

## 100 ANNI DI LANCIA

Tavola rotonda con Franco Amatori, Pierugo Gobbato, Mike Robinson, Guido Rosani. Coordinatore: Lorenzo Boscarelli

Museo Nicolis, Villafranca di Verona, 25 novembre 2006

Dopo il saluto di **Luciano Nicolis**, fondatore del Museo, **Lorenzo Boscarelli**, presidente AISA, ha presentato i relatori: **Franco Amatori**, direttore del Dipartimento di Storia dell'Industria dell'Università Bocconi di Milano; **Pierugo Gobbato**, direttore generale della Lancia dal 1969 al 1976; **Guido Rosani**, che ha restaurato e ricostruito le più belle Lancia da competizione; **Mike Robinson**, già responsabile del design Lancia.

### **FRANCO AMATORI**

*(estratto da **Impresa e Mercato: "Lancia 1906- 1969"**)*

#### **Premessa**

Nel variegato panorama dell'industria automobilistica italiana dei primi decenni della sua storia, la Lancia si pone quale interessante caso - fra i pochi - di impresa in grado di restare immune dalla crisi che colpisce molte altre piccole-medie aziende simili.

Nel periodo in cui, da un lato, nomi illustri quali l'Itala, la Spa e l'Isotta Fraschini escono di scena e, dall'altro, si afferma il predominio della Fiat, la Lancia pare ritagliarsi una propria ben definita fisionomia d'impresa e un ruolo di tutto rispetto nel mercato automobilistico italiano.

Quali le ragioni di questa capacità di resistenza e di consolidamento e quali, invece, quelle di un inesorabile declino che, a partire dal secondo dopoguerra avrebbe condotto la società, priva di una vera guida imprenditoriale, sotto il controllo della Fiat?

Ed è proprio quella della capacità imprenditoriale la prospettiva analitica che, soffermandosi sulle strategie dell'impresa, sugli aspetti del mercato, sulle politiche statali nei confronti dell'automobile, ripercorre le vicende aziendali di oltre mezzo secolo.

### **I. 1906-1922: obiettivo sopravvivere**

#### **1. Un settore stretto**

Nell'ultimo decennio del secolo scorso in Europa e in America settentrionale maturano le condizioni tecniche e di mercato che consentono all'automobile, fino ad allora bene destinato a pochi, di divenire un bene di consumo diffuso, pur nell'ambito di una organizzazione di tipo artigianale, con elevato grado di specializzazione

operaia, bassi livelli produttivi, elevata dipendenza da fornitori esterni per i componenti<sup>1</sup>.

Il successivo ampliamento del mercato, la tendenza sempre più marcata alla standardizzazione e alla produzione per parti intercambiabili, la più elevata incidenza del capitale fisso provocata dalla ricerca di una maggiore integrazione produttiva e la necessità quindi di economie di scala, creano le condizioni, già verso la fine degli anni Venti, per il configurarsi di un settore egemonizzato da poche grandi società<sup>2</sup>.

Nel 1929, General Motors, Ford, Chrysler fabbricano più del 90% delle automobili vendute negli Stati Uniti mentre in Germania la Opel perviene ad un quasi monopolio per le cilindrato piccole e medie; questo, naturalmente, non esclude che aziende minori conquistino specifici segmenti di mercato puntando su una strategia di differenziazione<sup>3</sup>.

Le caratteristiche dell'ambiente socio-economico italiano dei primi decenni del secolo non sono tuttavia favorevoli ad un'espansione del mercato automobilistico: un prodotto interno lordo per abitante che, nel 1913 e per molti anni a seguire, è circa la metà rispetto a Francia, Germania e Regno Unito e meno di un terzo rispetto agli Stati Uniti; un basso numero di vetture circolanti, concentrato per lo più al Nord; una rete stradale inadeguata che ha visto peggiorare le proprie condizioni a causa dell'incuria degli anni di guerra e di inadeguatezze legislative in merito alla manutenzione<sup>4</sup>.

Nonostante ciò, fin dall'inizio del secolo lo Stato manifesta il proprio interesse fiscale per l'automobile: al 1906 risale la prima tassa di circolazione e a tre anni dopo l'approvazione di una legge che, penalizzando in particolare le vetture con motori di grandi dimensioni, ossia la categoria che meglio resiste alla concorrenza estera, fa esplodere le critiche degli industriali<sup>5</sup>. A ciò si aggiunge l'oneroso dazio sul petrolio e sulla benzina, che fa dell'Italia del primo ventennio del secolo il paese europeo in cui, dopo la Spagna, il prezzo del carburante è più alto<sup>6</sup>.

La protezione doganale, introdotta fin dal luglio 1905, è ritenuta dagli industriali insufficiente poiché poco opportunamente fondata sul peso del veicolo, quindi facilmente eludibile dai produttori stranieri che importano spesso auto prive di alcuni pezzi, aggiunti in seguito<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> J.P. Bardou *et al.*, *The automobile revolution*, Chapel Hill, 1982, pp.56-57; sulle ragioni della permanenza di una struttura produttiva diffusa si veda anche D. Bigazzi, *Il Portello. Operai, tecnici e imprenditori all'Alfa Romeo 1906-1926*, Milano, 1988, pp.37-88, il quale fa a sua volta riferimento a W.J. Abernathy, *The productivity dilemma*, Baltimora, 1978.

<sup>2</sup> J.P. Bardou *et al.*, *The automobile* cit., pp.57-63. Sull'affermazione del sistema di produzione per parti intercambiabili cfr. D.A. Hounshell, *From the american system to mass production*, Baltimora, 1984.

<sup>3</sup> Citroën, Renault e Peugeot contano il 68% della produzione nazionale mentre Morris, Austin e Singer il 76%. G. Volpato, *L'industria automobilistica internazionale*, Padova, 1983, pp.14-15, 36-43, 49-54. Sulla strategia di differenziazione si veda anche M.E. Porter, *Il vantaggio competitivo*, Milano, 1987, pp.17-35.

<sup>4</sup> *Il disfacimento delle strade nei dintorni di Milano*, in "Motori Aereo Cicli & Sports" [d'ora in poi MACS], 31 luglio- 6 agosto 1919.

<sup>5</sup> M. Morasso, *La nuova tassazione degli automobili*, in "MACS", 5-12 febbraio 1914.

<sup>6</sup> *Per l'automobile e la bicicletta "strumenti di lavoro"*, in "Le Vie d'Italia", luglio 1921, pp.689-700, citato in L. Bonifacio, *L'industria automobilistica italiana dal 1900 al 1920*, tesi di laurea, Università di Ancona, facoltà di Economia e Commercio, a.a.1988-1989.

<sup>7</sup> Unione italiana fabbriche automobili, *L'industria automobilistica italiana e la rinnovazione dei trattati di commercio*, Torino, 1914, p.9.

Le case automobilistiche italiane, peraltro, tentano di superare i limiti del mercato interno volgendosi alle esportazioni: dalle sei unità esportate nel 1900 si passa alle 829 del 1906 e a una quota pari al 45% della produzione nazionale alla vigilia della guerra.

Il primo dopoguerra rappresenta il periodo d'oro delle esportazioni che raggiungono, nel 1922, la quota mai più superata del 69% della produzione, nonostante il costante ostacolo rappresentato dalle forti barriere protezionistiche di Stati Uniti, Germania e Francia, assestate, per i primi quindici anni del secolo, su una quota pari al 40% *ad valorem*<sup>8</sup>. A questo si aggiungono le minacce di *dumping*, gli elevati costi di trasporto e, soprattutto, gli effetti devastanti della politica deflazionistica di "quota novanta" che precedono quelli ancor più gravi della grande crisi, tanto che, fra il 1926 e il 1931 le esportazioni calano da 34.191 a 11.940 unità<sup>9</sup>.

In tale quadro generale, il mercato automobilistico risulta ben presto dominato da un'unica grande impresa, la Fiat, accanto alla quale si sviluppano solo i piccoli produttori in grado di specializzarsi su una nicchia di prodotto.

La società torinese presenta fin dall'inizio grandi mezzi ed ambizioni: un capitale iniziale di 800.000 lire, la partecipazione di importanti nomi della Torino di fine secolo e di una banca di grandi tradizioni, sebbene in declino, come il Banco Sconto e Sete, un leader, Giovanni Agnelli, che comprende che il divario nei confronti delle esperienze straniere può essere colmato solo abbandonando il costoso e velleitario sperimentalismo artigianale ed abbracciando la produzione in serie<sup>10</sup>. Certo, nei primi decenni del secolo le automobili Fiat restano vetture di lusso, incluso il modello Zero del 1912, che taluni elementi potrebbero far ritenere un primo esempio di "utilitaria"<sup>11</sup>.

Ma le condizioni del mercato spingono la società verso una notevole diversificazione produttiva - sia in forma di varietà di modelli che di estensione alla produzione di motori marini e veicoli industriali - e una massiccia integrazione verticale - dalle produzioni metallurgiche a monte, alla carrozzeria, a valle, ma anche alla distribuzione, con la creazione di una estesa rete di vendita - realizzata attraverso acquisizioni o partecipazioni in società.

Alla vigilia della prima guerra mondiale la Fiat si configura quindi come una grande impresa in senso moderno<sup>12</sup>.

Altre società, che per consistenza economica e industriale per strategie produttive possono essere paragonate alla Fiat, appaiono, per ragioni diverse, condannate all'insuccesso. È il caso dell'Itala e della Spa, creazioni di Matteo Ceirano, che passano però ben presto sotto il

---

<sup>8</sup> G.Canestrini, *Storia dell'industria automobilistica in Italia*, in AA.VV., *L'automobilismo italiano*, Torino, 1968, pp.22-25; A.Bellucci, *L'automobile italiana 1918-1943*, Bari, 1984, pp.31-43.

<sup>9</sup> G.Canestrini, *Storia dell'industria automobilistica* cit., p.25.

<sup>10</sup> Questo breve profilo della Fiat è basato su: A.T.Anselmi, *Automobili Fiat*, Milano, 1986; B.Bottiglieri, *Alle origini di una grande impresa*, in Progetto Archivio storico Fiat, *I primi quindici anni della Fiat*, Milano, 1987; V.Castronovo, *Giovanni Agnelli*, Torino, 1977; A.Confalonieri, *La "riorganizzazione finanziaria" della Fiat e la ripresa dell'industria automobilistica*, in Id., *Banca e industria in Italia dalla crisi del 1907 all'agosto del 1914*, Milano, 1982.

<sup>11</sup> Contro la tesi che la Zero possa essere considerata un'utilitaria si veda l'opinione contemporanea di M.Morasso, *Per una vettura italiana*, in "Motori Cicli e sports", 24-29 gennaio 1914.

<sup>12</sup> B.Bottiglieri, *Alle origini* cit., p.52.

controllo dell'avventuroso banchiere genovese Giovan Battista Figari, la prima, e della Banca Italiana di Sconto, la seconda<sup>13</sup>; analogamente, i fondatori dell'Isotta Fraschini, pur mantenendo il controllo della gestione, perdono quello della proprietà, lasciando spazio agli spregiudicati speculatori come Cella e Mazzotti Biancinelli<sup>14</sup>.

Ma il fattore decisivo della crisi di queste ed altre imprese appare l'approccio al mercato, fondato sull'offerta di numerosi modelli e la ricerca di una diversificazione produttiva in settori limitrofi, dalle biciclette ai motori marini, ai veicoli industriali: in sostanza, la stessa strategia della troppo potente concorrente Fiat.

Se è vero che la prima guerra mondiale costituisce un potente volano per l'industria automobilistica italiana - le unità in circolazione passano dalle circa 20.000 del 1914 alle 80.000 del 1918 e le imprese, incluse quelle di componenti, da 32 a 53<sup>15</sup>- per molte aziende essa si rivela una formidabile trappola poiché provoca una artificiosa crescita ed accentua la già pericolosa diversificazione e l'allontanamento dalla *core technology*.

Non solo: molte piccole e medie aziende tentano di produrre piccole cilindrate per le quali il mercato italiano offre però assai scarse possibilità. La vicenda di questi produttori, tra cui si annoverano anche alcuni famosi piloti come Luigi Storer o Felice Nazzaro i quali, con Vincenzo Lancia, fanno parte della prima squadra corse della Fiat, non è che la punta di un *iceberg* rappresentato da tantissimi tentativi che non riuscirono a decollare dal livello artigianale<sup>16</sup>.

Il caso di Vincenzo Lancia presenta caratteri di unicità tali da far sì che la sua azienda sia l'impresa di nicchia che sopravvive alla competizione darwiniana dei primi tre decenni del secolo.

Quando, nel 1906, inizia la sua carriera di industriale, Lancia è uno dei più famosi piloti del mondo; eppure egli sa mettere da parte ogni tentazione sportiva e progetta automobili forse non particolarmente innovative, ma di ottime prestazioni, con un equilibrato rapporto peso-potenza, individuando con precisione la propria fascia di mercato, quella medio-alta.

Altro elemento significativo della *business idea* di Lancia è il concentrarsi sulla produzione automobilistica, anche negli anni della guerra, durante i quali gli chassis delle auto di lusso vengono adattati agli usi militari.

Non irrilevante, infine, per comprendere la tenuta dell'azienda, è il rapporto instaurato con la Fiat: la documentazione in nostro possesso non è sufficiente per confermare, come si è affermato, che la Lancia si sviluppa con il lungimirante consenso di Agnelli, preoccupato di proteggersi sulla fascia alta del mercato dalla concorrenza straniera<sup>17</sup>. Resta il fatto che dagli atti delle associazioni imprenditoriali i rapporti tra le due aziende risultano buoni, privi di frizioni concorrenziali e anzi improntati ad una collaborazione sul piano produttivo<sup>18</sup>.

---

<sup>13</sup> A. Costantino, *Le piccole grandi marche automobilistiche italiane*, Novara, 1983, pp.16-18 e 21-23.

<sup>14</sup> A.T. Anselmi, *Isotta Fraschini*, Milano, 1977, p.2.

<sup>15</sup> G. Canestrini, *Storia dell'industria automobilistica* cit., p.24. I dati sulle imprese si riferiscono al periodo dal 1913 al 1917.

<sup>16</sup> A. Costantino, *Le piccole grandi marche* cit., pp.84-99; V. Molari, *L'industria automobilistica torinese: nascita e sviluppo*, tesi di laurea, Università di Torino, facoltà di Economia e Commercio, a.a. 1962-63.

<sup>17</sup> G. Amari, *Torino come Detroit*, Bologna, 1980, pp.43-44.

<sup>18</sup> *Carrozzeria italiana cultura e progetto*, a cura di A.T. Anselmi, Roma, 1978-1979, p.35.

## **2. L'imprenditore**

Quando Vincenzo Lancia, alla fine dell'Ottocento, fa il suo ingresso nel mondo del lavoro, ha alle spalle una solida condizione economica ereditata dal padre Giuseppe, affermato uomo d'affari e ingegnoso inventore nel campo della conservazione degli alimenti.

Giovane estroverso ed esuberante, insofferente alla disciplina scolastica, affascinato dal mondo delle officine meccaniche, Lancia muove i suoi primi passi di imprenditore in una Torino appena uscita dalla gravissima crisi di fine anni Ottanta<sup>19</sup> che, tuttavia, non ha intaccato la solidità di un settore metalmeccanico fondato sull'Arsenale, le costruzioni ferroviarie e su aziende private quali l'Ansaldo, la Dubosc, le Officine di Savigliano, le Ferriere Piemontesi.

La *débâcle* finanziaria dei primi anni Novanta, inoltre, non aveva completamente vanificato la consistenza di risorse finanziarie disponibili per l'investimento nel settore secondario, risorse che le prospettive dell'industria automobilistica contribuiranno potentemente a "scongelare". Nascenti istituzioni culturali e scientifiche quali il Laboratorio di Economia politica, il Politecnico, l'Istituto professionale, favoriscono inoltre lo sviluppo di un clima intellettuale assai favorevole all'*industrialismo*.

A partire dagli ultimi cinque anni del secolo prendono il via una serie di iniziative nel campo automobilistico tra cui spicca, per significatività, quella del cuneese Giovanni Battista Ceirano che pur con scarsi capitali e limitate relazioni sociali riunisce un gruppo di collaboratori di prim'ordine in grado di offrire il miglior veicolo progettato integralmente a Torino.

E' proprio nell'officina della ditta, collocata al piano terreno del palazzo in cui Vincenzo Lancia vive con la famiglia, che il giovane si dedica al disegno, costruzione e riparazione delle vetture, strettamente a contatto con il progettista della Ceirano, Aristide Faccioli<sup>20</sup>.

Nel 1900, con il passaggio della società alla Fiat, il non ancora ventenne Lancia entra in contatto con una superiore realtà tecnica ed organizzativa che segnerà profondamente il suo atteggiamento di industriale attento a non porre in conflitto esigenze sportive e di sperimentazione con i concreti vincoli del mercato. Divenuto rapidamente collaudatore e membro della squadra corse, per otto anni Lancia sarà il pilota della Fiat e si conquisterà la fama di guidatore più veloce del periodo<sup>21</sup>.

Non mancandogli competenza, notorietà, solidità economica e buone amicizie, ben presto egli decide, pur continuando per altri due anni a correre per la Fiat a condizioni economiche assai vantaggiose - un

---

<sup>19</sup> Sull'ambiente socio-economico torinese di fine secolo si veda V.Castronovo, *Torino*, Bari, 1987, i capitoli II e III e l'ampia bibliografia riportata nel volume. All'interno di questa vanno segnalati i volumi di P.Gabert, *Turin ville industrielle*, Parigi, 1964 e il breve, ma efficace, lavoro di M.Abrate, *Industria: orientamenti e ipotesi per una ricerca storica*, in AA.VV., *Piemonte che cambia*, Torino, 1976, pp.185-222.

<sup>20</sup> Sugli esordi dell'industria automobilistica torinese cfr. A.T.Anselmi, *Automobili Fiat* cit., pp.12-17. Sulle vicende del giovane Lancia la principale fonte resta il volumetto a più voci *Nell'anniversario della morte di Vincenzo Lancia*, Torino, 1938, in particolare, lo scritto di C.Fogolin, *Ricordi su Vincenzo Lancia*, pp.11-58.

<sup>21</sup> C.Biscaretti, *Stato di servizio di Vincenzo Lancia - Corridore*, in *Nell'anniversario*, cit., pp.93-107; W.H.J.Oude Weernink, *La Lancia: 70 years of excellence*, Londra, 1979, p.16.

compenso fisso più 50.000 lire in caso di vittoria, somma pari a quanto egli versa per fondare la propria azienda - di tentare la strada del costruttore in proprio avvalendosi della collaborazione di un altro collaudatore Fiat, Claudio Fogolin. Obiettivo principale, la produzione di piccole vetture da città<sup>22</sup>.

### **3. I primi anni in via Ormea (1906-1910)**

La Lancia & C., società in nome collettivo, viene costituita a Torino il 29 novembre 1906 con capitale di centomila lire suddiviso in parti uguali fra Vincenzo Lancia e Claudio Fogolin ed inizia l'attività in uno stabile in via Ormea precedentemente occupato dall'Itala<sup>23</sup>.

In questi anni il settore automobilistico, che in molti casi aveva subito una crescita talvolta indiscriminata e fondata su forti interessi speculativi, sta attraversando una difficile congiuntura che trova origine dal crollo dei titoli azionari e dal conseguente generalizzato disagio finanziario: tra il 1907, anno culminante della crisi, e il 1910 il numero di imprese si riduce da 60 a 22<sup>24</sup>.

Al momento poco propizio si aggiunge una circostanza sfortunata: nel febbraio 1907 un incendio distrugge disegni e modelli di fonderia e danneggia anche gravemente le parti già in lavorazione e il macchinario<sup>25</sup>.

Tuttavia, la prima nata della ditta, la 12HP del 1907 - in seguito rinominata Alfa - viene presentata al Salone di Torino del 1908<sup>26</sup>: la seguiranno la 18HP (Dialfa) a 6 cilindri, la 15HP (Beta), una 4 cilindri monoblocco dalla quale deriveranno tutte le altre fino alla DiKappa del primo dopoguerra, e la 20HP (Gamma) del 1910, la più veloce fra le prime Lancia.

In questi modelli compaiono già concezioni progettuali che caratterizzeranno l'impresa: vetture leggere ma compatte, rifinite ma funzionali, veloci e capaci di accelerazioni senza scatti, rivolte ad una clientela di intenditori di fascia medio-alta alla quale si intende però proporre un prezzo ragionevole (dalle 10 alle 14 mila lire per l'Alfa).

In definitiva, una vettura - intermedia fra i tipi di grandi dimensioni e le brillanti ma fragili vetturette prodotti in quegli anni - nella quale la cura per la solidità dello chassis e per un equilibrato rapporto tra velocità e sicurezza prevale sulla ricerca di una elevata potenza del motore. L'accoglienza è generalmente buona sia in Italia che all'estero, dove, forte dell'ancor recente clamore delle sue imprese di pilota, Lancia rivolge fin dall'inizio le proprie attenzioni creando, soprattutto in Gran Bretagna e negli Stati Uniti, un efficiente servizio di parti di ricambio.

Nonostante i notevoli ampliamenti della fabbrica, la produzione mantiene però i livelli modesti delle 131 unità nel 1908, 150 l'anno successivo, 258 nel 1910, ad evidenziare il fatto che lo stabilimento - che nel 1907 impiega 70 operai - è una tipica grande bottega con

---

<sup>22</sup> Progetto archivio storico Fiat, *I primi quindici anni* cit., p.410, verbale della seduta del consiglio di amministrazione, 20 ottobre 1906.

<sup>23</sup> Archivio storico Lancia [d'ora in poi A.S.L., seguito dai numeri di sezione], I. 2. 1, Atto costitutivo, s.n.c. Lancia e C. (1906); F. Bernabò, *La storia industriale della Lancia*, in AA.VV., *Lancia*, Milano, 1983.

<sup>24</sup> G.Somalvico, *Lineamenti storici dell'industria italiana dell'automobile*, tesi di laurea, Università di Urbino, facoltà di Economia e commercio, a.a.1965-1966, p.219.

<sup>25</sup> C.Fogolin, *Ricordi su Vincenzo Lancia* cit., p.37.

<sup>26</sup> A.Bellucci, *L'automobile italiana 1918-1943*, Bari, 1984, pp.183-185.

struttura organizzativa assai arretrata: un'officina macchine utensili, il montaggio, il reparto motori, organizzati secondo il tradizionale modello a *workshop*.

Alla modesta consistenza degli impianti - assente il reparto fonderia e carrozzeria - corrisponde una forza lavoro ancora caratterizzata da una elevata presenza del "mestiere": il libro inventario elenca, accanto a ciascun operaio, un "corredo" di attrezzi da lavoro che va dai martelli, alle lime, alle mordancie, alle tenaglie<sup>27</sup>.

#### **4. A Borgo San Paolo nella fabbrica della Fides (1911-1914)**

Nel 1911, la burrasca iniziata quattro anni prima appare definitivamente alle spalle: il settore metalmeccanico torinese ha visto incrementare i propri addetti dai 9.000 di fine secolo ai 30.000, di cui quasi un terzo impiegati nella produzione di automobili e dei suoi accessori<sup>28</sup>.

C'è però un dato nuovo: quasi tutte le aziende, oltre agli chassis, costruiscono ora anche pezzi di meccanica varia, materiale ferroviario, e - incentivati dalla campagna italo-turca - motori aerei, marini e mitragliatrici. Altro elemento di novità è costituito dalla decisione delle maggiori imprese di non partecipare, almeno in Italia, a competizioni sportive, non più ritenute un fondamentale veicolo di promozione delle vendite.

Pressante è piuttosto l'esigenza di una razionalizzazione produttiva e commerciale per affrontare una concorrenza straniera, nella fattispecie americana, che comincia a farsi sentire non solo sul mercato interno ma anche in quello inglese e sudamericano, tradizionalmente favorevoli alle case italiane<sup>29</sup>.

Il 1912 è però anche il primo di due anni turbolenti sul piano delle relazioni sindacali: il lungo sciopero del gennaio guidato dal Sindacato autonomo metallurgico e quello dell'anno successivo, condotti dalla Fiom di Bruno Buozzi, sfociano in una concessione di aumenti salariali, di una modesta riduzione dell'orario di lavoro e nel riconoscimento delle commissioni interne.

La solidità economica delle aziende automobilistiche torinesi, riunitesi in un Consorzio automobilistico fondato per iniziativa di Agnelli nel 1911, non pare tuttavia intaccata.

Il 14 gennaio 1911, la Lancia, seguendo la Diatto, la Spa, la Fides ed altre aziende automobilistiche, si trasferisce nell'area di Borgo San Paolo, che sta vivendo un rapido mutamento e si sta avviando ad assumere i connotati della tipica periferia industriale<sup>30</sup>.

Nei locali che erano stati occupati dalla Fides, Vincenzo Lancia attua un programma di consolidamento e sviluppo incentrato, in primo luogo, su un impegnativo programma di acquisti di terreni e fabbricati per una superficie complessiva di circa 100.000 metri quadri.

---

<sup>27</sup> A.S.L., IX.1.1.78. Libro inventario 1907-1908. Si vedano però le osservazioni di D. Bigazzi, *Il Portello*, cit., pp.95-108 sulla complessa evoluzione del lavoro nell'industria automobilistica nel periodo considerato.

<sup>28</sup> Camera di commercio di Torino, *Statistica delle industrie del distretto camerale*, Torino, 1912, p.6.

<sup>29</sup> Unione italiana fabbriche automobili, *L'industria automobilistica* cit., pp.4-5.

<sup>30</sup> Sull'argomento si veda *Cultura operaia e vita quotidiana in Borgo San Paolo*, in AA.VV., *Torino tra le due guerre*, Torino, 1978, pp.5-12 e V.Comoli Mandracci, *Torino*, Bari, 1984, pp.217-224.

La prima grande novità è la comparsa, accanto all'officina generale, della carrozzeria; gli operai, 390, sono più che quintuplicati e netto è l'incremento degli utensili.

Anche il disegno organizzativo subisce alcune significative variazioni puntualmente registrate dai libri inventario: Lancia è direttore generale, Fogolin è direttore commerciale; sono presenti un ufficio tecnico, un ufficio contabilità e una cassa<sup>31</sup>.

Negli anni successivi, la costruzione della fonderia - indice di una aspirazione all'integrazione verticale - e l'adozione del sistema del *Platzarbeit*, con le macchine raggruppate per tipo, l'azienda risulta avviata verso una fase di assestamento tecnico ed organizzativo.

In questi anni escono dalle officine due 20-30HP (Delta ed Epsilon), la veloce 50HP (Eta), la 12HP (Zeta), fabbricata in pochissimi esemplari, e lo chassis dell'autocarro leggero 1Z, fornito all'Esercito per la guerra di Libia e rielaborato poi per dal luogo alla 35HP (Theta), versatile ed apprezzata dal mercato.

Per ogni tipo è prevista un'ampia varietà di scelta: Vincenzo Lancia non intende infatti rinunciare alla clientela sportiva e già dal 1908 affianca ad ogni chassis normale uno più corto da competizione<sup>32</sup>.

Soprattutto caratterizzante è la sofisticata rifinitura: i pedali ricoperti in gomma, il rivestimento in cuoio per la manovella dell'avviamento, la ruota di riserva in una custodia impermeabile, il cassettoni in legno con gli attrezzi per le riparazioni. Fondamentale risulta quindi la collaborazione con i migliori carrozzieri italiani - da Garavini a Farina - e stranieri - Maythorn e Mulliner<sup>33</sup>.

Accanto al potenziamento dell'estesa rete di vendita nelle principali città italiane, l'esportazione resta un obiettivo di rilievo nella politica commerciale della società: del 1912 è il "modello coloniale" concepito non solo per il Nord Africa e le colonie inglesi, ma anche per l'Argentina e la Russia. I risultati, nonostante l'inizio del conflitto europeo e la riduzione a cinque ore del lavoro giornaliero, sono incoraggianti: un record di utili contabilizzati di 766.630 lire<sup>34</sup>.

### **5. Stabilimento ausiliario (1915-1918)**

A partire dal novembre 1915 la Lancia, che conta 600 addetti, diviene stabilimento ausiliario e, come tale, sottoposto al coordinamento del Comitato regionale per la Mobilitazione industriale<sup>35</sup> per il quale produrrà 3.000 autocarri e autovetture: poca cosa, se confrontati agli 80.000 veicoli complessivamente prodotti dall'industria automobilistica italiana e

---

<sup>31</sup> A.S.L., IX.1.1.80, Libro inventario 1911.

<sup>32</sup> W.H.J.Oude Weernink, *La Lancia* cit., p.31.

<sup>33</sup> N.Trow, *Lancia: the shield and flag*, North Pomfret (Vermont), 1980, pp.38 e 41; F.Bernabò, *La storia industriale della Lancia* in AA.VV., *Lancia*, Milano, 1983, p.149.

<sup>34</sup> A.D.Foschi, *La parabola storica della Lancia attraverso la lettura dei bilanci* e Idem, *I bilanci Lancia 1910-1969*, in Progetto archivio storico Fiat, *Le carte scoperte. Documenti raccolti e ordinati per un archivio della Lancia*, Milano, 1990, pp.187-238, 359-485 e la tabella 1.1 dell'appendice statistica.

<sup>35</sup> Archivio centrale dello Stato [d'ora in poi ACS], Serie Ministero armi e munizioni, Comitato centrale di Mobilitazione industriale, b.109, lettera dalla Lancia al Ministero della Guerra, 19 novembre 1915; decreto di ausiliarità, 27 novembre 1915; lettera della Lancia alla Direzione ufficio Mobilitazione industriale, 12 marzo 1919; Verbali comitato piemontese di Mobilitazione industriale 30 dicembre 1915, 1 e 5 marzo 1917, 27 aprile 1918.



ai 68.000 della sola Fiat, dominatrice incontrastata del mercato anche nel redditizio affare dei motori per aerei<sup>36</sup>.

Anche la Lancia, come tutte le altre aziende del settore, non si sottrae alla "tentazione" del motore aereo, limitandosi però al piano progettuale e comunque non realizzando produzioni in serie: il reparto aeroplani e la fonderia di alluminio, aperti nel 1915, mantengono infatti una limitata consistenza impiantistica<sup>37</sup> e, pare, sono in grado di realizzare un buon motore solo quando la guerra è alla conclusione.

Le esperienze in questo campo contribuiscono peraltro al progresso tecnico dell'azienda, soprattutto nella costruzione del motore a V, brevettato nel 1915 e montato nel 1917 su un aereo Caproni, che segna il superamento del sistema in linea ed apre la nuova fase progettuale del dopoguerra.

Ma è la produzione di autoveicoli ad assorbire in misura preponderante le risorse dell'azienda; dal giugno 1915 la Lancia consegna all'Esercito un autoblindo preparato in collaborazione con l'Ansaldo e costruito sullo chassis della Theta, opportunamente rinforzato<sup>38</sup>.

Successo maggiore hanno gli autocarri, con una produzione media annua di 400 unità tra il 1915 e il 1917, e i camion: all'iniziale 1Z, e originati dallo stesso motore che già aveva dato luogo alla Theta, si affiancano lo Jota e il Djota<sup>39</sup>.

Nonostante la prevalenza della produzione di grossi veicoli, l'impresa cerca sempre di associare la propria immagine all'elevata qualità: in piena guerra e nonostante i divieti di circolazione delle automobili private entrati in vigore nel settembre del 1917, la Lancia, vettura signorile per eccellenza, continua ad essere pubblicizzata quale simbolo di lusso ed eleganza<sup>40</sup>.

Al termine del conflitto lo stabilimento della Lancia non è di molto ampliato rispetto al 1915 - si sono aggiunti la già citata fonderia, il reparto aeroplani, il locale per lo stampaggio e la fonderia per alluminio - né significativi sono i mutamenti all'interno dell'officina generale. Probabilmente intensificati sono invece i ritmi di lavoro visto l'incremento della dotazione di torni, frese, trapani, rettifiche, alesatrici. Il patrimonio aziendale calcolato in occasione del ritiro dalla società di Claudio Fogolin nel 1918 ammonta a circa sei milioni di lire e gli utili reali per il triennio 1915-1917 rispettivamente a 1.412.000, 986.999, 3.405.000 lire contro 784.000, 798.000 e 1.130.000 lire registrati nei libri contabili<sup>41</sup>.

---

<sup>36</sup> G.Canestrini, *L'industria automobilistica italiana* cit., p.23; A.Mantegazza, *La formazione del settore aeronautico italiano*, in "Annali di storia dell'impresa", n.2, 1986.

<sup>37</sup> A.S.L., IX.1.1.83, Libro inventario 1918; N.Trow, *Lancia* cit., p.45.

<sup>38</sup> *Lo chassis Lancia 1915 per le automitragliatrici italiane*, in "MACS", 12-20 maggio 1915; P.Pignacca, *Ruote in divisa*, Milano, 1989, pp.21-22.

<sup>39</sup> A.S.L., IV. 4. 6. Produzione 1908-1974.

<sup>40</sup> *Il divieto di circolazione delle vetture automobili private*, in "MACS", 15-22 settembre 1917, p.2; *La classica distinzione delle vetture Lancia*, in Id., 27 dicembre 1915-2 gennaio 1916 e la pubblicità della casa in Id., 23-30 ottobre 1917, p.27.

<sup>41</sup> A.S.L., I.2.1. Atto di scioglimento Lancia-Fogolin rogito Rossi (Milano) rep. n.10441, 13 agosto 1918; III.1.Liquidazione conti C.Fogolin, ricevute corrispondenza 1918-19244, ricevute a saldo interessi per Claudio Fogolin, ottobre-novembre 1918; IX.11.1.83, Libro inventario 1918; A.Barocchi, *La fabbrica di Borgo San Paolo dalle origini al 1939*, in Progetto Archivio storico Fiat, *Le carte scoperte* cit., pp.103-112.

## **6. Una riconversione non troppo difficile (1918-1922)**

Nei primi mesi del dopoguerra il mercato automobilistico presenta caratteri di relativa instabilità: il controllo monopolistico della benzina da parte dello Stato ne fa temere un aumento del prezzo; la scarsa flessibilità della macchina burocratica dell'Esercito fa sì che la smobilitazione e l'ingresso nel mercato delle vetture superflue e la rapida liquidazione delle forniture residue appaiano obiettivi lontani.

A questo si aggiunge la generalizzata difficoltà per le industrie automobilistiche italiane, prima fra tutte l'Alfa Romeo, ma anche l'Isotta Fraschini e l'Itala, che devono affrontare un sovradimensionamento impiantistico e la necessaria riconversione<sup>42</sup>.

In questo quadro, ad una vivace domanda e un grande incremento dei veicoli circolanti, non fa riscontro un incremento significativo della produzione: l'impennata dei prezzi delle vecchie vetture conferma che in questi mesi il ripristino dei modelli d'anteguerra è massiccio<sup>43</sup>.

Nonostante ciò, l'industria automobilistica italiana compie un discreto rientro nei grandi appuntamenti espositivi internazionali - fra tutti il Salone di Parigi del 1919 - poiché in generale i suoi modelli appaiono in sintonia con le tendenze dominanti della domanda: nuovi materiali, acciai speciali in sostituzione della ghisa, vetture costose e di alta cilindrata.

In questa occasione, nello stesso anno in cui, per la prima volta dal 1907, l'azienda chiude con un bilancio in perdita di un milione e mezzo a causa degli impegnativi acquisti di materiale per una ingente commessa di autocarri ottenuta alla vigilia dell'armistizio, la Lancia presenta una vettura a 12 cilindri di grande potenza e di gran lusso<sup>44</sup>.

Le sperimentazioni compiute sui motori aerei danno luogo a interessanti innovazioni tecniche sul motore a 12 cilindri a V ad angolatura stretta che solo nel 1922 viene prodotto in serie - nella versione a 8 cilindri - con la Trikappa, mentre continua il successo del motore in linea a 4 cilindri nella Kappa e sui due autocarri Triota e Tetraiota, successo che consente una notevole concentrazione delle risorse e di economie di scala.

Nonostante le oscillazioni della produzione si registrano avanzamenti sul piano impiantistico e tecnico-organizzativo: l'ampliamento del reparto carrozzeria, la creazione di nuovi reparti radiatori, esperienze ed utensileria, l'incremento di macchine utensili.

La creazione di un reparto lavorazione cilindri, inoltre, rappresenta il primo passo verso un *layout* in cui le macchine vengono raggruppate per fabbricare "famiglie di pezzi" così da ottenere un considerevole risparmio nei tempi di trasporto e una maggiore fluidità del ciclo produttivo<sup>45</sup>.

---

<sup>42</sup> D.Bigazzi, *Il Portello* cit., pp.342-364; A.T.Anselmi, *Isotta Fraschini* cit., pp.63-64; *L'Itala. Dall'austerità della sua opera all'eccellenza della sua nuova creazione di pace*, in "MACS", 15-22 marzo 1920.

<sup>43</sup> *Il mercato automobilistico*, in "MACS", 31 aprile-6 maggio 1919 e *Caratteri ed eventi del 1919*, in "MACS", 31 dicembre 1919-6 gennaio 1920

<sup>44</sup> *Le novità del Salon di Parigi*, in "MACS", 15-22 ottobre 1919.

<sup>45</sup> W.H.J.Oude Weermink, *La Lancia* cit., p. 43 e 45-46; N.Trow, *Lancia* cit., pp.46-48; F.Bernabò, *La storia industriale* cit., pp. 39 e 147; A.S.L., IV.4.6. Produzione autoveicoli 1908-1974; IX.1.1. 84, Libro inventario 1922. Sul concetto di lavorazione "per famiglie" si veda A.Touraine, *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault*, Torino, 1974, pp.58-59.

Una realtà sociale, politica ed economica fra le più difficili da affrontare<sup>46</sup> - lo "sciopero delle lancette" alla Fiat, la serrata del marzo 1920 e l'occupazione delle fabbriche - sembra tuttavia contrastare con la notevole vivacità progettuale e costruttiva di questi anni, in cui compaiono sul mercato la famosa Tipo 8 dell'Isotta Fraschini e la 501 della Fiat.

Molto contrastati sono anche i rapporti fra gli industriali e il potere politico in merito alla normativa fiscale sugli autoveicoli e alle decisioni della commissione parlamentare per il riesame dei contratti stipulati durante il conflitto fra lo Stato e le imprese.

Ma, soprattutto, l'industria automobilistica deve affrontare i gravi effetti della crisi che si abbatte sull'economia del paese nei primi mesi del 1921 e che si manifesta con una caduta dei prezzi che, nei veicoli di seconda mano, raggiunge il 70%; a questo si aggiunge la moratoria della Banca italiana di sconto a cui erano legate l'Alfa Romeo, la Spa, l'Isotta Fraschini<sup>47</sup>.

Del vivace clima di rinnovamento tecnico, Vincenzo Lancia è protagonista di primo piano con la Lambda, la vettura grazie alla quale egli acquista la reputazione di progettista fra i più audaci del panorama internazionale: un motore a 4 cilindri a V con angolo a 13 gradi, tale da consentire una costruzione compatta e leggera; un avantreno a ruote indipendenti, ma, soprattutto, la scocca portante (ossia la fusione tra la carrozzeria e telaio), che dimezza il peso della vettura rispetto ai modelli di pari cilindrata ed offre una maggiore resistenza agli urti.

La vettura, presentata nell'autunno del 1922 ai Saloni di Londra e di Parigi, ottiene commenti non concordi che spaziano dall'esaltazione per le innovazioni alle critiche per il disegno basso e squadrato e l'eccessiva rumorosità del motore. Ma quello che più conta è che la Lambda si propone come l'unica vera automobile italiana "media", ma di alta classe, in grado di fornire prestazioni d'eccezione e indubbia comodità ad un prezzo 35.000 lire, non troppo superiore a quello della Fiat 501, ottenendo così uno straordinario successo di mercato con 13.000 esemplari venduti fra il 1923 e il 1930<sup>48</sup>.

Ma al di là delle innovazioni tecniche, l'impresa attraversa questo difficile periodo senza dover affrontare drastici disegni di riconversione: essa continua infatti a produrre autovetture ed autocarri durante e dopo la guerra senza avere il tempo di avventurarsi nella rischiosa produzione di motori aerei. Anche per questo, dal 1919, l'impresa registra solo utili.

## **II. Lancia 1922-1939: gli anni del successo e del consolidamento**

### **1. Il settore automobilistico in Italia negli anni fra le due guerre: un'evoluzione che favorisce la Lancia**

L'evoluzione complessiva del settore automobilistico italiano, i suoi ritmi di sviluppo, la definizione dell'assetto competitivo, bene si adattano al

---

<sup>46</sup> M.Abrate, *La lotta sindacale nella industrializzazione in Italia. 1906-1926*, in generale la parte quarta, pp.199-367; V.Castronovo, *Giovanni Agnelli cit.*, cap.III, pp.124-221; S.Musso, *Gli operai di Torino*, Milano, 1980, pp.185-224.

<sup>47</sup> A.M.Falchero, *La Banca italiana di Sconto 1914-1922*, Milano, 1990.

<sup>48</sup> N.Trow, *La Lancia cit.*, pp.49 e 58; *Dossier Lancia Lambda*, in "Ruote classiche", settembre 1988.

percorso di una azienda come la Lancia che mira alla differenziazione del proprio prodotto, alla costruzione di un numero relativamente limitato di veicoli e che di sicuro non ricerca un'organizzazione interna di tipo fordista.

Negli anni Venti, il settore automobilistico cresce significativamente: i veicoli prodotti passano dai 16.340 del 1922 ai 70.000 del 1939 e i quelli circolanti da 65.484 a 291.463 unità<sup>49</sup>.

Maggiore è anche l'attenzione del potere politico che, pur non formulando un sistematico piano di sviluppo paragonabile a quello della Germania hitleriana, interviene con alcune significative misure in sostegno del settore.

Si pensi all'istituzione, nel 1927, del Pubblico Registro Automobilistico e, due anni dopo, dell'Azienda autonoma statale della strada (oggi Anas), all'entrata in vigore del nuovo codice della strada, alla tariffa del 1921, che elevava una consistente barriera all'importazione di macchine straniere e, soprattutto, all'introduzione di un dazio del 100% *ad valorem* e del veto a qualsiasi iniziativa di produzione diretta in Italia da parte della Ford<sup>50</sup>.

Nel 1925, lo stesso anno in cui viene istituita l'Agip, viene inoltre inaugurata la Milano-Laghi, primo tratto dei 500 chilometri di autostrade che l'Italia potrà vantare nel 1939.

Probabilmente né queste né più efficaci misure di sostegno avrebbero potuto impedire che l'industria automobilistica soffrisse gli effetti di un periodo dominato da un forte andamento ciclico<sup>51</sup>; l'espansione degli anni 1922-1926 conduce infatti ad un record produttivo di 60.500 vetture e di 3.300 veicoli industriali, ma la politica deflazionistica di "quota novanta" provoca nel 1927 una immediata contrazione del 15% sia per l'aumento dei costi che per le inevitabili difficoltà poste all'esportazione.

A ciò si aggiungono gli effetti della grande crisi, che in Italia si presenta in tutta la sua gravità nel 1930 con un crollo della produzione di autovetture e veicoli industriali a 24.800 unità nel 1931.

Va inoltre rilevato che l'Italia fascista resta un paese con un reddito pro-capite notevolmente inferiore a quello delle nazioni che la precedono nella classifica dei fabbricanti di automobili; questa ristrettezza del mercato interno, alla quale non può sopperire oltre un certo limite l'esportazione, contribuisce in misura determinante alla scarsa capacità di sfruttare economie di scala.

Da questo punto di vista, la Lancia, assestata su limitate dimensioni produttive, non risulta penalizzata. Inoltre, in un mercato controllato già attorno al 1920 per il 70% e negli anni Trenta per l'80% dalla Fiat, la Lancia sopravvive a differenza di molte altre case medio-piccole che, alla vigilia del secondo conflitto mondiale risultano fuori mercato, vengono assorbite da altre imprese (è il caso della Spa, la Scat, la nuova Ansaldo, l'Itala e la OM, controllate dalla Fiat), o si rivolgono ad altre attività (si pensi alla Diatto riconvertitasi ai motocompressori, e alla Bianchi, che alla fine degli anni Trenta si dedica quasi esclusivamente ai

---

<sup>49</sup> A. Bellucci, *L'automobile italiana 1918-1943* cit., in particolare i dati forniti dall'appendice statistica.

<sup>50</sup> *Il nuovo codice stradale*, in "Le vie d'Italia", marzo 1929; G. Tattara, *Protezione effettiva e sviluppo di alcuni settori dell'industria manifatturiera italiana*, in "Studi economici", n.11, 1980.

<sup>51</sup> V. Zamagni, *Dalla periferia al centro*, Bologna, 1990, p.307.

veicoli industriali). La stessa Alfa Romeo, "salvata" dall'Iri, pur continuando una produzione automobilistica di grande prestigio, è sostanzialmente impegnata nel settore aeronautico<sup>52</sup>.

Le vicende interne al settore consentono quindi alla Lancia di occupare, nel decennio precedente il secondo conflitto, buona parte dello spazio consentito dall'egemonia della Fiat, che aveva superato le tempeste del primo dopoguerra e anzi aveva consolidato la sua posizione al vertice del sistema industriale italiano potenziando anche il processo di integrazione verticale sostenuto dalla fiducia degli ambienti finanziari. La Lancia conferma cioè il suo carattere di impresa "di nicchia" incentrata sull'eccellenza tecnica e sulla produzione di modelli di lusso rivolti ad una selezionata clientela, non entrando quindi in competizione con la Fiat, che costruisce la propria strategia sulla grande quantità - si pensi alla 508, la famosa Balilla, apparsa dopo il 1925 - sulla presenza in tutti i segmenti del mercato e sul prezzo relativamente accessibile.

## **2. La Lancia: un'impresa diversa**

Il vertice di innovazione toccato con la Lambda, prodotta sino al 1931, non viene più raggiunto nei modelli successivi, anche se numerose sono le soluzioni originali che rispondono prioritariamente all'obiettivo della sicurezza: la scocca portante o il pianale con i longheroni scatolati quando il telaio è separato dalla carrozzeria, i freni idraulici, tra i primi nella produzione europea.

Pari attenzione viene dedicata ad un soddisfacente rendimento del motore e alle esigenze di comodità del guidatore e dei passeggeri, con la cura per le sospensioni, l'uso dei cuscinetti Silentbloc, il montaggio elastico del motore nell'Astura e nell'Artena.

Come nel periodo precedente il primo conflitto mondiale, lo stretto rapporto con i carrozzieri, che apprezzano particolarmente la vettura d'élite e che utilizzano chassis Lancia rivestendoli con le loro realizzazioni, rappresenta un non trascurabile vantaggio per l'impresa che, al salone di Milano, risulta la casa con la maggioranza assoluta delle vetture esposte<sup>53</sup>.

Elemento non irrilevante a spiegare il successo dell'azienda è inoltre la fama delle Lancia come auto sportive. Vincenzo Lancia non ha infatti dimenticato il suo passato di pilota e la popolarità delle Mille Miglia - l'esordio è del 1927 - lo convince dell'esigenza di dover preparare alcune vetture per la gara.

Nell'edizione del 1928 viene sfiorata una clamorosa affermazione, con la Lambda seconda assoluta, dietro all'Alfa Romeo di Campari, sino a trecento chilometri dall'arrivo; altre significative affermazioni quelle

---

<sup>52</sup> Si vedano G.Amari, *Torino come Detroit* cit.; *Marche italiane scomparse*, a cura di G.Amari e M.Barberis, Torino, 1977; A.T.Anselmi, *Isotta Fraschini* cit.; A.Bellucci, *L'automobile italiana 1928-1943* cit.; D.Bigazzi, *Il Portello* cit.; A.Costantino, *Le piccole grandi marche* cit.; T.R.Nicholson, *Auto negli anni Venti*, Milano, 1968. Si vedano anche il saggio *Alfa Romeo settantacinque anni di storia industriale*, s.a., in *Alfa immagini e percorsi*, a cura di A.T.Anselmi, Milano, 1985, e quello di D.Bigazzi, *Milano e l'automobile: le vicende dell'industria*, in *L'automobile a Milano 1879-1949*, a cura di A.T.Anselmi, Milano, 1990.

<sup>53</sup> *Lancia domina nel salone*, in "MACS", numero speciale aprile-maggio 1932, p.51

ottenute dalla fine degli anni Trenta dall'Aprilia, condotta da piloti che tuttavia partecipano alle gare in forma privata<sup>54</sup>.

Considerando l'evoluzione della strategia produttiva e commerciale dell'impresa lungo il periodo considerato, è possibile individuare una prima fase, dal 1923 alla fine del decennio, in cui l'azienda si concentra sulla produzione di un limitato numero di tipi e in particolare sulla Lambda, che incide per il 74,2% della produzione totale e per il 95,4% di quella di automobili e che, nel 1926 e 1927 è l'unica vettura costruita. Non trascurabile è la produzione di veicoli pesanti e decisive, nel complesso, risultano le esportazioni.

A partire dal 1930, con le conseguenze della grande crisi, l'azienda subisce un forte calo di vendite ed esportazioni, parzialmente attenuato da una consistente commessa di veicoli industriali in Unione Sovietica, dal successo dell'ultima serie della Lambda e della lussuosa Dilambda, che garantiscono elevati profitti unitari ed un discreto risultato economico.

Negli anni successivi, la maggiore attenzione al mercato interno e le possibilità aperte dalla crisi delle altre marche inducono la società a perseguire una politica di diversificazione produttiva che conduce alla realizzazione dell'Artena, l'Astura, la Dilambda e anche veicoli industriali e per trasporto passeggeri quali il Ro, l'Esajota, l'Omicron. Ma l'impennata delle vendite è garantita dalla piccola vettura a prezzo relativamente contenuto proposta nel 1933, l'Augusta<sup>55</sup>.

Il 1935, con la guerra d'Etiopia e la politica di riarmo, la costruzione di veicoli pesanti, in ristagno, subisce un notevole incremento fino a raggiungere il 20% del totale; accanto a questo ritrovato legame con la domanda pubblica prende avvio il programma per l'apertura di "filiali dell'impero" e la costruzione dello stabilimento di Bolzano.

Resta tuttavia invariato l'orientamento precedente nei confronti della produzione di vetture: nel 1937, al di sopra della Fiat 500, l'unica vettura di piccole dimensioni, l'Aprilia, compete, tra le 4 cilindri, con la Balilla e la Bianchi S9, mentre alle 8 cilindri Dilambda e Astura si contrappone solo l'Alfa Romeo 2.900<sup>56</sup>.

Sino al secondo conflitto mondiale la fabbrica di Borgo San Paolo conosce un'espansione continua e graduale, alla quale si accompagna un sostanzioso incremento delle macchine utensili, che passano dalle 431 del 1922 alle 1.037 del 1929.

L'azienda, a fine anni Venti, sembra quindi disporre di tutti i reparti necessari alla costruzione di un'automobile: una fonderia di ghisa e di alluminio, una officina generale, una carrozzeria, un reparto modellatori e uno riparazioni.

L'organizzazione del lavoro può ancora essere definita di tipo "misto" con reparti che raggruppano tipi omogenei di macchine utensili e lavorazioni incentrate su uno specifico pezzo ma, dalla relazione di un tecnico Alfa Romeo del 1941 apprendiamo che la Lancia è l'unica

---

<sup>54</sup> N.Trow, *Alfa Racing*, Londra, 1987, p.19 e A.Cimarosti, *La Lancia alle corse*, in AA.VV., *Lancia* cit., p.213 e 220-221.

<sup>55</sup> A.S.L., I.1.4, Libro verbali assemblee 1930-1953, assemblea 30 marzo 1932 e 27 marzo 1934.

<sup>56</sup> *La produzione automobilistica italiana per il 1937*, in "MACS", 30 novembre-12 dicembre 1936.

azienda italiana oltre alla Fiat ad aver introdotto la catena di montaggio<sup>57</sup>.

Vincenzo Lancia ha un ruolo di assoluta centralità nella vita dell'impresa: fondatore, leader carismatico, animatore del gruppo di progettazione, collaudatore finale, padrone vecchio stile. Variabile critica del sistema aziendale è il gruppo dei progettisti che lavorano a stretto contatto con Lancia: il direttore tecnico Zeppegno, il responsabile della progettazione dei motori Rocco e il direttore del reparto "esperienze" Scacchi, che avevano lavorato alla Fiat sin dai primi anni, e Giuseppe Baggi, professore incaricato di tecnica delle costruzioni meccaniche al Politecnico di Torino e dal 1925 direttore tecnico della società.

Anche nell'assetto proprietario non risultano altre presenze se non di familiari o amici di vecchia data come i Vaccarossi; la trasformazione in società per azioni avvenuta nel 1930 appare infatti più un evento formale e, alla fine degli anni Trenta, i Lancia controllano "ufficialmente" il 54% delle azioni<sup>58</sup>.

### **3. I più importanti tentativi all'estero**

Nella seconda metà degli anni Venti, nonostante la rivalutazione della lira, le esportazioni continuano a rappresentare una componente di grande rilevanza per la strategia commerciale dell'impresa. Nel 1928 la Lancia dà inizio ad un ambizioso progetto per la produzione di vetture negli Stati Uniti dove, già dal 1908, era presente con agenzie di vendita e dove, nel 1925, il banchiere americano Frank M. Ferrari aveva dato vita alla Lancia Motor Sales Corp.

Nel Paese che aveva visto il trionfo sportivo del suo fondatore, la vettura Lancia era passata dalla fascia alta del mercato, quella delle auto di lusso, a quella di vettura per di quanti siano in grado di apprezzarne le speciali qualità costruttive, le prestazioni, la cura artigianale.

La Lancia Motors of America, con capitale iniziale di tre milioni di dollari (quasi equivalente a quello della Lancia italiana quando, nel 1930, si costituisce in società per azioni) intende produrre, nel vecchio stabilimento della Fiat a Poughkeepsie, 3.000 vetture l'anno. Motore e organi di trasmissione sarebbero stati invece costruiti a Torino, allo scopo di evitare gli effetti della protezione doganale.

Ma nel gennaio del 1929, a prototipo presentato, Lancia comprende che dietro l'iniziativa americana c'è solo un gruppo di speculatori che non intende affatto costruire automobili, e denuncia l'accordo. Il fallimento della società, coinvolta nel dissesto finanziario delle imprese legate a Ferrari e il "giovedì nero" di Wall Street ridimensionano bruscamente ogni progetto americano limitando l'attività della casa torinese alla gestione delle agenzie di vendita<sup>59</sup>.

Sempre nel 1928, certamente con l'intenzione di rafforzare una presenza già particolarmente significativa, ma anche per rispondere ad

---

<sup>57</sup> A.S.L., IX.1.1.84, Libro inventario anni 1922, 1926, 1929; IX.2.13-19, Documentazione preparatoria ai bilanci, 1923-1929.

<sup>58</sup> A.S.L., I.2.23. Atto costitutivo e storia della società; Storia del riparto azionario Lancia 1928-1969, pp.1-3.

<sup>59</sup> Sulla vicenda si veda *Ferrari concerns are sued by State*, in "The New York Times", 29 marzo 1929, p.48; *Will make italian automobile un U.S.*, in "Automobile topics", 29 settembre 1928 e *And now the Lancia*, in id., 6 ottobre 1928; *Ferrari concern sweed as bankrupt*, in "The New York Times", 28 marzo 1929, p.31.

una congiuntura che vedeva una caduta delle importazioni di veicoli italiani, la Lancia avvia una società per la commercializzazione, l'assistenza e la fornitura di parti di ricambio in Inghilterra.

La Lancia England ha sede a Londra, nell'area industriale di Wembley Alperton ed è amministrata da W.L.Stewart, che già da vent'anni era interessato all'attività di commercializzazione della Lancia in Inghilterra.

Una inadeguata politica aziendale conduce tuttavia l'impresa sull'orlo del fallimento: nel 1934 un inviato italiano trova una insufficiente struttura commerciale e constata l'impossibilità di concedere competitivi sconti ai rivenditori. Nell'impossibilità sia di individuare nuovi azionisti britannici che di produrre auto in loco, la società attua una gestione ridotta volta a mantenere in vita il servizio di assistenza ai clienti e a potenziare gradualmente la rete di vendita<sup>60</sup>.

Analogo sfortunato esito ha la Lancia Automobiles francese, nata nel 1931 e, come nel caso della Lancia England, con la proprietà saldamente controllata da Lancia e dai suoi soci italiani. La società svolge un'attività di produzione diretta nello stabilimento di Bonneuil-sur-Marne, che impiega 500 addetti e, a partire dal 1934, produce l'Augusta e l'Aprilia nella versione francese della Belna e della Ardennes.

Le ingentissime perdite e la scarsa competitività delle Lancia sul mercato francese avviano però la società ad una pesante svalutazione del capitale sociale e ad una operazione di risanamento alla fine degli anni Trenta<sup>61</sup>.

Le ragioni di questo modesto esito della Lancia multinazionale risiedono probabilmente nell'assenza di una estesa rete di manager, indispensabile a garantire il successo di una simile esperienza come dimostra il contemporaneo esempio della Fiat; nei paesi stranieri, inoltre, era assai improbabile poter aprire un grande mercato e proporre le vetture a prezzi competitivi. Le favorevoli condizioni che, negli anni Venti e Trenta, si erano create per la Lancia sul mercato nazionale, all'estero si rivelavano irripetibili.

#### **4. Le commesse statali**

Rispetto all'attività delle consociate estere, nel periodo precedente la seconda guerra mondiale un'importanza molto maggiore ha per la Lancia la domanda pubblica di veicoli pesanti, sia per quanto attiene al generale andamento economico dell'azienda, sia in relazione a scelte produttive che peseranno notevolmente sul suo futuro.

Già nella seconda metà degli anni Venti la produzione di camion incide per il 25% delle unità fabbricate con 599 chassis nel 1925 e oltre 700 nel 1929; autocarri e torpedoni Lancia, prima della grande crisi, si vendono bene anche fuori dall'Italia, soprattutto in America Latina e in Gran Bretagna.

Si tratta però di un mercato essenzialmente civile: all'indomani del primo conflitto, infatti, nessun modello Lancia viene indicato fra quelli da

---

<sup>60</sup> Sulla vicenda si veda *Breve cronistoria della Lancia (England) Limited*, l'atto costitutivo e lo statuto della società in A.S.L., X.23, Fondo Mirafiori 27/1 Lancia (England) Ltd., p.1.

<sup>61</sup> Si veda A.S.L., X. 8.1, Comptabilité Lancia Automobiles, Lancia Automobiles di Parigi. Note al bilancio 31 dicembre 1933; X.8.2, Comptabilité Lancia Automobiles bilancio 1934 e verbale assemblea al 31 dicembre 1934; X.8.12, Comptoir. Storia del riparto azionario, Lancia Automobiles, Torino, 28 settembre 1946, p.1; J.Varin, *Bonneuil sur Marne, une histoire millénaire*, Bonneuil Promotion, 1989.



conservare per le forze armate dopo la smobilitazione e allo stesso modo nessuna Lancia risulta fra autoambulanze, trattori per artiglierie ed autocarri leggeri e pesanti commissionati dall'Esercito lungo gli anni Venti.

Nel 1927, inoltre, l'Ansaldo si aggiudica la gara a cui anche la Lancia ha partecipato, per la realizzazione di un camion con caratteristiche speciali.

Alcune opportunità per l'azienda torinese giungono invece dagli enti locali: per il Comune di Roma la Lancia fornisce l'Omicron, un telaio progettato esplicitamente per il trasporto passeggeri, e costituisce una società per la manutenzione degli autobus<sup>62</sup>. Altra commessa di rilievo, quella di veicoli utilizzati come autobus per l'Unione Sovietica.

Dopo il netto calo successivo al 1931, la ripresa della produzione di veicoli industriali va attribuita alla congiuntura determinatasi con la guerra in Africa Orientale; fra il 1935 e il 1940, infatti, il 40% del fatturato della società proviene dalla vendita di autocarri, soprattutto della serie Ro<sup>63</sup>.

I rapporti con il potere politico giocano un ruolo centrale nella vicenda della costruzione degli stabilimenti di Bolzano, una fonderia a completamento delle attività torinesi, e Addis Abeba, un'officina impiegata soprattutto nella riparazione dei veicoli militari.

Il primo insediamento rientra infatti nel più vasto progetto di creazione della zona industriale di Bolzano con l'evidente obiettivo di attenuare la schiacciante superiorità demografica dell'elemento etnico tedesco della provincia.

Nonostante le agevolazioni, tuttavia, il costo dei trasporti fra lo stabilimento e la sede torinese risulta tanto elevato da rendere necessaria la "separazione" dei due impianti e la destinazione del primo alla costruzione, in piena autonomia, di autoveicoli: nel 1939 iniziano i lavori per la realizzazione dei reparti di meccanica e montaggio mentre un accordo con la Viberti consente di provvedere alla carrozzeria ma solo nel 1943 uscirà dalle linee di montaggio il primo veicolo interamente prodotto in loco<sup>64</sup>.

Questo dinamismo nel settore dei veicoli industriali, a cui si accompagna una crescita degli investimenti, del fatturato e degli utili, nasconde tuttavia i segni di saturazione produttiva e, soprattutto, dell'incapacità dell'azienda di marciare a pieno regime sia nel comparto veicoli industriali che in quello automobilistico<sup>65</sup>.

L'inizio delle ostilità in Europa nel settembre del 1939, con le conseguenti limitazioni alla circolazione delle auto private, va ad aggravare una situazione caratterizzata, dati i cospicui crediti vantati nei confronti di uno Stato-cliente tutt'altro che solerte nei pagamenti, da una scarsa liquidità che si rivelerà determinante per le sorti della società.

---

<sup>62</sup> *Memorie del Sig. P.I. Battista Falchetto* (datt. s.d.) consultato presso Progetto Archivio Storico Fiat e A.S.L., IX.1.1.357-366, dove sono conservati i libri mastri; Archivio storico Atac, Servizi Acquisti, Aziende delle tramvie e autobus del Governatorato di Roma, Forfait di manutenzione con fabbrica Lancia, 11 settembre 1929.

<sup>63</sup> A.S.L., VII.1.0.176-181, Libro riepilogo vetture 1935-1940.

<sup>64</sup> *Un grande industriale. i nuovi stabilimenti Lancia a Bolzano e a Addis Abeba*, in "MACS", 21 dicembre 1936; R.Petri, *La frontiera industriale*, Milano, 1990, p.141.

<sup>65</sup> A.S.L., IX.2.41-49, Documentazione preparatoria ai bilanci, anni 19311-1939.

### **III. 1940-1950: la crisi dell'impresa familiare**

#### **1. La guerra e le sue eredità**

Vincenzo Lancia muore all'improvviso il 15 febbraio 1937 stroncato, con ogni probabilità, dalla incondizionata passione per la sua impresa e le sue automobili; la moglie Adele, che con i tre figli detiene il 69% dei titoli azionari, subentra come presidente ed amministratore unico della società.

Nella guida dell'azienda la affiancano alcuni stretti collaboratori del marito: Manlio Gracco de Lay sovrintende alla funzione tecnica, Ernesto Zorzoli a quella finanziaria e Oscar Ravà - fino al suo allontanamento per motivi razziali nel 1938 - a quella commerciale<sup>66</sup>. Nel gennaio del 1938 arriva alla Lancia Vittorio Jano, già progettista dell'Alfa Romeo, che, accanto al direttore tecnico ingegner Vaccarino riveste il ruolo di progettista leader della casa<sup>67</sup>.

Eppure, dopo il 1937 l'esigenza di una vera guida che accompagni l'impresa in quella fase delicata in cui, accanto alla gestione di modelli e *ruotines* consolidate, appare necessario valutare le sfide poste dalla produzione dei veicoli pesanti, dalla costruzione del nuovo stabilimento, dal contatto con il potere politico spinge Adele Lancia a contattare, senza successo, per il ruolo di direttore generale, dapprima Ugo Gobbato dell'Alfa Romeo e Gaudenzio Bono, della Spa.

E ancora, indice del venir meno di un'autorità carismatica, oltre che la pressione creata dagli avvenimenti bellici, appare quell'intensa opera di formalizzazione delle strutture aziendali realizzata fra il 1941 e il 1943, con l'introduzione di un consiglio di amministrazione composto da Adele Lancia, Pompeo Vaccarossi e tre manager, una riorganizzazione delle filiali e della funzione commerciale, la definizione di un organigramma per la sede di Bolzano, la riforma della direzione tecnica e ridefinizione dell'intero disegno organizzativo con una direzione generale che coordina direzioni settoriali, secondo una struttura di tipo funzionale<sup>68</sup>.

In quegli stessi anni vengono maturando una serie di quadri aziendali formati in azienda - tra cui spicca la figura di Cesare Girella, dal 1944 direttore dello stabilimento di Torino - che garantiranno l'assoluta serietà amministrativa e il mantenimento degli standard qualitativi voluti da Vincenzo Lancia lungo gli anni Cinquanta e Sessanta.

Tuttavia, nessuno di essi svolgerà un ruolo di tipo imprenditoriale né occuperà posizioni di responsabilità tali da elaborare e concretizzare i cambiamenti di indirizzo gestionale e produttivo che le condizioni del dopoguerra avrebbero richiesto.

In definitiva, fino all'ingresso del figlio di Vincenzo, Gianni, che alla fine della guerra era solo ventunenne, la Lancia appare un'azienda acefala, retta da valori interni saldamente radicati e collaudati, ma di certo carente nella risorsa imprenditoriale.

<sup>66</sup> C.Fogolin, *Ricordi*, cit., pp.54-55; A.S.L., I. 2. 23, Atto costitutivo e storia della società; Storia del riparto azionario Lancia 1928-1969, pp.3-4.

<sup>67</sup> Intervista a Vittorio Jano a cura di G.Borgeson in *Le Alfa Romeo di Vittorio Jano*, Roma, p.62.

<sup>68</sup> A.S.L., I.1.5, Assemblea generale ordinaria e straordinaria 3 aprile 1941, pp.88-101; I.1.11, Consigli di amministrazione seduta privata 8 aprile 1941, 8 maggio 1941, pp.1-5 e allegati n.2 e 3; seduta privata 8 maggio 1942 e allegati n.12 e 13; IX.8.5, Ordine permanente n.2, 18 giugno 1942, n.5, 18 luglio 1942, n.12, 4 gennaio 1943, n.15, 18 febbraio 1943, n.19, 3 aprile 1943.

A partire dal 1940, quando il Paese entra in guerra, la produzione di automobili - l'Aprilia, l'Ardea e l'Artena - diminuisce costantemente per lasciare spazio ai camion della serie Ro con motore diesel o a benzina, adibiti quasi esclusivamente ad usi militari.

Tuttavia, a partire dall'aprile 1941 vengono progettate una serie di nuove costruzioni necessarie alla produzione di autovetture nel dopoguerra: un fabbricato per gli stampi e il macchinario, la sopraelevazione della carrozzeria, edifici per la bulloneria e viteria, l'ampliamento della centrale termica.

La minaccia dei bombardamenti - che induce a decidere il trasloco della sezione veicoli industriali a Bolzano - il blocco della costruzione di automobili da turismo decretato dal governo, ma soprattutto il mutamento di indirizzo produttivo imposto dalle autorità militari che ora richiedono di sospendere gradualmente la produzione di autocarri pesanti e di rivolgersi a quelli di tipi medi e leggeri, incidono pesantemente sulle capacità produttive e sul fatturato.

I bombardamenti, le carenze di materie prime e di energia elettrica, i trasferimenti delle lavorazioni e della direzione tecnica fuori Torino, vedono un 1943 in perdita, nonostante dopo l'armistizio la Lancia fornisca i comandi e gli enti militari tedeschi. I due anni successivi lasciano l'azienda in uno stato di grave precarietà<sup>69</sup>.

Nei primi mesi successivi all'aprile 1945 sembra esplodere la domanda di automobili e con essa una ripresa rapidissima. A fine 1946, funzionano pienamente i reparti destinati alle vetture da turismo e nel 1947 l'efficienza degli impianti ha ormai raggiunto l'85% del livello prebellico: anche la produzione è in ripresa, con 3.451 vetture uscite nel 1947 contro le 88 del 1945<sup>70</sup>.

Ma la liquidazione del parco di veicoli dell'A.R.A.R., che pone sul mercato migliaia di veicoli industriali, crea gravi difficoltà all'azienda che, nel 1948, sospende le lavorazioni di veicoli industriali. Questa certamente è una delle ragioni della crisi, ma non certo l'unica: un esubero di manodopera, una conflittualità che sfocerà nella serrata del giugno 1948, una non chiara divisione del lavoro tra gli stabilimenti di Torino e di Bolzano aggravavano il quadro di una problematica situazione finanziaria caratterizzata da elevatissimi debiti verso le banche.

L'occasione offerta alla Lancia per chiudere definitivamente la fase della ricostruzione e compiere un passo in avanti verso un riassetto tecnico-produttivo è data dai quattro finanziamenti ottenuti - nell'ambito della grande operazione di sostegno nei confronti dell'economia europea realizzata nel dopoguerra dagli Stati Uniti - tra il 1948 e il 1951, per una somma di 3.120.000 dollari, pari a quasi due miliardi di lire<sup>71</sup>.

---

<sup>69</sup> A.S.L., I.1.10., Consiglio di amministrazione, 17 marzo 1942, pp.8-11 e 20 dicembre 1944, pp.22-23; I.1.11, Consiglio di amministrazione seduta privata, 8 aprile 1941, pp.1-2, 11 settembre 1941, pp.9-11, 8 maggio 1942, pp.12-15, 2 e 15 giugno 1942, pp.15-18; IX.8.5. Ordine permanente n.14, 4 gennaio 1943, Comunicazioni generali n.40, 9 gennaio 1943 e n.52, 12 febbraio 1943; Ordine permanente n.22, 19 maggio 1943; IX.8..5. 7, Avocazione profitti di regime, Processo verbale di constatazione della Guardia di Finanza di Torino relativo alla Lancia e C., 20 dicembre 1945.

<sup>70</sup> A.S.L., I.1.10, Consiglio di amministrazione, 7 maggio 1947, pp.47-51; IX.3.3, Finanziamento Eximbank.

<sup>71</sup> Sul complesso degli aiuti americani all'industria si veda M.Doria, *Note sull'industria meccanica italiana nella Ricostruzione*, in "Rivista di storia economica", n.1, 1987, pp.52-54; G.Candeloro, *Storia dell'Italia moderna*, vol.XI, Milano, 1986, pp.199-203; A.S.L., I.1.10, Consigli di amministrazione, sedute del 30

Nell'ottobre 1948, la direzione generale della società viene assunta da Gianni Lancia, già "destinato" alla guida dell'impresa: unico figlio maschio, appassionato di meccanica, in procinto di laurearsi in ingegneria meccanica all'università di Pisa.

La società presenta seri problemi: caduta della produttività rispetto agli anni Trenta, sovraoccupazione, mancata divisione dei compiti fra Torino e Bolzano, rete commerciale che, sostanzialmente, risale all'anteguerra. La nuova direzione deve quindi decidere se riproporre il vecchio *cliché* dell'appello alla clientela fedele al prodotto accurato o puntare sulla produzione di utilitarie e se proseguire o meno sulla strada dei veicoli industriali.

## **2. Un passaggio cruciale: il progetto ECA e le nuove commesse militari all'inizio degli anni '50**

Gli anni Quaranta si chiudono annunciando una ormai imminente più ampia diffusione dell'automobile nel paese. Il quadro è quello di una Fiat avviata verso la produzione di vetture piccole - le 500 e le 1100 non concorrenziali rispetto alle auto statunitensi di grandi dimensioni e cilindrata - e verso un profondo rinnovamento impiantistico, di un'Alfa Romeo incanalata nella gestione Finmeccanica, che dà il via ad una produzione industriale e di un vivace mercato che assorbendo le 100.000 unità prodotte<sup>72</sup>, manifesta però aspettative nei confronti di un modello di utilitaria che sfondi la barriera di un automobilismo ancora d'*élite*.

La Lancia, che nel 1950 propone l'Aurelia, coltiva in questi anni il proposito di realizzare una vettura di 1.000 e un autocarro di 2.500 cm<sup>3</sup>; a tale scopo richiede all'European Cooperation Administration, l'agenzia che decideva l'erogazione degli aiuti previsti dal piano Marshall, un finanziamento che, previsto per 1 miliardo e 385 milioni, garantirebbe l'ampliamento dei reparti produttivi e l'acquisto di nuovi macchinari e materie prime, l'assunzione di 500-600 operai e, soprattutto, la produzione in serie di macchine di qualità.

Se questo finanziamento non viene erogato<sup>73</sup>, fra il 1951 e il 1953 la Lancia ottiene però una serie di consistenti commesse pubbliche, prevalentemente militari, che in qualche misura la riportano alle vecchie strategie degli anni fra le due guerre, con un'incidenza dei veicoli pesanti pari al 34% del totale lungo gli anni Cinquanta<sup>74</sup>.

Sulla favorevole posizione dello Stato nei confronti dell'impresa pesano indubbiamente motivazioni politiche legate alla particolare funzione di "equilibrio etnico" esercitata nell'area altoatesina dallo stabilimento di Bolzano, che, tuttavia vive costantemente sotto la minaccia di chiusura per la crisi del settore dei veicoli industriali e che, negli anni seguenti, si rivelerà un problema di non poco conto per l'azienda.

---

gennaio 1948, 15 febbraio e 23 aprile 1949, 6 febbraio 1950, pp.51-54, 64-67, 68-69, 84-87; IX.3.2, Finanziamento Eximbank; IX.3.5, Piano ERP.

<sup>72</sup> Centomila, in "Auto italiana", 15 novembre 1950.

<sup>73</sup> Relazione informativa sulla "lettera di progetto", presentata all'ECA. Dopo un'approvazione di massima del comitato IMI-ERP nell'aprile dl 1951, si perde ogni traccia del progetto.

<sup>74</sup> A.S.L., I.1.10 Consigli di amministrazione, 28 e 30 maggio 1953, pp.122-127; IX.3..9, Cessione di credito a banche diverse.

### **3. Nobiltà e miserie**

Nell'aprile del 1953, la Lancia presenta una vettura di medie-piccole dimensioni con motore di 1.090 cm<sup>3</sup> che va a sostituire l'Ardea uscita quattordici anni prima; è l'Appia, prodotta in tre serie e venduta, fra 1953 e il 1963, per quasi 100.000 esemplari ma, fino al 1958 prodotta in sole 27 unità al giorno<sup>75</sup>. Lo scarso successo commerciale sembra risiedere nel prezzo troppo elevato e nella presenza sul mercato di due forti rivali quali la Fiat 1100/103 e la Giulietta Alfa Romeo, ma soprattutto nella scarsa qualità della vettura.

In questi anni, contravvenendo ad una tradizione che l'aveva vista assumere un atteggiamento di prudente autocontrollo nei confronti delle competizioni, la Lancia è nel pieno di un'intensa stagione di impegno sportivo, in coincidenza con l'apparizione, nel 1950, di un'altra pietra miliare della tecnica Lancia, l'Aurelia.

Nonostante le carenze del sistema frenante, la vettura rappresenta l'automobile più innovativa del suo tempo, la prima a mondo ad utilizzare un motore a V a 6 cilindri, in seguito assai imitato, allo studio fin dagli anni della guerra<sup>76</sup>. Ed è con un'Aurelia da due litri che la Lancia è seconda assoluta alla Mille Miglia del 1951, dietro una Ferrari di cilindrata doppia.

Queste, oltre probabilmente alla volontà di Gianni Lancia di lasciare una traccia nella storia dell'azienda e nell'automobilismo italiano al pari del padre, le ragioni che spingono la società a costituire una Squadra corse. Dal modello tipo D, pronta per la Mille Miglia nel 1953, all'esordio in formula uno con Ascari e Villoresi, strappati alla Ferrari, nell'anno successivo, la Lancia consegue risultati di rilievo non solo sul piano sportivo, ma anche su quello tecnico e progettuale<sup>77</sup>.

I riconoscimenti per gli esiti positivi non attenuano tuttavia l'impressione di improvvisazione, di scarsa coerenza, in definitiva di irrazionalità che si riceve considerando l'intero episodio dal punto di vista imprenditoriale.

Ai successi sportivi non corrisponde infatti un altrettanto vigore sul piano commerciale e una stretta congruenza con la strategia dell'impresa: date le risorse tecniche e finanziarie è infatti impossibile produrre al tempo stesso modelli da competizione e vetture per mantenere la quota di mercato controllata prima della guerra<sup>78</sup>.

Se le vittorie - il Gran premio del Valentino del 1955 - si alternano ad alcune *débâcle* - l'uscita di strada delle tre vetture Lancia al Gran premio di Argentina del 1955, causate dalle deficienze del sistema frenante - la definitiva sconfitta della scommessa di Gianni Lancia matura al Gran premio d'Europa del 1955, dove la Lancia guidata da Ascari, dopo aver condotto la corsa, esce di strada inabissandosi nelle acque del porto di Montecarlo.

---

<sup>75</sup> W.H.J.Oude Weernink, *La Lancia* cit., pp.146-148; Camera dei Deputati, *Situazione e prospettive dell'industria automobilistica nazionale*, Roma, 1961, p.68; *Lancia "Appia"*, in "Quattroruote", marzo 1956, p.4; *Le ruote della fortuna*, in "Il Mondo", 6 novembre 1969.

<sup>76</sup> F.Bernabò, *Lancia Aurelia GT*, Milano, 1989 e W.H.J.Oude Weernink, *La Lancia* cit., p.111.

<sup>77</sup> V.Moretti, *La scommessa di Gianni Lancia*, Milano, 1989, p.16; N.Trow, *Lancia* cit., p.104; G.Rosani, *D24 e le Lancia sport*, Milano, 1991.

<sup>78</sup> A.S.L., III.6.Struttura aziendale 1958; IX.2.61,Dettagli di bilancio 1952-1953; IX.8.5, Ordine permanente n. 81, 20 maggio 1954.

Nell'arco di breve tempo la morte di Ascari, la dichiarazione ufficiale dell'azienda di rinunciare all'attività agonistica - con la cessione alla Ferrari del parco auto e delle attrezzature - e la partenza per il Sud America di Gianni Lancia, che abbandona la direzione dell'impresa, preludono al passaggio in altre mani della proprietà<sup>79</sup>.

#### **4. Navigare a vista**

L'avvicendamento ai vertici della società vede l'ingresso di Carlo Pesenti, che, come sua abitudine nei confronti delle aziende controllate ma esterne al nucleo centrale dei suoi interessi, decide di delegarne la guida.

Se Adele Lancia mantiene la carica - del tutto onorifica - di presidente sino al 1958, la responsabilità effettiva della società è nelle mani dell'amministratore delegato, l'avvocato milanese Aldo Panigadi, già consigliere di amministrazione di alcune aziende del gruppo Pesenti, e già consulente di Lancia.

Il nuovo direttore tecnico Antonio Fessia, già direttore dell'ufficio tecnico centrale costruzioni meccaniche della Fiat, poi consulente per la Ducati, la Pirelli, la Deutsche Fiat, è una delle figure di maggior rilievo della progettazione automobilistica italiana: al suo nome sono legate la Balilla e la Topolino.

Il sodalizio fra Panigadi e Fessia, unanimemente riconosciuto tanto abile quanto poco capace di collaborare con i suoi pari, si altera definitivamente nel 1958, al punto che il primo, presentato per la seconda volta agli azionisti il bilancio in perdita, si dimette dalla società<sup>80</sup>.

In effetti, al di là dei contrasti personali, le vendite all'estero si mantengono su livelli modesti e la Flaminia, il modello di fascia alta presentato in questi anni, non presenta la trascinate innovatività delle precedenti vetture Lancia e non è in grado di sostenere il confronto internazionale con i tipi comparabili della Mercedes e della Jaguar.

Nel settore dei veicoli industriali, che pure mantengono livelli produttivi di tutto rispetto, si assiste ad una frantumazione in un numero eccessivo di modelli che, unita ad una mancata ristrutturazione tecnico-organizzativa, dà luogo ad una bassa produttività.

La quota del 10% dei nuovi veicoli iscritti annualmente al Pubblico Registro Automobilistico, attorno alla quale la Lancia si assestava sino al 1950, è più che dimezzata nel 1957<sup>81</sup>.

---

<sup>79</sup> V. Moretti, *La scommessa* cit., pp.82-96; *Il campanile d'acciaio*, in "Motor Italia", marzo-aprile 1955.

<sup>80</sup> Si veda Panigadi avv. Aldo, in *Chi è nella finanza italiana*, Roma, 1957; D. Giacosa, *I miei 40 anni di progettazione alla Fiat*, Milano, 1979, p.24.

<sup>81</sup> *Evoluzione dei programmi Lancia: dai circuiti di velocità ai mercati esteri*, in "Motor Italia", luglio-agosto 1955, p.82; S. Putini, *Lancia Fulvia Flavia e Flaminia*, Milano, 1989, p.219; W.H.J.Oude Weernink, *La Lancia* cit., p.191.

#### **IV. La Lancia di Carlo Pesenti: un inarrestabile declino 1958-1969**

##### **1. Il grande balzo dell'automobilismo italiano e le sue conseguenze per le imprese di nicchia**

Il 1950 appare una sorta di spartiacque per l'industria automobilistica nazionale; negli anni che seguono il mercato invia segnali inequivocabili sulla esigenza di motorizzazione che, in mancanza di una vera utilitaria, si concretizzano in un vertiginoso aumento della domanda di motoveicoli.

Dal 1963, viene inoltre varcata definitivamente la soglia del milione di unità prodotte e, nel 1969, circolano in Italia 9.173.699 autovetture, una ogni 5,4 abitanti<sup>82</sup>.

Congiunture economiche sfavorevoli quali, ad esempio, la guerra di Corea, che provoca un rialzo medio del 10% dei prezzi delle vetture e un calo delle unità fabbricate, o l'aumento dell'imposta sulla benzina, l'inasprimento della tassazione progressiva sulle cilindrata e l'imposizione del limite a 12 mesi per l'acquisto rateale, decisi nel 1964, non si oppongono a questa spettacolare ascesa.

In totale, fra il 1961 e il 1966, viene fabbricato il doppio dei veicoli rispetto al decennio precedente<sup>83</sup>. Se indubbia è la perdurante azione di ostacolo al settore da parte del potere politico, va rilevato che su di esso agiscono le sollecitazioni della potente *lobby* automobilistica che, fra l'altro, ottiene il rinvio dell'approvazione dei limiti di velocità e delle norme di sicurezza, ritenute troppo vincolanti per le imprese, un rallentamento dell'applicazione delle disposizioni comunitarie sull'abbattimento delle barriere doganali insieme ad una penalizzazione del trasporto ferroviario.

Va inoltre sottolineato il fatto che lo Stato, attraverso la Società Autostrade dell'Iri, si assume il carico maggiore dello sviluppo della rete autostradale<sup>84</sup>.

Dalla metà degli anni Cinquanta, l'offerta asseconda con efficacia la favorevole tendenza della domanda; il quadro è dominato dalla Fiat, ormai avviata verso un fordismo senza riserve per strategie, investimenti, organizzazione e livelli produttivi e impegnata, dopo il successo delle utilitarie 600 e nuova 500, in una politica di diversificazione verso i segmenti medio-alti<sup>85</sup>.

Non è un caso se Carlo Pesenti, che dal 1958 assume la vicepresidenza della società intenzionato ad occuparsene più direttamente, incontra i massimi dirigenti della Fiat per saggiarne l'atteggiamento nei confronti dell'impresa minore e con l'intento di proporre un accordo che, ferma restando la concorrenza sulla cilindrata 1100, preveda che la Fiat si concentri sulle cilindrata inferiori e la Lancia su quelle superiori.

Di fatto, negli anni successivi, la Fiat produce una lunga serie di vetture di cilindrata medio-alta: le 1300 e le 1500 in particolare costituiscono una

<sup>82</sup> G.Volpato, *Il caso Fiat*, Torino, [di prossima pubblicazione]

<sup>83</sup> P.Bairati, *Valletta*, Torino, 1983, pp.234-243; ANFIA, *Automobile in cifre*, Torino, (vari anni dal 1950).

<sup>84</sup> G.Sapelli, *Governo, società e impresa automobilistica: il caso italiano*, in "quaderni Fondazione Giangiacomo Feltrinelli", n.25, 1983, pp.85-88.

<sup>85</sup> G.Volpato *Il caso Fiat* cit.; Fiat, *Linea Fiat*, Torino, 1966, p.50; F.Bernabò, *Fiat*, Milano, 1981; O Sassi, *Considerazioni sul progresso tecnologico alla Fiat nella produzione automobilistica*, in AA.VV., *Il progresso tecnologico e la società italiana*, Milano, 1961, vol.II, pp.179-180.

possibile alternativa per quanti non ritengono adeguato il rapporto prezzo-qualità dei modelli Lancia<sup>86</sup>.

Ma la vera rivale della Lancia è l'Alfa Romeo che, puntando sugli stessi segmenti di mercato, ottiene un'incontestabile affermazione a cavallo del 1960, proseguendo nell'intento di conferire una dimensione industriale alla sua produzione automobilistica. Il successo della Giulietta nel 1954 e della Giulia nel 1962, prodotta nel nuovo stabilimento di Arese, avvia l'Alfa Romeo verso il secondo posto fra le case automobilistiche italiane<sup>87</sup>.

Come l'Alfa Romeo, la Lancia è un'impresa di nicchia che deve però confrontarsi con dimensioni del mercato del tutto inusitate rispetto al passato: nel quinquennio 1958-1962, ad esempio, essa si trova a produrre tante vetture quante nei cinquant'anni precedenti.

Questo salto quantitativo dà luogo ad una forte pressione per il cambiamento delle strutture aziendali ed esige una diversa qualità gestionale ed organizzativa, oltre che una profonda riforma dell'organizzazione commerciale.

Questo ingresso in una prospettiva fordiana da seconda rivoluzione industriale che non consente più il riferimento ad una domanda composta da poche migliaia di affezionati intenditori, richiede la capacità di coniugare strategia di differenziazione e produzione di massa, pena la scomparsa in breve tempo dalla mappa del settore<sup>88</sup>.

## **2. Risanare la Lancia: ci prova un vero manager**

Il consiglio di amministrazione che si insedia nel maggio del 1958 sancisce la cesura con l'assetto proprietario che in sostanza aveva caratterizzato l'impresa fin dalle origini.

Accanto al vicepresidente Carlo Pesenti siedono quindi, oltre a Ferdinando Gatta, marito di una figlia di Vincenzo Lancia, che rappresenta gli eredi che non avevano voluto cedere le proprie quote, Herman Budich e Ernst Jaeger dell'alleata Union de Banques Suisses.

La guida operativa della società viene affidata all'ingegnere piemontese Eraldo Fidanza che concentra in sé le cariche di presidente, amministratore delegato e direttore generale; la sua esperienza alla direzione della Terni, durante la quale aveva affrontato gravi problemi di ristrutturazione del vasto complesso polisettoriale, lo fa apparire la persona giusta per affrontare, con una terapia d'urto, il risanamento della Lancia<sup>89</sup>.

Fidanza rileva immediatamente le carenze delle precedenti gestioni nell'esuberanza di personale, nell'assenza di rigidi criteri di economia, nell'avventatezza della decisione di partecipare a competizioni sportive.

Il suo programma di ristrutturazione risulta imperniato su alcuni punti fermi: una reale divisione del lavoro fra Torino, da adibire alle vetture, e Bolzano, che assumerebbe il carattere di vero e proprio stabilimento di

---

<sup>86</sup> Sulla vicenda si veda Camera dei Deputati, *Situazione e prospettive* cit., p.91.

<sup>87</sup> G.A.Garcia, *Tutta la storia dell'Alfa Romeo*, Milano, 1981; *Alfa: immagini e percorsi*, a cura di A.T.Anselmi, cit.

<sup>88</sup> Riferimenti d'obbligo su questo tema, D.A.Hounshell, *From the american system to mass production 1800-1932* cit. e A.D.Chandler jr., *Scale and scope. Dynamics of industrial enterprise 1880s-1940s*, Boston, 1990.

<sup>89</sup> A.S.L., I.1.12. Consiglio di amministrazione, 24 maggio 1958, pp.42-46; III.5, Organigramma Lancia 1958.



produzione completa di automezzi ed autobus; la costruzione di un nuovo stabilimento in cui concentrare le operazioni di stampaggio a freddo delle lamiere, formazione delle scocche, assemblaggio, verniciatura e collaudo; un vasto rinnovamento del macchinario; un effettivo miglioramento della rete commerciale e di assistenza ai clienti. L'investimento, 12 miliardi in un triennio, consentirebbe di ottenere le giuste dimensioni di scala stimate in una capacità produttiva di circa 300 vetture al giorno, ma richiede l'immediata riduzione del monte salari e stipendi e la convivenza con un livello di indebitamento a cui la società non è abituata<sup>90</sup>.

Le "contromisure" di Fidanza consistono in numerosi licenziamenti e nell'annullamento, deliberato nel marzo del 1959, di 500.000 azioni del valore di 6.000 lire ciascuna: 42.795 appartengono agli eredi Lancia, che scompaiono così definitivamente dalla proprietà dell'azienda.

Il capitale viene contemporaneamente riportato a sei miliardi con la sottoscrizione di 450.000 azioni da parte della Union de Banques Suisses e di 50.000 dal Credito Lombardo, banca controllata da Pesenti, mentre nella compagine societaria si segnala la presenza di circa 40 mila azioni intestate alla finanziaria del Vaticano, l'Istituto per le Opere di Religione, il cui peso reale risulterà in seguito maggiore<sup>91</sup>.

Grazie ai 12 miliardi di denaro fresco raccolti mediante un aumento di capitale, un prestito obbligazionario e un mutuo Imi, inizia la ristrutturazione impiantistica, la concentrazione a Bolzano delle lavorazioni relative ai veicoli industriali, la costruzione del nuovo stabilimento di Chivasso e il potenziamento della rete delle filiali.

I risultati positivi si concretizzano in un aumento della produzione di autovetture e degli autocarri e in un incremento delle vendite, anche all'estero<sup>92</sup>.

L'intervento di Fidanza incide anche sull'organigramma aziendale, ridefinito, nel novembre del 1958, secondo un disegno organizzativo che non si discosta troppo dai criteri imperniati sulle funzioni aziendali adottati nei primi anni Quaranta ma che presenta una contraddizione fondamentale che sarà fatale all'azienda.

Al rafforzamento della presidenza-direzione generale e del suo potere di controllo effettuato mediante organi di staff corrisponde una forte autonomia della direzione centrale tecnica, ancora capeggiata da un Antonio Fessia sempre carismatico agli occhi di Pesenti.

Ancora una volta, il conflitto fra due robuste personalità esplose con tutte le conseguenze deleterie per l'azienda e si sviluppa attorno alla forte spinta verso una razionalizzazione e standardizzazione, promossa da Fidanza ed interpretata da Fessia come un venir meno della tradizione aziendale fondata sulla qualità del prodotto e l'assistenza al cliente. In effetti l'amministratore delegato intende puntare - per

---

<sup>90</sup> A.S.L., I.1.12, Consiglio di amministrazione, 15 ottobre 1958, pp.46-53 e 2 marzo 1959, pp.56-58; III.6, Struttura aziendale 1958, p.3; Camera dei Deputati, *Situazione e prospettive* cit., p.68.

<sup>91</sup> A.S.L., I.1.12, Consiglio di amministrazione, 15 ottobre 1958, pp.49-51, 11 dicembre 1958, pp.53-57; I.2.23, Atto costitutivo e storia della società, Storia del riparto azionario Lancia 1928-1969; X.8.5. Comunicato 5 settembre 1958.

<sup>92</sup> A.S.L., I.1.12, Consiglio di amministrazione, 4 maggio e 7 dicembre 1959, pp.74-79, 30 marzo 1960, pp.82-96; I.1.21, Libro verbali assemblee obbligazionisti 1960-1978; IX.3.24, Mutuo Imi, 7 luglio 1960; IX.10.12, Elenco dei finanziamenti ottenuti dalla Lancia e C. e dalle consociate e delle garanzie prese, situazione preventiva esposizioni bancarie al 31 dicembre 1963.

evidenti risparmi - sulla realizzazione di una quarta serie dell'Appia che, dopo incerti inizi sullo scorcio degli anni Cinquanta, sta incontrando un notevole favore del pubblico; Fessia è invece restio a riproporre una vettura che, per quanto da egli stesso modificata e migliorata, porta la firma di Vittorio Jano.

Il conflitto è destinato ad esacerbarsi fino all'epilogo della primavera del 1960, quando l'orgoglioso manager, dopo aver enumerato gli innegabili traguardi raggiunti nei ventidue mesi trascorsi alla guida dell'impresa, deve constatare che l'appello di Fessia alla tradizione e alla qualità Lancia violate, ha toccato corde molto sensibili per la proprietà. Le sue dimissioni vengono freddamente accettate dal consiglio di amministrazione del 31 maggio<sup>93</sup>.

### **3. Investimenti e debiti**

Uscito di scena Fianza, nessuno ne eredita la concentrazione di cariche ai vertici dell'impresa. Alla presidenza è eletto Massimo Spada, *grand commis* della finanza vaticana, mentre la direzione generale è affidata a Guido Calbiani, docente di metallurgia, con una brillante carriera presso la Falck, l'Ilva, la Breda e la Dalmine; ad essi si aggiunge un gruppo di manager di alto livello che non indeboliscono le *organizational capabilities* dell'impresa né creano dissonanze all'interno del management: Alfredo Della Seta, proveniente dal settore del cemento, Luigi Rolando, fra i maggiori tecnici del gruppo Eni, Giuseppe Albricci, formatosi alla scuola di Ugo Gobbato all'Alfa Romeo e fraterno amico di Pesenti<sup>94</sup>.

Dopo pochi anni dalla svolta del 1958, le previsioni sulle risorse finanziarie occorrenti per la trasformazione dell'azienda si rivelano poco realistiche: nell'ottobre 1962 i 12 miliardi richiesti sono diventati 31. Ancora valide risultano invece le linee tracciate da Fianza per il riorientamento e sviluppo delle capacità produttive; nel 1960 la divisione del lavoro fra i due stabilimenti è compiuta e Bolzano, oltre a provvedere alla costruzione di veicoli pesanti civili e militari, è in grado di fornire clienti esterni di fusioni in ghisa e alluminio.

Nello stabilimento di Torino hanno invece luogo lo stampaggio a caldo e i trattamenti termici, la fabbricazione e il montaggio dei gruppi meccanici delle vetture e trovano collocazione le attività di laboratori, costruzioni sperimentali, esperienze e collaudi; l'unità di Chivasso è considerata in funzione dal giugno 1963, anche se già nel luglio dell'anno precedente si realizzano nei suoi impianti alcune fasi di preparazione della Flavia, presentata nel 1960.

A completare il potenziamento dell'attività produttiva, nell'aprile del 1961 vengono acquistate due carrozzerie e una ditta specializzata nella riparazione di macchinari e nella costruzione di modelli.

Sul fronte della rete di vendita si assiste al potenziamento e all'incremento delle filiali ma soprattutto all'attivazione dei centri di

---

<sup>93</sup> A.S.L., I.1.12, Consiglio di amministrazione 30 aprile 1960, pp.96-99 e 11 giugno 1960, pp.99-100; III.5, Organigramma Lancia, 1958; lettera di Mario Bencini ad Antonio Fessia, novembre 1959; Direzione centrale tecnica, Rapporto alla vicepresidenza, 5 marzo 1960.

<sup>94</sup> *Chi è dell'automobilismo italiano*, Roma, 1964, pp.640, 701-702, 598.

assistenza, prima inesistenti, e ad una maggiore concentrazione degli sforzi all'estero<sup>95</sup>.

Dal 1959 al 1964, si spendono complessivamente circa 11 miliardi in immobili industriali e 33 in impianti e macchinari attingendo, oltre che da un aumento di capitale a 10 miliardi 800 milioni nel 1962, da debiti a medio e lungo termine nei confronti dell'Imi, di Mediobanca e dell'Union de Banques Suisses; crescono anche i debiti verso i fornitori, che passano dai 3 miliardi del 1958 ai 26 del 1963. Ma, come si vedrà, un'esposizione così consistente può essere affrontata solo da un'impresa che goda di impianti in marcia a ritmo pieno e di un fluido collegamento con il mercato<sup>96</sup>.

La nuova Flavia, prima vettura italiana a trazione anteriore - il sogno di Antonio Fessia - e con i freni a disco su tutte e quattro le ruote, è seguita tre anni dopo dalla Fulvia, che ne ricalca le caratteristiche tecniche di base e che riscuote un significativo successo attestato dai 300.000 esemplari venduti.

Altri successi nel campo degli autocarri e dei furgoni confermano il momento favorevole per la Lancia, all'interno della tendenza positiva che investe l'intero settore automobilistico italiano, ma non riescono a cancellare le critiche sollevate dal pubblico nei confronti delle prime versioni dei nuovi modelli di Fessia: innovativi, comodi, sicuri, mancano però del fondamentale requisito dell'adeguato rapporto peso-potenza<sup>97</sup>. La direzione tecnica, però, continua ad essere una "repubblica a sé" e Fessia, sebbene cooptato in consiglio di amministrazione nel gennaio del 1964, rifiuta di assumere quel ruolo imprenditoriale che lo stesso Pesenti può gestire solo a tempo parziale.

#### **4. Invendute a migliaia**

Dopo la grande stagione del miracolo economico, il 1964 è l'anno nero dell'automobilismo italiano: la produzione di vetture, in particolare quelle da 1.000 a 1500 cm<sup>3</sup>, il segmento al quale la Lancia è maggiormente interessata, si restringe considerevolmente.

La casa torinese vede in breve tempo crollare la produzione da 44.298 a 31.540 unità e il fatturato da 72 miliardi e 91 milioni a 49 e 682. Ancor più preoccupante è la crescita della divaricazione fra vendite e produzione, che raggiunge punte del 20% e che coinvolge prevalentemente le Fulvia ma che non risparmia i veicoli industriali.

Nel comparto, del resto, la Lancia ha visto via via ridurre il proprio peso: da un 16,5% delle immatricolazioni di autocarri ed autobus del 1948 la società era infatti passata al 5,6% del 1956 e al 3,5% nel pur favorevole 1963. Sebbene le difficoltà nel settore autobus ed autocarri siano

---

<sup>95</sup> A.S.L., I.1.13, Libro verbali Consiglio di amministrazione, 3 aprile 1964, pp.68-84; III.13, Programma investimenti; III.15, Documentazione per banche fatta in data 27 novembre 1964; VIII.0.7, Ispezione filiali 1963-1964; IX.3.24, Finanziamento Istituto mobiliare Roma, 29 luglio 1959; IX.3.24, Mutuo Imi 4 aprile 1963; Camera dei Deputati, *Situazione* cit., p.70.

<sup>96</sup> A.S.L., I.1.12 e 14, Libri verbali Consiglio di amministrazione; III.15, Documentazione per Lancia fatta in data 27 novembre 1964 e per ultima Compass; IX.10.12, Elenco dei finanziamenti ottenuti dalla Lancia e C. e dalle consociate e delle finanziarie prestate, situazione preventiva, esposizioni bancarie al 31 dicembre 1963; A.D.Foschi, *I bilanci Lancia* cit., pp.425 e 432.

<sup>97</sup> *La Lancia e la trazione anteriore*, in "Quattroruote", luglio 1959; S.Puttini, *La Lancia Fulvia Flavia Flaminia*, Milano, 1989, pp.98-101; *Tutto avanti: e la Lancia fece scuola*, in "Ruote classiche", gennaio 1991, pp.37-38; W.H.J.Oude Weernink, *La Lancia* cit., pp.200-210.

attribuite dall'azienda alla paralisi del ciclo edilizio e alla aleggiante minaccia di nazionalizzazione dei trasporti collettivi e, non quelli dei veicoli militari, alla "sfortunata" mancata aggiudicazione del concorso bandito dalla Nato, si possono individuare le vere ragioni di questo insuccesso in una errata scelta imprenditoriale<sup>98</sup>.

Politiche di regolamentazione contraddittorie, temporanea grave caduta del mercato, misure anticongiunturali, aggravio del costo del lavoro, non sono infatti sufficienti a dar conto di una *débâcle* che compromette gli sforzi intrapresi dal 1958. In effetti gli impianti sono utilizzati attorno al 66%, ancora carenti i collegamenti tra lo stabilimento di Torino e quello di Chivasso - con frequenti sovrapposizioni - mentre l'organizzazione commerciale non garantisce l'indispensabile legame fra produzione e mercati: in questo quadro di mancato raggiungimento della scala efficiente minima, all'aumento dei debiti l'impresa può solo contrapporre l'abbattimento dei costi unitari.

Pesenti è costretto ad ammettere che il passaggio ad una vera e propria trasformazione in senso industriale non è ancora avvenuto e che l'assetto organizzativo, fondato sulla costruzione di tutti i pezzi dell'automobile e quindi adatto ad una produzione numericamente limitata e con alti profitti, male si presta ai grandi numeri peraltro imposti dalla scala dei nuovi impianti<sup>99</sup>.

### **5. Irresistibilmente verso corso Marconi**

Gli investimenti effettuati nel quadriennio 1965-1969 non mirano a creare nuovi reparti quanto piuttosto a completare quelli già esistenti ma assorbono, a riprova che le trasformazioni introdotte a partire dal 1958 non avevano raggiunto l'obiettivo prefissato, consistenti mezzi. La società riesce tuttavia ad ottenere solo prestiti a breve dalla Banca Commerciale Italiana, dal Credito Italiano, dal Banco di Roma e dal Banco di Napoli che, attraverso una filiale di Mediobanca, richiedono però a titolo di garanzia i certificati di origine delle vetture prodotte<sup>100</sup>.

Dopo il tonfo del 1964, la ripresa non è repentina e comunque orientata verso la piccola cilindrata che, in questi anni, incide per il 65% del totale; il mercato impone quindi alla Lancia di orientarsi ancor più decisamente verso la produzione di massa e di puntare quindi sulle vendite della Fulvia che, nel 1966 tocca il 92,6% dei modelli prodotti.

I traguardi produttivi raggiunti nel 1963 sembrano invece lontani per lo stabilimento di Bolzano che continua a presentare forti quantità di invenduto e che vede sfumare, a seguito del colpo di stato che rovescia Sukarno, una importante commessa del governo indonesiano per la fornitura di 1.000 autocarri Esadelta, 3.000 camioncini Superjolly, 1.000 Fulvia e 920 Flavia.

---

<sup>98</sup> A.S.L., I.1.13, Consiglio di amministrazione, 23 marzo 1965, pp.102-116; Camera dei Deputati, *Situazione e prospettive* cit., p.73; *Invendute a migliaia*, in "Gazzetta del popolo", 23 febbraio 1964.

<sup>99</sup> A.S.L., III.15, Documentazione fatta per banche in data 27 novembre 1964 e per ultimo Compass.

<sup>100</sup> A.S.L., I.1.13, Consiglio di amministrazione, 10 luglio 1964, pp.87-88, 16 dicembre 1964, pp.95-96, 30 luglio 1965, pp.117-12, 15 dicembre 1965, pp.124-126, 4 agosto 1966, pp.158--160, 27 settembre 1967, pp.186-188; I.1.14, Libro verbali consiglio di amministrazione, 10 dicembre 1968, p.40-41; I.2.88, Verbali consiglio Lancia, Allegati, 22 ottobre 1966; D.Bigazzi e G.Subbrero, *Tecnologia e organizzazione produttiva alla Lancia 1906-1969*, in *Storia della Lancia. Impresa tecnologica mercati 1906-1969*, Milano, 1992.

Ma, nel 1968, un nuovo tracollo porta la Lancia al 2,4% della produzione nazionale, ormai superata da Alfa Romeo, Innocenti, Autobianchi e Nsu e insidiata da Simca ed Opel. Con un peso dei debiti verso banche e fornitori ormai soverchiante, la Lancia si presenta nei fatti, e ancora una volta, come un'azienda acefala: Fessia muore nell'agosto del 1968 e Pesenti, impegnato ad affrontare l'attacco di Sindona all'Italmobiliare, avvia contatti con le maggiori case tedesche per la cessione dello stabilimento di Bolzano<sup>101</sup>.

Ma una radicale soluzione, tramontata l'ipotesi di un salvataggio da parte dell'Alfa Romeo, troppo impegnata nel progetto Alfa-Sud, può passare solo attraverso un intervento della Fiat che, tra l'ottobre e il novembre del 1969, acquisisce il pacchetto azionario della società<sup>102</sup>.

Se è vero che nel ventennio successivo al 1969 un'impresa di nicchia come la Lancia non sarebbe probabilmente sopravvissuta come impresa indipendente in un mercato in cui avrebbe dominato la produzione di massa, il passaggio alla Fiat, per il modo e per i tempi, non appare affatto inevitabile, anche se risponde a ragioni di carattere strategico-difensive rispetto al rafforzamento di un rivale nazionale e alla presenza in Italia di qualche impresa straniera.

Negli anni fra le due guerre la Lancia aveva conquistato un quasi monopolio nel segmento medio-alto, producendo vetture veloci ma affidabili, resistenti ma comode e ben rifinite, innovative ma attente alle esigenze del mercato; aveva unificato, attorno al valore "qualità del prodotto", gli apporti di tecnici, progettisti ed operai, creando una cultura d'impresa e un forte senso di appartenenza.

La scomparsa del suo fondatore, tuttavia, avvenuta in una fase di svolta degli orientamenti produttivi e di mercato della società, il peso delle commesse pubbliche dopo la seconda metà degli anni Trenta, che aveva impresso alle scelte imprenditoriali e tecniche direzioni che si sarebbero rilevate poco azzeccate, ma soprattutto l'assenza di un vero imprenditore alla guida della società disperdono i tentativi di realizzare il passaggio ad una produzione industriale.

Tentativi falliti anche nel periodo successivo, quando un industriale-finanziere estraneo al settore automobilistico aveva perso anni decisivi prima di intervenire con vigore e, soprattutto, aveva lasciato l'azienda senza una vera guida.

Il passaggio della Lancia a corso Marconi, rappresenta certamente per la Fiat il rafforzamento di un importante segmento del mercato ma anche l'incontro con una cultura d'impresa notevolmente diversa. Una sfida di non poco conto anche per la maggiore azienda automobilistica italiana.

---

<sup>101</sup> A.S.L., I.1.14, Consiglio di amministrazione, 2 febbraio 1966, pp.132-135 e 2 aprile 1969, pp.49-66; I.1.14, Consiglio di amministrazione 30 marzo 1968, pp.13-31; I.2.88, Verbali consiglio Lancia, Allegati, 22 ottobre 1966; II.5, Corrispondenza Dott. Spada - Ing. Pesenti - Sindaci, 1966; VII.1.2, Mercato estero e 4 e 5 Indonesia; W.H.J.Oude Weerink, *La Lancia* cit., pp.197-220 e 277-279; *Oltre il milione*, in "Quattroruote", marzo 1967; G.Turani, *Padroni senza cuore*, Milano, 1980, pp.94-101.

<sup>102</sup> A.S.L., I.1.14, Consiglio di amministrazione, 27 ottobre 1969, pp.75-82.

## **PIERUGO GOBBATO**

*(estratto dalla Monografia AISA 45: "Lancia Stratos", conferenza dell'11 marzo 2000).*

Nel 1969, venivano a chiudersi le trattative tra Lancia e Fiat per il passaggio di proprietà, trattative che erano durate parecchio tempo e che non andavano mai in porto perché all'ultimo momento c'era sempre qualche cosa in più che si voleva, da una parte o dall'altra.

Credo che a determinare il passaggio definitivo della proprietà azionaria sia stata la situazione delle aziende metalmeccaniche del '68-'69, per cui penso che l'ing. Pesenti finalmente avesse deciso che era meglio lasciare perché l'ambiente non era più molto favorevole, soprattutto in Lancia, dove già si soffriva per un insieme di problemi che riguardavano tutto l'andamento del settore automobilistico.

Nell'ottobre del 1969, entrai in Lancia insieme alla Fiat. Avevo partecipato alla valutazione degli impianti e dei macchinari dei tre stabilimenti di Torino, Chivasso e Bolzano, più una piccola officina ausiliaria a Omegna. La situazione era drammatica: calo vertiginoso delle vendite, vetture buone nell'impostazione ma ormai vecchie, nessun progetto per il futuro, sia in campo automobilistico che per i veicoli industriali. Insomma, i cassetti erano vuoti.

Uniche cose positive erano la grande capacità e il grande attaccamento dei dipendenti, impiegati ed operai, all'azienda, la gran voglia di fare, anche se l'opportunità di ripresa veniva offerta proprio dalla concorrente storica presente nella stessa città. Non correva molto buon sangue fra le due aziende, però l'avvento della Fiat in Lancia era vissuto come il salvagente dell'azienda.

La situazione mi lasciava poco tempo per sognare, quindi non mi venne immediatamente l'idea di sfruttare quanto di buono ancora, seppure a fatica, funzionava, cioè il Reparto Corse. Con mezzi ridotti, ma con grande capacità e volontà, questo reparto mandava in giro per l'Europa, raccogliendo numerosi allori, la versione sportiva della Fulvia, il famoso coupé temuto concorrente nei vari rally dell'epoca.

Bisognava tener vivo il nome Lancia e capii che questa opportunità mi poteva arrivare continuando in questa specialità. I risultati alimentavano alternativamente speranze e delusioni, ma le prospettive erano sempre più pessimistiche, specie se rapportate a quanto stava facendo la concorrenza che metteva in campo vetture più moderne e motori sempre più potenti.

Così tutto il 1970 passò, tra un risultato soddisfacente e uno meno, ma ormai con la certezza che bisognava fare qualche cosa. Arrivammo così al Salone di Torino dell'autunno 1970 dove iniziò quella che posso definire una svolta per la partecipazione della Lancia alle corse.

Come in tutte le edizioni, i carrozzieri presentavano modelli che eccitavano la fantasia, le famose dream car, che generalmente esaurivano la loro missione nell'arco di tempo della durata del Salone. Al Salone di Torino del '70 Nuccio Bertone presentò la prima versione della vettura cui era stato dato un nome ermetico che significa tutto e nulla: Stratos. Era una macchina in cui bisognava stare sdraiati, ma ci ha acceso una scintilla: se fossimo riusciti a fare qualcosa, attirando l'attenzione visiva e ottenendo dei risultati, per noi sarebbe stato molto importante.

Su quella prima Stratos, Bertone aveva montato il gruppo motopropulsore della Fulvia, il quale era evidentemente non adatto per quella vettura perché non abbastanza potente. Nuccio Bertone era arrivato fino in Lancia con quella macchina, guidandola lui; abbiamo fatto fatica a tirarlo fuori, io ho fatto una fatica enorme a entrare. Mi sono entusiasmato e mi sono detto: questo signore che in definitiva fa carrozzerie e che vuol provare anche con un motore inadatto ci ha dato un'idea.

Mentre l'edizione originale veniva presentata nei successivi Saloni e anche provata dalla stampa specializzata, prendeva forma un allestimento più consono alle esigenze pratiche. Bertone ha avuto un intuito formidabile passando da quella dream car alla carrozzeria della Stratos, con un'agilità mentale che ancora mi stupisce: lasciatemi dire che quella macchina è ancora moderna oggi.

La vettura era difficile, non tanto per la mancanza di potenza, quanto per la posizione di guida, completamente sdraiata, e la ridottissima altezza da terra che costringevano il pilota ad un impossibile esercizio di contorsionismo per raggiungere la sua posizione. Con Bertone raggiungemmo molto presto un accordo per creare una vettura più pratica.

Bertone aveva due vantaggi: anzitutto, aveva carrozzato la Lamborghini Miura, che aveva un motopropulsore centrale posteriore; inoltre, disponeva del gruppo motopropulsore Ferrari Dino, con il quale allestiva i coupé della Fiat Dino.

Utilizzare il gruppo Ferrari Dino poteva essere un'idea per ottenere quello che volevamo e Bertone la realizzò, creando il prototipo definitivo, cioè la Stratos definitiva.

Ne parlai a Ferrari perché dovevamo avere quei gruppi motopropulsori; siccome la produzione dei coupé di Bertone e degli spider di Pininfarina che ne erano equipaggiati stava finendo, occorreva preservare delle attrezzature che si stavano esaurendo.

Ferrari mi disse subito di sì senza particolare entusiasmo, ma il fatto di venir pagato profumatamente lo portò senz'altro a decidere che la cosa poteva essere fatta. Bertone era il più entusiasta di tutti; aveva toccato il tasto giusto per muovere tutte le nostre sensibilità, quindi partimmo con quel primo prototipo.

Tutta la squadra Lancia si mise a lavorare intorno al progetto. Devo qui ricordare chi in quel momento ne faceva parte, chiedendo scusa se dimenticherò qualche nome.

Cesare Fiorio era responsabile del Reparto Corse e ci diede tutte le precise indicazioni di quanto gli serviva per contrastare gli avversari. L'ing. Di Virgilio, una persona deliziosa e di una modestia incredibile, che aveva a suo tempo sostanzialmente partecipato al progetto della Lancia D 50, che poi era stata ceduta a Ferrari come Formula 1. l'ing. Camuffo, che era il direttore tecnico. Gianni Tonti, responsabile tecnico del Reparto Corse, Claudio Maglioli, che fu il primo collaudatore della Stratos, e Sandro Munari che poi ha portato questa vettura alle vittorie in tutto il mondo.

Oltre a questo nucleo centrale, non posso dimenticare l'ing. Dallara, che pure ha collaborato alla messa a punto della vettura e Mike Parkes, che

dalla Ferrari veniva spesso da noi e che perse la vita in uno dei trasferimenti da Maranello a Torino.

Da questa collaborazione, da questo interessamento generale è venuta fuori una macchina eccezionale. Eccezionale per il breve tempo impiegato per farla nascere e andare su strada.

Partiamo dal novembre '70, quando fu presentato il prototipo con gruppo motopropulsore Lancia Fulvia. Lo possiamo chiamare "Prototipo Zero", la macchina che evidentemente non poteva essere sfruttata per i nostri scopi.

Un anno dopo, nel novembre del '71, Bertone presenta al Salone di Torino la Stratos con il motore Ferrari Dino 6 cilindri con cilindrata di 2400 cc. La presenta come veicolo statico, perché non era stata ancora provata; però il 26 febbraio del '72, alla guida di Claudio Maglioli, la Stratos compie i primi giri sulla pista Lancia di Chivasso. La prova è stata molto interessante, però si evidenziarono subito alcune anomalie alle sospensioni posteriori che poi anche Munari riscontrò durante la prima corsa che disputò con la Stratos, il Tour de Corse, dove dovette ritirarsi alla prima tappa.

Tutto il '72, da marzo a novembre, servì alla messa a punto della vettura. Il 4 novembre del '72, a un anno esatto dalla presentazione del prototipo statico al Salone di Torino, essa disputò il Tour de Corse alla guida di Sandro Munari. Non fu un esordio molto fortunato, perché ancora si evidenziarono anomalie alle sospensioni posteriori ma in quella data iniziò la vita sportiva della Stratos.

Leggo i passaggi principali di un articolo di Piero Casucci che narra la storia della Stratos. Casucci scrive: *"Dopo la fase sperimentale e promozionale, la première della Stratos avvenne al Tour de Corse del 1972, ma non fu salutata da molti applausi; non terminò la corsa per inconvenienti alle sospensioni. La Stratos rispondeva pienamente ai desideri di tutti, progettisti, piloti, navigatori e meccanici, ma all'inizio si rivelò una macchina complessa e capricciosa, perché difficile da regolare e controllare. Su terra, lamenta Munari, era più o meno accettabile e ci si rendeva agevolmente conto dei suoi limiti, ma sull'asfalto diventava molto impegnativa perché cambiava continuamente il modo in cui si inseriva in curva: era un po' sottosterzante, un po' sovrasterzante e fummo colti dallo sconforto. Pensammo che non l'avremmo domata mai"*. Invece l'abbiamo domata.

Comunque, al traguardo al Tour de Corse, quando Sandro scese dalla macchina, dalla sua faccia capii che eravamo in serie difficoltà; però non abbiamo mollato, siamo andati avanti.

Al Rally della Costa del Sol del 9 dicembre dello stesso anno, seconda uscita ufficiale della Stratos, Munari e Mannucci lamentarono la stessa anomalia. L'anomalia era preoccupante, perché derivava dalla soluzione adottata per le sospensioni che, come richiesto da Fiorio, dovevano permettere di cambiare l'altezza da terra della vettura secondo i tipi di percorso.

Finalmente riuscimmo a capire di cosa si trattava e risolvemmo il problema con l'intervento di Camuffo e della sua squadra. Il punto debole era che, per risparmiare sui costi, i fusi a snodo erano stati costruiti in lamiera stampata: si deformavano e altrettanto accadeva per gli attacchi dei bracci inferiori della sospensione posteriore. Le boccole in



gomma degli attacchi dei bracci, troppo flessibili, facevano variare la convergenza delle ruote e la vettura serpeggiava. Ben presto questi difetti furono eliminati, ma ci volle un bel po' di tempo a capire da che cosa fossero generati.

Gli studi relativi al telaio furono dapprima condotti con l'ausilio dell'ing. Francesco Di Virgilio; temporaneamente dirottato dalla produzione al Reparto Corse, poi sostituito da Francesco Faleo, specialista della materia.

Quando si passò ai disegni costruttivi, in un primo tempo si pensò di impiegare sospensioni a parallelogrammi sovrapposti sulle quattro ruote. Fu la definitiva adozione del motore Dino a far cambiare le cose: l'impossibilità, anche in questo caso per non superare il budget previsto, di collocare quel motore longitudinalmente, come si sarebbe voluto, determinò il ricorso, per le sospensioni posteriori, a triangoli trasversali invertiti inferiori e montanti telescopici.

La macchina, con tutte le sue traversie e con la collaborazione di piloti e meccanici del Reparto Corse, fu messa a punto, tanto che nel 1973 Munari e Mannucci colsero la prima vittoria della Stratos al Rally Firestone. Un risultato ancor più brillante fu ottenuto alla Targa Florio, dove la Stratos si classificò seconda assoluta. Quello fu l'ultimo anno in cui la Targa venne disputata come prova di velocità pura, valevole per il Campionato Mondiale Marche.

Avversari della Stratos, sul circuito delle Madonie, erano Merzario e Vaccarella e Ickx e Redman con la Ferrari 312P, Stommelen e De Adamich, Regazzoni e Facetti con l'Alfa Romeo 33 TT12, Müller e Van Lennep, Kinnunen e Haldi con la Porsche Carrera RS e numerosi altri piloti e vetture di primissimo rango. A guidare l'unica Stratos in gara furono Sandro Munari e Jean-Claude Andruet. In prova Munari ed Andruet ottennero un tempo sul giro di oltre 4 minuti superiore a quello di Merzario. Era un'indicazione della diversa natura delle due vetture, cilindrata a parte; la Ferrari una sport prototipo pura, la Stratos una gran turismo, sia pure non ancora omologata come tale.

Quel giorno, fu Sandro Munari a far la parte del leone, non già perché il suo eccellente compagno non meritasse la massima fiducia, ma per la diversa taglia fisica dei due. Si ruppero infatti gli attacchi di fissaggio del sedile del guidatore e fu necessario ancorarlo nella posizione di massima estensione. Andruet era piccolo e Munari alto, quindi è toccato a lui fare tutta la corsa. Munari guidò per nove degli undici giri, cioè per 648 Km su 792.

Al traguardo, la Stratos arrivò con poco più di sei minuti di ritardo sulla Porsche di Müller e Van Lennep, ma con oltre 12 minuti di vantaggio sull'altra Porsche, quella di Kinnunen e Haldi. In quell'occasione, la Stratos salvò l'onore dello sport italiano, perché né le Ferrari 312P, né le Alfa 33 TT12 terminarono la gara.

Nel 1974, la Stratos dominò in modo incontrastato il Campionato Mondiale Rally, risultato che si ripeté nel '75 e nel '76. Qui mi fermo, malgrado i successi siano continuati anche dopo, perché nel gennaio del '76 lasciai la Lancia. Per il seguito non ho più elementi per continuare una esposizione di cose conosciute in prima persona.

Fin qui la storia, che può ingenerare la sensazione di un'avventura straordinaria vissuta senza particolari ostacoli e con molta fortuna. Non

è così, la vita della Stratos è stata travagliatissima e qui forse per la prima volta ne rivelo i segreti.

La Stratos è nata per essere un prototipo con caratteristiche che permettessero di ben figurare nelle competizioni alle quali era ammessa, per tener vivo il nome Lancia nel periodo più difficile della vita dell'azienda. Mi fu lasciata carta bianca fino a quando la Federazione Internazionale non decise che la partecipazione ai rally sarebbe stata riservata alle vetture gran turismo individuate nel gruppo 4. Ciò significava che la produzione doveva essere di almeno 500 esemplari identici e qui mi trovai davanti ad un baratro.

Noi avevamo l'idea di fare sette, otto, dieci macchine per correre, ma non avremmo più potuto partecipare ai rally per noi interessanti. L'impegno era troppo grande, insostenibile con le sole forze della Lancia, anche perché nel frattempo si evidenziava una certa maretta nella concorrenza di casa.

Voi sapete che in quel periodo Lancia arrivava prima e Fiat arrivava seconda. La cosa non era gradita, ... anche perché erano loro che pagavano! Insomma, hanno fatto di tutto perché ci ritirassimo. Io sono stato fatto oggetto di pressioni per abbandonare il progetto, ma ho tenuto duro, anche perché speravo che si capisse che in definitiva questo serviva al bene della Lancia e non al male della Fiat.

La produzione di 500 esemplari era un impegno che non potevo garantire con le sole forze della Lancia, anche perché nel frattempo si evidenziava la maretta con vari ostacoli ufficiali e non ufficiali. Mi furono fatte pressioni perché abbandonassi il programma e incocciai in ostacoli che apparivano insormontabili.

Il primo venne proprio da Ferrari. Il vecchio amico mi chiama e io vado da lui per dirgli: *"Mi dia i 500 motori"* e lui mi dice: *"No, non so, non posso ..."* *"Ma perché?"* *"Ma no, lascia perdere"*.

Ho capito che aveva avuto delle pressioni; mi spiaceva perché all'inizio mi aveva aiutato e incoraggiato a fare questa macchina. Mi disse: *"Sai, stiamo finendo la fornitura di questi gruppi per gli spider e i coupé sia di Pininfarina che di Bertone, c'è uno scambio di attrezzature; le attrezzature vengono smontate dalle macchine ..."* Insomma, cercava di trovare una scusa legata alle difficoltà di officina.

Noi così vedevamo sfumare i nostri sogni perché non vedevamo alternative a quel gruppo motopropulsore; né Lancia, né Fiat avevano nulla di adatto, ci sentivamo proprio in crisi.

Nuccio Bertone mi incoraggiò a non demordere; gli devo molto, perché mi garantì che con entusiasmo lui avrebbe potuto assolvere l'impegno delle 500 vetture. Era già qualcosa, ma mancava il cuore. Mi rivolsi ancora a Enzo Ferrari, che mi fece capire che non ce la faceva. Allora chiesi di parlare con il capo in testa, l'avv. Agnelli, che mi aveva tirato più volte in ballo per il matrimonio Fiat-Ferrari e mi aveva dato l'impressione che le competizioni lo solleticassero.

Andai da lui il 7 novembre del '72, l'ho scritto nei miei appunti; gli raccontai le peripezie del nostro programma, lamentando che le disposizioni negative privassero la Lancia di una grossa possibilità, di un ritorno pubblicitario che ritenevamo favorevole.

Dissi che non capivo perché mi venisse negata la possibilità di utilizzare il motore Ferrari, che fin dal settembre '69 era venuta a far parte della

Fiat e lo pregai di autorizzarmi, se fosse stata confermata la disposizione negativa, ad arrangiarmi in modo diverso.

Ci fu un moto di meraviglia dell'Avvocato, che chiese: "*Cosa vuol dire arrangiarmi ?*". Mi fu difficile spiegarlo, perché ci trovavamo in un momento assai poco propizio. In quel periodo la Lancia, per accordi Fiat-Citroen, stava studiando una vettura due litri in collaborazione con Citroen, che avrebbe dovuto fornire il famoso impianto centralizzato oleodinamico che utilizzava nelle sue vetture. I colloqui erano sempre molto difficili perché tutti e due, Fiat e Citroen, erano convinti di essere i più bravi, quindi noi che eravamo in mezzo facevamo la figura del salame!

Però c'erano questi accordi. Eravamo andati con Camuffo a Parigi a provare queste macchine, ma la trattativa era difficile e avevamo la netta sensazione che non sarebbe andata in porto.

La Citroen aveva da poco acquistato la Maserati, che aveva la Merak, con un gruppo motopropulsore di 3000 cc. Dissi all'Avvocato: "*Questo motore può essere montato sulla Stratos*". Appena l'ebbi detto pensai che alla fine della mia esposizione sarei stato invitato a lasciare non solo l'ufficio, ma anche la Lancia e che dentro di sé l'Avvocato pensasse: "*Questo qui è matto!*" In effetti pochi giorni dopo, alla fine di novembre del '72, la rottura delle trattative Fiat-Citroen venne ufficializzata.

I miei timori si rivelarono infondati: l'Avvocato stette a sentirmi; pensavo che mi avrebbe mandato via e invece dopo un po' disse: "*Lei ci provi*". Lui sapeva che ormai le cose stavano andando male, quindi quel "Ci provi", era come dire: levati la soddisfazione, tanto non potrai farne niente.

Invece, io lo presi subito in parola: andai subito a Modena per incontrare l'ing. Malleret, responsabile della Citroen-Maserati, per parlargli del nostro desiderio di avere il loro gruppo motopropulsore. Lo trovai molto interessato, ma mi disse: "*Bisogna che chieda ai miei capi se sono d'accordo*".

Si era verso la fine di novembre. Il 29 o il 30 di novembre venne ufficializzata la rottura dei rapporti tra Citroen e Fiat. Il che ci ha rimesso di nuovo con le gomme a terra proprio quando avevamo trovato qualcosa. Inaspettatamente, però, dopo qualche giorno, verso la fine di dicembre, l'ing. Malleret si rifece vivo e mi disse: "*I miei sarebbero d'accordo, però vorrebbero che la richiesta venisse fatta dall'avv. Agnelli.*"

Non fu una mossa molto abile. L'Avvocato, che ha il suo carattere, quando gli dissi questo credevo che per la seconda volta mi invitasse a uscire, invece la prese bene, e affermò: "*Ma sì, sono dei cretini!*"

Morale: tutto fermo. La Maserati tuttavia dopo qualche giorno disse: "*Siamo disponibili a darvi non solo il Maserati Merak 6 cilindri 3000 cc., ma vi proponiamo in alternativa anche un motore più potente, il 4200 montato sulla Quattroporte, per eventuali altre vostre necessità*". La cosa ci apparve molto strana; comunque ai primi di gennaio del '73 ebbi un nuovo colloquio con Malleret a Milano per vedere quali fossero le procedure possibili per avere i motori.

La notizia di questo incontro arrivò come una bomba in casa Ferrari. Ferrari sapeva sempre tutto quello che succedeva in casa di "quelli là",

come chiamava quelli della Maserati. Mi chiamò e disse: "Ti dò i motori."  
Rispondo: "Scusi; ma sto procedendo diversamente."

"No, ma no, scherzavamo".

Morale, da quel momento l'atteggiamento Fiat cambiò, molto per l'intervento dell'avvocato, evidentemente, ma anche per quello di Ferrari: tutti gli ostacoli furono superati e in breve avemmo l'assicurazione di ottenere 500 motopropulsori.

Non penso di aver pestato i piedi a nessuno: la verità è che avremmo montato i motori Maserati se la Fiat non avesse smesso il suo atteggiamento negativo.

Non so se poi la macchina avrebbe avuto lo stesso successo, ma il fatto che le vittorie della Stratos siano state legate al motore Ferrari Dino in definitiva ricambiava ciò che a suo tempo era stato fatto dalla Lancia per la Ferrari, quando le cedette le macchine di Formula 1 e Ferrari tornò a vincere.

Superate le difficoltà, cominciammo a darci da fare per l'omologazione della Stratos nel Gruppo 4 della categoria Gran Turismo, che ci venne concessa il primo ottobre 1974.

I responsabili dei controlli mostrarono grande pignoleria: vollero vedere tutte le macchine. A Chivasso avevamo allestito un capannone apposta per montare la vettura: finalmente venne contato il cinquecentesimo esemplare e ci arrivò tutta la documentazione dell'ammissione delle vetture alla categoria Gran Turismo del Gruppo 4.

Di qui iniziò la storia dei risultati sportivi. La Stratos dimostrò un'innegabile superiorità per tutto il '74, il '75 e il '76. Nel '76 lasciai la Lancia, ma la Lancia continuò a vincere con la Stratos, anche se con pressioni sempre più forti da parte di Fiat per cedere il campo, tanto che a un certo momento la Stratos venne accantonata, per lasciare il campo alla Delta, che era considerata "più Fiat".

A mio parere la Stratos ancora oggi ha qualche cosa da dire, perlomeno dal punto di vista estetico, come può confermare Mike Robinson: so che è un innamorato della Stratos; dall'America è capitato alla Lancia proprio grazie alla Stratos!

### **GUIDO ROSANI**

La storia tecnica della Lancia inizia con un progetto già del tutto innovativo nei confronti di quanto era in produzione al momento.

La 18/24 HP, denominata successivamente **Alfa**, ha un autotelaio che pesa completo non più di 700 kg, il cambio a quattro marce, motore fuso in alluminio, assale anteriore in lamiera stampata a caldo e trasmissione finale ad albero cardanico.

Le ultime due caratteristiche sono rimarchevoli per capire il fermento tecnico che animava tutto il mondo della progettazione automobilistica del momento.

L'assale anteriore venne costruito in elementi di lamiera stampata per ridurre i pesi ed evitare il costo degli stampi necessari per stampare a caldo un assale monolitico. Fu subito oggetto di brevetto e questa tecnologia venne utilizzata per parecchi anni sulle vetture successive. L'adozione della trasmissione cardanica, con assale posteriore integrato a coppia conica e differenziale, venne adottata sempre per ridurre i pesi e gli ingombri ma anche e principalmente per non dover pagare diritti

alla Casa francese che deteneva il brevetto della trasmissione finale a catene parallele.

Fu una felice intuizione di Vincenzo Lancia che si dimostrò ben presto vincente: la trasmissione a catene scomparve nel giro di pochi anni, soppiantata universalmente dalla soluzione cardanica.

Ai tempi era infatti ugualmente facile, a livello progettuale, creare del nuovo come servirsi di soluzioni già realizzate da altri costruttori e onorarne i brevetti. Vincenzo Lancia preferì sempre realizzare le proprie nuove idee senza servirsi delle esperienze altrui.

Dal 1907 al 1969, la Lancia conseguì una serie impressionante di brevetti (tra internazionali e nazionali sono circa 800) e la storia di questi è praticamente la storia tecnica dell'automobile. Nessun'altra Casa automobilistica ha mai fatto tanto.

La Alfa ebbe un'evoluzione (la **Dialfa**) con motore a sei cilindri in tre blocchi, ma venne presto oscurata dalla nuova **Beta** del 1909 la cui novità maggiore era costituita dal motore con fusione dei cilindri (sempre in alluminio) monoblocco.

Comincia a questo punto una certa economia di scala condotta sulla base di questo motore che equipaggerà molte vetture delle serie successive ed anche tutti i veicoli industriali, mentre gli altri costruttori offrivano ancora grosse fusioni in ghisa e neanche ben fatte.

Con la Prima Guerra Mondiale, le forniture Lancia diventano piuttosto importanti e quindi anche la produzione. In questo periodo vengono anche effettuati importanti studi: il motore con i cilindri disposti a V, brevettato e universalmente riconosciuto come "brevetto Lancia" e i motori con i cilindri a "V stretto", cioè con un angolo dei cilindri così ridotto da poter essere chiuso superiormente da una sola testata.

Questa soluzione compare per la prima volta sulla **Trikappa**. Il suo motore a 8 cilindri con valvole in testa è in blocco col cambio e con il freno sulla trasmissione e deriva da un prototipo a 12 cilindri presentato a Parigi nel '19.

Su questa vettura compaiono anche gli assali forgiati o stampati a caldo in sostituzione di quelli in lamiera stampata consentiti dalle attrezzature Lancia fino alla produzione della Kappa.

Nel 1922, compare quel prodotto eccezionale che è la **Lambda**. Eccezionale per vari motivi: intanto per la nitidezza formale e strutturale del suo avantreno che, visto frontalmente, ricorda un aeroplano, un motoscafo, una formula 1 anni '60.

L'avantreno presentava una struttura tubolare ancorata in una serie di punti su vari piani per ottenere una buona rigidità dell'insieme. Poi per la sua scocca portante, che è in pratica una protrusione in alto di un falso telaio costruito in lamiera scatolata: questo richiedeva, per ottenere una adeguata rigidità flessionale e torsionale, alcune centine di chiusura che sulla Lambda vennero realizzate a livello di curvano, dell'ordinata parafiamma (parliamo della torpeda) e del baule.

Nel baule, però, la sezione non poteva essere completamente chiusa e venne promossa l'idea di un coperchio del baule che fosse sufficientemente robusto da portare il supporto delle ruote di scorta (che erano normalmente due) e con un tipo di chiusura "a cassaforte" in modo che quando veniva chiuso facesse da sezione di forza della parte

posteriore. All'anteriore provvedeva a questa funzione di chiusura la stessa struttura della sospensione.

Con la Lambda comincia anche a concretizzarsi una problematica ricorrente nella progettazione Lancia: quella dell'accoppiamento sinergico dei sottogruppi meccanici, determinata dal fatto che in una struttura in lamiera i punti di attacco degli organi meccanici sollecitati o di massa notevole (motore, cambio- che nella Lambda tornava ad essere separato motore-, attacchi delle sospensioni) determinano delle sollecitazioni concentrate in punti che vanno adeguatamente rinforzati. Più numerosi sono questi punti maggiori sono gli interventi di rinforzo necessari, con aumento del peso e della massa complessiva.

Se si riesce, per esempio, ad adottare una scatola guida imbullonata direttamente sul motore non è più necessario fare degli appositi attacchi sulla scocca. Così, riuscendo a fare una ordinata di chiusura anteriore del telaio che possa fungere anche da struttura di sostegno delle sospensioni, è possibile risparmiare punti di rinforzo e quindi massa e lavoro.

La sospensione anteriore della Lambda è anche interessante perché è la radice dalla quale deriverà la sospensione Macpherson, vale a dire che anticipa la concentrazione in un unico elemento (una guida telescopica interna ed esterna) delle due funzioni di sterzo e di molleggio. Interessante e adeguatamente funzionale anche il primo ammortizzatore idraulico, ottenuto con valvole a passaggio differenziato in affondamento e scuotimento. E' un capolavoro per la sua epoca. Questo tipo di sospensione verrà utilizzato dalla Lancia fino alla terza serie dell'Appia.

Il motore della Lambda, arido nella sua conformazione esterna che non sottolineava gli ingombri interni come possiamo vedere nei motori motociclistici di oggi, è un esempio di disegno industriale ante-litteram. L'albero a camme in testa era comandato da un alberello verticale tramite due ingranaggi tangenti a 90°, uno in bronzo e l'altro in "celleron", materiale composito di tela e resine fenoliche.

La **Dilambda** ritorna invece al telaio perché era una macchina di gran lusso e come tale doveva consentire ad ogni cliente di farsi realizzare la carrozzeria su misura.

Bisognava quindi tornare ad un tipo di chassis che permettesse ai carrozzieri la massima libertà d'azione. Lancia impose però un blocco costituito dalla struttura del curvano (che era fuso in alluminio con una ardita fusione planare) e dalla struttura di contorno del radiatore, vincolando la sostanza stilistica della macchina dal parabrezza in avanti mentre il posteriore restava libero.

Il telaio era costruito in lamiera stampata con una crociera interna di pari altezza, fatto in modo che la trasmissione scorresse all'interno del telaio senza rilievi nell'abitacolo.

Anche l'Artena e l'Astura sono interessanti: con l'**Astura** si va a cercare di nuovo una riduzione delle masse; è una macchina leggera nonostante la motorizzazione a 8 cilindri e comincia ad utilizzare nella berlina di serie anche alcuni elementi ad arco che arrivano a coinvolgere il padiglione.

L'**Artena** ha praticamente la sostanza tecnica dell'Astura salvo il motore che sembra lo stesso ma è ridotto a quattro cilindri. Le due vetture vengono costruite dal '31 al '39, ma durante la guerra l'Esercito ordina

un altro contingente di Ardena considerata la vettura più affidabile per un impiego militare perché era in grado di percorrere 100.000 km prima della revisione, circa il doppio delle vetture della concorrenza.

L'**Augusta** è estremamente importante dal punto di vista telaistico perché rappresenta la configurazione finale di una scocca portante. Nella berlina di serie tutti i lamierati coinvolgono anche il padiglione e i montanti del padiglione stesso e lavorano in simbiosi con la struttura inferiore della scocca. I valori di rigidità e di flessione della scocca sono adeguati ma, attenzione, le porte che si aprono ad armadio contribuiscono a bloccare, una volta chiuse, la possibilità di deformazione del vano porte perché lavorano strutturalmente. E questa è una caratteristica delle Lancia (che verrà mantenuta per una ventina d'anni) che viene anche criticata per il rischio di blocco in caso d'urto. Prove successive fatte sull'Aprilia non hanno tuttavia confermato questo rischio.

L'**Aprilia** è un altro punto di forza della storia tecnica della Lancia. Sull'Aprilia, per tornare alla filosofia di progettazione Lancia orientata a concentrare gli elementi, si può osservare una sospensione posteriore, completa di balestra e barre di torsione, inserita in blocco con differenziale e freni in un unico gruppo che viene assemblato sulla scocca con quattro semplici punti d'attacco. Questo è il coronamento dell'orientamento tecnico iniziato con la Lambda.

Anche il motore anteriore a sbalzo ha delle relazioni simbiotiche con il radiatore che è sostenuto dal motore stesso. Insieme all'Aprilia nasce l'**Ardea** che corrisponde un po' all'Augusta come valore di vettura sul mercato. Nell'Ardea si va alla ricerca della leggerezza; si torna al ponte posteriore rigido; il motore è evoluto e molto veloce. E' la prima macchina col cambio a cinque marce, che verrà ripreso dopo la guerra.

Ma torniamo ai veicoli industriali: parallelamente alle vetture della serie Kappa comincia ad uscire una nuova serie di veicoli industriali che verranno prodotti dal 1915 al 1935. Sono i vari **Jota, Diota, Triota** ecc. che, molto interessanti come capacità di carico e robustezza, danno anche un discreto risultato come numeri di produzione.

Viene anche allestito un telaio per il trasporto urbano, l'**Omicron**, particolarmente utilizzato dalla Società dei Trasporti Urbani di Roma. Ha un motore a sei cilindri in linea con due alberi a camme in testa con comando analogo a quello della Lambda ma con le valvole inclinate, con la configurazione cioè di un moderno motore da corsa, fatti salvi naturalmente dimensioni e pesi. Era un gran bevitore di benzina, ma di grandissima durata come richiesto per un veicolo destinato a quel tipo di impiego.

L'ultima serie dell'Omicron, per ridurre i consumi, viene equipaggiata con il motore del 3 RO, un altro mezzo eccezionale che fece seguito alla famosa serie **RO** e **RO-RO** dotata di motori a due tempi a pistoni contrapposti (quello inferiore aveva una funzione attiva mentre quello superiore di lavaggio, con rendimenti elevati per quei tempi) sviluppati dalla Lancia sulla base del brevetto tedesco Junkers.

Il **3 RO** era equipaggiato con un 5 cilindri in linea, 4 valvole in testa per cilindro, iniezione diretta. Fu un mezzo prezioso durante la guerra che ha spesso salvato la vita ai fortunati che l'avevano a disposizione.

Dopo la guerra, si impone una ripresa che comincia dal riallestimento degli stabilimenti e degli impianti. La precedenza produttiva viene data ai veicoli industriali: si continua a produrre il 3 RO e l' **Esarò** ma viene impostato anche l'**Esatau** che vedrà la luce alla fine degli anni '40.

Ma il motore che costituirà la base per il rilancio della produzione automobilistica Lancia è un 6 cilindri a V di 60° studiato dall'ing. De Virgilio nel '43-'44 che si pensava non potesse essere equilibrato ma che viceversa, con un abile studio della geometria dell'albero motore, risultò essere di un equilibrio proverbiale.

Questo motore era stato inizialmente costruito con un angolo ridotto a 45° per poter entrare nel cofano dell'Aprilia, l'unica vettura al momento disponibile, visto che il piantone di guida monolitico imposto dalle regolamentazioni dell'epoca non consentiva l'installazione di un motore più largo.

Fu Gianni Lancia, che aveva appena preso le redini dell'azienda dopo il conseguimento della laurea, a decidere di abbandonare l'Aprilia: questa vettura aveva un processo produttivo ormai superato e troppo costoso, una testata in ghisa non modificabile ed un numero di cilindri considerato insufficiente per una vettura di prestigio. Decisione encomiabile, dalla quale nasce l'**Aurelia**.

L'Aurelia è stato uno shock per i tecnici e i progettisti delle altre Case. Allora ero bambino, ma mio padre mi raccontò che la sera prima dell'apertura del Salone di Torino del 1950 intorno all'Aurelia, sezionata in tutte le sue componenti meccaniche, si ritrovarono tutti gli esponenti della Fiat (Giacosa e Montabone) e dell'Alfa Romeo ad osservare il motore completamente in alluminio fuso in conchiglia, un unico gruppo posteriore frizione-trasmissione-differenziale-freni fuso in conchiglia senza elementi da trattare meccanicamente, una carrozzeria molto piacevole seppure singolare per quei tempi, una scocca totalmente integrata – al di là dei 4 parafanghi- con i suoi elementi, compresa la parte interna dei parafanghi, come si era già visto sull'Aprilia.

L'utilizzo di elementi di carrozzeria in alluminio consentiva inoltre una sensibile riduzione dei pesi. In definitiva, era una macchina molto avanzata per la sua epoca che avrà una discreta fortuna anche dal punto di vista sportivo, perché con la terza serie della berlina, la B 22, e successivamente con la versione GT comincia per la Lancia un'epoca interessante e traumatizzante insieme, molto significativa dal punto di vista tecnico: quella delle corse.

Parallelamente all'Aurelia c'è l'**Appia**, che ripropone il ruolo dell'Ardea nei confronti dell'Aprilia. L'Appia ha un ponte posteriore rigido e un motore incredibile: a quei tempi un motore a 4 cilindri in linea teso al massimo risparmio dei costi, come il 1100 Fiat, aveva 3 supporti di banco; il 4 cilindri Alfa Romeo ne aveva 5. Quello dell'Appia ne aveva solo 2 e ci girava un albero motore che aveva una durata di almeno 160.000 km, come venne dimostrato facendo percorrere alla macchina un raid pari a 100 volte il percorso della Mille Miglia con il motore sigillato senza registrare alcun problema. Anche l'Appia, una volta sistemato qualche problema di dettaglio della trasmissione della 1° serie, ha avuto un discreto successo commerciale.



Il periodo delle corse parte con l'**Aurelia B 20** che nel '51 rischia di vincere la Mille Miglia arrivando 2° assoluta con Bracco dietro una Ferrari che aveva una potenza doppia e 100 kmh di velocità in più.

I positivi risultati sportivi della B 20 inducono Gianni Lancia a puntare sulle corse, la forma di pubblicità che in quegli anni (e sarà così almeno fino ai tempi della Stratos e della Fulvia) costava meno, purchè si vincessero, naturalmente! Viene impostata una berlinetta che richiamava vagamente la linea dell'Aurelia, tanto che alla Mille Miglia del '53, prima apparizione della **D 20**, i giornalisti la chiamarono "la nuova Aurelia 2900"; poi hanno capito che c'era qualche differenza: il motore è sempre un 6 cilindri a V con 4 alberi a camme in testa, freni anteriori e posteriori accentrati e sospesi all'interno (soluzione che verrà ripresa 2 anni dopo dalle Mercedes da competizione), sospensione posteriore come quella dell'Aurelia cioè a ruote indipendenti con due triangoli aperti ad assi sghembi (brevetto che risaliva a metà degli anni '40 e ripreso poi integralmente dalla Fiat per la 600 che lo realizzò in lamiera stampata e saldata a punti, mentre quella della Lancia era in elementi forgiati e tubolari).

La D 20, macchina eccellente per tenuta di strada e frenatura ma carente di motore, nonché "forno crematorio" per i piloti a causa della circolazione dell'olio all'interno della sua carrozzeria chiusa che faceva letteralmente bollire i piloti nell'abitacolo.

La macchina viene allora decapitata e diventa **D 23** e nel giro di due mesi **D 24** con motore portato a 3300 cc a carter secco e vince la Carrera Panamericana, la Mille Miglia e la Targa Florio, cioè le tre più importanti corse su strada al mondo, nell'arco di sette mesi; nessuna altra casa è riuscita a fare altrettanto.

Non basta: i primi disegni della F1, la **D 50**, sono dell'ottobre '53; il 28 febbraio '54 la vettura viene presentata ufficialmente. Era diversa da tutte le altre (cambio con preselettore, circuitazione dell'olio nei tubi del telaio, serbatoi laterali, motore e cambio come elementi strutturali del telaio, motore inclinato e trasversale per consentire una posizione di guida del pilota bassissima) e presentava una concentrazione di novità che non venne neppure immediatamente assimilata dagli altri costruttori se non nel corso degli anni successivi.

La macchina ha un periodo di sviluppo abbastanza lungo. Jano non ha più la brillantezza di un tempo ed è forse questa la causa dei tempi lunghi della messa a punto della macchina, tanto che nel corso del '55 Gianni Lancia lo esautorava dalla funzione di capo-progetto, che viene delegata ai responsabili dei vari gruppi.

La macchina arriva ad essere vincente: strano, perché la sua potenza dichiarata era di soli 235 CV contro i 280 della Mercedes e i 250 della Ferrari. Ma in tutte le gare cui ha partecipato la D 50 è sempre partita in pole position e ha vinto oppure si è ritirata quando era in testa.

Forse qualcuno barava: la Mercedes che quei cavalli li aveva era però più pesante di quasi 2 quintali nella versione carenata e di un quintale in quella a sigaro. La storia finisce male: tutto il materiale viene ceduto a Ferrari.

Ho avuto modo di esaminare dei motori utilizzati dalla Ferrari per una modesta ricostruzione che ho fatto della D 50. Questi motori,

abbandonati nel '57, una volta smontati risultavano ancora completamente dotati di pezzi originali Lancia.

Su quei motori Ferrari non ha forse fatto altro che rifare i coperchi delle valvole per metterci il suo nome. Poi ha modificato la sospensione posteriore della macchina aumentandone il peso di 30 kg e ha eliminato i serbatoi laterali: nonostante ciò è riuscito ancora a vincere il Mondiale '56. E' una bella storia dal triste epilogo.

Poi alla Lancia arriva Fessia. E' un uomo estremamente ambizioso, preparatissimo, ma ostile con i suoi collaboratori; guarda con estremo sospetto il personale che si era macchiato del delitto di aver partecipato ai progetti di vetture sportive della Casa.

Ha l'ambizione di riscattare lo smacco del fallimento del progetto Cemsa-Caproni, dovuto certamente alle difficoltà economiche dell'azienda, ma anche al costo elevato del suo progetto. Era uomo che non si accontentava di poco e le sue idee erano molto onerose dal punto di vista produttivo.

Alla Lancia vuole realizzare una nuova vettura e viene fuori la **Flavia**, vettura peraltro ottima nella quale non esiste più un solo particolare in ghisa, salvo i dischi dei freni. Tutto è costruito in alluminio, motore compreso.

Per molti anni i suoi gruppi motore e cambio saranno i più grossi prodotti pressofusi che ci siano in Europa. La vettura è splendida ma di linea molto strana, priva di morbidezza e di richiami aerodinamici. In compenso è molto ben finita e silenziosa. Ha solo un deficit di potenza di almeno 20 CV.

Lo aveva voluto Fessia, convinto di poter imporre il suo prodotto anche a costo di modificare le abitudini e le ambizioni di guida della clientela. Ma i clienti Lancia non l'hanno mai accettato. Questa è stata forse la causa prima del ridotto successo commerciale della vettura.

Lo stesso avverrà per la **Fulvia**, che aveva le stesse caratteristiche di rigidità formale di carrozzeria. Entrambi i modelli ebbero invece delle versioni derivate veramente belle: basta ricordare la Flavia Coupè, squisito prodotto di Pininfarina, e la Fulvia Coupè, disegnata da Castagnero, un modesto stilista libero professionista a Torino che collaborava con la Lancia.

Il ciclo della Lancia come azienda indipendente finisce qui. Lo spirito del mio intervento era questo: ricordare la continua positiva evoluzione degli schemi di progettazione della Casa.

Voglio ricordare che per la Flavia si è arrivati alla progettazione di una struttura, una sorta di falso telaio, che conteneva motore, sospensioni, scatola guida e radiatore la quale veniva inserita dalla parte inferiore della scocca e fissata con quattro punti di avvitamento; lo stesso avveniva per il retrotreno in cui balestre, assale e freni venivano fissati nella scocca anche loro con quattro bulloni. Le due operazioni avvenivano nella stessa stazione della catena di montaggio: in un tempo inferiore a due minuti la scocca diveniva automobile!

Forse era il massimo possibile di concentrazione sinergica dei vari gruppi: almeno in quel punto la catena di montaggio costava veramente poco sia come lavoro che come attrezzature.

## **MIKE ROBINSON**

Ho intitolato il mio intervento "Siamo andati oltre", ispirandomi agli insegnamenti di Vincenzo Lancia, un uomo che è riuscito ad "andare oltre", oltre alle regole codificate dalla tradizione, rifiutando la mediocrità come indegna della razza umana.

Lo "stile" è un mestiere che richiede una grande applicazione, un grande impegno. Ci vogliono migliaia di disegni prima di riuscire a "stupire": è un fatto puramente estetico. Così come un uomo o una donna esteticamente bellissimi sono esseri rari, non comuni, anche le automobili classificabili come "bellissime" sono molto rare. La maggior parte sono "normali", come la Lancia Flavia di cui parlavamo prima, una tre volumi brutta, a forma di scatola.

Allora facciamo una analisi stilistica delle vetture Lancia del passato e di quelle di oggi.

Innanzitutto una domanda: perché mai un direttore del Centro Stile Lancia americano, extracomunitario?

Quando ero un ragazzo a Seattle e studiavo per diventare architetto vidi un poster del prototipo della Stratos che mi colpì non solo per la sua bellezza ma anche per il particolare che la sua porta di entrata era il parabrezza. Il fatto che si potesse fare un parabrezza che fungesse anche da porta mi fece crollare molti dogmi.

Marcello Gandini con Nuccio Bertone erano riusciti a fare una cosa che sembrava impossibile. Questa macchina ha trent'anni ma è ancora bellissima e la storia non potrà che confermare che questa è una delle poche automobili classificabile come bellissima, con le sue linee un po' spigolose e un po' curvilinee di eccezionale modernità.

Era così bassa da terra (83 cm.) che quando Bertone portò il prototipo alla Lancia poté passare sotto la sbarra del cancello della fabbrica. La posizione di guida era semisdraiata: la testa del conduttore finiva all'altezza del mozzo delle ruote come in una moderna F1. Una posizione in realtà comodissima: il problema era entrare e uscire passando dal parabrezza!

La Stratos è la ragione per cui decisi di venire in Europa: quando scoprii che la macchina veniva da Torino, la città di Bertone, di Pininfarina, dell'Italdesign, decisi che ci sarei andato a vivere a tutti i costi per poter disegnare automobili belle come questa.

Perché nella storia del design ci sono troppe automobili, prodotte sia da grandi industrie che da designer di fama, stilisticamente brutte.

Ripercorrendo la storia dei trasporti possiamo identificare tre epoche significative: quella della carrozza fino ai primi del '900 cioè l'epoca del legno e della produzione artigianale.

E' seguita poi l'epoca dell'acciaio e della meccanica, con il passaggio dall'artigianato all'industria, che sta oggi lasciando il posto all'epoca del digitale, dell'elettronica, del mondo virtuale, di internet, che sta rivoluzionando il modo di viaggiare.

In tutto questo contesto, la storia della Lancia, dal punto di vista stilistico, ha visto una serie di alti e bassi a partire dal top della Lambda per scendere fino alla Beta che, come prima Fiat "lancizzata" realizzata in appena 18 mesi da Camuffo, non è stata giudicata una bella Lancia. Poi c'è stata la Thema che è ritornata ad un ottimo livello. La "K" è stata

invece, secondo me, sempre dal punto di vista stilistico, una vettura pessima.

La Thesis ha migliorato molto, come la "Y". Anche la Dialogos era molto bella, ma si trattava di un dream car.

Ma c'è un aspetto interessante del mondo Lancia, quello delle competizioni. Fulvia, Stratos, Delta, ecc. sono state anche macchine sportive spettacolari.

Curioso: quando la Lancia è scesa nel livello estetico delle sue vetture di lusso saliva invece in quello delle vetture sportive. Insomma o faceva belle vetture di lusso o faceva le corse. Non riusciva ad eccellere in entrambi i settori contemporaneamente. Il povero Gianni Lancia ha sofferto moltissimo questa sua passione per lo sport. L'ambizione di emulare Enzo Ferrari gli è costata un sacco di soldi, così come è successo a Pesenti.

Ma passiamo ad una analisi più dettagliata. Agli albori del '900, un secolo così importante per la razza umana a causa delle grandi invenzioni come la radio o l'aeroplano, l'automobile non era altro che una carrozza motorizzata. Poi è arrivata la Ford T che nei primi anni del secolo era prodotta in quantità analoghe a quelle della produzione attuale della Fiat con impianti automatizzati.

Nel 1909, negli USA c'erano solo 10 km di strade asfaltate: eppure Ford riuscì a vendere in quegli anni 15 milioni di T. E' stato uno dei grandi miti del secolo.

L'altro è stato Vincenzo Lancia. Il suo periodo è stato quello dal 1910 al 1920, il primo ventennio dell'auto. Allora, dal punto di vista stilistico, le linee dell'automobile erano molto squadrate, legate ancora al mondo della carrozza.

Ma la sua Lambda, pur avendo una linea tradizionale aveva il vantaggio, col telaio a scocca portante, di essere molto bassa ed era per questo molto attraente, una specie di Ferrari dei suoi tempi.

Il mio periodo preferito sono stati gli anni trenta quando è nata l'aerodinamica. Soprattutto in Italia le linee delle automobili diventano molto sensuali, come nel caso dell'Astura e di altre creazioni di Touring o di Pininfarina.

I coupè hanno linee stilizzate molto fluide che fanno pensare alla velocità. Un esempio è l'Aprilia di Pininfarina con la sua coda a goccia molto spettacolare. Poi arriva la guerra e muore Vincenzo Lancia.

Negli anni '50 c'è tanta voglia di ripresa e di vita e si afferma lo stile di vita italiano ben riprodotto nei film come "La dolce vita" o "Il sorpasso". Tutto il mondo guarda l'Italia. E' l'epoca delle "BAT" di Bertone disegnate da Franco Scaglione: sono macchine molto eleganti con le loro pinne che le fanno più "manta" e meno "jet" rispetto alle pinne delle macchine americane di quegli anni.

Gianni Lancia in quegli anni voleva fare le corse per averne i benefici tecnici e pubblicitari e si permette la B20: confrontiamola con due contemporanee: la Fiat 8V e la Porsche 356. Sono tutte e tre fastback dalle linee molto sensuali ed eleganti. Probabilmente l'Aurelia, disegnata da Marco Boano, era la più elegante. La 8V (realizzata molto misteriosamente all'interno del Centro Stile Fiat senza collaborazioni esterne) era più muscolosa e la Porsche, un gigante già allora, la più razionale e arrotondata.

Una osservazione interessante: guardando il frontale della Lancia B24 si può osservare che non ha tagli: oggi per fare questo frontale ci vorrebbero almeno 6 pezzi di lamiera.

Quando mi sono chiesto quanti pezzi dovevano mettere insieme i battilastra per poterli saldare, brasare e verniciare ho pensato ad almeno 8 pezzi: in realtà ce ne volevano 52, ognuno grande quanto un fazzoletto. Tempi di lavorazione quindi lunghissimi e costi elevatissimi, ma il risultato, dal punto di vista della plasticità della forma, era spettacolare.

Dell'Aurelia mi affascinava anche la strumentazione di bordo tanto che ho fatto di tutto per riprodurla nella Thesis. Anche il tetto dell'Aurelia era elegantissimo. La B24 "America" è stato un capolavoro di Pininfarina che con la stessa mano e lo stesso feeling ha poi fatto la Giulietta spider e la Ferrari California.

Per inciso devo dire che la Dino è stata per me la vettura più sensuale della storia dell'automobile: molto piccola, femminile, elegante, una vera gioia per gli occhi.

Voglio ricordare che il designer deve essere anche un po' scultore: oltre che un piacere per gli occhi deve trasmettere anche le sensazioni plastiche della scultura, percepibili passando le mani su ogni dettaglio della carrozzeria, curva dopo curva. Pulitissima, elegante, essenziale la calandra dell'Aurelia che abbiamo cercato di riprodurre sulla Thesis per riproporre il classico look Lancia a calandra verticale.

L'Aurelia è stata una grande macchina che, per le sue linee sinuose e plastiche, che riflettono bene la luce, ci ha ispirato moltissimo per la nuova Thesis. Anni '60: dalla bellissima Florida di Pininfarina nasce la elegantissima Flaminia. E' il periodo delle 3 F: Flaminia, Flavia, Fulvia. Un periodo contrastante: la Flavia una macchina noiosissima, la Fulvia non entusiasmante pur rappresentando un certo progresso; mentre molto belle erano le loro versioni coupè.

In quegli anni negli USA erano di moda le "muscle cars" come la Ford Mustang '67 del film "Bullit". Con i suoi 4500cc di cilindrata era perfetta per i sedicenni americani neopatentati. E' stata anche la mia prima macchina, che comprai a 16 anni, due ore dopo aver superato l'esame per la patente di guida.

Negli anni '70 sono cambiate molte cose: in Italia, le macchine piccole sono diventate supercars, mentre negli USA è crollato il mito delle macchine muscolose: era il momento della mia crescita professionale e per un creativo come me non c'era dubbio su dove andare a costruire il mio futuro.

Bertone, Pininfarina, Giugiaro hanno fatto la storia in questo periodo con macchine di marche prestigiose come Lancia, Ferrari e Maserati, con l'effetto supercuneo, molto aggressivo, spigoloso come usava in quegli anni, ma molto dinamico.

La Stratos resta sempre una macchina eccezionale per me: linea supercuneo con parabrezza tipo casco da moto, passo cortissimo, carreggiata larga, pianta quasi quadrata, trazione posteriore. Il giovane Marcello Gandini a 21 anni ha disegnato questa macchina facendone un capolavoro. Sono sue anche la Alfa Romeo "Navayo" e la Lamborghini "Countach" con le porte a ghigliottina.

Questo è stato il contesto in cui sono cresciuto, sotto l'influenza del design italiano di Bertone e della Lancia. In America, al contrario, a causa della crisi petrolifera si ripiegò su stili meno aggressivi. Solo ora la Ford, dopo tanti anni, sta tornando ad una Mustang che assomiglia a quella del '67.

Voglio citare a questo punto la Lancia Delta HPE, il primo esempio di 3 porte station wagon sportiva, secondo una formula oggi tornata di moda, tanto che forse useranno il suo nome per la prossima nuova Delta.

A questo proposito, voglio ricordare che la Delta di maggior successo è stata la prima serie: un grande successo commerciale e un grande successo sportivo (ha vinto 6 campionati del mondo). La seconda serie è stata invece un disastro e non ha vinto niente.

Vuol dire che le corse sono una verifica della validità del prodotto. Fare le corse aiuta a migliorare globalmente il prodotto. Ecco la ragione del grande successo della Delta prima serie: non aveva rivali nelle corse. Una volta ho chiesto a Munari quali fossero gli avversari più pericolosi della Lancia; la risposta fu: "nessuno!". La Lancia correva contro se stessa nonostante la forte concorrenza internazionale.

Questo significa che si era formata nel gruppo della Lancia Corse una mentalità vincente che è andata completamente perduta.

Anche la Thema è stata una grande macchina che ha fatto molta strada contro la Mercedes 190 dell'epoca perché aveva un motore stupendo ed è stata anche dotata del motore Ferrari 8 cil. 32 valvole.

Infine, la Beta Montecarlo 037 che ha vinto un campionato del mondo portando a 11 i mondiali complessivamente vinti dalla Lancia. Nessuno al mondo è riuscito a fare altrettanto e non so se qualcuno ci riuscirà mai.

Arriviamo ai nostri giorni: nel 1996 anch'io sono entrato a far parte del mondo Lancia. Venivo dalla Fiat e sono stato nominato direttore del Centro Stile Lancia. Stavo vivendo un sogno; ero l'uomo più felice del mondo. Ero arrivato a Torino grazie alla Stratos ed ora mi trovavo proprio a capo del Centro Stile Lancia.

In Lancia ho trovato molti problemi: i designer erano piuttosto letargici e depressi; la gamma prodotti comprendeva la nuova Delta, la "K", la Dedra e la "Y", ma solo quest'ultima si vendeva, tutto il resto era un disastro.

Ma io mi sentivo ugualmente in paradiso. Ho subito chiesto ai miei collaboratori di ispirarsi ai miei due miti: Vincenzo Lancia e "Ambrogio". Il primo rappresentava la grande tradizione della Casa che avevo potuto approfondire leggendo tutto quanto era disponibile sull'argomento.

Poi ho guidato e ho fatto guidare a tutti i miei designer le Lancia più importanti, compresa la Stratos anche in versione corsa, per capire a fondo il concetto di "passione Lancia".

"Ambrogio" rappresentava invece, a mio avviso, il concetto di "nuovo lusso", cioè la capacità di anticipare i desideri del cliente. Così ho fatto arrivare dallo Studio Testa tutti gli spot dei cioccolatini Ferrero Rocher per diffondere "Ambrogio" come nuova icona Lancia del concetto di servizio; "nuovo lusso" significa capire e soddisfare tutti i desideri del cliente.

Abbiamo poi lavorato sulla "coerenza multisensoriale" consistente nel rendere coerenti i materiali usati nell'arredamento dell'abitacolo con le sensazioni sensoriali percepite dall'utilizzatore (il finto legno viene percepito subito come plastica e quindi come un imbroglio) con l'obiettivo di creare benessere all'interno dell'automobile attraverso un mondo emotivo.

Si è soprattutto lavorato sul "design invisibile" cioè sull'estetica "non visiva" creata dall'interfaccia dell'utente con le apparecchiature di servizio che la macchina propone. Significa in definitiva offrire il servizio migliore procurando al cliente quello che desidera al momento giusto. E' in definitiva un cambiamento delle regole del lusso alle quali si deve adeguare il nostro cervello.

Poi nasce la Dialogos, il mio più grande orgoglio nel mondo Lancia. Con Dialogos ho cercato di tirare fuori un nuovo mondo per interpretare il lusso abbattendo una serie di vecchie barriere progettuali.

Presentata nel '98 al Salone di Torino venne giudicata *"...la massima espressione del concetto di dream car. Il progettista Mike Robinson del Centro Stile Lancia ha voluto sintetizzare con questa macchina il massimo delle tecnologie acquisite in questi anni per alcuni elementi futuristici che fanno della Dialogos un'auto senza eguali: non è un salotto mobile né un laboratorio tecnologico sperimentale. La Dialogos va oltre la dimensione materiale per addentrarsi nella ricerca sensoriale e creare un ambiente riconducibile come "casa", ispirandosi allo stesso tempo allo spirito Lancia che un tempo distingueva le vetture del marchio in modo inconfondibile...."*

Questa frase molto bella dimostra che il nostro scopo è ritrovare quello spirito che abbiamo perso facendo vetture qualunque. Non si può fare una Lancia qualunque perché non è una Lancia.

Dicevano al salone di Torino: *"finalmente una Lancia che sembra una vera Lancia" "questa sembra una Lancia di una volta"*.

Non vi nascondo che la partecipazione della vettura al Salone fu molto contrastata dall'alta dirigenza Fiat: cosa c'entrava questa macchina con i piani di produzione di vetture economiche?

Al momento ci rimasi molto male ma poiché ormai l'investimento era stato fatto mandai la macchina ugualmente al Salone ottenendo riscontri di pubblico molto positivi.

Tornati dal Salone ci siamo messi a lavorare sulla nuova "K" con l'ordine che dovesse essere diversa dalla Dialogos, che doveva essere accantonata. Io, molto contrariato, ho preparato due prototipi che dovevano essere messi a confronto con quelli commissionati a Giugiaro e a Pininfarina. Comunque al confronto portai anche la Dialogos seppure coperta da un telone.

Entra la Direzione Fiat (Cantarella, Testore, ecc); vengono aperti i box di Giugiaro e di Pininfarina ma vengono subito superati. La commissione si dirige verso il prototipo appena tornato dal Salone, che sorprendentemente viene subito prescelto come nuova "K". Ero incredulo di quanto stava succedendo.

Fu così che dovetti trasformare la Dialogos in Thesis, cosa non facile perché la Dialogos non c'entrava nulla con la meccanica disponibile essendo un puro dream car svincolato da ogni limitazione.

La realtà aziendale era che c'era il pianale della "K", con il suo passo e con tutti i vincoli derivanti dalle norme di sicurezza e dai crash test; c'erano sei motori disponibili, tutti piccoli e trasversali a sbalzo anteriore; c'era la galleria del vento. Insomma, dal sogno della Dialogos avevo il compito di arrivare alla realtà della Thesis. Ma questi sono i compromessi del mondo.

Un progetto interessante realizzato durante questo travaglio fu la "Giubileo", una vettura che la Lancia decise di regalare a Papa Giovanni Paolo II. Alla cerimonia di consegna presenziammo Fresco, Cantarella, Gaffino ed io.

L'idea era venuta a me e a Gaffino: non sarebbe stato bello avere una Lancia come Macchina Papale per l'apertura del Giubileo anziché la solita Mercedes del Vaticano?

Ci mettemmo al lavoro e poiché avevamo a disposizione solo la "K", che secondo noi non andava bene, cercammo di anticipare la Thesis facendone una versione "limousine". Così utilizzammo una delle prime scocche della Thesis non ancora collaudate.

Dovendo partire da zero, chiedemmo al Vaticano i requisiti desiderati e ne ottenemmo 40 pagine di specifiche che tenevano anche conto delle precarie condizioni di salute del Papa.

Rispettammo tutte le condizioni richieste e ne ottenemmo la Thesis "limousine speciale", una macchina che poteva diventare il prototipo di una "auto blu" per politici e autorità. Nella macchina era stato anche inserito un documento firmato dal Papa contenente, a futura memoria, i nomi di tutte le persone (dal progettista agli operai) che avevano realizzato il progetto.

La Thesis venne finalmente alla luce. Ma perché non è stato un successo come mi aspettavo? Forse per la sua mancanza di sportività rispetto alle principali concorrenti (Mercedes, BMW, Audi).

Alla Lancia, dopo l'acquisto da parte del Gruppo dell'Alfa Romeo, non era consentito fare linee che potessero essere interpretate come sportive. Questa prerogativa spettava solo al marchio Alfa Romeo. Principio che vale tuttora al Centro Stile Lancia, il che è un rischio dal momento che i concorrenti tedeschi continuano ad abbinare sport e lusso.

Dopo la Thesis, di cui sono state ipotizzate anche le versioni bicolore, cabrio-coupè e station wagon, abbiamo fatto la Nea, una vettura molto bella che si guida anche senza volante grazie a degli appositi sensori. Subito dopo abbiamo fatto la "Y" che ricalca molto le linee della Nea: il frontale è quello del futuro (Dialogos, Thesis), le fiancate della precedente serie e il posteriore del passato (Aprilia, Ardea). Gli interni sono piccoli, ma lussuosi.

Infine, abbiamo fatto il progetto della futura Fulvia Coupè, un coupè-cabrio che verrà realizzato nel 2009 sul pianale della Bravo/Delta. Dopo di me è stata progettata, a cura di Marco Tenconi, attuale direttore del Centro Stile Lancia, la Nuova Delta del segmento C, di imminente uscita.

