

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra: Storia dell'impresa e dell'organizzazione aziendale

Mediobanca e lo sviluppo economico italiano del secondo Novecento

RELATORE

Prof. Valerio Castronovo

CANDIDATA

Simona Di Luozzo

Matr. 174651

CORRELATORE

Dott. Stefano Palermo

ANNO ACCADEMICO 2014/2015

Mediobanca e lo sviluppo economico italiano del secondo Novecento

Introduzione	p. 5
Capitolo I. L'economia italiana nel secondo dopoguerra	
<i>1.1 L'Italia nel dopoguerra</i>	p. 10
<i>1.2 La fondazione di Mediobanca</i>	p. 14
<i>1.3 Mediobanca nella ricostruzione dell'industria italiana</i>	p. 17
Capitolo II. Mediobanca nella Golden Age	
<i>2.1 Il miracolo economico italiano</i>	p. 21
<i>2.2 La quotazione di Mediobanca e il finanziamento alle imprese</i>	p. 25
<i>2.3 Investimenti e partecipazioni azionarie: il caso Montecatini</i>	p. 29
Capitolo III. L'economia italiana nella metà degli anni Sessanta	
<i>3.1 L'industria italiana dopo il 1964</i>	p. 31
<i>3.2 La presenza internazionale di Mediobanca</i>	p. 36
<i>3.3 L'industria italiana nella crisi del '73</i>	p. 37
<i>3.4 Mediobanca e la ristrutturazione delle grandi imprese</i>	p. 41
Capitolo IV. Mediobanca e le imprese italiane: rapporti, strategie, sinergie	
<i>4.1 Gli interessi di Mediobanca nelle imprese italiane: una panoramica</i>	p. 43
<i>4.2 Fiat e Pirelli: legami personali ed obiettivi strategici</i>	p. 46
<i>4.3 Il petrol-chimico: dalla Montecatini alla Montedison</i>	p. 51
Capitolo V. La lenta ripresa negli anni Ottanta	
<i>5.1 L'Italia degli anni Ottanta</i>	p. 54
<i>5.2 Le nuove strategie di Mediobanca</i>	p. 59

Capitolo VI. Mediobanca nell'Italia dell'ultimo ventennio

6.1 L'Italia nella nuova economia globale p. 65

6.2 Le difficoltà di Mediobanca nel nuovo contesto economico p. 67

6.3 Mediobanca oggi p. 69

Bibliografia e sitografia p. 73

Introduzione

Obiettivo di questa tesi è analizzare la storia di Mediobanca, dalla sua nascita, nell'immediato secondo dopoguerra, sino alla configurazione del Gruppo odierno. Per farlo, cercherò di seguire il percorso di vita dell'Istituto, nei suoi momenti di ascesa ma anche di crisi, evidenziando il ruolo assunto nel processo di crescita e sviluppo dell'intera economia italiana.

Per lo stesso lasso di tempo percorrerò la vita e l'attività professionale di Enrico Cuccia, che ha seguito ed accompagnato le vicende che hanno contraddistinto l'organismo di via Filodrammatici, di cui fu Direttore Generale e successivamente Presidente onorario.

Mediobanca è stato uno dei nodi centrali del sistema delle partecipazioni incrociate in Italia nel secondo Novecento.

In un paese distrutto dopo l'esperienza fascista e le perdite umane e materiali scaturite dal conflitto mondiale, nonché con la presenza di poca liquidità nelle aziende e scarsi capitali in circolazione, Cuccia concepì una banca che fosse specializzata nell'erogazione ed esercizio del credito a medio e lungo termine, che fosse di sostegno e di aiuto alle grandi imprese, nel processo di ristrutturazione e nel periodo della generale ricostruzione del Paese.

La banca fu fondata per iniziativa di Raffaele Mattioli, presidente della Comit, nel 1946, e quindi partorita dalle tre banche di interesse nazionale (Bin) quali Banca Commerciale italiana, Credit e Banco di Roma, “per soddisfare le esigenze a media scadenza delle imprese produttrici” e per “stabilire un rapporto diretto fra il mercato del risparmio ed il fabbisogno finanziario per il riassetto produttivo delle imprese” recita la relazione di bilancio della Banca Commerciale Italiana del 1945. L’operazione faceva leva su un patto di sindacato per costituire un nucleo forte e duraturo di imprenditori e finanziari, legati alle più importanti imprese private dell’economia italiana, quello che passò alla storia come il “salotto buono” dell’economia, il massimo centro dell’alto potere.

I primi anni Novanta del Novecento rappresentarono il momento culminante di Mediobanca, mentre l’intero decennio segnò invece l’inizio del declino, non della banca in quanto tale, ma del sistema che da essa ha preso il nome. Mediobanca rappresentava il crocevia di capitali delle grandi imprese italiane, dove si determinavano le operazioni di acquisizione e fusione e gli incroci dei possessori di azioni.

Il fenomeno di Mediobanca può esser compreso tenendo ovviamente conto della particolarità del capitalismo italiano del secondo dopoguerra: prevalenza di piccole e piccolissime imprese e pochi grandi gruppi. Banca e grandi imprese nascevano in simbiosi nei primi due decenni del Ventesimo secolo; superavano la grande crisi grazie all’intervento dello Stato e dominavano la produzione industriale negli anni immediatamente successivi alla Seconda Guerra mondiale. Verso la fine degli anni Settanta e nel corso degli anni Ottanta, iniziava l’espansione della media e piccola impresa, mentre perdevano colpi le grandi industrie. Il peso della piccola e media impresa cresceva grazie agli autofinanziamenti (e quindi non agli apporti di capitale da parte degli azionisti) e grazie anche alla mobilitazione del risparmio delle famiglie. La grande impresa cercava invece di riorganizzare i propri assetti, e grazie a Cuccia, Mediobanca rispondeva proprio a queste esigenze.

Si veniva così a creare un legame ed un sodalizio molto robusto tra Mediobanca e le grandi imprese e lo stesso Cuccia nutriva i rapporti con le grandi famiglie industriali come Agnelli, Pirelli od Orlando.

All'indomani del secondo conflitto mondiale tuttavia, l'economia italiana non godeva di circostanze favorevoli: i ritardi nello sviluppo, la dipendenza dalla svalutazione per guadagnare competitività, l'obsolescenza culturale così come anche della finanza, certo rappresentarono degli ostacoli non indifferenti.

Negli anni Novanta furono due i fattori che premevano sulla stabilità del sistema finanziario ed economico: la liberalizzazione dei capitali, imposta dall'Unione Europea in una economia sempre più globalizzata; le privatizzazioni di vari enti (compresa Mediobanca, privatizzata nel 1988). Queste facevano scomparire l'industria di Stato e costituirono sicuramente un evento finanziario rilevante.

Per comprendere l'attività di Mediobanca in questi anni è possibile utilizzare quasi unicamente i bilanci dell'azienda; mentre per quanto riguarda alcuni interventi più specifici, è possibile confrontare una vasta bibliografia disponibile sull'argomento.

Un'impresa, in particolar modo una banca, va analizzata e "giudicata" sulla base del sistema economico nel suo complesso, e la sua efficienza valutata per il contributo che la stessa dà al processo di accumulazione. Si cerca cioè di comprendere quanto ed in che modo la stessa abbia partecipato al miglioramento ed al progresso dell'economia.

Mediobanca è stata frutto dell'ingegno di uomo, Enrico Cuccia, che ha saputo fare di essa la grande protagonista del sistema economico e finanziario italiano dal secondo dopoguerra, e che personalmente ha seguito sino alla sua morte, avvenuta nel 2000.

Dopo la scomparsa di Cuccia, e la fine della prima Mediobanca, come spesso accade, si fecero più aspre le relazioni tra i soci a causa delle divergenze sulle strategie da intraprendere. Prese corpo così un primo periodo di instabilità poi concluso con la nomina di Alberto Nagel ad Amministratore delegato del Gruppo e di Renato Pagliaro quale Presidente.

Mediobanca ha potenziato la sua influenza anche all'estero, fondando sedi a Parigi, Londra, Francoforte e Madrid, con società controllate a New York, Lussemburgo ed Istanbul; ha inoltre ampliato la sua sfera di attività, divenendo leader in Italia nel *corporate & investment banking*, nel credito al consumo, e nell'*online banking*, nonché la banca d'affari principale del nostro Paese.

La tesi è articolata in sei capitoli. Nel primo capitolo viene presentato il contesto socio-economico italiano all'indomani della seconda guerra mondiale e nel quale prese forma l'esperienza della prima Mediobanca. Nel secondo capitolo ho analizzato la situazione italiana negli anni del "miracolo economico" e il contestuale operato di Mediobanca, la sua quotazione in Borsa e le principali partecipazioni azionarie, tra cui la Montecatini. Il terzo capitolo contiene un'analisi del quadro degli anni Sessanta, dell'esperienza italiana negli anni seguenti la crisi del '73. In questo contesto sono analizzati il processo di espansione all'estero dell'economia italiana, la presenza internazionale di Mediobanca e il sostegno che la stessa offriva alla grande industria del Paese. Nel quarto capitolo sono descritti i principali rapporti tra Mediobanca e le grandi imprese, nonché i legami personali tra lo stesso Enrico Cuccia e le proprietà di alcuni gruppi industriali. Il quinto capitolo analizza la lenta ripresa dell'economia italiana negli anni Ottanta, le nuove strategie assunte da Mediobanca e le circostanze in cui prende corpo il processo di privatizzazione. Infine, nel sesto capitolo viene descritta l'attività dell'Istituto nell'ultimo quinquennio, con la rappresentazione del gruppo odierno, dei suoi profili e delle sue funzioni.

Per svolgere questo lavoro di tesi, ho esaminato e studiato testi quali "Storia economica d'Italia: dall'Ottocento ai giorni nostri" di Valerio Castronovo, con cui ho potuto delineare un quadro socio-economico del periodo; il volume di Napoleone Colajanni intitolato "Un uomo, una banca" mi ha permesso di comprendere i casi e le vicende dell'Istituto Mediobanca e del suo fondatore Enrico Cuccia. Lo stesso testo fornisce numerosi dati e testimonianze su queste vicende. Il volume di Giorgio La Malfa, "Cuccia e il segreto di Mediobanca", non rappresenta

solo la testimonianza di uno dei collaboratori di Cuccia, ma consente di capire meglio la personalità, le idee ed i principi su cui lo stesso Cuccia ha fondato l'operato di Mediobanca. Infine, la "Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi" di Fabrizio Barca ha consentito di inquadrare le vicende di Mediobanca all'interno delle più complessive dinamiche del capitalismo italiano del secondo Novecento.

CAPITOLO I

L'economia italiana nel secondo dopoguerra

1.1 L'Italia nel dopoguerra

L'Europa occidentale uscì devastata dal secondo conflitto mondiale. Ingenti erano state le perdite umane (quasi cinquanta milioni), così come le sofferenze; allo stesso modo notevoli risultarono essere le distruzioni materiali e i costi sostenuti dalla finanza pubblica¹. Nel dopoguerra l'Europa ha subito una profonda trasformazione in un contesto di notevoli cambiamenti strutturali dell'economia e delle relazioni mondiali.

Non a caso, la contrapposizione tra il modello capitalista liberal-democratico occidentale e quello socialista orientale ha portato a parlare di una vera e propria Guerra Fredda, tra le due più grandi potenze del mondo, gli Stati Uniti e l'Unione Sovietica: “fredda” perché non ci fu un vero e proprio scontro armato, ma lo stesso si fondava su una supremazia politico – ideologica tra le due superpotenze; a conclusione della quale il comunismo sovietico scomparve.²

L'Italia alla fine del 1945 usciva lacerata dalla guerra, ritrovandosi in una condizione di grande incertezza politica e di grave dissesto economico. Oltretutto, l'esperienza della lotta partigiana, combattuta particolarmente al centro-nord si scontrava con l'orientamento tradizionalista e moderato del governo monarchico, che nel frattempo continuava ad esercitare

¹ Si veda “*Storia economica d'Italia*” di Valerio Castronovo

² Si veda “dal bipolarismo al post-comunismo” www.sapere.it di autore ignoto

un ruolo preminente nella parte meridionale del Paese seppur sotto il controllo degli Alleati. A guerra conclusa, emersero così le innumerevoli (e controverse) “anime” presenti nella società italiana: da un lato vi erano le forti sollecitazioni al progresso di chi aveva partecipato alla Resistenza; dall’altro il dissenso di chi era intenzionato in sostanza a non voler mutare i vecchi bilanciamenti di potere.³

Alla fine del conflitto, gli Americani grazie ad un’ottima riorganizzazione delle risorse, avevano affermato il proprio ruolo egemone nel nuovo ordine politico ed economico in campo internazionale. La guerra segnò di fatto l’espansione planetaria degli Stati Uniti, la cui influenza nel dopoguerra si esercitò, in forme e con intensità differenti, in America latina, in Giappone, nelle Filippine, nel Pacifico, in diversi paesi dell’Africa e dell’Asia e in tutte le democrazie occidentali dell’Europa. Gli Americani intervenivano direttamente o spesso indirettamente nelle scelte politiche degli stati, nei rapporti internazionali, o nelle decisioni di carattere economico. In Europa, con il piano Marshall approvato nel 1946 gli Americani avrebbero fornito aiuti finanziari e materiali per permettere la ricostruzione economica degli stati colpiti dalla guerra. Era negli interessi degli stessi Stati Uniti, perché una Europa rifiorita avrebbe potuto rappresentare un nuovo mercato di riferimento per l’economia americana.

Gli USA, nel processo di ricostruzione del nostro Paese, adottarono linee innovatrici, volendo porre in atto risoluzioni più avanzate⁴.

L’Italia, appena uscita dal secondo conflitto mondiale, si trovava a dover ripristinare l’intero sistema industriale e buona parte del territorio, completamente abbattuto dalla guerra. Inoltre, era presente il problema della disoccupazione strutturale, a cui doveva essere trovata una soluzione dall’interno, dal momento che le possibilità di sbocchi migratori sembravano ormai frenate.

³Si veda www.novecentoinrete.wordpress.com “*Il secondo dopoguerra in Italia*” di Alessia Novello

⁴Si veda “*Storia economica d’Italia*” di Valerio Castronovo, Einaudi, 2013

Gli anni della *ricostruzione* (1945-1955) furono contrassegnati dalla scelta fondamentale di politica economica che influenzò tutti i periodi successivi: quella di liberalizzare gli scambi di merci e servizi, aprendo l'economia italiana ed introducendola nei mercati a cui facevano riferimento i paesi del mondo occidentale.

Ad aumentare le inquietudini fu il tentativo di porre un freno ad una spirale inflazionistica che cresceva a ritmi sostenuti, soprattutto dovuta al brusco adeguamento, da parte delle autorità militari alleate, del cambio lira-dollaro: un gesto che provocò una svalutazione della nostra moneta di circa cinque volte.⁵

All'uscita dal ventennio fascista, l'Italia presentava ancora un forte ritardo di sviluppo rispetto alle economie industriali più avanzate. L'industria aveva, sia in termini di occupazione, sia in termini di prodotto, una dimensione relativa inferiore alla Francia e assai inferiore rispetto alla Germania, ed era concentrata in larga misura, in una piccola area del paese: "il triangolo" compreso tra Milano Torino e Genova. Gli addetti al settore agricolo si stimavano essere 9mln (37% rispetto al 28 22 e 13 della Francia, Germania e degli Stati Uniti) a conferma ulteriore che il grosso dell'industria italiana era, e rimase a lungo, legato al carattere agricolo della società. Allo stesso modo, il reddito pro capite confermava quanto fosse ancora elevato il divario tra l'Italia e gli altri principali paesi industriali; in parte spiegato dalla peculiare arretratezza del Mezzogiorno.

La configurazione del capitalismo italiano, nell'immediato dopoguerra, presentava caratteri distintivi: vi era una base di piccole e piccolissime imprese, ed un ristretto numero di grandi imprese.

La grande impresa italiana, aveva una struttura proprietaria in cui i gruppi familiari erano presenti in maniera consistente ed in misura superiore, diversamente da quanto accadeva nelle *public companies* anglosassoni (ciò che noi intendiamo per designare un capitalismo "ad azionariato diffuso"), dove non solo l'assetto proprietario era molto aperto, quindi erano

⁵ Si veda "Lo sviluppo economico italiano nel secondo dopoguerra" doc. di Carluccio Bianchi

presenti tanti proprietari, non sottoposto a vincoli legali, ma anche alla portata di chiunque avesse le disponibilità finanziarie per accedervi (cioè possedesse capitale di rischio).

La presenza di strutture proprietarie a base familiare e l'assunzione di responsabilità manageriali da parte dei membri delle famiglie proprietarie creavano forti vincoli finanziari alla crescita dimensionale delle imprese, perché messi in evidenza dall'assenza di un mercato in cui raccogliere risorse. La riduzione del vincolo finanziario, è stata poi conseguita attraverso l'adozione di tecniche di crescita che permettessero di ridurre l'impegno diretto della famiglia che deteneva il controllo dell'impresa come i gruppi piramidali, le società a catena e i patti parasociali.⁶ Ed è proprio in questo contesto che si inserì Mediobanca, che avrebbe teso a conservare gelosamente gli assetti proprietari e gli equilibri esistenti, nonché a garantire assistenza alle industrie italiane, nel processo di ristrutturazione privatizzazione ed internazionalizzazione, al fine di favorirne l'accesso al mercato dei capitali.

⁶ Si veda *“Un uomo, una banca”* di Napoleone Colajanni 2000 Sperling & Kupfer Editori S.p.a

1.2 La fondazione di Mediobanca

Ancora prima dello scoppio della guerra, la crisi del 1929 aveva colto l'economia italiana in piena fase di ristrutturazione. La conseguenza fu un'alterazione di fondo nella struttura del sistema, nell'intervento dello Stato che diventerà gestore, attraverso l'Iri, di industrie e di banche. Le imprese industriali che sarebbero passate sotto il controllo dello Stato erano quella della siderurgia, della cantieristica e dei telefoni. Lo stesso rapporto tra banca private e grande industria, il gemellaggio siamese tipico degli decenni precedenti, fu fortemente messo in discussione.

Prendeva corpo il principio della separazione tra credito di investimento e credito di esercizio. Sin dai primi anni Trenta, infatti, apparvero chiare le difficoltà delle grandi banche come la Banca Commerciale e il Credito Italiano, divenute a seguito della crisi e del crollo delle industrie da queste finanziate, praticamente insolventi.

In tale quadro, il primo nodo da affrontare era il finanziamento alle imprese. La linea scelta fu quella di separare nettamente il credito per investimenti, a medio e lungo termine, dal credito di esercizio; sulle banche inoltre si sarebbe esercitata una vigorosa vigilanza per mezzo della Banca d'Italia.

Si identificavano una divisione di compiti tra grandi banche e banche regionali, credito di esercizio e credito di investimento, istituti pubblici e istituti privati. L'idea doveva essere quella di arrivare ad una specializzazione degli istituti secondo le forme del credito da essi erogato, e in questo senso si distinguevano il credito a breve, che avrebbe dovuto essere esercitato da banche di deposito; il credito a medio e lungo termine, da affidare ad un ente pubblico, l'Imi, con la facoltà di assumere quelle partecipazioni azionarie che si fossero rivelate utili per l'esercizio dell'attività.

Tuttavia, sotto la pressione dell'incombente pericolo, si arrivò a stabilirsi una separazione tra credito e partecipazione azionaria, e fu trasferito all'Iri, divenuto ormai il nuovo punto di riferimento dell'attività finanziaria, il grosso delle imprese industriali.⁷

L'IRI, infatti, era stato istituito il 24 gennaio 1933 come ente pubblico provvisorio, per sopperire alla gravissima crisi bancaria ed industriale di quegli anni e al tempo stesso per riorganizzare le partecipazioni nelle imprese che erano detenute dalle banche.

La fondazione dell'IRI si inseriva in una complessa operazione del sistema del credito con la già citata la separazione fra banche commerciali e banche d'investimento e con il consolidamento del ruolo della Banca d'Italia in merito alla vigilanza ed alla regolazione disposto dalla legge bancaria del 1936.

Un anno dopo, in virtù della impossibilità di liquidare un volume così alto di partecipazioni assunte a seguito della crisi, la stessa IRI fu trasformata in un Ente permanente.

In questo contesto di mercato controllo dello Stato nel mercato dei capitali e di separazione delle forme di credito a breve e lungo termine si inserisce, nell'Italia repubblicana dell'immediato dopoguerra la fondazione di Mediobanca, costituita nel 1946 su iniziativa proprio delle tre banche di interesse nazionale: Commerciale e Credito Italiano (ciascuna con il 35%) e Banco di Roma (30% del capitale). Molto significativo fu il ruolo del presidente della Commerciale, Raffaele Mattioli, che vedeva nel nuovo Istituto la possibilità di allargare le forme di supporto al mondo dell'industria attraverso finanziamenti a medio e lungo termine tramite forme alle volte di vero e proprio coordinamento fra i principali gruppi del capitalismo privato, e quelli a partecipazione statale.

Mediobanca doveva esser dunque una sorta di società schermo, per superare i vincoli imposti dalla legge bancaria del '36, operante nel settore privato e nel credito a medio-lungo termine. In vista dell'avvio della società, fu acquistato un palazzo in via Filodrammatici a Milano, adiacente al Teatro alla Scala. Durante la sua prima riunione, come ricorda Giorgio

⁷ Si veda *“Un uomo, una banca”* di Napoleone Colajanni

La Malfa, il Consiglio di Amministrazione nominò Enrico Cuccia Direttore Generale dell'Istituto. Egli, che non aveva ancora quarant'anni, era in quel momento condirettore centrale per l'estero della Banca Commerciale, dove era entrato nel 1938, dopo varie esperienze di lavoro in Italia, Inghilterra, Francia e in Africa Orientale. Tre anni dopo, nel '49, Cuccia venne chiamato a far parte del Consiglio di Amministrazione di Mediobanca divenendone, oltre che direttore generale, anche amministratore delegato.⁸ Nei suoi sviluppi successivi, Mediobanca finirà per divergere dallo scopo per cui fu concepita da Mattioli, e cioè di una banca specializzata nell'erogazione del credito a medio termine. Finirà infatti per essere la prima vera banca d'affari italiana, crocevia e snodo del grande capitale nonché centro organizzatore degli equilibri delle imprese, quello che verrà definito il "salotto buono" dell'economia italiana, massimo centro dell'alto potere, composto dalle più grandi famiglie e dai più grandi gruppi rappresentanti il capitalismo italiano.

In questa funzione, agirà con la metodologia e l'indipendenza del privato, ma manterrà a lungo un collegamento con la sua natura pubblica.

⁸Si veda "*Cuccia e il segreto di Mediobanca*" di Giorgio La Malfa, Feltrinelli Editore

1.3 Mediobanca nella ricostruzione dell'industria italiana

Il sistema bancario nel secondo dopoguerra era così articolato:

- Istituti di diritto pubblico;
- Banche di interesse nazionale;
- Banche popolari;
- Casse di risparmio;
- Banche ordinarie;
- Mediobanca, con obiettivi di finanziamento per mezzo di crediti a medio-lungo termine, raccolta di obbligazioni, emissione di titoli.

Se Mediobanca aveva finito per assumere un ruolo egemone per la nostra economia, lo si doveva al fatto che essa era la principale banca d'affari in Italia, oltre che un'istituzione che godeva di grande credito in campo internazionale. La maggior parte degli istituti bancari, aveva continuato ad impiegare i mezzi finanziari in base a criteri per lo più tradizionali, limitandosi, relativamente ai rapporti con le imprese, a fare affidamento su garanzie di natura prevalentemente patrimoniale, senza svolgere alcun ruolo di orientamento o supervisione. Le circostanze in cui Mediobanca incominciò la propria attività non erano facili. Anche se le distruzioni non avevano raggiunto un livello tale da costringere il Paese a ricominciare daccapo, l'economia italiana era sempre più disorganizzata.

L'industria nel suo complesso reagì bene, e l'impegno per la ricostruzione fu significativo. Già nel 1950 il livello della produzione industriale superò quello del 1938 (quando la produzione subì una battuta d'arresto a causa di un periodo di forte depressione), e lo stesso avvenne per gli investimenti. La politica economica spingeva l'industria a puntare sui rapporti internazionali, condizione indispensabile per rilanciare l'economia italiana, per renderla più competitiva e favorire così la libera concorrenza. Inoltre, in questo modo, si garantiva l'equilibrio dei conti con l'estero ed anche una crescita generale del reddito nazionale. Si verificò dunque quella domanda di capitali che Mattioli aveva previsto. La stessa non

riguardava soltanto la ricostruzione, ma anche l'ammmodernamento dell'industria italiana, ormai positivamente influenzata dal vivace dinamismo della concorrenza internazionale.⁹ Si affermavano nuovi settori industriali, si miglioravano i sistemi di produzione, si incrementava la produttività; si creavano nuove condizioni per l'esercizio del credito a medio termine, in quanto si ampliava la domanda di capitali per investimenti ed ammortamenti più accelerati, rispetto a quelli tradizionali delle opere pubbliche e dell'energia idroelettrica. Il sistema finanziario si andò ricostruendo anch'esso nel bel mezzo delle difficoltà, ma anche dei nuovi orizzonti. Nel 1948, quando la situazione era stabile e l'inflazione era praticamente vicina allo zero, le banche di credito ordinario riassunsero a pieno la funzione di finanziamento della gestione dell'economia, tenendosi ben lontane da ogni tentazione di stabilire disonesti rapporti con le imprese industriali. La struttura finanziaria delle imprese era notevolmente cambiata in seguito agli eventi bellici: guardando la composizione del passivo, si notava com'era diminuito il capitale versato e quasi sparite le obbligazioni, ma aumentavano i debiti: gli investimenti venivano dunque non finanziati da capitale di rischio, ma dall'indebitamento.

Ad esempio, nel 1938 il capitale versato delle imprese era pari al 38,52%, mentre nel 1948 era sceso al 9,37%; le obbligazioni da una percentuale del 3,47% erano arrivate a 0,41%; i debiti al contrario dal 29,9% erano aumentati sino a raggiungere la quota del 45,28%.¹⁰

L'industria italiana, o meglio, le grandi imprese italiane, andavano alla ricerca di nuove vie di finanziamento: erano infatti dirette alla costituzione di un vero e proprio mercato finanziario che non esisteva, e questo era uno degli obiettivi della nuova banca.¹¹

L'intervento di Mediobanca nell'economia reale perseguì obiettivi assai diversi: l'erogazione del credito a medio termine, con una scadenza massima di cinque anni, venne individuata, soprattutto in una prima fase, nel finanziamento di investimenti che solo in un

⁹ Si veda *“Un uomo, una banca”* di Napoleone Colajanni

¹⁰ Dati riportati da Napoleone Colajanni

¹¹ Si veda *“Storia economica d'Italia”* di Valerio Castronovo

secondo tempo sarebbero stati finanziati sul mercato mobiliare, attraverso emissione di obbligazioni o sottoscrizione di capitale.

Ciò portò ad orientarsi preferenzialmente verso le grandi imprese, che di fatto monopolizzavano il mercato dei capitali. Soltanto l'esistenza di un istituto specializzato nella funzione del credito a medio termine avrebbe potuto aprire alle medie imprese il mercato mobiliare.

Per quanto riguardava la struttura dei finanziamenti, Mediobanca cominciò la propria attività nei settori più immediatamente accessibili, ma nel giro di qualche anno si specializzò nei settori dove la grande impresa, pubblica o privata, predominava.

Al 1956, in quello che può essere considerato l'anno in cui si compiva la fase di avvio e Mediobanca era diventata matura, i finanziamenti all'industria meccanica metallurgica e chimica, rappresentavano l'83,4% di tutti i finanziamenti in essere. Mediobanca sarà prevalentemente un istituto di finanziamento, e non di partecipazione (nonostante esercitasse il collocamento di titoli azionari ed obbligazionari grazie al rapporto con i suoi azionisti, le tre banche di interesse nazionale, presso i cui sportelli le emissioni erano collocate); nel 1956 l'insieme dei titoli di proprietà e delle partecipazioni ai consorzi era del 22% dell'attivo, proporzione rilevante ma non a tal punto da assimilarla ad una holding.¹²

La redditività di Mediobanca si mantenne sempre a livelli elevati. Nei primissimi anni di attività, quando l'inserimento nel mercato non era ancora pieno e affluiva la raccolta, grazie all'attività delle tre banche di interesse nazionale (BIN) gli interessi sui titoli di Stato, rappresentavano una quota elevata di profitti. Successivamente la parte dominante fu assunta da interessi attivi e dagli sconti. La struttura dei costi di Mediobanca era considerevolmente favorita dal basso costo della raccolta, grazie sempre alla convenzione e all'accordo con le BIN.

¹² Dati riportati da Napoleone Colajanni

Nel 1956 con l'aumento generale del capitale, la quotazione in Borsa, che sottolineava un carattere di maggiore autonomia, e la partecipazione di azionisti esteri, si ebbe un vero e proprio salto di qualità nell'attività di Mediobanca. La stessa era già un punto di riferimento e di intermediazione per il rapporto tra banca ed industrie, ed indubbiamente la volontà di orientarsi verso questa direzione era presente in Cuccia così come in Mediobanca.

Cuccia voleva mantenere una distinzione tra la banca che concedeva credito ordinario e la banca che esercitava il credito per gli investimenti: questa la distinzione tra banca "mista" che esercitava tutte le forme di credito, e a cui Cuccia diceva di essere contrario, e la "banca d'affari" che praticava il credito a medio e lungo termine.¹³

L'aumento di capitale del 1956 segna anche un momento importante per la vita di Mediobanca: la partecipazione della Lazard Frères di New York, in seguito alla quale si instaurò tra Cuccia ed André Meyer, socio della Lazard, l'unico che si rese davvero conto dell'influenza che una banca di quel tipo avrebbe avuto nell'economia italiana, un vero e proprio sodalizio, fatto di legami sottili ed affinità intellettuali, piuttosto che di espliciti accordi finanziari.¹⁴ Fin dall'origine di Mediobanca vennero dunque definite le funzioni ed il carattere: banca d'affari ed indipendenza.

L'indipendenza tuttavia, non doveva tradursi solamente in una autonomia funzionale, necessaria per una banca d'affari, ma doveva anche servire a proteggersi dalle interferenze politiche, dal momento che tutti e tre i soci (Comit, Credit e Banco di Roma) erano controllati da un ente pubblico, e si poteva dire che la politica intervenisse per questo tramite.

Mediobanca doveva muoversi in condizioni molto difficili: non aveva alle spalle lo Stato, anzi, aveva dovuto compiere una serie di manovre per sottrarsi ad una tutela che poteva diventare assai pericolosa; e non aveva la forza finanziaria che le avrebbe permesso di pesare sul mercato.

¹³ Si veda "*Un uomo, una banca*" di Napoleone Colajanni

¹⁴ Si veda "*Enrico Cuccia*" in Enciclopedia Treccani

CAPITOLO II

Mediobanca nella Golden Age

2.1 Il miracolo economico italiano

Tra il '56 e il '63 l'intera società italiana compì un balzo in avanti, non solo in campo economico, ma anche nella sua cultura, superando tradizionali barriere di provincialismo e cominciando ad integrarsi con l'Europa. Una funzione di primo piano spettò alla creazione del Mercato comune europeo, da cui l'Italia trasse vantaggi particolarmente elevati, perché più alta era la produzione di cui godeva.

Il Paese si inserì nel Mercato comune attraverso una trasformazione della propria struttura industriale: da paese tradizionalmente esportatore di prodotti agricoli e dell'industria tessile, diventava importatore di prodotti agricoli, ed esportatore netto di prodotti metalmeccanici; l'esportazione cresceva ogni anno del 15%, tant'è vero che la leva principale del miracolo economico furono le esportazioni: si parlava di economia *export led*.¹⁵ Cresceva tuttavia anche il settore agricolo grazie allo sviluppo della meccanizzazione. Protagonista dell'espansione fu la grande impresa, pubblica e privata. Furono anche anni in cui l'industria automobilistica entrò nello stadio della produzione di massa, grazie all'utilizzo della catena di montaggio, che permetteva di realizzare economie di scala, e di manodopera a più basso costo rispetto a quella degli altri paesi.

¹⁵ Si veda "*Storia economica d'Italia*" di Valerio Castronovo

La Fiat, ad esempio, con i suoi modelli 500, 600, 1100 e 1500, rappresentò il simbolo dell'industria, della crescita e dello sviluppo.¹⁶

Relativamente alla crescita, si evidenziava la differenza tra i diversi settori industriali: a brillare erano le industrie metallurgiche meccaniche ed elettriche, contro quelle tessili, estrattive ed agroalimentari.

Si manifestò un'importante spinta al consumo nelle città, grazie a redditi pro capite sempre più elevati, tant'è che il reddito nazionale crebbe con un saggio di aumento annuo del 5,8%, mentre si registrava un aumento medio annuo del prodotto nazionale del 6,7%.¹⁷ Il volume dei risparmi fu sempre più crescente, e riguardava soprattutto il ceto medio del centro nord, con buone basi di reddito. Grazie agli ingenti risparmi, crebbero le banche, e quindi gli investimenti.

A fare da base al miracolo economico fu senz'altro la stabilità monetaria. Il rapporto tra quantità di moneta e prodotto nazionale lordo mostrava un andamento sempre più crescente, e i saggi nominali di interesse a lungo termine restarono fermi intorno al 7% dal '54 al '57, senza molte variazioni; l'espansione economica fu resa possibile quindi senza forti pressioni inflazionistiche.¹⁸

La struttura del sistema industriale italiano risultava costituita da quattro settori principali: quello siderurgico, quello meccanico (ed anche del trasporto), il settore chimico e quello energetico (dell'elettricità).

Come già detto, la manodopera era a basso costo, ma i posti di lavoro aumentarono all'aumentare della domanda e della produttività, cosicché in molti migrarono dal Sud, sempre più arretrato, verso le grandi fabbriche del Nord, che offrivano un lavoro stabile: il 1961 fu l'anno che registrò un esodo maggiore.

¹⁶ Da appunti, cit. Valerio Castronovo

¹⁷ Dati riportati da Valerio Castronovo

¹⁸ Si veda "*Storia economica d'Italia*" di Valerio Castronovo

Un'altra introduzione fu l'utilizzo del metano, che sostituì il carbone e fece diminuire l'esportazione del greggio: in questo ambito si stabilirono importanti rapporti con l'Iran.

L'Eni, guidata da Mattei, approfittava di una clamorosa offerta e proponeva una partnership con l'Iran: quest'ultimo otteneva maggiori entrate, e l'impresa assicurava la sua assistenza tecnica.

Un altro favorevole aspetto che riguardava il settore industriale era il basso costo delle materie prime, reso possibile grazie al sistema dei cambi fissi stabilito durante la conferenza di Bretton Woods.

Forte fu anche il settore elettromeccanico, legato all'industria energetica, e le più importanti imprese erano la Sme (che operava nel Mezzogiorno), la Centrale del gruppo Orlando, la Sade, la Sip (soprattutto in Val d'Aosta e Piemonte) e la Edison (in Lombardia, Liguria ed Emilia Romagna).¹⁹

Crebbe moltissimo la domanda interna, un'altra leva importantissima dell'economia del miracolo, e contemporaneamente aumentò la spesa pubblica che trainava l'industria con investimenti in settori strategici, quali quello dei trasporti, delle telecomunicazioni, dell'energia delle siderurgia, e dell'edilizia pubblica.

Nel 1963 il miracolo economico raggiunse la sua vetta più alta. A caratterizzare il periodo fu senz'altro la coesistenza della mano privata (con i settori più importanti) e della mano pubblica: la mano privata faceva capo a Confindustria, mentre quella pubblica all'Iri.

Si svilupparono nuove produzioni: nel campo del trasporto individuale largamente diffusi divennero i ciclomotori, come le famosissime Vespa e Lambretta, ma anche le biciclette; o anche nel campo degli elettrodomestici, delle macchine da scrivere e contabili, o in quello dei pneumatici rappresentato dalla Pirelli.

Il settore bancario era rappresentato da Mediobanca, un caposaldo insieme alle Assicurazioni Generali, che rappresentavano il settore assicurativo. Anche grazie all'operato

¹⁹ Da appunti, cit. Valerio Castronovo

di Enrico Cuccia, Mediobanca svolse una funzione importantissima di sostegno alla grande industria, superando così il problema della creazione di un flusso di capitale che finanziasse le grandi imprese. Grazie alle iniziative di Cuccia e alle garanzie che Mediobanca offriva, fu assicurata la stabilità degli assetti proprietari, oltre che orientato il flusso di capitali.²⁰

L'industria di Stato dava un supporto notevole attraverso la produzione di semilavorati a prezzi competitivi, come l'acciaio o i prodotti petroliferi, oppure con il proprio *know how* in materia di infrastrutture, con le autostrade. La piccola e media impresa, anche in settori come l'abbigliamento, era ancora alle prese con il problema della quantità di capitale disponibile.

La tecnologia creava nuovi scenari e opportunità, spesso anche travolgendo i tradizionali processi di trasformazione di interi settori industriali. In questo contesto, il ricorso al credito diventava indispensabile.

Gli anni Cinquanta furono travolti da un clima di euforia, espansione ed aspettative di benessere. L'impresa pubblica usciva dallo stato di inferiorità e subordinazione: nel 1961 infatti l'IRI era divenuto uno dei più consistenti gruppi industriali europei, insieme con l'Eni, Ente Nazionale Idrocarburi, grande organismo industriale che concentrava al suo interno le attività di ricerca mineraria e quelle petrolchimiche. Il nuovo ente fu affidato ad Enrico Mattei, "un uomo che ha trasformato ogni azione in una visione, creando sviluppo e benessere attraverso l'ingegno"²¹; colui il quale intuì da subito l'importanza del metano, fonte di energia allora sconosciuta in Europa, come la soluzione che avrebbe permesso all'industria italiana di decollare negli anni Cinquanta del miracolo.

²⁰ Da appunti, cit. Valerio Castronovo

²¹ Cit. da www.eni.com *Enrico Mattei*

2.2 La quotazione di Mediobanca e il finanziamento alle imprese

Il periodo compreso tra il dopoguerra e i primi anni Sessanta rappresentava uno dei più favorevoli per la crescita del mercato azionario. Tra la fine del 1947 e la fine del 1961 il rendimento reale medio annuo delle azioni (composto) era di circa il 15%. A determinare questa straordinaria crescita del secondo dopoguerra erano diversi motivi, sia interni sia legati al contesto internazionale. L'alto tasso di accumulazione sopra ricordato rese possibile un dinamico processo di modernizzazione tecnologica del sistema produttivo italiano, che, potendo trarre vantaggio dai *late comers* (i "ritardatari"), si collocò sugli standard tecnologici più elevati dell'epoca, facendo registrare un salto qualitativo notevole rispetto ai sistemi produttivi relativamente sottosviluppati utilizzati nel periodo antecedente alla guerra.²² L'eccezionale prestazione del mercato azionario nel secondo dopoguerra era quindi associata a un notevole aumento della produttività complessiva, dovuta sia all'adozione di tecnologie produttive più moderne sia alla presenza di rendimenti crescenti di scala e all'adeguamento dello stock di capitale fisso utilizzato al livello ottimale²³. Fra il 1947 e il 1953 circa il 54% degli aumenti di capitale delle società per azioni italiane transitò per il mercato borsistico²⁴; inoltre, vennero abolite l'imposta cedolare sui dividendi (reintrodotta poi nel 1962), l'imposta sulla negoziazione dei titoli azionari, e i vincoli alla distribuzione degli utili societari.

Per tutto il periodo precedente il vero e proprio miracolo, tra il '55 e il '60, l'autofinanziamento per le imprese assunse una importanza rilevante. Si trattava di una grande novità per l'economia italiana, in una situazione in cui si verificavano contestualmente un alto numero di investimenti ed un altrettanto elevato volume di risparmi, dal momento che la stessa era sempre stata piuttosto priva di capitali. E fu proprio in questo periodo, come citato nel paragrafo precedente, che la propensione al risparmio degli italiani toccò livelli molto più elevati in confronto agli altri paesi capitalistici. La struttura finanziaria delle imprese del

²² Si veda "Dall'Unità ai giorni nostri: 150 anni di Borsa in Italia" cit. Fuà

²³ Si veda "Dall'Unità ai giorni nostri: 150 anni di Borsa in Italia" cit. Rossi e Toniolo (1994)

²⁴ Si veda "Dall'Unità ai giorni nostri: 150 anni di Borsa in Italia" cit. Aleotti

miracolo evidenziava di fatto i cambiamenti dovuti a questo processo: la quota dei debiti diminuiva considerevolmente, ed aumentavano gli ammortamenti; allo stesso modo aumentava il capitale versato (capitale di rischio). Mentre prima vi era scarsa disponibilità di credito, ora vi era oltre alla maggior possibilità di esercitare il credito, anche possibilità di intermediazione.²⁵

La funzione del credito nel finanziamento degli anni del miracolo diminuì, per effetto della crescita dell'autofinanziamento: le imprese italiane praticavano una politica di bassi dividendi, preferendo lasciare gli utili all'interno dell'impresa. Il credito a medio e lungo termine era necessario soprattutto alle grandi imprese.

Data la sempre più crescente liquidità, dovuta agli aumenti di reddito delle famiglie e delle imprese, si posero le condizioni per un vero e proprio *boom* della Borsa, di cui le imprese approfittarono. La Borsa italiana era controllata sempre da grandi gruppi, e dato che furono proprio questi i protagonisti della ricostruzione e dell'apposizione delle basi per il miracolo economico, si pensò che l'attività e la funzione della Borsa potesse iniziare a crescere anche in Italia.

Nel marzo del 1956 il titolo di Mediobanca fu ammesso alla quotazione in Borsa. All'inizio del 1957 i dati relativi alla quotazione erano i seguenti: capitale (migliaia di Lire) 4 milioni, numero di azioni 400 mila, con un valore nominale di 10 mila.²⁶

Successivamente però, il *boom* si sgonfiò in maniera precipitosa. Gli anni dal '62 al '72 videro una forte correzione al ribasso degli indici azionari. Probabilmente una delle interpretazioni di questa performance negativa del mercato azionario di quel periodo era la pesantezza degli aumenti di capitale ai quali le imprese quotate ricorrevano sempre più assiduamente.²⁷ In sostanza il miracolo fu finanziato essenzialmente grazie al rapporto tra salari e produttività: più aumentavano i salari, più cresceva la produttività. Del credito a breve

²⁵ Si veda "Un uomo, una banca" dati riportati da Napoleone Colajanni

²⁶ Si veda *Il Calepino dell'azionista*, www.archivistoricomedioabanca.it anno 1957

²⁷ Si veda "Dall'Unità ai giorni nostri: 150 anni di Borsa in Italia"

termine si servirono soprattutto le piccole e medie imprese, mentre le grandi imprese facevano domanda di crediti a lungo termine.

Cuccia aveva sempre insistito affinché ogni istituto che erogasse ed esercitasse il credito a medio termine fosse adeguatamente specializzato. Per quanto fosse significativa la parte di Mediobanca relativa ai finanziamenti all'industria, non rappresentava una quota rilevante nel sistema dei finanziamenti. Il credito a lungo termine continuava ad essere esercitato dagli istituti pubblici. Nel 1957 su 1300 miliardi di raccolta degli enti ed istituti che operavano sul medio e lungo termine, il 68% erano costituiti da emissioni di obbligazioni e buoni fruttiferi di istituti pubblici, il 13% da fondi pubblici, e poco meno del 7% da depositi e conti correnti vincolati. I depositi vincolati erano per l'85% di Mediobanca.²⁸ I settori che richiedevano un maggior numero di finanziamenti erano sempre gli stessi, chimico e meccanico in prevalenza. Un calo rilevante riguardò i finanziamenti al settore elettrico, il che voleva dire che si dava per scontata la nazionalizzazione. Le forme di finanziamento subirono una modifica importante: dal 1957 si tornò all'apertura di conti correnti con i clienti: il finanziamento in conto corrente consentiva una maggiore elasticità di manovra, ed era dunque più adatto ad un istituto finanziario che facesse operazioni a più ampio respiro. In questo contesto, Mediobanca cercò di rendersi utile in un duplice modo, sia in qualità di banca di investimento, sia di banca di credito industriale, per poter partecipare con i mezzi propri alla promozione di nuove imprese o per dare il suo appoggio finanziario a medio termine ad imprese già in fase di sviluppo. La situazione in quegli anni era particolare, anche le piccole e medie imprese iniziavano ad aver bisogno di capitale, ma Mediobanca rimase nell'ambito che ormai era diventato peculiare: legata soltanto alla grande impresa; ciò rischiava in qualche modo di irrigidire la gestione.

In realtà, negli anni del miracolo, Mediobanca non ebbe proprio una funzione di spicco, nonostante i protagonisti dell'espansione continuassero ad essere i grandi gruppi

²⁸ Dati riportati da Napoleone Colajanni

industriali. Essa non sostenne in modo particolare le innovazioni, né la formazione di un nuovo tipo di imprenditorialità di grandi dimensioni, ma continuò ad adottare una politica piuttosto conservatrice.

2.3 Investimenti e partecipazioni azionarie: il caso Montecatini

La funzione di banca che assiste l'impresa industriale in tutte le sue operazioni finanziarie, si esplica anche attraverso le partecipazioni al capitale. A poco a poco confluirono nel portafoglio di Mediobanca partecipazioni di varie dimensioni, in rapporto al capitale delle imprese, ma saranno presenti partecipazioni in tutte le imprese di considerevole influenza.

Mediobanca iniziava a ricoprire una posizione esclusiva e di rilievo nel sistema bancario internazionale. Non soltanto concedeva finanziamenti, ma operava sui titoli, ed era inoltre attiva nelle operazioni sulla struttura delle imprese. La norma nel sistema bancario era la separazione tra queste attività, ma come sempre Mediobanca faceva la distinzione.²⁹

Si tessera così la rete di rapporti che poneva la banca al centro del sistema di potere economico. Intorno al 1958 la presenza di Mediobanca nelle maggiori imprese cominciò ad essere rilevante. Iniziava una presenza dapprima nelle compagnie di assicurazione.³⁰ Fin dal 1955, da quando cioè in bilancio vennero rese pubbliche le partecipazioni, era presente la Fondiaria. Nel '56 comparivano le Assicurazioni Generali; tra Mediobanca e le Assicurazioni Generali si stabilì un rapporto solido: la prima era presente nel capitale della più grande compagnia assicurativa d'Italia quasi fin dall'inizio della sua attività. I legami con le Generali si erano andati ad intensificare, e Mediobanca finì per partecipare anche al capitale degli azionisti che controllavano le Generali, così da stabilire un intreccio assai complesso; la partecipazione nelle compagnie di assicurazione appariva agli inizi come un investimento.

Lo scopo dell'investimento in azioni aveva due obiettivi: uno era di consistenza patrimoniale: quando le quotazioni diminuivano si potevano svalutare i titoli che recavano perdite, mentre la presenza di plusvalenze nette consentiva di mantenere sempre una riserva finanziaria. L'altro obiettivo era quello di sostenere, con capitali di rischio, aziende ed iniziative importanti da parte delle industrie del sistema economico del paese. Si trattava

²⁹ Si veda *“Un uomo, una banca”* di Napoleone Colajanni

³⁰ Si veda *Il Calepino dell'azionista*, www.archivistoricomedioibanca.it del 1958

dunque, con gli investimenti, di intervenire realmente in aiuto alle industrie, tipicamente da banca d'affari.

Mediobanca era sempre più coinvolta nel capitale delle imprese, a tal punto che i limiti che erano stati posti alle partecipazioni rispetto al capitale proprio della banca iniziarono ad essere stretti: venne dunque modificato lo statuto per alleviare questi limiti.³¹

Un caso particolare che avrebbe comportato la nascita di nuovi eventi era quello della Montecatini. Mediobanca aveva partecipato corposamente al finanziamento dell'industria chimica. La Montecatini andava però peggiorando la sua situazione finanziaria: nel 1959 la Cassa per il Mezzogiorno iniziò una politica di incoraggiamento degli stanziamenti industriali al sud; il vertice di Montecatini decise di costruire uno stabilimento a Brindisi per derivati polipropilenici. Nel realizzare l'operazione vennero però compiuti errori tecnici, e l'onere finanziario si rivelò essere superiore alle aspettative, questo aggravò la situazione finanziaria dei bilanci aziendali; seguirono anni difficili, a complicare i quali concorrevano anche l'imbruttimento della capacità manageriale del gruppo.³² Mediobanca intervenne con la sottoscrizione in proprio: intorno al '60 fu questa la sua partecipazione più consistente. Divenne chiaro che si stava delineando un rapporto stretto tra banca ed impresa, al punto tale che, quando le cose iniziarono a degenerare fino a diventare allarmanti, la banca incominciò a considerare la possibilità di intervenire nell'impresa non limitandosi alle sole attività finanziarie, ma addirittura al livello del management.

Mediobanca non divenne mai azionista di controllo della Montecatini, ma prese l'iniziativa per la fusione del gruppo con la Edison, cercando una via d'uscita.

³¹ Si veda *“Un uomo, una banca”* di Napoleone Colajanni

³² www.corsi.storiaindustria.it settori industriali, chimica, Montecatini

CAPITOLO III

L'economia italiana nella metà degli anni Sessanta

3.1 L'industria italiana dopo il 1964

Per le imprese italiane, il periodo del miracolo aveva rappresentato un irrobustimento considerevole. Mezzi propri e fondi di ammortamento avevano acquisito una consistenza sempre maggiore, e la quota dei debiti diminuiva sensibilmente. Gli anni Cinquanta del miracolo avevano visto come protagonista la grande impresa pubblica: L'Iri, che già era molto presente nei settori della siderurgia, dei trasporti (gestendo linee aeree e autostrade), della telefonia, ed in quello bancario, allargò la propria attività, assumendo il controllo anche dei settori minerario, della metallurgia primaria, del cemento e dell'elettronica.³³ L'impresa pubblica conobbe il massimo sviluppo, in termini quantitativi e qualitativi. Negli anni Sessanta e Settanta, nella società italiana, si avviò e manifestò in dosi sempre più intense, una crisi che non risparmiò nessuna delle società, nessuno dei sistemi, delle culture, dei soggetti politici o sociali. Essa si può spiegare come conseguenza del ciclo naturale del cambiamento rappresentato dagli anni del miracolo economico e si estenderà fino

³³ Si veda www.impresaoggi.com “L'economia italiana negli anni '60 e '70. Crisi dell'impresa pubblica.”

ai primi anni del Settanta, quando successivamente al primo shock petrolifero del '73 colpirà il settore industriale e l'economia italiana nei suoi molteplici aspetti. Nella storia dell'Italia successiva all'unificazione, mai nessun periodo storico registrò un così energico e accresciuto ciclo di sviluppo come nella Golden Age.

Il capitalismo italiano del dopoguerra era nato con enormi debolezze, che potevano essere dovute: alla presenza di un settore industriale molto arretrato in una economia in espansione; all'arretratezza del settore produttivo e di trasformazione dei generi alimentari, e al disavanzo commerciale che ne derivava; ad una riserva di lavoro a basso costo che si sarebbe esaurita agli inizi degli anni '70; ad un livello di domanda interna che, per quanto "consumistica" non era sufficiente per sostenere un'economia orientata alle esportazioni in periodi di recessioni internazionali.³⁴

Il miracolo economico italiano non si esaurì per morte naturale. Alla sua conclusione così rapida contribuì enormemente la stretta creditizia messa in atto nel 1964 con lo scopo di contenere i prezzi che erano cresciuti tra la fine del '62 e la metà del '64. Il pericolo di inflazione era stato ingigantito per ragioni politiche, e Guido Carli alla guida della Banca d'Italia aveva promosso un ridimensionamento del credito, con l'obiettivo di contenere la domanda. Fu così che venne rallentata la creazione di mezzi di pagamento e ridotto il credito bancario: questo comportò un calo dell'occupazione. Il 1963 ed il '64 furono inoltre due anni difficili per la lira italiana. Si ebbe in quegli anni, per motivi economici e politici, la più grave crisi valutaria mai registrata dalla fine della guerra. I motivi principali risiedevano negli elevanti aumenti delle retribuzioni e nei conflitti di lavoro. Nel 1963-64 ci fu la prima

³⁴ Si veda www.cooperweb.it "Fenomenologia dinamica della crisi, dagli anni '60 ai '70" di autore ignoto

crisi della bilancia dei pagamenti in Italia, dovuta alla perdita di competitività e conseguente deficit commerciale e dai movimenti di capitali speculativi. La prima e vera crisi della lira.³⁵

Nacque dunque l'esigenza di attuare una politica economica di carattere programmatico. Si puntava soprattutto all'aumento dell'efficienza nel settore agricolo, alla industrializzazione del Mezzogiorno e di alcune zone del versante centro-orientale, nonché all'attuazione di misure appropriate per la riqualificazione urbana. Secondo il "rapporto Saraceno" fu deciso di porre nel Mezzogiorno circa il 40% dei nuovi posti di lavoro, e il 45% degli investimenti pubblici; in più vennero adottate nuove regole per l'apposizione degli impianti di grandi dimensioni. Queste erano anche le premesse del "Piano Giolitti" per gli anni '65-'69.³⁶

Una parte del mondo imprenditoriale era inoltre allarmato dalla presenza di un governo di centro-sinistra, il primo governo Moro. Colombo, allora ministro del Tesoro, aveva posto all'attenzione la questione della compatibilità tra la lotta all'inflazione e la politica dei socialisti, e Moro si dimise per costituire un nuovo governo. Questo, una volta estromesso Giolitti dal ministero del Bilancio, che aveva tentato di impostare una politica di programmazione, si affrettò a liquidare tutti i tentavi in questo senso, e la manovra ebbe successo: l'inflazione fu difatti soffocata, ma la conseguenza fu un calo degli investimenti e dell'occupazione, nonché della produttività industriale. Si interrompeva così un'espansione che aveva avvicinato l'economia italiana al livello delle altre economie dell'Europa occidentale, seppur senza permettere alla stessa di raggiungerlo.

Sull'economia italiana un'influenza sicuramente diretta fu esercitata dalla nazionalizzazione dell'energia elettrica e conseguente istituzione dell'Enel (Ente Nazionale per l'Energia Elettrica), che iniziò nel 1962 con l'approvazione del progetto di legge sottoscritto dal presidente del Consiglio Fanfani e i ministri Colombo, La Malfa e Tremelloni, e si attuò di fatto nel '64. L'importanza del provvedimento "di eccezionale portata, forse il più

³⁵ Si veda www.mps.it "La crisi della lira del 1963-64, una crisi senza svalutazione: perché?" di Antimo Verde

³⁶ Si veda "Storia economica d'Italia" di Valerio Castronovo

incisivo e sconvolgente di questo dopoguerra” come definito da Alpino e Trombetta (deputati del Partito Liberale), “non riguardava solo il profondo impatto su uno dei settori trainanti dell’economia nazionale, con quasi 1.300 aziende interessate dalle pratiche di cessione degli impianti, con l’entità degli indennizzi dovuti alle società espropriate e l’enorme rebus della riallocazione di questo ingente flusso di denaro. La legge istitutiva dell’Enel segnava una tappa fondamentale nell’intera storia dell’Italia repubblicana, capace di produrre conseguenze che durano ancora oggi” scrive Giovanni Bruno. La nazionalizzazione sicuramente ebbe un impatto non trascurabile sull’economia italiana: modificò la struttura del potere economico; si ridusse il numero dei centri di potere e dei grandi gruppi.

Alla fine degli anni Sessanta, i segni del deterioramento della situazione economica cominciarono a manifestarsi pienamente. Intanto si ridussero i profitti; i debiti ricominciarono a crescere, mentre il capitale rimaneva quello di prima in cifra assoluta, e quindi perdeva quota.³⁷ Rappresentiamo alcuni dati, sottoforma di percentuali relative al passivo di un campione di imprese tra il ’62 e il ’68: il capitale scese dal 22,1% al 15%; i debiti a medio lungo termine aumentarono dall’11,2% al 15,9%, mentre i debiti a breve dal 10,1% al 25,1%; altri conti passivi scesero dal 12,2% al 2,2%, con un risultato di esercizio che diminuì dal 2% allo 0,6%.³⁸

Mediobanca dal miracolo dei primi anni ’60 era venuta fuori molto bene, seppur non trionfante. La situazione economica che si verificò negli anni successivi creò le prime difficoltà sia nel campo della raccolta che in quello degli impieghi. I risparmiatori avevano sempre meno fiducia nel sistema economico italiano e reagirono trasferendo i capitali all’estero, e provocando una caduta degli investimenti, a tal punto che si parlò di “sciopero degli investimenti” La caduta degli investimenti invogliava le banche ordinarie a favorire i clienti allungando i termini di scadenza delle operazioni: ad esempio Mediobanca allungò la

³⁷ Si veda “*Storia economica d’Italia*” di Valerio Castronovo

³⁸ Dati riportati da Colajanni

durata media dei finanziamenti da 2 anni e 5 mesi a 3 anni e 6 mesi.³⁹ Nel frattempo continuavano ad essere finanziate la chimica e la grande industria meccanica, con la regolare preferenza per le grandi imprese. Mediobanca finanziava appena il 4% degli immobilizzi delle grandi imprese, mentre copriva oltre il 30% delle imprese appartenenti a gruppi internazionali, soprattutto chimici e petroliferi⁴⁰: quindi con le grandi imprese italiane il rapporto era basato specialmente sull'assistenza e sulla consulenza, mentre con le imprese multinazionali si parlava di veri e propri finanziamenti.

Questa era senz'altro una prova chiara del prestigio che l'Istituto ricopriva all'estero.

³⁹ Si veda *“Un uomo, una banca”* di Napoleone Colajanni

⁴⁰ Dati del '66 riportati da Colajanni

3.2 La presenza internazionale di Mediobanca

Nella seconda metà degli anni Sessanta si sviluppò rapidamente l'attività di Mediobanca nel credito alle esportazioni. Tra il '67 ed il '68 la quota delle operazioni all'estero sul totale dei finanziamenti raddoppiò, passando dal 16 al 32%; negli stessi anni, la quota di mercato sul totale del credito all'esportazione si aggirava intorno al 40%.⁴¹

La spinta verso le esportazioni investì l'intera economia italiana. Tra il 1962 e il 1974 il peso delle esportazioni sul PIL passò da circa il 12% a circa il 20%. Il motivo era da annoverare al fatto che le imprese, di fronte ad un rallentamento della domanda interna causato da una battuta d'arresto dei salari e dalla diminuzione dell'occupazione, capirono che l'espansione poteva continuare soltanto aprendosi all'estero, innovando i prodotti ed andando alla ricerca di nicchie di mercato. L'operazione infatti ebbe successo. Questo fu il periodo più lungo durante il quale il saldo delle partite correnti con l'estero restò positivo: soltanto l'aumento del prezzo del petrolio invertì i dati.

Tuttavia, rilevante fu che un'operazione di quel tipo difficilmente potesse essere condotta dalla grande impresa, data la struttura rigida che impediva alla stessa di adeguarsi alle circostanze; il salto nelle esportazioni fu infatti condotto dalla piccola e media impresa, molto più flessibile, che si inserì nella congiuntura mondiale senza troppa difficoltà. Ovviamente, questa non era la condizione ideale per Mediobanca, dal momento che la stessa aveva maggiori rapporti proprio con la grande impresa. Ci fu quindi un calo della domanda di credito per finanziare gli investimenti, e si creò spazio per il credito agevolato all'esportazione: i finanziamenti per l'estero passarono da 14.132 mln del '60 a 183.131 mln del '66.⁴²

⁴¹ Dati riportati da Napoleone Colajanni nel suo volume *“Un uomo, una banca”*

⁴² Dati riportati da Napoleone Colajanni nel suo volume *“Un uomo, una banca”*

3.3 *L'industria italiana nella crisi del 1973*

La crisi che andava maturando, raggiunse l'apice nel 1973, successivamente al verificarsi di una inattesa ed improvvisa interruzione del consueto flusso di approvvigionamento energetico. I paesi arabi dell' Opec (Organization of the Petroleum Exporting Countries) entrarono in guerra con l'Israele (guerra del Kippur) il quale poté contare sugli aiuti provenienti dall'Occidente, e soprattutto dagli Americani, un po' perché i loro eterni rivali sovietici (l'URSS) si erano schierati a sostegno degli arabi, un po' perché il governo di Gerusalemme faceva pressioni su un potenziale utilizzo delle armi atomiche. L'Israele grazie ai soccorsi ricevuti uscì vincitore dalla guerra, e i paesi arabi, che più di tutti disponevano in abbondanza di greggio, per punire i sostenitori di Israele, decisero di tutta risposta di bloccare o contingentare le esportazioni di petrolio dirette verso gli USA e l'Europa.⁴³

La conseguenza più grave e drastica fu ovviamente un'impennata dei prezzi: gli stessi si quadruplicarono, ed insieme a loro di conseguenza anche quelli dell'elettricità, allora prodotta da petrolio e gas naturale. La risposta dei paesi industrializzati vittime del fermo fu quella di diversificare le fonti di approvvigionamento di idrocarburi e di varare provvedimenti per diminuire i consumi energetici. In Italia a tal proposito nacque il "piano Austerity", che consisteva in un forte aumento dei carburanti, riduzione del 40% dell'illuminazione pubblica, chiusura dei locali pubblici entro mezzanotte, e diminuzione della velocità in autostrada.⁴⁴ L'opinione pubblica ed il governo presero coscienza della dipendenza del Paese fino a quel momento dalle importazioni di petrolio: erano quindi urgenti delle misure che rendessero l'Italia autonoma dall'oro nero per la produzione di energia.

⁴³ Si veda il documento *"La guerra dello Yom Kippur: retroscena e crisi petrolifera"* di Samuele Tieghi win.storiain.net

⁴⁴ Si veda www.kromotek.it *"1973: la prima crisi petrolifera che portò alla sensibilizzazione dell'Occidente verso il risparmio energetico"*

Si mirò quindi al risparmio energetico, stabilendo degli standard di efficienza per gli elettrodomestici, le automobili e l'edilizia. L'aumento dei prezzi di petrolio e delle fonti fossili portò l'Italia, tra il 1973 e il 1985, a potenziare l'efficienza dei consumi energetici, e a ridurre l'intensità energetica.

Da parte loro, i paesi dell'Opec si ritrovarono con un improvviso ed ingente afflusso di denaro che decisero poi di riutilizzare in vari modi: fu investito per sviluppare l'industria nazionale, come nel caso dell'Iraq, oppure impiegato in ambiziosi progetti di armamento, ad esempio in Libia e in Iraq, oppure in progetti agricoli volti a trasformare il terreno da desertico a coltivabile, in Libia.⁴⁵ Mentre gli Stati Uniti avevano a loro disposizione riserve di petrolio grazie a centrali estrattive in Alaska o sulla costa della Louisiana, e quindi riuscirono a contenere il prezzo della benzina ad un livello piuttosto basso, in Europa invece la soluzione divenne quella di spostare l'attenzione sull'energia nucleare, costruendo anche nuove stazioni petrolifere nel Mare del Nord, favorendo le economie della Scozia e della Norvegia.

Nel mondo dei paesi industriali avanzati si concludeva il periodo di massima espansione del reddito, in cui aumentavano, seppur con qualche oscillazione, le grandezze economiche, come anche gli investimenti, l'occupazione, e il volume del commercio mondiale; si erano create le condizioni per un rapido sviluppo della domanda interna, cui aveva contribuito anche la politica economica dei governi della maggior parte di quei paesi. La produzione riusciva a seguire l'aumento della domanda, e quindi si evitavano strattoni inflazionistici. Il sistema iniziò a manifestare le prime crepe quando la domanda di certi beni rallentava la sua crescita. La crescente intensità del capitale delle industrie, dall'auto al petrolio, dalla chimica alla siderurgia, contraeva i costi di produzione e limitava la possibilità di incoraggiare nuova domanda attraverso una riduzione dei prezzi: l'inflazione cominciò quindi a radicarsi. A questo bisognava anche aggiungere un peggioramento dei rapporti economici internazionali: il rafforzamento dell'Europa aveva condotto ad un disavanzo della bilancia dei pagamenti

⁴⁵ Si veda *“La crisi energetica del 73, in lotta per il petrolio”* di Matteo Liberti

americana, che alimentava il mercato dell'eurodollaro. Quando anche la bilancia commerciale dei beni e servizi diventò passiva, gli Stati Uniti imposero il sistema dei cambi fluttuanti, e i vantaggi della stabilità del cambio fisso sparirono in un istante. In questa circostanza, l'aumento del prezzo dell'oro nero fu durissimo, e l'inflazione ebbe una esplosione immediata. Colpì di più i Paesi come l'Italia o l'Inghilterra, dove le strutture produttive erano più deboli. I sistemi finanziari dei vari paesi reagirono in modo diverso alla pressione dell'inflazione. Quelli più integrati, come quelli della Germania o del Giappone, dove il rapporto tra banche ed imprese era più stretto, risposero meglio, e l'inflazione fu bloccata prima. Nei sistemi più concorrenziali come quello degli USA le conseguenze non soltanto durarono più a lungo, ma investirono anche la struttura produttiva.

Questi cambiamenti ovviamente riguardavano anche l'Italia, ed andavano sommandosi ad altri problemi più specifici, come la crescita dell'indebitamento pubblico, che durante gli anni di Menichella alla Banca d'Italia era stato contenuto all'1% del PIL. Le grandi imprese furono colte alla sprovvista da questi cambiamenti: già, come aveva segnalato Mediobanca, ricorrevano all'indebitamento a breve per finanziare gli investimenti. L'indebitamento così aumentava, e provocava un aumento dei costi fissi, cosicché diventò impossibile coprirli (un esempio, la crisi della siderurgia pubblica).

Ad evitare la bancarotta della bilancia dei pagamenti furono le piccole e medie imprese, che continuavano ad espandersi anche e soprattutto grazie alle esportazioni. Queste ricorrevano al credito più fisiologicamente ed inoltre erano in grado di offrire garanzie maggiori ed erano favorite dalla presenza di minori rischi. Ma le PMI potevano ricorrere anche al credito ordinario, cosicché Mediobanca, che di certo non poteva svolgere più mestieri insieme, dal canto suo continuava a dedicarsi alle grandi imprese. Quel settore tuttavia, andava perdendo colpi nel panorama economico, e per quanto fosse impegnativa l'azione della banca di Cuccia, non riusciva a sopperire la crisi che le dilaniava.

L'inflazione ebbe effetti devastanti, e soltanto dal '73 al '74 nel giro di un anno passò dal 13,2% al 24,1%⁴⁶, così come un crescente indebitamento che irrigidiva sempre più i bilanci. Le misure restrittive intraprese per far fronte alla crisi energetica ebbero un'enorme impatto sull'opinione pubblica, mentre approfittando del regime di cambi flessibili, nel tentativo di aumentare le esportazioni e limitare le importazioni, la lira venne svalutata più volte e si imposero politiche di restrizione creditizia che ebbero il deleterio effetto di far crollare gli investimenti e quindi la produttività e l'occupazione: era la cosiddetta "stagflazione".⁴⁷

⁴⁶ Si veda www.albanesi.it finanza/inflazione

⁴⁷ Si veda www.instoria.it "L'economia italiana degli anni '70, la fine dell'età dell'oro" di Roberto Rota

3.4 Mediobanca e la ristrutturazione delle grandi imprese

Già nel 1973, quando ancora non si era verificato lo shock petrolifero e l'aumento dei prezzi proveniva soltanto dall'interno del sistema economico dei paesi occidentali, Mediobanca riteneva che la crisi potesse essere contenuta. Sopraggiunto il grosso dell'inflazione, essa scelse di aiutare le grandi imprese private a risollevarsi. Colajanni nel suo libro riporta la visione di Mediobanca: “[...] secondo un piano che finalmente si cimenti con i fatti concreti della realtà effettuale. [...] questo obiettivo presuppone una visione e valutazione unitarie dei numerosi e complessi problemi di ordine politico, di ordine amministrativo – burocratico, di politica economica, ma soprattutto di impegno civile da parte di tutti i fattori che operano nel sistema. Tra questi assillanti problemi, stando doverosamente al nostro limitato angolo di osservazione e di analisi, i più immediati riguardano: il reperimento dei mezzi finanziari in un quadro poliennale e nella ingente misura che è imposta dalle necessità tecnologiche delle imprese e dalla loro ormai generalizzata sottocapitalizzazione; l'aumento delle capacità produttive come conseguenza dell'aumento della produttività pro capite, che deve essere portata ai livelli industriali più avanzati per potere con essi competere; un serio, bene articolato programma di utilizzare tutte le risorse e le possibilità proprie del nostro Paese, sia nell'agricoltura, sia nella produzione degli impianti indispensabili al riassetto industriale, agevolando per questa via l'assorbimento della mano d'opera e la sua mobilità. [...] in una economia in cui il capitale di rischio paventa il rischio ed è andato sempre più erodendosi; in cui il mercato azionario ha perduto attrazione; in cui il sistema creditizio ordinario ha visto aumentare progressivamente la sua funzione di ponte tra una raccolta di risparmio che vuole conservare al massimo la propria mobilità e un impiego in emissioni obbligazionarie in costante lievitazione; in un'economia con siffatte caratteristiche,

è inevitabile che le facili seduzioni della banca mista trovino condizioni favorevoli al loro sviluppo.⁴⁸»

Così, per rimediare capitale, Mediobanca dovette ricorrere a consorzi di collocamento, per cui le banche si addossavano oneri non indifferenti. In media la partecipazione di Mediobanca ai consorzi da essa diretti si aggirava intorno al 30%. Un altro strumento che si iniziò ad adoperare per finanziare determinate imprese fu l'emissione di obbligazioni convertibili in azioni delle stesse imprese. Mediobanca intendeva assumere la funzione di punto di riferimento. Cuccia assegnava al sistema bancario una responsabilità enorme per la salvaguardia e protezione dei gruppi reggenti dell'industria italiana, ed era proprio in questo compito che risiedeva la parte più importante dell'esperienza di Mediobanca. E' un lavoro di lunga lena e non privo di rischi – Colajanni riporta – ciononostante riteniamo che Mediobanca non solo non possa rifiutarsi di dare il proprio contributo, ma finisca per esercitare proprio su questo tipo di problemi l'aspetto più qualificante della sua esperienza; [...] soprattutto quando sia in gioco la sopravvivenza di gruppi che, per i settori in cui operano e per le loro dimensioni, qualificano la presenza italiana nel contesto economico internazionale.⁴⁹

Alla banca, veniva comunque assegnata non soltanto una funzione determinante nei programmi di risanamento, ma di fatto per l'intera durata di attività dell'impresa, anche in tempi consueti. Una responsabilità che in pratica diventava più grande di quella degli stessi azionisti.

Secondo questa concezione, i protagonisti della grande impresa erano due: gli imprenditori azionisti e la banca finanziatrice (da creditrice ad azionista, in occasione del salvataggio).

⁴⁸ Si veda *“Un uomo, una banca”* di Napoleone Colajanni

⁴⁹ Si veda *“Un uomo, una banca”* di Napoleone Colajanni

CAPITOLO IV

Mediobanca e le imprese italiane: rapporti, strategie, sinergie

4.1 Gli interessi di Mediobanca nelle imprese italiane: una panoramica

Enrico Cuccia ebbe la capacità di trasformare Mediobanca, come precedentemente affermato, in un'autonoma banca d'affari, con un duplice obiettivo: da un lato, quello di bilanciare l'influenza delle maggiori banche pubbliche con quella di un gruppo di grandi azionisti privati; dall'altro, di rappresentare e tutelare dei progetti di raccordo fra le imprese pubbliche che facevano capo all'Iri e quelle private presenti in alcuni settori strategici. Di qui la formazione, sotto la sua protezione, del cosiddetto "salotto buono" del capitalismo italiano (con in testa quello dinastico rappresentato dai gruppi Fiat e Pirelli-Orlando), nonché del compromesso pubblico-privato, redatto nel 1971, relativamente al controllo della Montedison, a cui avrebbero fatto seguito, sempre con la regia ed il comando di Cuccia, la successiva privatizzazione nel 1981 del colosso chimico e il suo passaggio nel 1986 al gruppo Ferruzzi. Il motivo principale di queste ed altre operazioni promosse da Cuccia, attraverso adeguati patti parasociali di sindacato (operazioni da lui concluse, spesso, con divergenze e contrasti con le tre Bin che pur erano le finanziatrici di Mediobanca), era di garantire la stabilità degli assetti proprietari delle imprese private di maggior portata, altrimenti esposte, a causa di alcuni elementi intrinseci di debolezza delle stesse, al rischio, manifestatosi in particolare

durante le ripetute ed ostili circostanze degli anni Settanta, di una perdita di forza e peso specifico: ancor più di fronte ad una crescente intromissione della politica, e nel mezzo di una assidua conflittualità sindacale. Ne sarebbero andati di mezzo, secondo Cuccia, non solo i delicati equilibri in corso fra mano pubblica e mano privata, ma anche le possibilità che avevano i gruppi privati più illustri di impedire a multinazionali straniere di effettuare “incursioni predatorie”.⁵⁰ Nella sua attività Mediobanca dedicò la propria attenzione a poche società che appartenevano a quei settori industriali che hanno fatto lo sviluppo economico dell'Italia dall'inizio del Novecento in poi: l'automobile (Fiat), la chimica (Montecatini), l'energia elettrica (Edison), la gomma (Pirelli), la metallurgia (Orlando). L'Istituto diventò un insostituibile punto di riferimento, accumulando nel tempo importanti pacchetti di partecipazioni azionarie, tra cui spiccavano per importanza quelle in Generali, Fondiaria, Pirelli, Montedison, Burgo, Gemina. Erano tutti gruppi di proprietà di poche grandi famiglie; una circostanza che accese un infinito dibattito tra i suoi diffamatori da una parte, ed i sostenitori del suo operato dall'altra. I primi accusarono Cuccia di aver fatto sempre gli interessi di alcune imprese, e di aver abbandonato la crescita di nuovi imprenditori, di essere avverso ad un moderno mercato finanziario sostenendo strumenti di controllo come erano i patti di sindacato.⁵¹

“Gli interlocutori principali di Cuccia erano cinque: la Banca d'Italia, l'Iri, la Lazard, la Fiat e la Comit. Le relazioni con la Banca d'Italia furono eccellenti con i Governatori Menichella, Carli e poi Baffi. Quest'ultimo accettò anche di presiedere l'Istituto Europeo di Oncologia, un ente scientifico modernamente attrezzato e dedito al ricovero e alle cure, voluto da Cuccia che, consigliato dal Prof. Antonio Bartorelli, chiamò il valente Umberto Veronesi a dirigerlo. Riguardo alla Fiat il principale rapporto fu ovviamente con Gianni Agnelli; il più brillante capitalista italiano fu introdotto alla finanza proprio da Cuccia che lo propose

⁵⁰ Si veda “*il capitalismo di relazione e la Mediobanca di Cuccia*” di Valerio Castronovo, Il Sole 24 ore

⁵¹ Si veda “*Addio ad un grande vecchio della finanza italiana*” di autore ignoto www.repubblica.it/economia

consigliere di amministrazione nel 1962 prendendo il posto lasciato dallo scomparso primo Presidente, Eugenio Rosasco. Ritengo che debba essere aggiunto Leopoldo Pirelli che, con Gianni Agnelli, ha rappresentato a lungo la grande industria nel Consiglio di amministrazione di Mediobanca.” (Fulvio Contorti, Direttore emerito dell’Area Studi di Mediobanca) Seguire ovviamente l’intera attività di Mediobanca nei rapporti con le imprese è praticamente impossibile, dato l’attuale stato di documentazione cui è possibile accedere. Ci sono però alcuni casi concreti che sono esemplari per cogliere il significato delle strategie e dei modi di operare della banca e del suo condottiero, su cui esiste una documentazione sufficiente già pubblica. I rapporti con la Fiat, la Pirelli, la Montecatini e l’Edison, sono casi esemplari, che costituiscono una sorta di test per un giudizio complessivo sull’esperienza dell’Istituto di via Filodrammatici.

Di volta in volta le imprese sono finite sotto il controllo di Mediobanca, ed alcune vi si sono trovate per lungo tempo. Ma la banca non fece mai del controllo di imprese il suo obiettivo; se non riusciva a ricollocarle sul mercato, le manteneva per non farle cadere in perdita. Nelle grandi imprese che sono state nominate, la funzione di Mediobanca fu di una continua presenza per un lungo periodo di tempo, e di influenza decisiva in alcune fasi della loro vita.

4.2 Fiat e Pirelli: legami personali ed obiettivi strategici

Per Fiat e Pirelli, Mediobanca è stata la classica banca di fiducia. Non era la fornitrice prevalente di mezzi finanziari, e non poteva esserlo, soprattutto nel caso Fiat, perché le sue disponibilità erano tutto sommato limitate rispetto alle necessità di imprese di dimensioni così rilevanti; era però la mente che dirigeva i rapporti finanziari, e non solo. Fino al punto che Fiat e Pirelli sono state coinvolte in operazioni non direttamente connesse con il proprio campo di attività, ma che rispondevano ai disegni della propria banca, alla quale non negarono il loro supporto. Così di fatto, si venne a creare in qualche momento un sistema di grandi imprese che ha agito da inquadramento comune per i maggiori gruppi industriali italiani. Così Mediobanca riusciva a realizzare obiettivi strategici: non soltanto con i propri mezzi, ma mobilitando anche i mezzi di altre imprese private. Il ruolo di consigliera di fiducia era delineato più nettamente nel caso della Fiat, mentre nel caso di Pirelli il peso della banca è stato maggiore, e tutte le principali operazioni furono gestite con un coinvolgimento molto forte.

Se Enrico Cuccia è stato il banchiere per eccellenza, Gianni Agnelli è stato anche uno dei finanziari italiani più noto a livello non solo nazionale, l'unico in grado di essere ricevuto, al pari del suo mentore, nei templi della finanza internazionale. D'altronde ad introdurre alla finanza Giovanni Agnelli fu proprio il banchiere siciliano che con lo stesso instaurò un rapporto che andava al di là della semplice simpatia. E, come succede per tutte le grandi personalità, fatto di grandi armonie ed altrettanto grandi scontri. Mai entrato in piena intesa con Vittorio Valletta, Enrico Cuccia trovò, invece, subito feeling con il giovane Agnelli. Anche perché l'uno aveva bisogno dell'altro: Gianni aveva capito che la Fiat, se voleva diventare il fondamento dell'industria, non poteva rimanere solo una fabbrica, ma doveva crearsi una rete di rapporti, soprattutto internazionali, che lo stesso Cuccia poteva mettere a disposizione. Allo stesso tempo l'astro nascente di Mediobanca era alla ricerca di clienti prestigiosi. La banca milanese si presentò a Corso Marconi offrendo la

possibilità di concludere affari in Africa. Lì cominciò il sodalizio, fatto di reciproche cortesie. Grazie ai buoni uffici di Mediobanca, l'Avvocato fece la conoscenza di Andrè Meyer, fondatore di Lazard e stella polare della finanza. Ed è proprio a Meyer e Cuccia che Agnelli ammetteva di rivolgersi per ogni consulenza: "In tutti gli affari internazionali, a Wall Street, ci si rivolgeva sempre a Meyer" disse una volta l'Avvocato ad una giornalista francese. In Italia a fare da soccorritore c'era Cuccia: "Quando si presenta un problema, automaticamente penso: come ragionerebbe Cuccia? Nei casi più complicati è sempre a lui che mi rivolgo". "Cuccia era un uomo dall'intelligenza fuori dall'ordinario. Uno capace di imporre il disegno di Mediobanca a Raffaele Mattioli, di cui era un dipendente. Grazie a Cuccia si salvarono imprese come l'Ansaldo, la Montedison, la stessa Fiat" dichiarò Romiti. Mentre il suo pensiero su Gianni Agnelli era il seguente "L'Avvocato era molto diverso da come è stato raccontato. Era considerato un principe; in realtà aveva avuto una vita molto dura. Quasi non conobbe suo padre. Perse da giovane pure la madre, che adorava. Fece anche la dolce vita. Ma poi ebbe il coraggio di andare da Valletta, l'uomo che aveva reso grande la Fiat, a dirgli: ora tocca a me. Diceva che avrebbe fatto fallire l'edicola all'angolo di corso Marconi in due giorni, ma aveva una straordinaria visione, antvedeva i grandi fatti".⁵² Con Cuccia a tirare le somme, la Fiat arrivò ad avere partecipazioni in tutti i principali snodi dell'economia. E ad avere anche un posto nel Consiglio di Amministrazione di Mediobanca.⁵³ Questa, entrò nel capitale Pirelli abbastanza presto, nel 1958, mentre in quello Fiat soltanto sette anni più tardi, nel 1956, quando Valletta stava per lasciare. La Fiat non aveva problemi finanziari, ed erano le stesse banche a pregarla di conceder loro il privilegio di considerarla tra i loro clienti. Fu nei momenti di crisi che Mediobanca si rivelò un prezioso punto di riferimento. D'altra parte, il rapporto tra Mediobanca e Fiat dimostrava anche come erano complessi e contrastanti i rapporti tra le banche di fiducia e le grandi imprese. E' negli anni Settanta che il rapporto si

⁵² Da un articolo de Il corriere della sera "*I novant'anni di Romiti: da Cuccia a Renzi, il racconto della mia Italia*" di Aldo Cazzullo

⁵³ Si veda "*Agnelli e Cuccia: feeling tra due "grandi vecchi"*" di autore ignoto, Il Sole 24 ore

dispiega. Cuccia trattò per conto dell'azienda la partecipazione libica al capitale che intervenne in modo decisivo a risollevarne le sorti dell'impresa. Mediobanca fu inoltre il tramite attraverso cui Fiat espanse la sua partecipazione in settori diversi. La cosa forse più rilevante, fu il tipo di rapporti che si instaurò tra Fiat e Mediobanca, su cui lo stesso Romiti fornisce una testimonianza dettagliata: Cuccia ebbe un peso notevole nelle scelte di Fiat, aziendali e non aziendali, nel momento cruciale del 1980 quando si andò al confronto con i sindacati, e nella stessa struttura di comando della Fiat. E' stato Cesare Romiti, allora direttore generale di Fiat, a dire che fu proprio Cuccia ad esprimere ad Agnelli, a nome di tutto il sistema bancario italiano, le preoccupazioni per una disposizione dell'impresa che veniva considerata debole, e a richiedere che vi fosse una unità di comando nell'impresa, come poi avvenne, con l'assunzione dello stesso Romiti a responsabile primo (presidente ed amministratore delegato).

Con Pirelli, Mediobanca fu coinvolta ancora di più. C'era intanto un legame personale assai forte, e Pirelli era stato il rappresentante italiano ad entrare nel sindacato di controllo di Mediobanca. Questa aveva diretto tutti gli aumenti di capitale della Pirelli. La compagnia aveva fortunatamente goduto della rapida espansione dell'economia italiana durante il miracolo, ed era riuscita a superare le prime crisi degli anni Sessanta grazie ai notevoli miglioramenti dell'efficienza produttiva. Aveva approfittato della nazionalizzazione dell'energia elettrica incorporando, con un aumento di capitale di un miliardo e 410 mln tre società elettriche, due provenienti dalla Edison, e una dalla Centrale, che recavano crediti verso l'Enel per 7 miliardi. Con questi, era stata finanziata l'espansione all'estero della SIP, la società internazionale di Pirelli. La Pirelli aveva inoltre tentato una strategia di espansione attraverso una complicata operazione di fusione con l'inglese Dunlop, e tutte le complesse operazioni di collaborazione, valutazioni degli apporti, operazioni valutarie, furono svolte da Mediobanca. L'accordo fu però travolto dalla crisi della Pirelli sul mercato italiano che si verificò prima di quella della Dunlop nel suo mercato nazionale. Mentre la Pirelli si trovava in

difficoltà e tentava gli aumenti di capitale, la Dunlop non sottoscriveva la sua parte, e così la quota di partecipazione andava diminuendo sotto i livelli stabiliti dagli accordi. Quando la crisi si estese alla compagnia inglese, la Pirelli, indebolita dalle perdite, non poté intervenire a sostegno. L'unione si era realizzata in un momento assai critico, e non aveva potuto resistere più di un decennio.

In questa circostanza la Industrie Pirelli, la società operativa italiana dell'unione, visse dei finanziamenti della Pirelli S.p.A, e questa, grazie agli aumenti di capitale e dei prestiti obbligazionari emessi a ritmo sostenuto. Mediobanca, oltre a finanziare, dette un continuo sostegno alle operazioni sul capitale, acquistando azioni rimaste inoplate su obbligazioni convertibili. La crisi raggiunse il livello massimo nel 1977, e fu superata realizzando parte del patrimonio. Rimanendo grave la situazione debitoria del gruppo, Mediobanca costituì nel 1980 la società consortile per il consolidamento dei debiti delle imprese, partecipandovi per il 35%. Quando l'accordo con la Dunlop, ormai insostenibile, fu revocato nel 1981, Mediobanca ancora una volta sostenne con tutto il suo peso l'operazione.

Della Pirelli sono significativi i mutamenti nella struttura organizzativa. Essa era la società italiana con più forte vocazione internazionale, e con una presenza assai articolata. Allo scioglimento dell'unione con la Dunlop, nell'82, le società industriali vennero trasferite alla gestione egualitaria di due società del gruppo, la Pirelli S.p.A, e la SIP, con sede a Basilea. Tutte e due erano controllate in modo diverso da Pirelli & C. società in accomandita per azioni, strumento operativo della proprietà, ma alla quale partecipavano vari gruppi italiani.⁵⁴

Mediobanca interveniva dunque con sempre maggiore frequenza e misura nella riorganizzazione dei grandi gruppi privati, promuovendo fusioni, razionalizzazione degli impianti e ristrutturazione delle imprese. Le partecipazioni azionarie furono assunte secondo uno schema di relativa semplicità ma anche di massima efficacia orientando Mediobanca all'acquisizione di pacchetti non troppo rilevanti da un punto di vista quantitativo, ma assai

⁵⁴ Si veda *“Un uomo, una banca”* di Napoleone Colajanni

significativi negli assetti proprietari dei vari gruppi. Ne derivò il rafforzamento della funzione di banca d'affari, ovvero di partner di lungo termine dell'impresa cui si offrivano i servizi di consulenza e assistenza tecnica e finanziaria per le operazioni di finanza straordinaria, per i riassetti organizzativi e per le ristrutturazioni. Il sistema delle partecipazioni rinsaldava così i legami tra banca e impresa in una prospettiva di relazioni preferenziali durevoli. E nella stessa logica rientrò la partecipazione dei maggiori gruppi industriali nella compagine proprietaria di Mediobanca, sancita dall'ingresso in consiglio di Leopoldo Pirelli nel 1958 e di Gianni Agnelli nel 1962.⁵⁵

⁵⁵ Si veda Enciclopedia Treccani, *Enrico Cuccia*

4.3 Il petrol-chimico: dalla Montecatini alla Montedison

La Montecatini, grande azienda che operava nel settore chimico, cominciava a trovarsi in difficoltà sempre crescenti. Alla base vi erano tre cause principali: l'impegno nella petrolchimica, in particolare nello stabilimento di Brindisi, che richiedeva forti investimenti e per cui la Montecatini si era esposta senza aver ponderato adeguatamente le alternative; l'andamento commerciale del propilene che non era all'altezza delle speranze, anche perché si trattava di un prodotto elaborato prevalentemente in laboratorio, con scarsa relazione con il marketing, per cui bisognava adattarlo alle esigenze del mercato; e il rallentamento della ricerca interna alla Montecatini, per cui non si disponeva di una serie adeguata di nuovi prodotti. L'impresa aveva però preparato un programma per affrontare la situazione. Per lo stabilimento di Brindisi si era creata una *joint venture* con la Shell, e la società, oltre a parteciparvi, aveva aperto un notevole credito. Nel 1964 si era realizzata la fusione con la Sade, cioè si erano incassati i crediti di questa verso l'Enel, dato che la società era ormai svuotata delle sue partecipazioni. Oltre agli sforzi per rimanere adeguatamente sul mercato, vi erano anche quelli di riorganizzazione interna, intesi a superare una gestione accentrata, per arrivare ad assumere strutture più autonome ed adeguate alla elasticità della nuova situazione del mercato. Nello stesso tempo il gruppo manageriale della Montecatini si preoccupava di tutelare il proprio controllo sull'impresa, attraverso partecipazioni incrociate. Un momento rilevante di questo processo fu nel 1964, l'operazione FIDIA, dove vennero trasferite le azioni Montecatini in possesso della Fiat. FIDIA era una società per partecipazioni varie ed incrociate controllata dalla Montecatini. A questa, parteciparono importanti società come Fiat e Mediobanca. Una volta realizzata la fusione tra Edison e Montecatini, nel 1966, FIDIA non servì più a niente, perché la Edison aveva nell'Italpi la sua società addetta alla gestione delle partecipazioni incrociate. La stessa diventerà SADE Finanziaria, vi entreranno ed usciranno partecipazioni, tenterà esperimenti nell'industria alimentare, e finirà sotto il totale controllo di Mediobanca.

Nel frattempo, cresceva l'impegno della Edison nella chimica. La chimica Edison, non disponendo di proprio *know-how* dipendeva da imprese estere che si tenevano strette le proprie tecnologie più avanzate, mentre permettevano la condivisione di quelle meno aggiornate. Ma l'entrata di nuove imprese nella chimica non si fermava: anche l'Eni, attraverso l'Anic, tentava di realizzare una integrazione verso il basso della propria produzione di idrocarburi, in particolare del metano, che con le nuove tecnologie diventava una materia prima di notevole valore. La chimica in Italia quindi passava in meno di un decennio, da attività di rilievo secondario, che a livello mondiale non faceva nemmeno prendere in considerazione l'esistenza del Paese, ad un salto notevole di capacità produttiva. Ci si pose l'obiettivo di una concentrazione, e questo proveniva da Cefis, succeduto a Mattei all'Eni, e Valerio alla Edison, e come logico, se lo posero nei confronti di Montecatini, perché questa era l'anello più debole e non poteva prendere iniziative, impegnata com'era a superare le sue difficoltà. L'obiettivo era fondato, perché nella chimica di base in Italia non vi era posto per una pluralità di imprese, ma per una sola.

Cefis si pose il problema di cooperare con la Edison per una scalata comune alla Montecatini. Una volta assunto il controllo della società attraverso una holding cui avrebbero partecipato Edison, Iri ed Eni, la gestione delle singole branche dell'industria avrebbe dovuto essere ripartita tra società a prevalente partecipazione e gestione Eni, e società a gestione Edison. Tutto questo si svolgeva al di fuori dei rapporti con Mediobanca. Cefis si incontrò con Cuccia solo successivamente. Cuccia studiava invece la fusione tra Edison e Montecatini, che tagliava fuori l'Eni. L'idea della fusione era venuta probabilmente a Guido Macerata, consigliere delegato della Montecatini, per risolvere drasticamente i problemi del finanziamento. Ne discusse con Valerio, e questi con Pirelli, che coinvolse Cuccia.

Dall'incontro tra Cuccia e Cefis nacque la scalata dell'Eni a Montedison, realizzata da Mediobanca. L'Iri partecipò solo passivamente all'operazione. Nel marzo del 1968, appena

due anni dopo la fusione, l'Eni e l'Iri possedevano insieme un pacchetto di azioni determinante ai fini della gestione. L'operazione costò in tutto 52 miliardi.

Tra le operazioni più importanti di Cuccia e della sua Mediobanca dunque, vi fu quella legata alla Montedison. E' stato proprio lui infatti ad orchestrare la fusione nel 1966 tra la Montecatini, azienda chimica in difficoltà finanziaria, e la Edison, ricca di disponibilità derivanti dalla nazionalizzazione dell'energia elettrica. Un matrimonio travagliato, come testimonia la storia della società, una palude in cui Cuccia rimase impantanato tanto da affermare: "Montedison è il mio Vietnam". Della sua creatura Cuccia si è occupato parecchie volte negli anni successivi, prima favorendo l'ingresso nell'azionariato dell'Eni, poi decidendo di riprivatizzarla all'inizio degli anni '80. Si scontrò con l'allora presidente Schimberni; non riuscì a contrastare neanche il colpo di mano di Raul Gardini, che nell'86-87 prende il controllo di Montedison. Sarà poi lo stesso Gardini ad affidargli il riassetto del gruppo.⁵⁶

⁵⁶ Si veda *“Un uomo, una banca”* di Napoleone Colajanni

CAPITOLO V

La lenta ripresa degli anni Ottanta

5.1 L'Italia degli anni Ottanta

La crisi petrolifera del 1973 aveva messo a dura prova l'economia italiana e quella di tutti i paesi occidentali. La crisi in Italia fu particolarmente dura, perché agli effetti della recessione già internazionale si sommarono le fragilità strutturali dell'economia: il ritardo tecnologico, l'inefficienza del sistema fiscale, il passivo della bilancia dei pagamenti, la debolezza della Lira, le inefficienze della pubblica amministrazione. L'inflazione in particolare era molto alta, con conseguente aumento del costo delle importazioni, essenziali per la produzione italiana. La Banca d'Italia aveva adottato una politica monetaria deflazionistica, aumentando il tasso di sconto, e provocando una depressione dell'economia: diminuì il Prodotto Interno Lordo, ed aumentarono gli interessi sui titoli di Stato. Ne risentì ovviamente l'occupazione, anche se la cassa integrazione e la legislazione fortemente orientata alla tutela dei lavoratori, attenuarono gli effetti di questo recesso. Il ricorso frequente alla cassa integrazione, la crescita della spesa previdenziale, e l'alta evasione fiscale determinarono un crescente deficit del bilancio dello Stato, che si presentò come un nuovo problema per la già difficile situazione in cui versava l'economia italiana.

Nel mezzo della crisi, rappresentativa della situazione lavorativa dei primi anni Ottanta, fu la “marcia dei quarantamila” svoltasi nell'autunno del 1980 da capi e impiegati

della Fiat per le strade della città di Torino, in segno di protesta per la minacciata occupazione degli stabilimenti dell'azienda e per la paralisi dell'attività produttiva, dovuta ad uno sciopero prolungatosi per ben trentacinque giorni. L'evento, ebbe una risonanza e una portata tale da determinare una svolta decisiva non solo nel campo delle relazioni industriali, ma anche in quello degli equilibri politici e sociali del Paese.⁵⁷

Solo tra la fine e la seconda metà degli anni Ottanta, intorno al 1984 iniziò ad allentarsi la morsa tra inflazione e recessione che opprimeva l'economia italiana, grazie alla flessibilità dei prezzi energetici (dopo il secondo shock petrolifero del '79) e al ribasso del dollaro, nonché all'azione moderatrice della Banca d'Italia. Si trattò di un processo di maggior redditività, che vide la crescita anche degli utili delle imprese pubbliche, afflitte dalle gravi perdite verificatesi nel corso del Settanta, e le stesse riuscirono così a sanare i conti o a ridurre le passività. Il recupero graduale di efficienza e competitività comportava però pesanti costi, sostenuti da ingenti iniezioni di denaro pubblico.

Bloccata la corsa all'inflazione, l'espansione del sistema economico italiano fu così intensa da ridurre grandemente il divario che esisteva con altri partner europei. Anzi, nei confronti dell'Inghilterra si verificò un vero e proprio "sorpasso" sia nel valore del Pil nazionale sia in quello per abitante. Sembrava non vi fosse più motivo di pensare ad una retrocessione dell'Italia: la stessa era anzi divenuta la quinta potenza industriale del mondo occidentale. Tuttavia, non poche erano le ombre che continuavano ad offuscare lo scenario dell'economia italiana.

La Democrazia Cristiana, negli anni Ottanta, pur di mantenere alto il consenso del popolo, scaricò sul debito pubblico l'inefficienza dell'enorme apparato amministrativo e burocratico dello Stato. L'evasione fiscale era elevatissima e gli Italiani carichi di tasse. Proprio in questo contesto spiccava la mafia, un'organizzazione a delinquere colossale ed imponente che,

⁵⁷ Si veda "*Storia economica d'Italia*" di Valerio Castronovo

soprattutto al Sud, soffocava il sistema produttivo e terrorizzava agenti economici ed amministratori.

Negli anni Ottanta, le peculiarità dell'aspetto italiano erano la corruzione e l'ipocrisia, che manovravano e immobilizzavano l'apparato economico, la magistratura ed il mondo della informazione. Il meccanismo della classe politica che permetteva tutto questo era il voto ottenuto in cambio di favori.

Anche se i grandi gruppi, che erano stati quelli più in crisi, erano comunque quelli in cui si manifestavano i migliori progressi (tecnologici come della produttività) i punti di forza autentici continuavano ad essere quelli delle piccole e medie imprese, soprattutto del settore tessile e dell'abbigliamento, che sopravvivevano sfuggendo al fisco e corrompendo, a loro volta, Guardia di Finanza e funzionari pubblici. Inoltre, l'operato della Banca d'Italia, l'adesione al Sistema Monetario Europeo, l'aumento del risparmio degli italiani (che finanziava il debito pubblico), la ristrutturazione della grande impresa, l'espansione del terziario, l'aumento dell'occupazione, l'andamento positivo delle borse, mascheravano i disastri della classe politica che celatamente spingeva all'ottimismo generale.

Durante questa fase di apparente crescita e sviluppo economico, che sembrava aver ridato un nuovo impulso all'industria, si registrarono forti rallentamenti nei settori più avanzati: scarsità di investimenti destinati alla ricerca e il crescente costo delle diseconomie esterne furono i principali motivi di debolezza. Nello specifico, il settore energetico doveva fronteggiare le conseguenze derivanti dal referendum del 1987 che aveva interrotto la creazione di centrali nucleari, sia anche quelle conseguenze relative alle condizioni per l'utilizzo di quelle a carbone. Queste ed altre rigidità furono ancor più pesanti, poiché provocavano una diminuzione dell'efficienza del sistema produttivo, in un momento in cui la competizione mondiale e lo sviluppo erano sempre più legati all'evoluzione del terziario e alla sua correlazione con le strutture industriali. Le circostanze richiedevano un adeguamento dell'apparato produttivo così come del sistema di gestione delle imprese alle mutate

condizioni del mercato mondiale, ma ciò presupponeva nuovi investimenti, ed era proprio questo uno dei punti dolorosi dell'industria italiana. Un capitalismo come quello italiano, senza un azionariato diffuso, diversamente dai modelli anglosassoni, prevedeva infatti una conformazione della proprietà basata su strutture chiuse o molto condizionate. Il sistema finanziario attraversava un periodo difficile nella seconda metà degli anni Ottanta.

Nel frattempo Mediobanca ricopriva un ruolo egemone, grazie al fatto di essere l'unica vera banca d'affari italiana a godere di ampio credito in campo internazionale. Era necessaria però una nuova strategia, che mettesse il ruolo della banca in primo piano, e sottolineasse l'importanza del capitale di rischio.

“Mediobanca deve adoperarsi per favorire il collegamento diretto tra risparmio ed imprese nella scelta dei rischi da assumere. Non basta prestare attenzione alla capacità degli investimenti di generare un margine lordo sufficiente ad assicurare un reddito adeguato al capitale impiegato, un ammortamento abbastanza rapido degli immobilizzi tecnici e un prudente margine a copertura del rischio di impresa, ma dobbiamo altresì tener presenti le incertezze della situazione generale; di fronte a queste incertezze il problema di un valido rapporto tra il capitale di rischio e i debiti dell'impresa assume una importanza determinante, e diventa sempre più pressante ed estesa l'esigenza di stabilire un collegamento diretto tra il mercato del risparmio e le imprese, è a questa esigenza che un Istituto del nostro tipo deve prestare particolare attenzione, studiando tutti i possibili *ways and means* che possano facilitarne il soddisfacimento”.⁵⁸ La scelta era nuovamente a favore della grande impresa, dalla quale dipendeva la posizione dell'Italia, in quanto paese industrializzato. Il quadro d'insieme di riferimento in cui si collocava questa strategia, non era soltanto quello dell'economia italiana, ma teneva conto anche delle numerose trasformazioni che riguardavano le economie dei paesi più avanzati. L'internazionalizzazione era l'obiettivo più ragguardevole a cui dovevano tendere le grandi imprese. Questo processo presentava però dei

⁵⁸ Da un doc. riportato da Napoleone Colajanni nel suo volume “*Un uomo, una banca*”

gravi confini: la disoccupazione era sempre più crescente. Per combatterla, l'unica via possibile era l'aiuto di alcuni grandi gruppi, sostenuti nuovamente dagli interventi della banca. Si delineavano così per Mediobanca obiettivi tipici di politica industriale.

La crisi seguita alla stagflazione aveva riversato sulle banche gran parte della responsabilità del funzionamento dell'economia. Si era usciti dalla situazione di maggior preoccupazione, ma la banca era intenzionata a riprendere l'attività e gli affari come da consuetudine.⁵⁹

Una problematica riguardava la natura della banca. I tempi erano ormai maturi per procedere ad una revisione dell'ordinamento dell'Istituto, che rivedesse i rapporti tra banca ed imprese, la questione del credito a medio e lungo termine e quella del credito a breve, ordinando i nuovi servizi finanziari la cui introduzione cresceva sempre più. In questo contesto, avvenne la privatizzazione di Mediobanca, iniziata nel gennaio del 1988.

⁵⁹ Si veda *“Un uomo, una banca”* di Napoleone Colajanni

5.2 Le nuove strategie di Mediobanca

Il cambiamento che si stava verificando nel Paese riguardava il crescente apporto di capitali al sistema produttivo, ed il fatto che le imprese industriali si indirizzassero maggiormente verso investimenti finanziari, era un aspetto considerevole. Di questo fenomeno di finanziarizzazione Mediobanca ne coglieva le spiegazioni che riguardavano il sistema capitalistico nel suo complesso:

“il fenomeno si inquadra in uno sviluppo delle transazioni finanziarie in tutti i paesi economicamente più avanzati, che non sembra eccessivo definire “frenetico”. Le tecnologie telematiche hanno dato una spinta determinante all’internazionalizzazione dei mercati dei capitali. Gli spostamenti di grandi masse di denaro si sono fatti più rapidi e frequenti. E’ stato calcolato che il movimento giornaliero del totale dei pagamenti interni ed esteri sui diversi canali utilizzati dal sistema bancario di New York ha raggiunto un volume pari a circa un terzo del PNL americano di un intero anno. I dati forniti dalla BRI (Banca dei Regolamenti Internazionali) mettono in rilievo il contrasto che si è creato tra il rallentamento di crescita nel settore reale dell’economia e l’accentuata espansione delle operazioni finanziarie; in particolare il volume dei prestiti internazionali delle banche collegate è quasi quadruplicato nel breve arco di due anni. In una spirale autoalimentatasi, il crescente volume delle transazioni nelle principali Borse mondiali, ha avviato un aumento generalizzato delle quotazioni, che a sua volta ha attirato nuove cerchie di risparmiatori verso i mercati azionari. Nel contempo, nuove forme di investimento si sono sviluppate con rapidità inimmaginabile: il volume delle transazioni di “options” sui mercati americani supera ormai del doppio, in alcuni casi, quello dell’azione corrispondente” scrive Colajanni facendo riferimento ad un documento che cita nel suo libro.⁶⁰

Già a partire dal 1974 Mediobanca aveva iniziato un cambiamento radicale: non era più un istituto di credito a medio termine, finanziato grazie alla raccolta di risparmio per mezzo di

⁶⁰ Si veda “*Un uomo, una banca*” di Napoleone Colajanni

depositi, ma anche da obbligazioni. La redditività nel complesso cresceva; ma gli obiettivi prefissati con i maggiori gruppi per combattere la disoccupazione, venivano meno. La funzione che la banca aveva assunto di punto di riferimento per le imprese assumeva significato quando si parlava di sostenimento ed aiuto alla sopravvivenza della stessa, ma se i nuovi obiettivi erano poco convincenti, veniva meno anche questa funzione. D'altronde, essere un punto di riferimento implicava esercitare una politica industriale, ma dal momento che Stato e mercato stringevano i loro rapporti, e i legami tra impresa e politica economica diventavano più robusti, le questioni non potevano più essere risolte.

In questo contesto si svolse la privatizzazione che rappresenta senz'altro uno degli avvenimenti più importanti della vita di Mediobanca. L'Istituto era riuscito a raggiungere una certa autonomia nei confronti dei suoi azionisti, dell'ente pubblico che controllava gli stessi azionisti, e del potere politico, o statale.

Mentre si cercava di integrare al massimo il credito ordinario, il credito commerciale e il credito a lungo, Mediobanca decise di prendere le distanze dalle banche di interesse nazionale. Non è facile, secondo il pensiero di Colajanni, capire l'esigenza che Cuccia manifestò, di privatizzare la banca. E' probabile che la motivazione risiedesse nella volontà di impedire o almeno ridimensionare l'interferenza e l'ingerenza del potere politico, rendendo debole la relazione con istituti pubblici come l'Iri.

Antecedentemente alla privatizzazione, c'era stato tra Mediobanca e il suo azionista indiretto, un episodio sfortunato, dal quale la banca doveva riuscire ad uscirne senza ferite, ma che diede un'idea di com'era la situazione corrente del Paese e dello Stato. Era venuto fuori che l'Iri aveva dei fondi neri, che aveva dato a Mediobanca affinché li gestisse. Si trattava di 242 miliardi "accantonati". Il nome della persona che ebbe un rilievo maggiore nella vicenda, e che venne fuori dalle indagini della Guardia di Finanza, era quello di Giuseppe Petrilli, ex Presidente dell'IRI. Comparve sulla scena anche un altro nome, quello di Ettore Bernabei, l'AD dell'Italstat, accusato di "concorso in false comunicazioni sociali e di appropriazione

indebita". Gli inquirenti avrebbero scoperto nel giro di qualche giorno chi fossero i destinatari dei fondi neri, e nulla escludeva che potessero essere coinvolti anche uomini politici.⁶¹ La Procura di Milano nel 1985 ottenne dunque l'autorizzazione a procedere contro il senatore Petrilli, con l'accusa di aver sottratto indegnamente denaro da alcune società dell'Iri; fu poi assolto per prescrizione dall'accusa di falso in bilancio.⁶² Il tutto era iniziato, come da testimonianza di dibattiti tenuti nel corso di processi, quando l'Iri si rivolse a Mediobanca (i motivi rimasero segreti) per trasferire per suo conto alcuni fondi che erano stati investiti in titoli di Stato, e depositati presso la BNL, chiedendo che i particolari dell'operazione non fossero divulgati. Questa esperienza servì a Cuccia per comprendere ancor di più l'esigenza di una privatizzazione.

L'iniziativa prese terreno già nel maggio del 1984, quando Cuccia dichiarò di voler dare a Mediobanca una configurazione più internazionale, grazie alla partecipazione anche di azionisti esteri. I primi a proporsi furono l'americana Citybank e la tedesca BHF; Pirelli e Agnelli, già azionisti, si dichiararono a favore dell'iniziativa. Lazard Frères di Parigi anche avrebbe partecipato, ma ad una condizione, e cioè che la sua sottoscrizione di capitale, in base a quanto affermato da Cesare Merzagora, allora presidente delle Generali, fosse realizzata con un aumento riservato, e che fosse sottoscritta versando il capitale delle Generali detenuto dalla Euralux, società lussemburghese rappresentata da Lazard.

Il pacchetto Generali che offriva Lazard era cospicuo, il 4,6 del capitale, che insieme al 5,1 già posseduto da Mediobanca avrebbe portato la quota a quasi il 10%, praticamente al controllo dell'azienda assicurativa. Cuccia propose un nuovo patto di sindacato, in sostituzione al precedente, il quale prevedeva che i privati Euralux, Agnelli, Pirelli ed altri, avrebbero effettuato un apporto in nome del sindacato pari al 25,3% del capitale, e le tre Bin altrettanto. Dopo lunghe trattative, si arrivò a partorire una proposta, che prevedeva la

⁶¹ Si veda www.ricerca.repubblica.it "*Fondi neri dell'Iri dopo Petrilli inquisito Bernabei*" di Fabrizio Ravelli

⁶² Si veda "*La Cassazione sui fondi IRI*" Corriere della Sera, 1992

fissazione di un limite massimo del 2% per la partecipazione di ciascun privato, e l'allargamento della base azionaria; la formazione di un patto di sindacato che possedesse il 50% più un'azione. Il compromesso fu accolto da tutti, anche da Cuccia. Le tre Bin non avevano più il controllo di Mediobanca, ma nessun privato al tempo stesso aveva un controllo superiore ad un altro. Entrarono così nell'azionariato, oltre ad Agnelli, Pirelli, De Benedetti, Lazard, Assicurazioni Generali e la Fondiaria, anche Ferrero, le Officine Cerutti, ed altre medie imprese.⁶³

A questo punto Mediobanca poteva essere considerata una *public company*, nell'accezione inglese del termine, e cioè una società in cui la figura e il compito dell'imprenditore fosse separata da quella del capitalista. Ma in realtà Mediobanca era una società il cui management non partecipava al capitale, ed aveva la piena responsabilità della gestione di fronte agli azionisti.

Con la privatizzazione e l'equilibrio che si riuscì a raggiungere tra soci pubblici e privati, si materializzò quella funzione degli azionisti potenti, in grado di far valere le proprie autorità di controllo. Con la nuova strategia, ed il nuovo assetto proprietario, Mediobanca si preparava ad affrontare le nuove sfide degli anni '90.

Non era soltanto la configurazione del capitale ad aver subito una modifica. Mutando l'economia italiana cambiò anche la funzione dell'Istituto, così come i suoi stessi obiettivi: le operazioni che questo svolgeva nei confronti delle grandi imprese furono a lungo andare di natura differente.

Come già detto, durante la crisi, la funzione di Mediobanca era stata quella di sostenere, alimentare ed aiutare i grandi gruppi, sicuramente con risvolti positivi per l'economia nel suo complesso. In tempi più recenti invece, il fine principale diventò quello di tonificare la proprietà. Una volta che Mediobanca smise di rappresentare quel punto di riferimento, Cuccia sembrava essere sempre più interessato a mantenere stabili gli equilibri e a frenare l'azione

⁶³ Si veda "Un uomo, una banca" di Napoleone Colajanni

della politica. Ad esempio intervenne in una operazione volta a consolidare il controllo della famiglia Agnelli sulla Fiat. Nell'86 la partecipazione libica in Fiat era divenuta un intralcio, in quanto ne comprometteva la credibilità e nuoceva all'immagine dell'azienda. Si decise dunque di "eliminarla". La quotazione in Borsa della Fiat aumentò velocemente, ed i Libici vendettero la partecipazione ad un consorzio a capo del quale vi era la Deutsche Bank. Quest'ultima si ritrovò con una gran quantità di azioni da ricollocare, e prese la decisione di divenire essa stessa azionista della Fiat. Anche la famiglia Agnelli doveva dare il proprio contributo all'iniziativa, e grazie a Mediobanca riuscì a farlo a basso prezzo.

Un altro esempio dell'azione moderatrice dell'Istituto è l'aiuto che lo stesso concesse a Gardini, intenzionato a riequilibrare le finanze della società Ferruzzi, dopo la nascita della Montedison. Lo scopo era di ridurre drasticamente i debiti di Montedison, attraverso una sottoscrizione di capitale. Il debito di Montedison era di circa 7700 miliardi, e sarebbe dovuto scendere di meno 2000. Ma quando furono presentate le azioni della Ferruzzi, la quotazione scese bruscamente, quindi l'operazione incontrò nella sua attuazione non poche difficoltà.

Un altro tentativo di far ampliare il potere della Fiat al sistema bancario, fu svolto con il coinvolgimento attivo di Mediobanca. L'azione si svolse attraverso Gemina, holding di partecipazioni (controllata da Fiat e Mediobanca) e le Generali, in cui Mediobanca aveva un notevole peso, grazie alla sua partecipazione che era la più consistente.

Fine ultimo era arrivare al Banco Ambroveneto, risultante dalla fusione tra Nuovo Banco Ambrosiano e la Banca Cattolica del Veneto. Quando la Banca popolare di Milano dichiarò l'intenzione di vendere il pacchetto di sua proprietà, rese pubblico il nome di chi lo avrebbe acquisito: le Generali. Quindi, Gemina e Generali, entrambe società partecipate di Mediobanca, avrebbero assunto una quota non indifferente della Banca. Il tentativo però fallì perché gli altri azionisti preferivano che la Popolare vendesse ad un altro acquirente, il Crédit Agricole, istituto creditizio francese. Cosa che, tra l'altro, andava incontro alla volontà auspicata di internazionalizzazione, ma che in realtà non fu mai tale, perché mentre gli

stranieri acquisivano sempre più partecipazioni in istituti ed imprese italiane, al contrario le imprese italiane acquisivano piccole partecipazioni all'estero, senza mai riuscire a detenere effettivamente il controllo di qualche istituto.

Lo sforzo per irrobustire l'azionariato delle Assicurazioni Generali da parte di Mediobanca, consisteva nell'aumentare continuamente il valore della propria partecipazione. Tuttavia queste operazioni, sia quelle a buon fine che non, possono essere comprese soltanto in relazione allo scopo di potenziare l'azionariato delle imprese. E questa funzione di assestamento, per Mediobanca, era molto importante, perché in quanto punto di riferimento della grande impresa e quindi ricoprendo un ruolo centrale nell'intero sistema economico, doveva garantire la stabilità e la continuità degli assetti proprietari e per farlo doveva assicurarsi che l'azionariato delle stesse fosse adeguatamente robusto.

CAPITOLO VI

Mediobanca nell'Italia dell'ultimo ventennio

6.1 L'Italia nella nuova economia globale

Gli anni Novanta furono un periodo di grandi trasformazioni, a livello politico, economico e sociale. Basti solo pensare agli effetti e alle conseguenze – ancora oggi lontane dall'essere esaurite - dell'avvento di internet e, più in generale della rivoluzione informatica.

I cambiamenti dell'economia globale, cominciati in realtà già nel decennio precedente, coinvolsero non soltanto i Paesi più avanzati, ma anche quelli in via di sviluppo. Dopo il 1989, infatti, si registrò una progressiva contrazione delle barriere protezionistiche e si avviò una più ampia circolazione dei capitali. Questo processo fu favorito dalla caduta del comunismo e dal ritorno alla democrazia e al commercio dei Paesi dell'Est.

Fu sempre negli anni Ottanta che, grazie a processi di deregolamentazione finanziaria e monetaria tipici del sistema del Washington Consensus⁶⁴, le grandi banche internazionali e i grandi gruppi finanziari ebbero la possibilità di far circolare capitali da un mercato all'altro, senza vincoli. Si iniziava a parlare di “globalizzazione” economica, la creazione di un unico mercato globale e l'affermarsi di un nuovo quadro di cooperazione e stabilità che investiva l'intero continente.

⁶⁴ Si veda “*Le sfide della globalizzazione. Storia, politiche e istituzioni*” di Ferdinando Targetti e Andrea Fracasso, Francesco Brioschi Editore, 2008

All'inizio degli anni Novanta si verificava un altro importante episodio, e cioè l'entrata in vigore, il 1° novembre del 1993 del Trattato di Maastricht, il Trattato sull'Unione Europea firmato a Maastricht nel febbraio del '92 dagli allora dodici Paesi membri dell'Unione Europea. Esso definiva un nuovo ordine istituzionale basato su tre pilastri, la Comunità Europea, la Politica estera e di sicurezza comune, e gli Affari interni⁶⁵.

Queste ed altre circostanze favorevoli permettevano l'inizio di una nuova epoca nella quale da un lato cambiarono i costumi, si sviluppò la tecnologia e si divulgavano nuovi mezzi di comunicazione, dall'altro si registrava un progressivo incremento delle diseguaglianze interne ai paesi avanzati e tra nord e sud del mondo⁶⁶. Processo all'interno del quale si inserirono alcuni di quei paesi una volta facenti parte del cosiddetto "terzo mondo" ma che riuscirono a sfruttare più di altri le opportunità offerte dai nuovi mercati. Un modello di sviluppo riassunto nell'oramai celebre acronimo dei BRICS⁶⁷.

⁶⁵ Si veda "*Il Trattato di Maastricht*" in Enciclopedia Treccani

⁶⁶ Si veda "*La globalizzazione e il rapporto tra Nord e Sud del mondo*" documento di Stefano Zambrano

⁶⁷ Si veda approfondimento su "BRICS" www.camera.it

6.2 Le difficoltà di Mediobanca nel nuovo contesto economico

Proprio in questi anni si cominciarono a registrare le prime difficoltà strategiche di Mediobanca. Il mercato unico dei capitali, la nuova *corporate governance*, la netta separazione e distinzione delle attività bancarie di breve e lungo periodo, e tutta la serie di privatizzazioni (come quella che riguardò la Comit o il Credito Italiano) avevano concorso a far perdere all'Istituto quel ruolo centrale che aveva come intermediario tra Stato e mercato.⁶⁸ Nel 1988 ricordiamo che Mediobanca mutò la sua compagine azionaria: questa venne suddivisa in azionisti pubblici e privati. I primi, gli azionisti pubblici, erano soprattutto le banche sotto il controllo statale, che nel corso degli anni Novanta furono privatizzate sulla base di un programma di smobilizzi intrapreso dal Governo italiano.

Dagli anni '90 in poi, in seguito ad uno scenario italiano ed estero ormai completamente modificato, ed un settore bancario regolato diversamente (scomparvero gli istituti specializzati e fecero ingresso le “banche miste” sul modello di quelle tedesche) Mediobanca intraprese nuove attività: si dedicava sempre più alla consulenza alle imprese e rafforzava gli investimenti in partecipazioni, soprattutto quelle nelle Generali, tanto da diventare il principale azionista della compagnia assicurativa, ma anche quelle in Telecom e in Rcs, gruppo editoriale che pubblicava il Corriere⁶⁹. Nel frattempo, il carattere sempre più internazionale della banca permise alla stessa di ampliare i propri orizzonti, aprendo sedi all'estero. Come a Parigi, Francoforte, Madrid, Londra e così via.

Mediobanca ha fondato la sua crescita ed evoluzione soprattutto sull'autonomia manageriale, e sullo sviluppo delle risorse interne, incrementate e migliorate di anno in anno per far fronte alle continue e nuove necessità del mercato sempre in evoluzione.

⁶⁸ Si veda www.glistatigenerali.com “Cuccia e Mediobanca, ascesa e declino” di Roberto Ricciuti

⁶⁹ Si veda www.corriere.it Il Corriere della sera “Una volta c'era Mediobanca” di Daniele Manca

Gli anni Novanta sono stati per Mediobanca soprattutto gli anni in cui il Gruppo si è articolato con nuove affiliate operanti sul mercato internazionale dei capitali, nei finanziamenti immobiliari, nelle operazioni di finanza strutturata e nel private banking.⁷⁰

⁷⁰ Si veda www.mediobanca.it “*La nostra storia*”

6.3 Mediobanca oggi

Nel corso degli anni Novanta, il Gruppo ha esteso la sua attività e la sua posizione anche all'estero, grazie alla nascita di nuove filiali che operassero nel mercato dei capitali, nei finanziamenti immobiliari, nelle operazioni di finanza strutturata e nel *private banking*. Nel 2001 è nata una joint venture con Mediolanum, Banca Esperia; nel 2008 CheBanca! ha allargato la sua efficacia nel settore bancario operando anche nel settore *retail* con un nuovo schema di suddivisione multicanale: internet, filiali e call center. Nel Duemila Mediobanca si è allargata moltissimo nel panorama mondiale, con sedi a Parigi (2004) Mosca e Lussemburgo (2005) Francoforte Madrid e New York (2007) Londra (2008) e Istanbul (2013), l'ultima (per il momento) è quella di Città del Messico, inaugurata nel 2015. Le sedi italiane, oltre a quella di Roma fondata nel 1954, sono state allargate anche a Bologna, Padova e Firenze nel 2005, ed a Trieste nel 2006.

Mediobanca è leader in Italia nel corporate & investment banking (advisory, lending e capital market) con le sue filiali nel mondo, nel credito al consumo (finanziamenti alla spesa corrente delle famiglie), in quanto primo operatore in Italia, e nell'on-line banking con CheBanca! la banca retail multichannel del Gruppo. Per più di sessant'anni l'Istituto ha sostenuto la crescita dei suoi clienti con una consulenza d'alto livello ed una offerta creditizia completa. Nasceva nel 1946 da tre banche di interesse statale (Comit, Credit e Banco di Roma) con lo scopo di aiutare la ricostruzione e lo sviluppo industriale del Paese. Nel corso della sua attività ha stretto solidi rapporti con le più importanti famiglie industriali italiane, favorendo lo sviluppo delle aziende anche con investimenti azionari diretti. Ha favorito l'accesso al mercato dei capitali di queste ultime, accompagnandole ed assistendole nel loro processo di ristrutturazione privatizzazione ed ampliamento all'estero.

Mediobanca ha fondato società nel credito al consumo (Compass, 1960) nel leasing (Selma, 1970) nei finanziamenti ipotecari (Micos, 1992) e nel *private banking* (Banca Esperia, 2001 e CMB nel 2003). E' stata quotata in Borsa nel 1956 e privatizzata nel 1988. Ha

da sempre gestito personalmente il suo pacchetto di partecipazioni, svincolandosi dai patti di sindacato e smobilizzando le partecipazioni non strategiche.

Mediobanca fonda i suoi principi morali ed il suo modello di condotta sul suo codice etico, al quale si attiene saldamente, e a cui devono far riferimento tutti i dipendenti ed operatori sempre ed in qualsiasi situazione. Questi sono: reputazione, flessibilità ed efficienza, cultura aziendale e rapporto con la clientela, redditività, indipendenza e sostenibilità del modello di business; patrimonializzazione e remunerazione degli azionisti.

Mediobanca, banca di credito finanziario, era la unica vera banca d'affari nel dopoguerra, ed è oggi la principale banca d'affari italiana. Il Gruppo opera in tre divisioni: Corporate & Private Banking (CIB), che offre servizi di investment, corporate e private banking in Italia e nei principali paesi europei tramite le filiali estere; Retail & Consumer Banking (RCB), che raggruppa il credito al consumo e il retail banking (Compass, CheBanca!); Principal Investing (PI), che raggruppa tutti gli investimenti azionari collegati e disponibili per la vendita.

Mediobanca oggi è un gruppo di oltre 3800 persone; negli ultimi dieci anni ha raddoppiato i ricavi e la dimensione del bilancio, ponderando la sua attività tra corporate e retail business. Nel 2013 è stato approvato un nuovo Piano le cui linee guida propongono di conseguire un modello di business più redditizio e facilitato, con un flusso di ricavi crescente e diversificato da un punto di vista geografico, e più efficiente dal punto di vista dei rischi, del capitale, e dei costi.

La banca adotta il modello di *corporate governance* tradizionale, basato sulla presenza di un Consiglio di Amministrazione e di un Collegio Sindacale, entrambi nominati dall'Assemblea dei soci, ritenendo questo il modello societario più adatto per coniugare l'efficienza della gestione con l'efficacia dei controlli, e nel frattempo perseguire il soddisfacimento degli interessi degli azionisti e al tempo stesso valorizzare il management. Il Gruppo è composto da Mediobanca, capogruppo, ed altre società controllate operanti in diversi settori.

Gli azionisti sono circa 60.000. L'azionariato prevede la seguente suddivisione: il 30% sono investitori retail, il 38% sono investitori istituzionali (gran parte delle quote appartengono agli Stati Uniti e al Regno Unito) ed il 32% è detenuto da un patto di sindacato, di cui Unicredit detiene l'8,6%, Bollorè il 7,9% Mediolanum il 3,4% Benetton il 2,2% Pirelli & C. l'1,8% FINPRIV l'1,7% Italmobiliare l'1,6% Fininvest l'1%, e altri rappresentano il 3,8%.

Gli organi sociali sono: l'Assemblea degli azionisti, il Consiglio di Amministrazione, il Presidente del Consiglio di Amministrazione, il Comitato Esecutivo, l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale, il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili generali, ed il Collegio Sindacale.

Nel CDA il ruolo del Presidente è ricoperto da Renato Pagliaro, mentre i vice sono Rampol e Marco Tronchetti Provera; l'Amministratore delegato è Alberto Nagel, mentre Francesco Saverio Vinci il Direttore Generale.

Andando ad analizzare la struttura dello Stato Patrimoniale del bilancio al 30 giugno 2015, notiamo che gli impieghi, nell'attivo, rappresentano il 62% del totale, mentre la parte maggiore del passivo è rappresentata dalla raccolta, pari all'88%. Gli impieghi sono per il 50% per le imprese corporate, e l'altro 50% per il retail; analogamente la raccolta proviene per il 55% da investitori retail.

Il pacchetto di partecipazioni di Mediobanca prevede invece il 13,24% del capitale di Assicurazioni Generali, il 4,35% di Pirelli & C. il 6,25% di RCS MediaGroup e il 9,5% di Italmobiliare.

Mediobanca si pone l'obiettivo di essere "un gruppo bancario più semplice e quindi meglio valutabile, focalizzato su tre attività bancarie altamente specializzate ed in crescita che garantiscano una redditività sostenibile nel lungo periodo, tramite: la riduzione dell'esposizione azionaria e ottimizzazione nell'uso del capitale, investimenti in attività

bancaria, principalmente a base commissionale e basso assorbimento di capitale, ed un maggior rendimento dell'attivo, a parità di rischio e qualità dell'attivo.”⁷¹

⁷¹ Si veda www.mediobanca.it “Relazione sul governo societario e sugli assetti proprietari” , “Group Profile”

Bibliografia

“*Cuccia e il segreto di Mediobanca*” di Giorgio La Malfa, Feltrinelli Editore, 2014

“*Il capitalismo italiano: storia di un compromesso senza riforme*” di Fabrizio Barca, Donzelli Editore, 1999

“*Le sfide della globalizzazione. Storia, politiche e istituzioni*” di Ferdinando Targetti e Andrea Fracasso, Brioschi, 2008

“*Mediobanca. Tra regole e mercato*” di Giandomenico Piluso, EGEA, 2005

“*Storia del capitalismo italiano, dal dopoguerra a oggi*” di Fabrizio Barca, Donzelli Editore, 1997

“*Storia di un capitalismo piccolo piccolo. Lo stato italiano e i capitani d'impresa dal '45 a oggi*” di Luciano Vasapollo, Jaca Book, 2007

“*Storia economica d'Italia: dall'Ottocento ai giorni nostri*” di Valerio Castronovo, Einaudi, 2013

“*Un siciliano a Milano*” di Fabio Tamburini, Longanesi, 2000

“*Un uomo, una banca*” di Napoleone Colajanni, Sperling & Kupfer Editori, 2000

Sitografia

www.mediobanca.it

www.wikipedia.it/mediobanca

www.linkiesta.it/mediobanca

www.storiaxxisecolo.it

<https://www.youtube.com/watch?v=FYTGCEGoMS0>

<https://www.youtube.com/watch?v=0upYWDSV9Ec>

<https://www.youtube.com/watch?v=RWJvAEIMoN0>

<http://www.storiaxisecolo.it/antifascismo/biografie%20antifascisti61.html>

<http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2015-05-09/il-capitalismo-relazione-e-mediobanca-cuccia-094846.shtml?uuid=ABR3eNdD>

http://www.ilfoglio.it/articoli/2012/08/03/mediobanca-storia-di-uno-scandalo-degradante_1-v-102418-rubriche_c194.htm

http://www.repubblica.it/economia/2015/08/05/news/mediobanca_sempre_meno_salotto_sempre_piu_inglese-120454562/

<http://www.doncurzionitoglia.com/mattiolcuccia.htm>

<http://www.tesionline.it/v2/appunto-sub.jsp?p=24&id=855>

<http://www.sapere.it/sapere/strumenti/studifacile/geografia-economica/Il-sistema-mondo/Le-gerarchie-geoeconomiche-/Dal-bipolarismo-al-postcomunismo-.html>

<https://novecentoinrete.wordpress.com/il-secondo-dopoguerra-in-italia/>

www.archivistoricoiri.it

http://www.impresaoggi.com/it/d_ec.asp?cacod=55

http://www.albanesi.it/finanza/inflazione_italia.htm

www.eni.com

www.archivistoricomedioabanca.it

www.corsi.storiaindustria.it

www.ricerca.repubblica.it

www.gruppoemiliano.it

www.corriere.it