

Giandomenico Piluso

Aggiungo innanzitutto il mio al ringraziamento espresso da Sandro Gerbi per l'invito a presentare il libro in questa sede e ringrazio moltissimo chi mi ha preceduto offrendo molti spunti di riflessione. Innanzitutto, devo dire, il Prof. Barucci, che ha richiamato a una prospettiva più ampia di quella propria di una singola azienda l'analisi per la comprensione delle scelte e dei comportamenti dei singoli attori. Questo è un aspetto da non trascurare, soprattutto quando ci si trova dinnanzi, e questo è il caso di Mediobanca e soprattutto e ancor più di Enrico Cuccia, a un cumulo straordinario di stereotipi e di miti circa comportamenti, scelte e preferenze dell'attore economico che si vuole studiare. Da questo punto di vista mi richiamerei a un principio semplice di qualsiasi storiografia, un principio elementare, quello che vuole che i giudizi storici vengano formulati sulla base di dati verificati e verificabili, essenzialmente attraverso l'analisi dei documenti e di ogni altra evidenza empirica. Tipicamente, i dati di bilancio prima ricordati, così da porre nella corretta prospettiva quelle scelte e quei comportamenti, consentendo di valutare criticamente sia Cuccia che il ruolo di Mediobanca. Naturalmente, in questo caso, Cuccia, ed è stato ricordato all'inizio, non è del tutto vittima delle critiche che gli sono state rivolte e degli stereotipi che si sono sedimentati sulla sua figura. Essenzialmente perché quella riservatezza che egli riteneva cruciale, come accade per ogni banchiere d'affari, ha contribuito ad alimentare l'idea che quelle scelte fossero scelte non trasparenti, che non venissero prese secondo i criteri che si sono affermati soprattutto negli ultimi venti e trent'anni per la regolazione "efficiente" dei mercati, facendone il soggetto che maggiormente avrebbe portato alla riduzione della capacità di competere delle imprese sui mercati dei prodotti per effetto di una riduzione della contendibilità delle imprese stesse sul mercato dei diritti di proprietà. Uno dei miti classici, secondo me, che aiuta a spiegare quanto sia opportuno correggere le distorsioni che sono state prodotte da chi ha scritto di Cuccia e di Mediobanca è rappresentato, per esempio, dall'incontro di Cuccia con André Meyer, secondo alcuni avvenuto a Lisbona nel 1942, quando Cuccia vi si trovò nella famosa missione avventurosa per conto del Partito di Azione. Questo è un caso molto interessante, secondo me, di come si produca una distorsione di un dato reale e se ne faccia derivare un elemento di valutazione dei comportamenti successivi. Come è noto, Lisbona nel 1942 era piena di spie: è ovvio, era un paese neutrale e le spie di tutti i paesi belligeranti vi si trovavano, ciascuna per tessere la tela che voleva e preferiva. Far coincidere il primo incontro di Cuccia con Meyer con una città popolata da spie induce ad associare la riservatezza propria del banchiere d'affari a quella propria degli arcana imperii di cui sarebbero naturalmente partecipi i servizi di intelligence. Questo è un tipico effetto di deformazione, che modifica un dato reale e ne proietta le associazioni possibili sui comportamenti successivi. In realtà, sappiamo, l'incontro tra i due banchieri avvenne più di dieci anni dopo, a Milano, negli uffici della stessa Mediobanca, presente Raffaele Mattioli, dopo un viaggio di Cuccia negli Stati Uniti, dove si era recato alla ricerca dei nuovi soci esteri che sarebbero a breve entrati nel capitale dell'istituto. Insomma, studiare la documentazione, con rigore, significa anche fare ciò che i nostri umanisti fecero nel Rinascimento, cioè stabilire filologicamente che cosa fosse vero e che cosa non lo fosse (si pensi al Valla della falsa donazione di Costantino). Ci si deve tenere a un principio fondamentale del fare storia, al principio rankiano secondo il quale si devono eliminare tutti i fattori di distorsione e di deformazione dei dati reali, attenersi all'evidenza empirica per come essa si può accertare e verificare attraverso la documentazione. Ora, ho qui provato a presentarvi il caso richiamandomi a un esempio a tinte forti, ma ciò ovviamente si può fare anche quando si voglia capire quale sia stata la funzione di Mediobanca nell'evoluzione delle maggiori imprese italiane nel secondo dopoguerra. È un esercizio che feci alcuni anni fa per capire in che cosa si distinguesse Mediobanca dal resto dell'economia italiana, per valutare quanto e se fosse fondata che la perdita di competitività delle grandi imprese fosse responsabilità di Mediobanca. Utilizzando i dati di bilancio ufficiali di Mediobanca, pubblici, a disposizione di chiunque, si possono analizzare i dati relativi ai finanziamenti per

settore riclassificandoli in relazione all'intensità di capitale e all'intensità di tecnologia. Si osserva così una progressiva ricomposizione dei finanziamenti concessi da Mediobanca dai settori a più alta intensità di tecnologia e a più alta intensità di capitale – è quanto si evince per i dati degli anni cinquanta e sessanta, quando la nostra economia si avvicinava alla frontiera tecnologica dell'epoca – ai settori a ridotta intensità di capitale e tendenzialmente protetti, come si ricava per la composizione settoriale dei finanziamenti degli anni novanta. Naturalmente i finanziamenti costituiscono solo una parte dell'attivo di Mediobanca, la cui funzione si è esercitata soprattutto nelle attività di merchant banking. Ma questo dato ricavabile da un esercizio relativamente semplice ci consente di valutare l'operato di Mediobanca secondo termini che modificano lo stereotipo corrente che fa di Cuccia il "grande manipolatore" del capitalismo italiano. Ciò non significa ovviamente negare l'influenza di Cuccia e di Mediobanca, ma dà modo di osservare che in fondo Mediobanca ha operato scelte di finanziamento che seguono la dinamica evolutiva della nostra economia; un'economia che negli ultimi decenni tende a presentare tratti di specializzazione produttiva, in relazione all'intensità di capitale e tecnologia, che mostrano una preoccupante fissità rispetto a una frontiera tecnologica che si muove costantemente. Da questo punto di vista, se proviamo a seguire e a far nostro il consiglio del Prof. Barucci che suggerisce opportunamente di stabilire una relazione tra la singola impresa e le dinamiche più generali, potremmo ricavare l'idea che Mediobanca in fondo sia stata una istituzione *isomorfa* rispetto alla nostra economia. Ne emerge cioè un isomorfismo evidente che si spiega peraltro con alcune delle osservazioni che prima il Prof. Masciandaro offriva alla nostra attenzione. In altre parole l'isomorfismo di Mediobanca ha a che fare con il settore in cui questa impresa opera, un settore in cui la regolamentazione ha un peso tipicamente maggiore. Ciò spiegherebbe, per esempio, come sia avvenuta la metamorfosi di Mediobanca dai primi anni novanta ad oggi. La metamorfosi di Mediobanca, da un lato, ha seguito, per adattamento, i mutamenti del sistema regolamentare che hanno concorso a ridefinire i modelli operativi e a riorganizzare il sistema bancario mediante quelle aggregazioni in cui la Banca d'Italia ha avuto un ruolo particolarmente importante. Dall'altro, la metamorfosi di Mediobanca è derivata dall'assottigliamento della platea delle grandi imprese nel panorama industriale italiano, un processo non secondario per Mediobanca perché questo ha significato sostanzialmente la perdita di una parte consistente dei propri clienti e del proprio mercato, soprattutto dalla fine degli anni ottanta. Questo secondo fattore della metamorfosi di Mediobanca dovrebbe portarci a riconsiderare l'attenzione di Cuccia verso le imprese seguite o, secondo i più critici, tutelate e protette senza che necessariamente ne sussistessero i presupposti. A me la cura costante di Cuccia verso le poche grandi imprese esistenti ha ricordato un problema che la banca mista, un'istituzione che Cuccia mostra particolarmente di apprezzare nella lettera a Saraceno del 1956 da noi pubblicata nel volume, aveva incontrato in età giolittiana. In quegli anni Otto Joel, il direttore generale della Banca Commerciale Italiana, aveva avuto dinnanzi a sé un problema molto serio e per certi versi molto simile: come tutelare quei pochi clienti industriali esistenti che avrebbero potuto dare lavoro alla Comit, ovvero come tutelare, far crescere e promuovere quei clienti che avrebbero costituito il nocciolo, la parte più consistente, dell'attivo della stessa Banca Commerciale come banca avanzata, moderna, capace di stimolare crescita e sviluppo economico, capace di stimolare innovazione tecnologica e favorire incrementi di produttività nel nostro sistema industriale. In altri termini, per poter fare il banchiere, in un paese inseguitore, Otto Joel dovette fare anche politica industriale, forse *malgré lui*. Da questo punto di vista è evidente come la figura di Cuccia appare quella di un attore che è stato, nel senso letterale, al grado zero, eccezionale, cioè un attore che tra le altre cose sapeva comprendere gli effetti che la storia produce sui comportamenti degli attori al presente. Da questo punto di vista Cuccia è stato un attore di primo piano della nostra economia che sapeva integrare gli elementi standard della propria professione – quelli venati tipicamente da forme di conservatorismo, nel suo caso però per nulla gregario, nelle scelte della clientela, nella valutazione dei meriti di credito, nella selezione delle imprese da sostenere e di quelle invece da non sostenere – e gli elementi invece intellettualmente più

interessanti e innovativi osservabili per gli anni in cui Mediobanca esercitò, secondo me, la funzione più positiva di tutte nel nostro contesto, cioè negli decenni compresi tra l'accelerazione della crescita dei primi anni cinquanta e la fase di incompiuta riorganizzazione degli anni ottanta. In tal senso il conservatorismo, ripeto, non gregario, di Cuccia non è un conservatorismo di mestiere, quel conservatorismo del banchiere d'affari che pure ha avuto illustrissimi interpreti, da Paul Warburg banchiere d'investimento negli Stati Uniti degli inizi del Novecento sino a Moise Safra alla fine del secolo scorso. Nella biografia di Cuccia si avverte sì la necessità di operare con estrema attenzione, a tutela dell'attivo e del risparmio raccolto, ma anche la tensione verso l'innovazione negli strumenti e nello stile di lavoro. Vorrei ricordare due di queste innovazioni. La prima, quella relativa agli strumenti. Durante gli anni cinquanta e in parte negli anni sessanta Mediobanca mise mano alla creazione di nuove società che avevano compiti specifici, dalla revisione contabile al credito al consumo, dai fondi comuni al trading internazionale. Questi sono aspetti interessantissimi se pensiamo che allora l'economia italiana cercava sistematicamente di aprirsi al mondo quale condizione della propria crescita. Dall'altro, Cuccia puntava moltissimo sulla capacità di produrre conoscenza attraverso lo sviluppo delle capacità di analisi della propria struttura organizzativa. Mediobanca grazie a questa capacità di analizzare e studiare ha mantenuto, secondo me, la propria indipendenza, un'autonomia che non si può dare per scontata se si considera che il riassetto dei sistemi bancari degli ultimi vent'anni ha spesso comportato l'assorbimento di banche d'affari e d'investimento in gruppi bancari in cui il soggetto aggregante è stata la banca commerciale. La capacità di raccolta di informazioni di qualità e la capacità di analisi e ricerca sono probabilmente ciò che spiega l'autonomia sempre rivendicata di Mediobanca. Come suggeriva prima il Prof. Barucci, si presenta ora l'opportunità di passare ad un giudizio storico del ruolo di Mediobanca, un giudizio fondato sui dati di fatto, un giudizio che derivi dalla disamina dei dati e dei fatti, in termini rigorosi. Speriamo che la prossima apertura dell'archivio storico con l'accesso alla documentazione, pur con i caveat richiamati prima, consenta di dare all'evidenza empirica quell'importanza che finora non sempre gli è stata attribuita. Sarà forse così possibile capire se Mediobanca abbia avuto davvero quelle responsabilità enormi nel declino economico, nel declino industriale, del nostro Paese che alcuni critici gli attribuiscono, e a Cuccia in particolare, una distinzione tra persona e istituzione che si può ragionevolmente operare solo per gli ultimi vent'anni. Sarà forse così possibile capire se, in alternativa, Mediobanca si sia piuttosto adattata a uno specifico contesto regolamentare e operativo, senza rinunciare peraltro a modificare il contesto stesso, come fu in fondo il progetto di fondo chiuso Prudentia, un tentativo di forzare la mano, nei primi anni sessanta, al Legislatore e allo stesso governatore della Banca d'Italia, per introdurre uno strumento di gestione del risparmio nuovo per il nostro Paese, che al contempo offrisse alle imprese un mercato dei capitali più avanzato, cioè più risorse per gli investimenti. Si presentano quindi le condizioni per poter più realisticamente collocare Mediobanca in un panorama che non è semplicemente riconducibile a un sistema di relazioni alla lunga soffocante, incapace di promuovere innovazione e crescita. Studiare e capire i processi storici, in termini scientifici, e meno semplice di quanto comunemente si crede e richiede metodo e prospettiva. Vorrei concludere con una battuta molto semplice, che dovrebbe però indurci a porre attori e processi in una prospettiva adeguata. Molti di noi forse ricordano che cosa dice Snoopy quando si verificano tremende catastrofi. Snoopy dice: "diamo la colpa di tutto al bambino con la testa rotonda". Snoopy ci richiama a considerare criticamente la tendenza a dare risposte inadeguate a problemi e casi complessi, secondo una tendenza cui facilmente si indulge per pigrizia intellettuale, conformismo o peggio. Sarebbe facile ed estremamente rassicurante poter attribuire tutti i problemi che il nostro Paese ha, di cui il nostro sistema industriale soffre, al "bambino con la testa rotonda", a Charlie Brown, ovvero, nel nostro caso, a Enrico Cuccia. So che l'accostamento sarà accolto con un brivido. Però so che Cuccia era persona dotata di grande senso dell'ironia e forse possiamo permetterci questa lieve forzatura. Vi ringrazio!

Grazie Prof. Piluso, mi è piaciuta la citazione della capacità di analisi perché se voi, quando avrete in mano questo libro ad un certo punto se vi rileggete una audizione che lui fece sui finanziamenti , Il Presidente ad un certo punto gli chiede, ma senza dirci quanto ha dato ai vostri clienti. Ci può dire chi sono i principali clienti di Mediobanca e lui dice mi mette in difficoltà: noi sappiamo che era abbastanza tradizionale la riservatezza di Cuccia sui fatti dei clienti Tornando adesso al quesito, quindi Cuccia al principio per esempio alla SIR avete dato i soldi, no quelli no, quelli chiedono una capacità di analisi abbastanza approfondita, abbiamo adesso Renzo Rosso, io l'ho già presentato in precedenza dopo che ha avuto il grande privilegio di entrare nell' ufficio di Enrico Cuccia di fargli una foto. La foto che noi abbiamo, può darci un'idea o ce la può mandare così lo mettiamo nei nostri archivi. Ecco capita a fagiolo come si dice e allora se ci può dare un'idea degli imprenditori del quarto capitalismo, giovani, molto diverso dai grandi capitalisti che frequentiamo noi, che ricordo ha di Cuccia e come immagina Mediobanca da Cuccia e dopo Cuccia.