

## **MEDIOBANCA E LA SUA STORIA** **80° ANNIVERSARIO DALLA FONDAZIONE**

“Richiamammo l’attenzione delle autorità finanziarie sui gravi problemi che il sistema bancario italiano si sarebbe trovato ad affrontare nell’immediato dopoguerra”. La risposta sarebbe stata nella fondazione di Mediobanca, ideata dallo stesso Raffaele Mattioli e da Enrico Cuccia, allora non ancora quarantenne, all’indomani dell’armistizio e divenuta una loro iniziativa già nell’estate del 1944 a Roma, pochi giorni dopo la liberazione della Capitale a opera delle truppe americane. L’amministratore delegato della Comit avrebbe infatti lottato per chiedere l’approvazione di quel progetto dedicando la propria relazione<sup>1</sup> al grande vuoto rimasto aperto nella finanza del Paese, tale da richiedere “la costituzione di un ente specializzato per i cosiddetti finanziamenti a medio termine”.

Dopo le convenzioni per i “salvataggi” del 1931-34 e la legge bancaria del 1936, che aveva posto fine all’esperienza delle “banche miste”, non esiste un mercato del credito finanziario, ovvero delle risorse necessarie alle imprese per guardare oltre il breve termine. L’Italia ha perso la guerra, anche se alla fine ha combattuto l’ultimo anno e mezzo a fianco degli Alleati ed è un paese da ricostruire, con una collocazione ancora del tutto incerta sullo scacchiere internazionale. Sul finire del conflitto, “pure in tanta incertezza di prospettive e persino di sopravvivenza, nacque l’idea di Mediobanca e delle sue funzioni”, avrebbe scritto<sup>2</sup> più tardi Raffaele Mattioli, che considera quella creatura come il risultato “di una visione più ampia e fiduciosa dello sviluppo del nostro paese”.

Mediobanca sarebbe presto diventata la prima banca d’affari della neonata Repubblica, il “centauro” che Cuccia avrebbe evocato in seguito (in un’audizione al Senato, nel 1978), metà pubblico e metà privato, secondo una natura che la caratterizza fin dalle sue origini e per molti anni: soggetto di mercato, che si finanzia sul mercato ed è tenuto al riparo dalle influenze della politica, eppure nato per iniziativa delle banche controllate dall’IRI<sup>3</sup>, nonché un istituto di credito che per decenni sarebbe stato anche la *holding* di partecipazioni al centro di uno sviluppo industriale forse intuito dai banchieri protagonisti di quella fase, eppure imprevedibile



Bozzetto pubblicitario:  
Mediobanca, un ponte sicuro  
tra risparmio e investimenti  
© Archivio Storico Mediobanca

<sup>1</sup> Relazione di Raffaele Mattioli al Consiglio di Amministrazione della Banca Commerciale Italiana (Comit) del 23 gennaio 1946.

<sup>2</sup> Lettera di Raffaele Mattioli a Enrico Cuccia, 10 aprile 1956. MBCA, SGEN, FZIT, 7 - A, 6, 1, pp. 18-19, disponibile al link: <https://archiviostorico.medioBANCA.com/patrimonio/documenti/manoscritti-dr-mattioli-e-vari-consigli-mb-5c2cad11.html>

<sup>3</sup> Istituto per la Ricostruzione Industriale, ente pubblico nato nel 1933 per salvare dalla bancarotta le banche miste e che avrebbe in seguito coordinato la politica industriale, le cui banche controllate erano Banca Commerciale Italiana, Credito Italiano e Banco di Roma (le cosiddette BIN, Banche di Interesse Nazionale).

nelle dimensioni che avrebbe assunto. L'atto di costituzione è datato 10 aprile 1946. È un nuovo inizio dopo 18 mesi di laboriose pratiche.

La felicità è già palpabile il giorno precedente, quando Raffaele Mattioli dedica due poesie a "Richetto" (i.e. Enrico Cuccia) per celebrare la nascita del nuovo Istituto per "finanziare la ripresa".

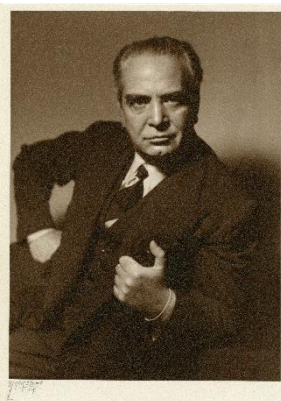
*A Richetto  
Fiorin di rovo,  
per stimolar l'industria nazionale  
abbiamo fabbricato un medio novo*

§ § §

*Mediobanca è quella cosa  
Che finanzia la ripresa  
Pria d'andar dentro a distesa  
Fa del medio la funzion*

### **La posizione di Mediobanca nelle relazioni finanziarie internazionali dell'Italia**

Alla fine del 1944, nel mezzo delle trattative per Mediobanca, Mattioli e Cuccia si erano recati negli Stati Uniti, partecipando in qualità di tecnici alla missione a Washington guidata da Quinto Quintieri, già ministro delle Finanze, per discutere le questioni economiche e finanziarie che interessavano i due Paesi. Mattioli ne era tornato con l'impressione che la prima economia del mondo avrebbe aiutato la ricostruzione italiana in un quadro di liberalizzazione degli scambi e di solidarietà atlantica. Il banchiere era anche giunto alla conclusione che l'organizzazione del credito creata negli anni Trenta non consentiva, nelle specifiche condizioni italiane, un'agilità adeguata nell'offerta di mezzi finanziari a medio termine per le imprese che non facessero capo all'IRI, ovvero quelle private.



*Raffaele Mattioli durante la missione economica italiana negli USA, New York, [novembre 1944 – marzo 1945], Blackstone Studios © Archivio Storico Intesa Sanpaolo*

La forte liquidità bancaria del 1945-46 convinse ancor di più Mattioli della necessità di incanalare il risparmio verso il credito finanziario. Ma l'istituto avrebbe dovuto costituire anche un canale privilegiato per gli investimenti e, in prospettiva, per la provvista all'estero di capitali a medio termine per l'industria italiana dei quali, allora, si pensava di avere particolare bisogno. La storia finanziaria del Paese avrebbe seguito esattamente questa direzione, ritagliando per Mediobanca un ruolo non secondario nelle relazioni economiche internazionali dell'Italia, dunque nella scelta atlantica che si sarebbe consolidata durante la Guerra Fredda: percorso che avrebbe visto l'istituto impegnato anche a finanziare le imprese del miracolo economico, specie quelle esportatrici. Lo storico dell'economia Giovanni Farese ha ricostruito questo versante della storia di Mediobanca attraverso i documenti custoditi dal suo archivio storico, in un libro in cui esplora, tra l'altro, le numerose iniziative assunte nel campo dei finanziamenti all'esportazione e la rete di contatti che Enrico

Cuccia sviluppò fin dai primi anni di attività della banca con una serie di personalità straniere appartenenti al mondo finanziario, ma non solo.

Spicca il nome di André Meyer, banchiere francese di Lazard New York, legato a Cuccia da un rapporto di amicizia e di stima. "Accanto a lui emergono altri importanti riferimenti", scrive Farese, tra cui David Eli Lilienthal, l'ex presidente della rooseveltiana Tennessee Valley Authority che negli anni Cinquanta visita, grazie a Mediobanca, il Mezzogiorno d'Italia e Jean Monnet, uno dei padri del processo di integrazione europea.



Viaggio di Enrico Cuccia (primo da sinistra) a Eastbourne nel 1947  
© Archivio Storico Mediobanca

## Dal risparmio agli investimenti: credito e sviluppo del mercato finanziario

Il nome *Mediobanca* fu scelto poco prima della fondazione dell'istituto, che in origine avrebbe dovuto chiamarsi *Unionbanca*: "sin dal primo momento", scrive Cuccia, l'iniziativa non fu vista da Mattioli "come un affare controllato dalla sola Comit, ma come un'impresa a cui avrebbero dovuto partecipare", oltre alle tre Banche di Interesse Nazionale, che sottoscrissero effettivamente il capitale, anche "cinque Banche di diritto pubblico e la Banca d'America e d'Italia"<sup>4</sup>, insieme ad altri soci tra cui tre compagnie assicurative (Assicurazioni Generali, INA, RAS) e la Bastogi, storica società finanziaria. È dunque evidente l'intenzione e la natura "di sistema" del nuovo soggetto, che secondo la relazione di Mattioli "avrebbe dovuto raccogliere fondi a medio termine e preparare gradatamente lo stabilirsi di un rapporto diretto tra il mercato del risparmio e le imprese finanziate"<sup>5</sup>.

3

Unione Bancaria per l'esercizio del credito mobiliare

Comiti	250	3
Mediobanca	250	3
Monte dei Paschi	150	1,5
Banca di Napoli	150	1
Banca di Roma	250	2
Banca di Sicilia	150	0,5
Banca di Santo Spirito	150	1
Banca di Palermo	150	1,250
Banca di Pavia	150	12,0
Banca di Reggio Emilia	150	
Banca di Sondrio	150	
Banca di Varese	150	
Banca di Biella	150	
Banca di Novara	150	
Banca di Aosta	150	
Banca di Cuneo	150	
Banca di Torino	150	
Banca di Genova	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Firenze	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Carrara	150	
Banca di Lucca	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	
Banca di Prato	150	
Banca di Pistoia	150	
Banca di Livorno	150	
Banca di Pisa	150	
Banca di Siena	150	
Banca di Grosseto	150	
Banca di Arezzo	150	

Per avviare la sua funzione di credito a medio termine, con una maturità massima di cinque anni, Mediobanca inizierà a proporre libretti vincolati e certificati di deposito in cui confluirà il risparmio che le famiglie italiane avevano iniziato ad accantonare dopo la fine della guerra. Lavoreranno in questo senso gli sportelli delle tre banche



Ritratto di Enrico Cuccia realizzato da Antonello Gerbi, Eastbourne, 1947 © Archivio Storico Intesa Sanpaolo

azioniste, presenti in tutta Italia, che affiancheranno la raccolta per Mediobanca a quella di breve termine di cui si occupavano direttamente.

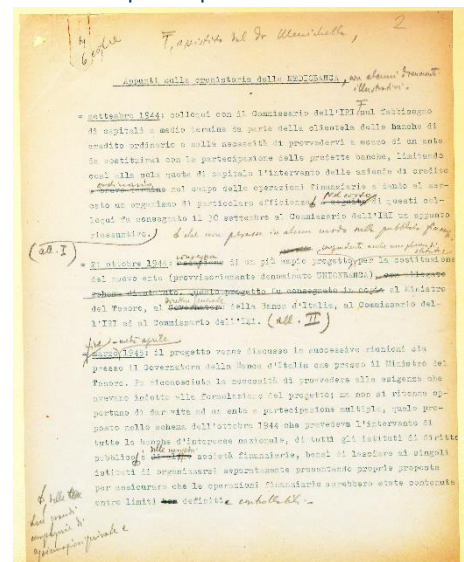
Nel Palazzo Visconti-Aimi di Milano, acquistato poco prima dell'atto di costituzione e che tutt'ora ospita l'istituto, Enrico Cuccia salda intanto il rapporto con le grandi imprese alle quali viene concesso il credito. Nella prima fase il sostegno all'economia reale consiste nel finanziare investimenti, che il fondatore valuta in via Filodrammatici con la profonda attenzione ai bilanci che segnerà la sua fama, in attesa dello sviluppo del mercato mobiliare di cui la stessa Mediobanca sarà protagonista. Già nel 1949 circa l'85% delle emissioni di obbligazioni private ammesse alle quotazioni di Borsa è collocato al pubblico da consorzi promossi e diretti da

Mediobanca, che lavorerà allo sbarco a Piazza Affari di Mondadori, Olivetti e di Mediobanca stessa (nel 1956, ovvero dodici anni prima delle banche azioniste), proseguendo lo sviluppo dell'attività di banca d'affari con l'introduzione di nuovi titoli come le obbligazioni convertibili e il collocamento dei primi titoli italiani a Wall Street.

## Partecipazioni azionarie: "metà soldi e metà consigli" nella regia del capitalismo italiano

Fin da questa prima fase, Mediobanca esercita con autonomia quella funzione indicata da Raffaele Mattioli con l'idea che l'istituto dovesse "sapere chiaramente qual è il settore che essa è chiamata a finanziare", dovendo per questo "essere in grado di valutare l'efficienza in base ad elementi oggettivi ed ai tradizionali criteri di valutazione del rischio, appunto per operare cautamente in quel suo compito di ridare vita e circolazione vitale al mercato finanziario"<sup>6</sup>.

L'evoluzione è rapida in tutto, non soltanto nella struttura dei finanziamenti. Nel 1949 si modifica in modo significativo lo statuto, introducendo la possibilità di "assumere partecipazioni in aziende finanziarie, immobiliari, industriali e commerciali". Le prime operazioni arrivano nel 1951 con gli aumenti di capitale di FIAT, Montecatini e SIP. Nello stesso tempo si procede ad acquisizioni di azioni in proprio, secondo quello che, scrive Napoleone Colajanni nel libro *Un uomo una banca*, "non può essere giudicato un



Appunti sulla cronistoria di Mediobanca, con modifiche di Raffaele Mattioli © Archivio Storico Mediobanca

<sup>6</sup> Relazione di Raffaele Mattioli al Consiglio di Amministrazione della Banca Commerciale Italiana (Comit) del 23 gennaio 1946.

semplice obiettivo di investimento fruttifero, ma che va assumendo il carattere di presenza nel capitale di alcune imprese”.

Nel 1956 le partecipazioni sono in Assicurazioni Generali, Bastogi, Fondiaria, Montecatini e SADE e in alcune finanziarie di settore dell'IRI. La presenza nel capitale di queste società è funzionale all'attività di una banca d'affari, chiamata anche a dare stabilità di prospettive ai capitali di comando di imprese societarie di cui curava operazioni straordinarie, come fusioni e aumenti di capitale, emissioni di obbligazioni ed emissioni di altri titoli di credito. Le contropartecipazioni dei principali gruppi clienti, che avrebbero preso forma nel tempo con la progressiva riduzione delle quote in capo alle banche azioniste, avevano invece due fini: quello di essere reciprocamente interlocutori privilegiati nello studio e nell'attuazione di programmi di finanza societaria e quello di rendere autonoma la stessa Mediobanca facendo “pesare” anziché “contare” le azioni possedute, citando la celebre frase attribuita ad Enrico Cuccia. L'opinione di quegli anni era che la presenza di Mediobanca nel capitale sociale delle aziende, affiancando di fatti l'imprenditore, non solo avrebbe garantito all'azienda un apporto di capitale, ma avrebbe altresì consentito alla stessa di rivolgersi con maggiore autorevolezza ai mercati finanziari e borsistici, garantendo nello stesso tempo al gruppo di comando il controllo delle imprese.



Volantino pubblicitario per la sottoscrizione dei libretti di deposito  
© Archivio Storico Mediobanca

“Metà denari e metà consigli”, secondo un detto milanese fatto proprio da Cuccia, che ben descrive il modello internazionale della *merchant bank* a cui si ispirava lo sviluppo dell'istituto: una impostazione che consente a Mediobanca di accompagnare le imprese sino a dimensioni di rilevanza internazionale, cercando di stimolare la loro imprenditorialità e garantire la loro autonomia. In questo contesto si colloca l'intervento dell'istituto nelle maggiori vicende societarie del Paese fin dagli anni Sessanta. Mediobanca interviene nella crisi di Olivetti nel 1964 e grazie alle capacità di analisi dei bilanci affinate nel tempo diventa il punto di riferimento per grandi progetti di fusioni, tra cui Montecatini-Edison (1966) o operazioni particolari come la difesa della Bastogi contro l'opa di Michele Sindona (1971), vicenda in cui Enrico Cuccia si spese personalmente e a proprio rischio per arginare le mosse del faccendiere, con una coscienza civile che coerentemente richiama quanto aveva fatto nel contesto della Resistenza, da militante del Partito d'Azione, come descritto da Giorgio La Malfa nel libro *Cuccia e il segreto di Mediobanca*.

## **Pionierismo: credito al consumo, fondi di investimento, cultura finanziaria**

In parallelo all'attività di banca d'affari e alla gestione delle partecipazioni azionarie, la storia di Mediobanca è un susseguirsi di iniziative all'avanguardia che ne fanno un centro di innovazione finanziaria. L'istituto viene riconosciuto come alfiere di una moderna cultura finanziaria ed economica che propagandava, in Italia, i valori della trasparenza, correttezza e serietà dell'amministrazione.

Con il lancio di Progredi (1951), società di consulenza per la media impresa, Mediobanca anticipa la propria evoluzione verso questo segmento dell'economia italiana che avrebbe avuto luogo oltre cinquant'anni dopo.

A seguire, nel 1960, la società Compass, costituita in precedenza per dare vita a nuove imprese di comune interesse per i soci industriali (di fatto un incubatore di impresa in cui collaboravano grandi gruppi come FIAT, Montecatini, SNIA Viscosa), introduce in Italia il prestito personale. È l'inizio del credito al consumo nella Penisola, importazione di un servizio finanziario che Enrico Cuccia aveva conosciuto negli Stati Uniti e che intuisce poter avere un rapido sviluppo nel fiorente panorama italiano dei consumi, fino a diventare complementare alle attività di banca d'affari nel bilancio dell'istituto. Vengono offerti alle famiglie finanziamenti per la realizzazione di progetti e l'acquisto di beni, lavorando già dall'anno successivo a una "centrale rischi" a supporto del processo di valutazione ed erogazione dei prestiti: progetto che la Banca d'Italia attingerà proprio da Mediobanca e realizzerà al suo interno nel 1964.

Sempre negli anni Sessanta trovano spazio, all'interno del gruppo, società che assistono la clientela con servizi tecnici come la revisione contabile e vengono aperti fondi di investimento sperimentali (per primo il "Fondo Patria"), antesignani dei più comuni strumenti distribuiti oggi dalle banche per la gestione del risparmio (anche in questo caso, piantando il seme di ciò che Mediobanca avrebbe fatto dal 2008 in avanti). Sul fronte della cultura finanziaria ed economica, l'istituto lavora alle prime forme di prospetto, ritenendo di portare a conoscenza dei sottoscrittori gli elementi fondamentali delle imprese emittenti.

In parallelo, procede l'attività di informazione finanziaria e di analisi di bilancio, che si traduce in pubblicazioni come "Indici e Dati", edito a partire dal 1947 e "Dati cumulativi" di società italiane che diventa una pubblicazione autonoma nel 1962. Nel 1970 Mediobanca costituisce una nuova società, Ricerche e Studi - R&S, per sviluppare in Italia gli studi economici e finanziari sulle imprese e sui mercati. Passando attraverso iniziative e pubblicazioni da allora mai interrotte, tale tradizione avrebbe dato forma all'attuale all'Area Studi Mediobanca, punto di riferimento per lo studio delle imprese e dei settori industriali.

## **La privatizzazione e la concorrenza nell'investment banking**

Nel 1982 Enrico Cuccia lascia le cariche di amministratore delegato e direttore generale. Contestualmente ha inizio la privatizzazione di Mediobanca, con cui si cerca di rafforzare la componente privata attraverso un patto di sindacato. La vicenda dà origine a un duro scontro con l'IRI, che coinvolge anche i partiti politici e si gioca tutto intorno alla figura del fondatore, rimasto nel consiglio di amministrazione in rappresentanza di un socio straniero e storico alleato fin dagli anni Cinquanta, la banca d'affari Lazard. Nella direzione della banca subentrarono a Cuccia i due

collaboratori prediletti: Silvio Salteri, nominato amministratore delegato e direttore generale e Vincenzo Maranghi, designato da tempo come suo delfino, quale consigliere e che prenderà successivamente il posto dello stesso Salteri.

La transizione nell'azionariato si conclude nel gennaio 1988: viene raggiunto un nuovo assetto, volto a ridefinire la base paritaria del gruppo di controllo tra soci pubblici e soci privati stabilita a metà degli anni Cinquanta. In tale ambito le tre banche fondatrici riducono la presenza nell'azionariato dal 57% al 25% del capitale, con una quota rilevata da un gruppo di imprese private equivalente a quella delle banche stesse, a cui si legano in un sindacato di blocco.

Mediobanca si affaccia agli anni Novanta come unica banca d'affari del paese, con un bilancio sostenuto dalle partecipazioni in cui ha reinvestito i propri utili.

All'indomani della nuova legge bancaria (1993), che abolisce la specializzazione e consente dunque alle banche commerciali di far concorrenza nell'investment banking, insieme alle grandi banche americane appena approdate in Italia nel contesto della globalizzazione, continua a stupire la redditività dell'istituto, proprio come nei suoi primi anni di attività. Nel 1993 il bilancio riporta la cifra record di 119 miliardi di lire da "commissioni attive e altri proventi", ovvero dal collocamento di titoli e dall'attività di consulenza, realizzati con appena 294 dipendenti. "Persino un piccolo broker di Londra invidierebbe", si legge in uno studio di Warburg di quegli anni. "Segretari e fattorini inclusi", notano gli osservatori, per cui nell'esiguità della squadra c'è anche la difesa di un asset cruciale per l'istituto, vale a dire la riservatezza di cui si circonda e che costituisce un ingrediente non secondario del suo successo.

Sono anche gli anni delle privatizzazioni, che hanno inizio nel 1992 in un contesto di forte apprensione per la lira, finita fuori dal Sistema Monetario Europeo, e che contribuiscono anche a risanare la difficile situazione di finanza pubblica. Enrico Cuccia, rimasto presidente d'onore della banca e con un ruolo di alta consulenza fino alla sua morte, propone al governo Amato un libro verde sulle privatizzazioni.

Mediobanca figurerà tra gli operatori incaricati della vendita delle quote detenute dallo Stato, lavorando in particolare alle operazioni che portano sul mercato Banca di Roma, Banca Nazionale del Lavoro, Enel e Telecom, oltre a contribuire ai programmi di privatizzazione che correvano in parallelo nel in Francia, Germania, Regno Unito e Spagna.

### **Fine dei patti di sindacato, internazionalizzazione e sbarco nel wealth management**

La morte di Enrico Cuccia, nel giugno 2000, segna l'acuirsi delle tensioni con i soci bancari, ormai in competizione sugli stessi mercati. Nell'aprile 2003 Vincenzo Maranghi accetta di dimettersi a patto che venga mantenuta l'autonomia della banca. Ciò avviene promuovendo ai vertici due suoi stretti collaboratori, Alberto Nagel e Renato Pagliaro, poi rimasti alla guida della banca fino all'ottobre 2025. I nuovi vertici iniziano a ridurre il peso delle partecipazioni storiche e stabiliscono una presenza dell'istituto nei principali mercati europei.

Nel 2001 nasce Banca Esperia, un progetto avviato all'interno di Mediobanca in collaborazione con Banca Mediolanum per offrire agli imprenditori clienti dell'istituto un supporto nella gestione della liquidità proveniente dalle operazioni straordinarie

seguite da Mediobanca quale banca d'affari. Banca Esperia pone le basi per la nascita di Mediobanca Private Banking, divisione a servizio delle grandi famiglie imprenditoriali italiane costituita nel dicembre 2017, dopo l'acquisizione del restante 50%.

Sul fronte della gestione del risparmio il 2008 vede il lancio di CheBanca!, nata con un'anima digitale per offrire a Mediobanca un nuovo canale di raccolta e piantare il seme di un altro capitolo della storia dell'istituto, Mediobanca Premier. È l'inizio di un percorso che proseguirà con l'acquisizione delle attività italiane di Barclays nel 2015, su cui si baserà lo sviluppo della rete di consulenti finanziari e che culminerà nel 2024 proprio con il lancio della nuova banca dedicata alla gestione degli investimenti delle famiglie italiane. Per la prima volta l'ambrogino, antica moneta coniata a Milano nel Medioevo e raffigurata nel leggendario marchio della banca d'affari, è direttamente presente su tutto il territorio nazionale per identificare circa 200 filiali di Mediobanca Premier. Dal proverbiale riserbo che la avvolgeva, Piazzetta Cuccia è tornata sul mercato del risparmio diventando un operatore di primo piano nel Wealth Management.

Tornando all'anno della crisi finanziaria globale, CheBanca! dà all'istituto la liquidità che era mancata a Lehman Brothers nell'ora del suo fallimento e dà una spinta alla trasformazione in atto con il primo piano industriale presentato al mercato, che investe in Mediobanca facendone una *public company*. Nel 2013 l'istituto annuncia l'uscita dai patti di sindacato di cui era lo storico regista e apre la vendita di tutte le partecipazioni industriali, mantenendo la sola quota del 13% in Assicurazioni Generali. "Più banca, meno holding", titolano i quotidiani internazionali parlando di una svolta nella storia di Mediobanca, che per navigare nel nuovo panorama bancario, in linea con la prudenza dettata dalla Banca Centrale Europea, guarda allo sviluppo internazionale e alle opportunità nel risparmio gestito.

### **Internazionalizzazione e acquisizione da parte di Banca Monte dei Paschi di Siena**

L'evoluzione del modello di business rinnova la vocazione europea e internazionale di Mediobanca, coi mercati non domestici che aumentano il loro peso nel bilancio dell'istituto. L'espansione delle attività di banca d'affari, trasversale al Vecchio Continente, spinge il contributo dei mercati oltreconfine dal 2% al 24% tra il 2005 e il 2012. Il percorso tracciato è quello di una banca con competenze specialistiche, che acquisisce all'estero boutique di investment banking, case di asset management e investe nello sviluppo internazionale di Compass, tra i leader in Italia nel credito al consumo, identificando nelle attività estere una componente chiave dei propri piani di crescita.

Nel 2025 riparte in Italia il consolidamento bancario. Mediobanca, che è la terza banca italiana per valore di Borsa dietro i due grandi operatori universali, Intesa Sanpaolo e UniCredit, viene acquisita da Monte dei Paschi di Siena. Il 24 settembre l'acquisizione è conclusa con adesioni pari all'86,3% del capitale di Mediobanca, che fanno di MPS il nuovo azionista di controllo.

## LINEA DEL TEMPO

**10 aprile 1946.** Nasce la Banca di Credito Finanziario SpA, chiamata in breve Mediobanca: un ponte tra il risparmio e gli investimenti mobiliari. Mediobanca nasce con l'obiettivo di favorire la ricostruzione, lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle industrie italiane, all'indomani della fine della Seconda guerra mondiale.

L'istituto è fondato su iniziativa di Raffaele Mattioli (allora amministratore delegato della Banca Commerciale Italiana) e di Enrico Cuccia, che ne è nominato direttore generale e assumerà dal 1949 anche la carica di amministratore delegato. Le tre banche fondatrici, controllate dall'IRI, sono Banca Commerciale Italiana, Credito Italiano e Banco di Roma.

**Gennaio 1951.** Viene costituita Progredi, società per la progettazione e realizzazione di impianti.

**Luglio 1951.** Costituzione di Compass, Compagnia Sviluppo Iniziative Industriali Agricole e Commerciali, di cui Mediobanca è socia al 25% insieme Fiat, Montecatini e SNIA Viscosa. L'iniziativa punta a dare vita a "new ventures" di comune interesse. Il raggio di azione dei progetti spazia dall'Italia fino all'Africa (Etiopia, Eritrea, Liberia), al Medio Oriente (Iraq e Iran) e al Canada.

**1955.** Viene fondata Intersomer, Società Mercantile Internazionale. Si tratta di una iniziativa volta "all'impostazione di un piano organico per favorire le esportazioni italiane".

**1956.** Mediobanca è ammessa alla quotazione in Borsa. È la prima banca a rientrare nel listino azionario dopo il 1936. Fanno il loro ingresso nel capitale i primi soci esteri, ovvero le banche d'investimento Lazard New York e Lehman Brothers.

L'istituto consolida inoltre la propria presenza con una rappresentanza stabile a New York. Carlo Weiss, funzionario di Mediobanca, viene distaccato nella Grande Mela con l'incarico di stabilire e sviluppare contatti fra Mediobanca e primarie controparti americane, allo scopo di promuovere l'investimento di capitali americani in Italia.

**1960.** Compass, convertita a società pioniera del credito al consumo, introduce in Italia il prestito personale e offre alle famiglie finanziamenti per la realizzazione di progetti di vita e l'acquisto di beni.

**1961.** Vengono costituite varie società all'interno del gruppo.

Reconta, la prima società italiana di revisione, è una tra quelle che prestavano assistenza tecnica anche alla clientela di Mediobanca.

Compage, Compagnia Amministrazione Gestioni, è il tentativo di affrontare in via sperimentale la costituzione e il funzionamento di un fondo di investimento per mettere a fuoco i problemi legali e soprattutto fiscali inerenti ai fondi, non normati in Italia. Mediobanca, d'intesa con l'IRI, ipotizza quindi la costituzione del "Fondo Patria", poi ribattezzato ufficialmente "Fondo Prudentia". Le quote del fondo saranno poi assunte da Mediobanca e dalle tre BIN.

Promoter, di cui Mediobanca è socio paritetico con Montecatini, fornisce progetti e assistenza tecnica per la costruzione, l'ampliamento e l'ammodernamento di impianti industriali. La Montecatini assumerà i compiti tecnici e Mediobanca i compiti finanziari delle forniture.

Ceck, Centro Elettronico Informazioni Commerciali, ha come scopo la raccolta e distribuzione di informazioni commerciali e private mediante sistemi elettronici.

Sirme, Società Internazionale per le ricerche di mercato, nasce per effettuare studi e ricerche economiche, statistiche e di mercato, sondaggi di opinione pubblica e studi sulla pubblicità.

**Maggio 1962.** Il CdA approva il piano di assunzione di partecipazioni di minoranza in medie aziende industriali non quotate in Borsa.

**1964.** Mediobanca dirige da capofila l'intervento in Olivetti per ridefinire gli ambiti strategici e la struttura finanziaria del gruppo industriale.

**1970.** Nasce Selma, tra le pioniere del leasing in Italia. Viene costituita la società Ricerche e Studi - R&S, per sviluppare in Italia gli studi economici e finanziari sulle imprese e sui mercati.

**27 luglio 1973.** Muore Raffaele Mattioli, co-fondatore della Banca.

**1982.** Silvio Salteri succede nella carica di amministratore delegato e direttore generale a Enrico Cuccia, che resta nel Consiglio e nel 1988 viene nominato Presidente d'Onore.

**1988.** Vincenzo Maranghi viene nominato amministratore delegato. Mediobanca viene privatizzata e le tre banche fondatrici (Banca Commerciale Italiana, Credito Italiano e Banco di Roma) riducono la quota al 25%, con un altro 25% vincolato da investitori privati. Banche e aziende stipulano un patto di blocco per assicurare la stabilità e l'unitarietà di indirizzo operativo.

**1990.** Mediobanca diventa uno tra i principali operatori del processo di privatizzazione delle grandi imprese pubbliche italiane: da Telecom Italia a Enel, da Banca di Roma a BNL.

**23 giugno 2000.** Muore Enrico Cuccia, co-fondatore e Presidente d'Onore della banca.

**2001.** È operativa Banca Esperia, in joint venture con Banca Mediolanum. La società è attiva nel private banking.

**2003.** Alberto Nagel e Renato Pagliaro succedono a Vincenzo Maranghi alla direzione del gruppo, e avviano un piano industriale che segna l'evoluzione del modello di business. Il piano industriale è focalizzato sullo sviluppo delle attività bancarie consumer e retail, il rafforzamento nelle operazioni di mercato (collocamenti, M&A, negoziazioni di strumenti finanziari), l'ingresso nel risparmio gestito e la riduzione delle partecipazioni storiche. Si prevede l'internazionalizzazione del gruppo.

**2008.** Nasce CheBanca!, la prima banca nativa digitale che opera su un modello di distribuzione multicanale (web, call center e filiali) concentrato sul cliente retail.

Compass acquisisce Linea, diventando leader nel mercato italiano del credito al consumo.

**2013.** Viene presentato il piano strategico 2014-2016 che prevede l'uscita da tutti i patti di sindacato partecipati dall'istituto e la cessione delle partecipazioni non strategiche. Il piano prevede una ulteriore espansione all'estero, il rafforzamento della divisione di Corporate & Investment Banking e il contributo crescente del retail ai ricavi del gruppo.

**2015.** Mediobanca acquisisce il controllo della londinese Cairn Capital con l'obiettivo di costruire una piattaforma di asset management.

**2016.** CheBanca! acquisisce le attività retail di Barclays in Italia, con un'operazione che le consente di raddoppiare le proprie dimensioni e rafforzarsi nel risparmio gestito. A seguito della presentazione del nuovo piano industriale, Mediobanca viene riorganizzata in tre pilastri principali: Corporate & Investment Banking, Consumer Banking e la nuova divisione Wealth Management, il cui sviluppo diventa prioritario. Viene acquisito il restante 50% di Banca Esperia, aprendo alla creazione di Mediobanca Private Banking.

**2024.** Nasce Mediobanca Premier, banca specializzata nella gestione del risparmio e degli investimenti delle famiglie italiane, che raccoglie l'eredità di CheBanca!.

**2025.** Monte dei Paschi di Siena acquisisce il controllo di Mediobanca, con un'offerta pubblica di acquisto e scambio a cui aderisce l'86,3% del capitale.

**Media Relations Mediobanca**

tel. 02.8829.914/766/781

[media.relations@mediobanca.com](mailto:media.relations@mediobanca.com)