

**COMMISSIONI RIUNITE**  
**ATTIVITÀ PRODUTTIVE, COMMERCIO E TURISMO (X)**  
**DELLA CAMERA DEI DEPUTATI**  
**INDUSTRIA, COMMERCIO, TURISMO (10<sup>a</sup>)**  
**DEL SENATO DELLA REPUBBLICA**

**RESOCONTO STENOGRAFICO**

**INDAGINE CONOSCITIVA**

**9.**

**SEDUTA DI GIOVEDÌ 11 LUGLIO 2002**

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE DELLA X COMMISSIONE  
 DELLA CAMERA DEI DEPUTATI **BRUNO TABACCI**

**INDICE**

	PAG.		PAG.
<b>Sulla pubblicità dei lavori:</b>		La Malfa Giorgio (Misto-LdRN.PSI) .....	15
Tabacci Bruno, <i>Presidente</i> .....	3	Masera Rainer, <i>Presidente San Paolo IMI</i> .	5, 17
<b>INDAGINE CONOSCITIVA SULL'INDU-</b>		Nesi Nerio (Misto-Com.it) .....	5, 11
<b>STRIA DELL'AUTOMOBILE</b>		Polledri Massimo (LNP) .....	12
<b>Audizione di rappresentanti di IntesaBci,</b>		Saglia Stefano (AN) .....	11
<b>Unicredito Italiano, Capitalia-Banca di</b>		<b>Audizione di rappresentanti di Mediobanca</b>	
<b>Roma, San Paolo IMI</b>		<b>Spa-Banca di credito finanziario:</b>	
Tabacci Bruno, <i>Presidente</i> .....	3, 5, 11, 15, 20	Tabacci Bruno, <i>Presidente</i> ....	20, 23, 24, 26, 30
Barbieri Roberto (DS-U) .....	12	Benvenuto Giorgio (DS-U) .....	23
Benvenuto Giorgio (DS-U) .....	13	La Malfa Giorgio (Misto-LdRN.PSI) .....	25, 30
Cambursano Renato (Margh-DL-U) .....	14	Mancuso Filippo (FI) .....	25
Gambini Sergio (DS-U) .....	5	Maranghi Vincenzo, <i>Amministratore dele-</i>	
Iozzo Alfonso, <i>Amministratore delegato San</i>		<i>gato e direttore generale di Mediobanca Spa</i> .	21, 26
Paolo IMI .....	9, 19	Pagliaro Renato, <i>Vicedirettore generale di</i>	27, 30
		<i>Mediobanca</i> .....	27
		Saglia Stefano (AN) .....	23

**N. B. Sigle dei gruppi parlamentari:** Forza Italia: FI; Democratici di Sinistra-L'Ulivo: DS-U; Alleanza Nazionale: AN; Margherita, DL-L'Ulivo: MARGH-U; UDC (CCD-CDU): UDC; Lega Nord Padania: LNP; Rifondazione comunista: RC; Misto: Misto; Misto-Comunisti italiani: Misto-Com.it; Misto-socialisti democratici italiani: Misto-SDI; Misto-Verdi-L'Ulivo: Misto-Verdi-U; Misto-Minoranze linguistiche: Misto-Min.linguist.; Misto-Liberal-democratici, Repubblicani, Nuovo PSI: Misto-LdRN.PSI; Misto-UDEUR-Popolari per l'Europa: Misto-UDEUR-PpE.

La seconda considerazione riguarda gli *asset* da vendere. Intanto, credo che vi sia trasparenza, perché gli azionisti minori sono tutti « alatissimi »: infatti, se si vende qualcosa, rimane nelle casse degli azionisti minori. Il prezzo della Ferrari è buono, e ciò andrà a vantaggio di tutti gli azionisti; pertanto, non c'è qualcuno che si è preso qualcosa (tra l'altro, ciò non sarebbe possibile per legge). Quindi, credo che in questo caso l'operazione trasparenza sia stata garantita, tanto è vero che l'unico acquisto fatto, la Fidis, è stato citato. Perché proprio la Fidis? La Fidis è un favore che facciamo alla FIAT, proprio perché non conta solo l'indebitamento netto, ma anche l'indebitamento lordo; pertanto, c'era una funzione di finanziamento svolta dalla FIAT attraverso il gruppo Fidis, e se vuole, possiamo svolgerla noi banche. Ciò può essere utile, perché la FIAT è obbligata dagli accordi all'impegno, già annunciato, di ridurre sia l'indebitamento netto, sia l'indebitamento lordo. Una delle vie per ridurre l'indebitamento lordo è la cessione della Fidis, per cui, se la FIAT lo ritiene, possiamo svolgere tale funzione, ma unicamente per favorire la riduzione dell'indebitamento lordo.

Il terzo punto riguarda Italerenergia. Credo che la questione Italerenergia, come ha già affermato il presidente Masera, abbia consentito di utilizzare e valorizzare le risorse della FIAT, che ha tratto un vantaggio non indifferente, perché ha potuto creare un gruppo importante. Le banche, evidentemente, sono disposte a sostenere tale sforzo. Si tratta di banche che hanno un ruolo finanziario, ed il termine è il 2005. Tale anno non è né troppo vicino, né troppo lontano; tra l'altro, non è un caso che sia il 2005, anziché il 2004. Tuttavia, nel 2005 potremo avere comunque tre elementi. In primo luogo, poiché non sappiamo cosa accadrà nel 2005, la FIAT potrà essere sicuramente in grado di sviluppare tale settore; in secondo luogo, qualora non si verificassero mutamenti legislativi, l'operatore estero votebbe sempre per il 2 cento (e poi, come dire, finché non ha più del 98 per cento,

c'è sempre qualcuno che vota di più; quindi, basta che non compri più del 97 per cento per non avere il controllo, e questo è per assurdo); in terzo luogo, infine, l'accordo — ed è un elemento importante — lascia aperta alla FIAT la strada di trovarsi un partner, se vuole, e ciò non è escluso.

Credo che tutto ciò sia importante; tuttavia, abbiamo sempre avuto la sensazione che, in questa fase, la EDF sia interessata solamente una collaborazione tecnologica, e non ad ottenere la maggioranza, tant'è vero che ha accettato tutte queste clausole, tra cui quella per cui la FIAT può, se vuole, trovarsi anche un partner. Evidentemente, siamo dunque in presenza di un operatore importante, e speriamo tutti che da qui al 2005 il sistema bancario, finanziario, produttivo e degli investitori istituzionali italiano sappia esprimere le sue capacità e sappia proporre, in quel momento, soluzioni diverse.

**PRESIDENTE.** Lo speriamo anche noi, anche perché i francesi, invece, continuano ad informarsi se per caso gli italiani non abbiano intenzione di cambiare idea rispetto al decreto di « sterilizzazione » dell'EDF, e quindi credo che siano molto agguerriti nei confronti delle nostre intenzioni. Ciò nonostante, auspichiamo che le forze che si possono mettere insieme siano in grado di realizzare il miracolo di riportare o di trattenere in Italia questa porzione così importante del sistema dell'energia nel nostro paese.

Ringrazio il presidente e l'amministratore delegato del San Paolo IMI di Torino e dichiaro conclusa l'audizione.

**La seduta, sospesa alle 19.30, è ripresa alle 19.35.**

**Audizione di rappresentanti di Mediobanca Spa — Banca di credito finanziario.**

**PRESIDENTE.** L'ordine del giorno reca, nell'ambito dell'indagine conoscitiva sul-

l'industria dell'automobile, l'audizione di rappresentanti di Mediobanca Spa - Banca di credito finanziario. Sono presenti il dottor Vincenzo Maranghi, amministratore delegato e direttore generale, ed il dottor Renato Pagliaro, vicedirettore generale.

Ringraziamo sentitamente i nostri ospiti per aver accolto il nostro invito. Vorrei ricordare che, come è noto, questa indagine è stata avviata circa 40 giorni fa ed ha avuto tempi molto stretti. Abbiamo lavorato in maniera molto intensa e questo è l'ultimo incontro previsto, perché entro lunedì dobbiamo iniziare a redigere le conclusioni. Questa audizione, quindi, è molto importante anche perché, come è noto, Mediobanca Spa è stata protagonista di una recente operazione che riguarda la Ferrari (uno dei gioielli del gruppo FIAT), ed è significativo che l'indagine conoscitiva si concluda così.

Darò ora la parola al dottor Maranghi per la sua introduzione, ed invito i colleghi parlamentari a svolgere successivamente osservazioni ed a chiedere chiarimenti, al termine dei quali il dottor Maranghi, ed eventualmente il dottor Pagliaro, potranno offrire ulteriori spunti ed elementi. Sono grato loro per quanto diranno ed anche se vorranno confortarci lasciando a disposizione dei documenti; nel caso non li avessero portati, sono pregati di farli pervenire al più presto alle Commissioni, magari nel giro delle prossime ore, poiché siamo nella fase conclusiva dell'indagine.

Do ora la parola al dottor Maranghi, ringraziandolo ancora per aver accolto il nostro invito.

VINCENZO MARANGHI, *Amministratore delegato e direttore generale di Mediobanca Spa*. Ringrazio i senatori ed i deputati. L'etichetta vorrebbe che non si ringraziasse per i ringraziamenti, ma io appartengo ad una generazione alla quale, dal sillabario ai testi del liceo, è stato inculcato il senso dello Stato, e quindi sono io ad essere onorato di essere stato convocato dalle Commissioni riunite. Con questa premessa, ritengo che la mia introduzione sarà molto breve: come vedete,

infatti, non ho portato con me appunti scritti, dato il ruolo molto limitato che Mediobanca ha avuto nel contesto che forma oggetto di approfondimento da parte delle Commissioni.

Come voi sapete, siamo intervenuti in questo contesto con l'operazione che riguarda la Ferrari, di cui era stato programmato un collocamento in Borsa. Abbiamo ritenuto di poter fare alla FIAT un'offerta che aveva caratteristiche diverse dall'impostazione iniziale (se abuso della vostra pazienza e del vostro tempo, il presidente è pregato di interrompermi). Ricordo, infatti, che la precedente impostazione prevedeva un collocamento in Borsa a cavallo tra i mesi di settembre ed ottobre; tuttavia, tale schema non dava certezza sia sugli importi, sia sulla realizzabilità dell'offerta. Al riguardo, vorrei segnalare che proprio in questi giorni è stata ritirata un'importante offerta al mercato di un gruppo italiano proprio a causa delle sue attuali condizioni. Mi permetto di ricordarvi che negli ultimi tre giorni le Borse mondiali hanno perso, mediamente, intorno al 7-8 per cento; inoltre, oggi è stata una giornata difficile in Europa, ed è iniziata con un tono molto difficile anche negli Stati Uniti, dopo un'altra giornata terribile come quella di ieri.

Il precedente schema, dunque, non dava certezza della possibilità di realizzare tale operazione, ed al tempo stesso non dava certezza di prezzo. Faccio anche una considerazione: probabilmente, in questo contesto di mercato, molto volatile e perturbato ogni giorno da notizie che sicuramente non incoraggiano una prospettiva di ripresa dei corsi, se la FIAT fosse stata costretta a ritirare l'operazione dal mercato, l'effetto sul *rating* della FIAT e sui suoi programmi sarebbe stato certamente devastante.

L'offerta di Mediobanca, accettata dalla FIAT, fa parte di quel bagaglio tecnico-professionale al quale la nostra banca è allenata praticamente dalla sua costituzione. Mediobanca ha formato un consorzio per l'assunzione a fermo del pacchetto che fa capo alla FIAT, assicurando un prezzo ed una certezza per la stessa, e si

è riservata, attraverso gli accordi raggiunti con il gruppo torinese, di schiacciare il bottone dell'operazione nel momento più favorevole per massimizzare il ricavato dell'operazione. Se, come tutti ci auguriamo, vi sarà una maggiore tranquillità sui mercati finanziari, si potrà verificare che la FIAT, oltre all'introito che ha già realizzato entro il 30 di giugno, e che incide sulla situazione dei conti semestrali sia dal punto di vista economico sia da quello finanziario, potrà anche beneficiare dell'eventuale maggior prezzo che si dovesse ricavare in sede di quotazione in Borsa del titolo Ferrari. Per ulteriori dettagli sull'operazione fin da ora sono a disposizione dei componenti delle Commissioni congiunte di Camera e Senato.

Per quanto concerne quello che è stato riportato sugli organi di stampa, e cioè l'esistenza di un piano Mediobanca e altri temi di questo genere, desidero far presente ai membri delle Commissioni che i piani generalmente, anzi così dovrebbe essere sempre, li predispongono le imprese: l'imprenditore (come socio di riferimento o di maggioranza relativa) o nel caso in cui, invece, non dovesse esserci l'imprenditore, perché in presenza di società ad azionariato diffuso, il *management* della società. L'intervento delle banche - in posizione di banche creditrici o, come disse Cuccia a proposito di Mediobanca nel corso di un'audizione, « Mediobanca è un centauro » nel senso che ha due anime, quella di banca che effettua finanziamenti alle imprese e quella di banca d'affari - avviene a valle di un piano che è stato predisposto dall'azionista o dal *management* della società; ne vagliano e ne approfondiscono gli aspetti di carattere finanziario ed economico, ne valutano le compatibilità con lo stato di salute dell'azienda e con le sue prospettive e sollevano eventuali osservazioni. Da questo dialogo tra i responsabili dell'impresa e delle banche ne scaturisce un progetto, un programma che, se è condiviso dalle banche, ne ha anche necessariamente il sostegno.

Mentre attendevo di essere introdotto ho letto delle agenzie di stampa; in alcune

di esse è riportato che esiste un piano, mentre in altre se ne attende con sollecitudine la presentazione. Pertanto, non ho compreso se esiste veramente un piano e se esso sia stato già vagliato dalle banche; quello che posso dire è, in primo luogo, che Mediobanca non ha avuto alcun ruolo in termini di apprestamento o di valutazione di piano, sempreché esso esista; in secondo luogo, non esiste un piano Mediobanca. Naturalmente, non si può affermare che la situazione della FIAT si sia manifestata dalla mattina alla sera; come Mediobanca, in quanto parte del sistema Italia, avevamo al riguardo delle consapevolezze sulle quali, al nostro interno, abbiamo effettuato delle riflessioni ed immaginato dei percorsi, ma da questo ad arrivare ad un nostro coinvolgimento o alla nostra preparazione di un qualsivoglia documento ci corre il mare.

Nel corso di quarant'anni di vita professionale svolta all'interno di Mediobanca ho visto tutto e il contrario di tutto; ho visto grandi gruppi italiani (e tra questi anche la FIAT) e non solo, che periodicamente si sono trovati di fronte a congiunture di mercato o a situazioni interne difficili. Ritengo che sul problema della FIAT si sia drammatizzato molto; meglio sarebbe stato se il tutto fosse stato vagliato ed approfondito con maggior silenzio. Non mi riferisco naturalmente ai lavori svolti dalle due Commissioni parlamentari, che ritengo perfettamente legittimi, dato che la FIAT è stata il campione dell'imprenditoria privata e, come tale, fa parte del sistema Italia, il quale, se non avesse più una FIAT, forse sarebbe un sistema fortemente indebolito. Tuttavia, in questo contesto si è eccessivamente sottolineato, ponendolo in termini drammatici, il problema della FIAT. Difatti, due anni fa il gruppo Peugeot si era trovato ad affrontare un periodo di crisi; oggi, invece, tale gruppo rientra tra le case automobilistiche che ottengono i risultati migliori. Allo stesso modo, i membri della Commissione sono sicuramente al corrente dell'andamento dei conti della BMW, la quale, tempo fa, si era cacciata in una tragica avventura, l'acquisizione della ex Rover in

Gran Bretagna; ha preso atto che si trattava di un investimento sbagliato ed ha prontamente proceduto a chiudere il rubinetto delle perdite ed oggi sta facendo registrare dei risultati straordinari. Potrei ricordare le situazioni di difficoltà della Renault sei o sette anni fa; la stessa Volkswagen ha avuto dei problemi; abbiamo visto, inoltre, che le condizioni di salute del gruppo Ford non sono certamente floride, e sui giornali si legge che forse anche la General Motors ha qualche problema. Sicuramente, la GM ha un grossissimo problema in Europa chiamato Opel, ed io non so se i problemi della FIAT siano inferiori o superiori a quelli che la General Motors deve gestire per la sua partecipazione totalitaria nella Opel.

**PRESIDENTE.** La ringrazio, dottor Maranghi. Do ora la parola ai colleghi che intendano rivolgere domande.

**GIORGIO BENVENUTO.** Sono molto grato al dottor Maranghi per questa occasione di incontro e per la sua esposizione. Immaginavo che questo intervento di Mediobanca per quanto riguarda la Ferrari non costituisse un fatto isolato, ma potesse essere l'occasione di altre prospettive e di altre ipotesi; tuttavia, lei ha praticamente risposto a quella che sarebbe stata una mia domanda, anche se, da questo punto di vista, per esperienza devo ricordare che, nei rapporti tra la FIAT e Mediobanca, le cose sono andate storicamente in un certo modo, nel senso che vi è stato quanto meno un incontro tra le volontà dell'azionista FIAT ed il ruolo di Mediobanca. Premesso ciò, alla luce delle considerazioni che venivano fatte, lei ha parlato dei problemi della General Motors. Questa casa automobilistica ha dei problemi e presenta anche una crisi di liquidità: quanto incide tutto ciò nell'operazione FIAT-General Motors?

Inoltre, riscontro nel nostro paese una grave sottovalutazione della situazione internazionale non tanto da parte degli operatori economici - perché devo riconoscere che ho riscontrato un'attenzione in tal senso da parte del presidente della

Confindustria e dei responsabili della FIAT -, quanto a livello politico, come, per esempio, da parte del Governo nello stesso Documento di programmazione economico-finanziaria. Mi riferisco al problema dell'andamento delle Borse ed alle conseguenze del caso Enron, che si sta ripetendo. Nel corso di una audizione, infatti, il presidente della Consob Spaventa ha affermato che il caso Enron ha un effetto molto più devastante dell'attentato alle Torri gemelle, e lo stesso concetto è stato ribadito sia dall'avvocato Fresco, sia dal presidente della Confindustria D'Amato. Ritengo giusta, quindi, l'impostazione che è stata adottata per la Ferrari, ma per quanto riguarda la possibilità di risanamento in futuro della FIAT, quanto incide questo andamento dei mercati? E quanto le conseguenze del caso Enron, lungi dall'arrestarsi e che anzi, come lei ricordava, hanno avuto anche effetti recenti?

Vorrei aggiungere che ciò si accompagna, nel nostro paese, ad una crisi della Borsa (ho visto anche i risultati dei fondi d'investimento) ed ad un clima di sfiducia crescente e forte, con il dirottamento di risorse e di risparmio in altre direzioni. Quanto può incidere tutto ciò, allora, su questa operazione di risanamento della FIAT, sulle scelte che devono essere compiute, o anche su un possibile accordo tra la General Motors e la FIAT?

Infine, non incide negativamente il fatto che in Italia non vi siano quei fondi pensione che avrebbero potuto giocare anche un ruolo di maggiore stabilizzazione dei mercati contro le bolle di carattere speculativo?

**STEFANO SAGLIA.** Ringrazio anch'io il dottor Maranghi per questa opportunità e vorrei porre alla sua attenzione due questioni. In primo luogo, anche se è stato affermato che non esisterebbe un piano di Mediobanca per la FIAT, immagino tuttavia che esista un piano industriale per quanto concerne la partecipazione in Ferrari. Le cronache giornalistiche si sono un po' sbizzarrite anche sulle simpatie del dottor Maranghi rispetto ad un certo tipo

di auto, ma credo che ciò fosse anche il segnale che da parte di Mediobanca c'è l'idea di voler conferire a questa partecipazione un carattere industriale e non solo finanziario, e dunque potrebbe esservi l'ipotesi che Ferrari possa rappresentare un marchio che un domani possa fare anche qualcosa di più rispetto ad oggi. Ritengo la risposta a questo quesito sicuramente utile per le Commissioni.

In secondo luogo, vorrei cogliere l'opportunità della sua presenza per porre una domanda di carattere più generale. In precedenza abbiamo ascoltato i rappresentanti di una delle banche intervenute in FIAT per quanto riguarda l'esposizione debitoria, quindi con un'operazione un po' diversa rispetto a quella operata da Mediobanca in Ferrari. Si afferma spesso che il sistema italiano ha un problema di « nanismo » delle imprese di piccole e medie dimensioni, che hanno bisogno di crescere; tuttavia, dall'altro lato credo che non sia una affermazione fuori luogo dire che anche le banche italiane, seppure con masse critiche completamente diverse, non abbiano raggiunto quella capacità competitiva a livello globale che potrebbe essere ottenuta con livelli di massa critica più elevati. Dall'alto del suo importante osservatorio, dunque, secondo lei le banche italiane sono in grado di sostenere la crescita strutturale del sistema imprenditoriale italiano?

Credo che questo sia un elemento che darà sicuramente un riferimento non solo rispetto al più grande gruppo privato italiano, qual è la FIAT, ma anche in prospettiva, perché è chiaro che se notevoli risorse vengono destinate in quella direzione, magari possono venire a mancare risorse che riguardano più propriamente il sistema-paese.

**PRESIDENTE.** Volevo porre al dottor Maranghi una questione che nasce dalle osservazioni che abbiamo ascoltato nella precedente audizione, che vanno ovviamente ricollegate con quanto ci ha riferito.

Sappiamo che il 27 maggio scorso è stato sottoscritto un accordo quadro, tra la

FIAT da una parte e dall'altra San Paolo IMI, IntesaBci e Banca di Roma, alle quali si è aggiunto successivamente Unicredito italiano, contenente un articolato piano di iniziative - che non ci è dato conoscere - che per la FIAT sarebbero incidenti sia sul versante finanziario, sia su quello strategico-industriale. In questo quadro - ricordo che l'onorevole La Malfa ha posto precedentemente il problema di « quale cabina di regia » - ed informando le autorità del credito, le stesse quattro banche si sono impegnate, attraverso un'azione di trasformazione dei propri crediti (in prevalenza a breve termine) a sottoscrivere un finanziamento « convertendo », finalizzato ad un'adeguata ricapitalizzazione della FIAT, avendone previsto la formalizzazione nel corso del mese di luglio.

Il presidente di questa Commissione si chiede se queste azioni possano essere ricollegate all'azione che Mediobanca ha svolto su Ferrari oppure siano disancorate; se tali azioni si possono ricollegare le cose avranno un senso, viceversa la preoccupazione di ridursi crescerebbe, perché non solo il piano industriale non è facile da individuare, ma gli interventi che dovrebbero essere organizzati separatamente, sebbene diretti a risolvere il problema, richiedono un'azione di concertazione che, al momento, non è dato di vedere. Mi pare, quindi, a conclusione di questa indagine conoscitiva, che sia questo il nocciolo della questione.

È evidente che quanto è avvenuto un anno fa (l'OPA su Montedison) - di cui noi non abbiamo certo mancato di evidenziare la pericolosità dell'ingresso in Italia, in condizione di non reciprocità, di un concorrente come EdF - fu resa possibile grazie all'intervento di almeno tre delle quattro banche di cui si parla.

A me non interessano le cronache, le vicende e i contrasti, anche se siamo di fronte ad un rischio-paese che tocca un settore delicato - quello dell'auto - portante per l'economia italiana che vede protagonista il primo complesso industriale paese. Al riguardo la cabina di regia presuppone che in questo caso si dia luogo

ad un'azione concertata e che non si operi su tavoli distinti; è evidente che il piano industriale debba essere unico e portato avanti da un *management*, che ci auguriamo sia all'altezza della situazione, ma non c'è dubbio che la cabina di regia deve operare in maniera che tutti i protagonisti dell'operazione siano consapevolmente partecipi; diversamente non va bene. L'assenza odierna dei responsabili delle altre banche coinvolte nel piano di sostegno finanziario alla FIAT non è un fatto diplomatico; così l'ho interpretato. Non è una vicenda che si possa chiudere come uno sgarbo portato al Parlamento e, in questo senso, ho già avuto modo di esprimere la mia opinione al riguardo; piuttosto sembra un gioco, che appare più condizionato da non comprensibili assetti di potere, piuttosto che un problema di convergenza di fronte ad un rischio-paese presente nel settore auto. Credo di aver compreso dal presidente di San Paolo IMI, professor Masera, quali fossero le sue intenzioni, pertanto, desidero al riguardo conoscere anche l'opinione del nostro ospite, perché la considero importante, dopo di che ognuno si assumerà le sue responsabilità. La cabina di regia, a mio avviso, non può essere organizzata dalla Banca d'Italia perché non le spetta; non ho, infatti, appreso che la politica industriale rientri tra le competenze dell'istituto di vigilanza: ciò non si studia, né tantomeno si apprende nelle aule parlamentari.

Ritengo, quindi, che un'iniziativa in questo senso intrapresa dal Governo potrebbe essere utile ad orientare un intervento coordinato avente lo scopo di tenere, in termini di regia, quanto più possibile il settore dell'auto in Italia. Perché è vero che gli stabilimenti automobilistici in Italia sono di ottimo livello, così come esiste una manodopera di primissima qualità, ma occorre che la « testa » rimanga in Italia. Il problema, pertanto, è come si organizza la regia e come muoversi affinché il comando del gruppo, assieme ad altri non dico in modo esclusivo, rimanga nel nostro paese. Al riguardo trovo che esista un problema di concertazione su cui desidero conoscere

il parere dell'amministratore delegato di Mediobanca, dottor Maranghi; anche perché questa mia opinione la considero tutt'altro che peregrina, in quanto mette il dito proprio in mezzo all'ingranaggio.

GIORGIO LA MALFA. Intervengo per svolgere alcune considerazioni. Il Parlamento, di fronte a questa situazione, si pone la domanda che poi è quella che ha posto l'onorevole Nesi: ce la fa o non ce la fa la FIAT a superare questa crisi? Interessati a questa risposta sono i sessantamila lavoratori impiegati nel settore auto in Piemonte e le altre migliaia di lavoratori operanti nell'indotto.

Nel corso dell'ultimo anno ci siamo sentiti dire che l'acquisizione di Montedison avrebbe rappresentato un'operazione positiva; pertanto, chiedo ai nostri interlocutori: tale acquisizione ha accelerato oppure ritardato la crisi della FIAT? In altre parole, se non ci fosse stata l'acquisizione di Montedison, il gruppo FIAT, tenuto conto dell'andamento del mercato dell'auto, avrebbe fatto registrare una crisi più o meno grave di quella attuale?

A novembre è stato detto che si sarebbe proceduto ad un cambiamento del *management* del gruppo e che esisteva un piano; a gennaio che era pronto un piano preciso; infine, a giugno si è scoperto che la crisi del gruppo era devastante. Conseguentemente, la domanda che abbiamo il dovere di porre al Governo è questa: esiste un'indicazione, o un'impostazione che renda tranquilli i parlamentari che questo importante *asset* della vita economica del paese rimanga, oppure il paese rischia di perdere sia il settore dell'energia sia il settore dell'auto?

Infine, a conclusione di questa indagine conoscitiva, chiedo ai componenti delle due Commissioni se abbiano ottenuto risposta a tale domanda oppure si trovino ancora in una situazione di incertezza in ordine alla strada da percorrere.

FILIPPO MANCUSO. È mia opinione che sia opportuno porre domande al dottor Maranghi su questioni o materie su cui lo stesso ci può illuminare: né divinazioni,

né valutazioni in ambiti che gli sono estranei o che sono a lui non riservati. In questo senso desidero porre al dottor Maranghi di risolvere quella che, a me, è apparsa una contraddizione; egli ha negato che Mediobanca, a parte valutazioni interne, si sia occupata della situazione patrimoniale e finanziaria della FIAT. Ha più volte ripetuto che a Mediobanca non si possa attribuire una partecipazione a disegni di bonifica della situazione attuale o pregressa del gruppo torinese; però, lo stesso amministratore delegato, ha affermato che, precedentemente, in due occasioni diverse, una pregressa ed una più recente, Mediobanca si è occupata di un progetto di risanamento o comunque di una valutazione degli strumenti di risanamento della Ferrari.

Chiederei al dottor Maranghi di spiegarci se l'intervento, sia pure intenzionale, sulla situazione della Ferrari non sia già un principio di interessamento alla situazione della FIAT, salvo gli strumenti diversi, perché, data la partecipazione della FIAT in Ferrari, non si può considerare estraneo un interessamento, comunque sia, alla FIAT; tant'è vero che egli ha detto che dei due progetti, uno antico (o comunque precedente) e l'altro in corso (o comunque, vicino a divenire in corso), questo secondo era fermo, cioè si sarebbe pervenuti ad una programmazione dell'intervento su Ferrari, *id est* su FIAT, assicurando cioè l'impresa Ferrari-FIAT rispetto alla partecipazione di terzi, che sarebbe avvenuta in un secondo tempo.

In sostanza, e conclusivamente, sia pure attraverso l'interessamento alla Ferrari, Mediobanca si è interessata all'evoluzione migliorativa della situazione della FIAT? Perché questi due termini, così come li ho sentiti, mi sembrano contraddittori: essere o non essere interessati a qualcosa, al tutto o alla parte del tutto.

PRESIDENTE. Do ora la parola al dottor Maranghi per le valutazioni che riterrà opportuno fare in ordine ai quesiti posti dai colleghi.

VINCENZO MARANGHI, *Amministratore delegato e direttore di Mediobanca Spa.*

Spero di aver capito bene i quesiti, e se la mia risposta non dovesse essere ritenuta esauriente, sono comunque a vostra disposizione.

Onorevole Benvenuto, in un suo passaggio mi è parso di cogliere che secondo lei questa operazione rappresenta forse un riavvicinamento-avvicinamento. Allora, mi trovo in una sede seria, e vorrei che i giornali ed il giornalismo fossero corretti. Si tratta di un discorso rispettabilissimo: come loro sanno, ho iniziato la mia carriera professionale come giornalista in un quotidiano economico; tuttavia, ciò che si scrive sui giornali molte volte non ha nessuna attinenza con la realtà. Allora, qui mi preme riaffermare che nei rapporti tra gruppi ci possono essere momenti di dialettica ed anche di non condivisione, ma Mediobanca non aveva bisogno di un « passaporto » per trattare o parlare con la FIAT: Mediobanca ha una storia con la FIAT che comincia dal momento della costituzione della banca, e personalmente io ho una storia di quarant'anni di rapporti con la FIAT. Quindi, l'operazione Ferrari è un discorso che va valutato per sé; poi, risponderò anche all'onorevole Mancuso, anche se in parte forse anticipo alcune risposte, perché gli argomenti sono comuni.

Per quanto riguarda tale operazione, mi sentirei di dire con un certo orgoglio che, fra tutte le operazioni di cui ho letto sui giornali - quindi, non ho diretta contezza -, nella mia personale valutazione l'operazione Ferrari è l'unica operazione positiva per FIAT. Credo di aver spiegato perché, e ritorno sull'argomento; se il presidente me lo consente, per sistematicità della risposta farò dei passaggi che riguardano anche altri interventi. Onorevole Mancuso, la Ferrari non aveva bisogno di essere riorganizzata, salvata o quant'altro; dopo le spiegherò perché crediamo nella Ferrari. Quindi, non è che Mediobanca è intervenuta a favore della Ferrari: l'operazione Ferrari è un'operazione molto positiva per la FIAT, ma lo è anche per Mediobanca. Infatti, siamo riusciti a coniugare gli interessi del cliente con quelli della nostra banca, vale a dire

i nostri stessi interessi. Vorrei ricordare che Mediobanca è importante azionista della FIAT: dopo la famiglia Agnelli, infatti, è il secondo azionista in ordine di importanza, e vanta anche dei crediti — pochi — nei confronti dell'intero gruppo IFI, IFIL, FIAT ed Italenergia.

Il nostro intervento su Ferrari, quindi, ha coniugato tutti gli aspetti che riguardavano sia lo stato di salute della FIAT, sia gli interessi di Mediobanca, e rappresenta, dal punto di vista della FIAT, un'operazione molto positiva per le ragioni che ripeto: ha fissato un valore, e debbo ricordare che questo valore...

RENATO PAGLIARO, *Vicedirettore generale di Mediobanca Spa*. La FIAT porta a casa 1.500 miliardi di lire in tre giorni!

VINCENZO MARANGHI, *Amministratore delegato e direttore di Mediobanca Spa*. Infatti, la FIAT ha portato a casa 1.500 miliardi in tre giorni. È stata un'operazione che non è stata trattata sui giornali, ma in uffici, tra persone che hanno maturità professionale e senso di attaccamento alle rispettive aziende, e non è stata discussa sui giornali o con terzi soggetti che non hanno nessun titolo per intervenire sulla sorte presente o futura di un gruppo industriale. Si tratta di un'operazione che ha fissato un valore, che ha dato importante contributo finanziario alla FIAT e che consente di registrare, nel conto economico semestrale della FIAT, una plusvalenza notevolissima perché, se non ricordo male, il 34 per cento era in carico ad almeno 100 milioni di euro, e quindi si esprime una plusvalenza di 600 milioni di euro.

Torno alle domande poste l'onorevole Benvenuto, che ha parlato di una situazione di crisi di liquidità della General Motors. Non parlerei di crisi di liquidità perché, tradizionalmente, le imprese automobilistiche hanno un livello di indebitamento più elevato rispetto alla media delle aziende a carattere industriale, e concorre a determinare tale condizione il fatto che tutte le imprese automobilistiche dispongono di una propria rete di finan-

ziamento delle vendite al consumatore finale. Quindi, il livello di indebitamento delle imprese automobilistiche ha una sua peculiarità perché, a fronte di tale indebitamento, non vi sono solo gli aspetti di finanziamento delle attività produttive, ma anche il finanziamento della rete di vendita e dell'acquirente. Certamente, come la stessa Ford, la General Motors, anche se non in misura così drammatica, non ha in questo momento una grande floridità di liquidità; tuttavia, ha effettuato un'operazione importante, perché la GM aveva un'attività molto apprezzata nel campo dei media (aveva una specie di rete televisiva), attraverso la quale è riuscita a ridurre il proprio indebitamento prima che si manifestassero anche negli Stati Uniti gli aspetti della crisi congiunturale.

Per quanto riguarda l'andamento dei mercati, onorevole Benvenuto, vorrei dirle che per natura sono pessimista, e facendo questo mestiere, non posso essere un ottimista; certamente, sono tra quelli che non hanno condiviso tutti i segnali di ripresa che sono stati dati non recentemente, ma in un passato prossimo. In occasione di recenti scambi di vedute con colleghi prevalentemente americani della professione, ci siamo rivolti una domanda: questa è una crisi congiunturale o strutturale? Ebbene, né io né i miei interlocutori siamo stati capaci di darci una risposta. Si tratta di una riflessione su cui qualche volta vale la pena di meditare.

Si è parlato anche del possibile ruolo che potrebbero svolgere i fondi pensione; in questo caso non posso non citare Cuccia, il quale affermò che l'Italia era un paese «capitalista senza capitali». Il fatto che nel nostro paese manchino i cosiddetti investitori istituzionali e, *in primis*, i fondi pensione rende l'Italia un paese rachitico rispetto alla generalità degli altri paesi europei, per non parlare di quelli anglosassoni. Però, permettetemi di dire una cosa: questi fondi vendono e comprano sempre tutti insieme; quindi, contribuiscono a creare le bolle speculative le quali, a loro volta, contribuiscono a deprimere il mercato. Ogni medaglia ha sempre il suo rovescio.

L'onorevole Saglia chiedeva del piano Ferrari. A tale piano Mediobanca crede, anche perché la Ferrari costituisce un *unicum* che non ha paragone in tutto il mondo; un nome italiano che è conosciuto ed apprezzato: è il campione italiano. La Ferrari è una società che produce 4.500 automobili all'anno; negli Stati Uniti, che rappresentano il 30 per cento del mercato, per avere un'auto Ferrari si aspettano anche tre anni. Sono convinto che il presidente della Ferrari al salone di Parigi, dove verrà presentato il nuovo modello (una serie limitata di 349 esemplari), annuncerà che tutta la serie è stata già venduta. La ragione del successo della Ferrari dipende anche dall'esperienza maturata nel reparto corse, che costituisce una punta avanzata di tecnologia che la Ferrari è stata tradizionalmente capace di trasferire su una produzione, sia pure di serie limitata, destinata al consumo. I successi della Ferrari in campo sportivo, quando si verificano, aumentano ulteriormente l'apprezzamento, ma anche quando mancano l'apprezzamento non viene meno. Attualmente la Ferrari è sulla cresta dell'onda ed i suoi margini sui prodotti sono straordinari. Si tenga inoltre presente che esiste per le auto Ferrari un mercato del *vintage* (cioè delle macchine d'epoca) che esprime dei valori multipli dei prezzi di listino delle auto prodotte attualmente a Maranello. La Ferrari, ripeto, è un *unicum* e di ciò sono convinto, ed essa continuerà ad essere una grande esperienza irripetibile.

La Ferrari è anche impegnata nell'operazione di rilancio della Maserati; la Maserati è un nome glorioso e, soprattutto negli Stati Uniti, mantiene ancora un'immagine straordinaria. È stata l'unica vettura prodotta in Europa che abbia vinto ad Indianapolis: un mito. I modelli oggi in vendita stanno riscuotendo un notevole successo anche perché tecnicamente sono dei prodotti validi; ciò significa che la Maserati a regime può rappresentare un'azienda automobilistica che si ponga ad un livello leggermente inferiore a quello della Ferrari, con una produzione di 10 mila automobili all'anno. Quest'anno per

la Ferrari si prevede di produrre e consegnare un numero di auto superiore grazie a degli accordi di flessibilità stipulati con i meccanici di Maranello; le vendite previste per la Maserati sono perfettamente in *budget* con i risultati economici che erano stati preventivati.

Esistono però anche degli altri aspetti che occorre tenere presenti e che riguardano la rinegoziazione di tutto ciò che fa parte del cosiddetto circo della formula uno. Mondo questo dove vi è un signore, Ecclestone, molto bravo ed intelligente, ma anche molto avido, che nelle sue trattative usa il *divide et impera*, riuscendo ad ottenere condizioni straordinarie che vanno tutte a profitto della sua attività. Tuttavia, i cinque produttori di motori di formula uno - Ferrari, Ford, Renault, BMW e Mercedes a cui si aggiungerà la Toyota - hanno costituito una società il cui obiettivo dichiarato è di organizzare, a partire dal 2007, un campionato di formula uno *bis*; in realtà, il loro obiettivo è di presentarsi compatti ad un tavolo in cui da un lato siedono i costruttori di auto di formula uno e dall'altro lato Ecclestone che, in questo modo, non può più impere come ha fatto fino ad ora.

Si è parlato anche di nanismo delle imprese italiane; poche sono le imprese italiane aventi una dimensione europea. Vero è che esiste un tessuto di imprese medie, medio-piccole e medio-grandi. Se in questa sede c'è qualche parlamentare del Piemonte, si pensi ad esempio alla famiglia Ferrero: si tratta di un gruppo che fattura più di 10 mila miliardi di lire all'anno, è una delle più belle imprese alimentari esistenti sulla faccia terra ed ha una visione globale, perché il marchio Ferrero è conosciuto in tutto il mondo. Ripeto, questo tessuto è di imprese medie, medio-piccole e medio-grandi ed è molto valido, ma può avere un problema. Molte di queste imprese, infatti, sono nate subito dopo la guerra, e gli imprenditori che le hanno create hanno dedicato al loro lavoro ed alle loro aziende molto della loro vita, ma forse hanno dedicato poco tempo all'educazione dei propri figli. C'è un passaggio generazionale molto delicato: se da

parte del sistema Italia non c'è un presidio forte su quest'area, il rischio è che, come già sta avvenendo, l'Italia si trasformi in un supermercato dove si compra « a sconto », e si comprano « a sconto » cose molto belle: questo lo devo dire con grande amarezza.

Per quanto riguarda la domanda se le banche siano in grado di sostenere lo sviluppo del sistema italiano, non vorrei eludere il suo quesito, onorevole Saglia, tuttavia ci troviamo in presenza di un tema di carattere generale. Abbiamo idolatrato parametri che oggi vengono completamente rimessi in discussione, e tra questi parametri c'è il cosiddetto ROE (*return on equity*). Il ROE è il risultato di una divisione: se vi sono dei profitti straordinari, il ROE assume un valore alto anche con un capitale elevato; tuttavia, la tentazione di comprimere il capitale (il divisore) per esprimere un ROE molto elevato, che tanto piace agli analisti finanziari, può portare ad una sottocapitalizzazione non soltanto delle imprese, ma anche delle banche. Voi sapete che a Basilea, forse tardivamente, si sono resi conto che i cosiddetti parametri *capital ratio*, i parametri di liquidità e via dicendo, sono troppo bassi per i rischi che il sistema bancario assume ovunque nel mondo. Avendo capitale proprio relativamente contenuto, scatta automaticamente il problema della concentrazione dei rischi, perché le regole di Basilea della Banca dei regolamenti internazionali hanno portato al 25 per cento dei mezzi propri delle banche il limite massimo di esposizione nei confronti di ogni singolo gruppo affidato. Tale limite era il 100 per cento non nell'ottocento, ma dieci anni fa. I capitali sono rimasti più o meno quelli - non è successo solo in Italia, ma anche in Europa - ma la capacità da parte dei sistemi bancari europei di sostenere la crescita di gruppi industriali di grandi dimensioni è sostanzialmente diminuita.

Tale diminuzione è avvenuta in un contesto dove esisteva un mercato inefficace, e quindi le imprese non potevano ricorrere al mercato per ottenere capitali a titolo di capitale - scusate il bisticcio di

parole -, oppure a titolo di debito, emettendo delle obbligazioni, e dunque sostituire al credito del sistema bancario il credito del mercato. Questo « rachitismo » del sistema certamente può avere penalizzato le imprese, e *pro futuro* rappresenta un problema. Del resto, gli argomenti che stiamo discutendo oggi sono, in buona misura, collegati al tema sollevato dall'onorevole Saglia.

C'è un passaggio sul quale rispondo al presidente Tabacci ed anche ad una domanda posta dall'onorevole La Malfa. Lei, signor presidente, ha ricordato l'accordo quadro del 27 maggio scorso, mentre l'onorevole La Malfa ha parlato dell'OPA su Montedison. Se ricordate, in esordio ho detto che mi sembrava che la questione della FIAT fosse stata eccessivamente drammatizzata. Allora, mi pongo e vi pongo una domanda alla quale non sono in grado di darmi una risposta: non capisco perché quello che era santo e benedetto l'anno scorso, oggi sia diventato demoniaco, perché quando venne lanciata l'OPA su Montedison, si sapeva quanto costava tale OPA (5 miliardi di euro), si sapeva che la Montedison aveva 7 miliardi di euro di debiti e si sapeva che la Montedison era in corsa per l'acquisizione di una Genco dall'ENEL, cosa che poi è avvenuta. Quindi, che si andasse verso una esposizione del sistema nei confronti di un singolo gruppo lo sapevano tutti: come è che ce ne siamo accorti soltanto in questi giorni? Questa discontinuità di comportamenti da sola può mettere in crisi, ma in crisi terribile, un gruppo industriale! È una domanda che io pongo a me stesso, ma non so dare una risposta e non riesco a capire perché quello che era santo e benedetto l'anno scorso, oggi sia demoniaco. Tuttavia, siccome avete autorità ed autorevolezza per approfondire, questa stessa domanda la rivolgo a voi.

Per quanto concerne la domanda se queste azioni possano raccordarsi vorrei rispondere, signor presidente, che non sono passati dieci anni da quando, in spirito di raccordo, come lei lo ha definito, è stata affrontata una crisi molto forte del secondo gruppo industriale italiano.

Quando abbiamo esaminato i numeri, il dottor Cuccia ebbe la bontà di ricordarmi che allora il debito, tenuto conto del mutato valore della lira, rappresentava la stessa entità che aveva portato alla costituzione dell'IRI a valle della crisi del 1929.

GIORGIO LA MALFA. Si trattava del gruppo Ferruzzi?

VINCENZO MARANGHI, *Amministratore delegato e direttore generale di Mediobanca Spa*. Esatto.

PRESIDENTE. Era chiaro quale fosse il secondo gruppo industriale italiano: non facciamo dialoghi, per favore.

VINCENZO MARANGHI, *Amministratore delegato e direttore generale di Mediobanca Spa*. In quel contesto, ci fu una cabina di regia, concordia e quant'altro nell'approntare un programma di risanamento che vide le banche essere attente e rigorose esaminatrici del programma elaborato dal *management*. Ci fu un cambio di *management*, come voi ricordate: in questo caso, i punti di contatto con i problemi della FIAT sono molti, ma ciò che cambia è la dimensione del problema. All'epoca si trattava di circa 32-33 mila miliardi di lire; oggi, se consideriamo un'intera catena, ci troviamo di fronte ad un problema dell'ordine di 100 mila miliardi di lire, pur tenendo conto della particolarità del settore automobilistico secondo cui è naturale che vi sia un livello di indebitamento superiore al livello standard delle imprese che operano in altri settori.

Tuttavia, Mediobanca, se dovesse venire chiamata in causa, è più che disponibile a fornire il suo contributo; però tengo molto a sottolineare che Mediobanca ha sempre rivendicato, seguendo una linea di comportamento rigorosamente professionale, la più totale autonomia nella valutazione dei rischi. Non è l'unione che fa la forza, anche perché a volte ci si fa coraggio per paura di rimanere da soli: Mediobanca molte volte si è trovata da sola perché altri istituti non dividevano le sue valuta-

zioni. Noi non amiamo partecipare ad operazioni, confezionate da altri e su cui non abbiamo nessuna visibilità, oppure ad operazioni in cui non abbiamo partecipato al processo decisionale; dico ciò perché abbiamo il dovere di occuparci innanzitutto di Mediobanca, pur svolgendo una vocazione istituzionale. In altre parole, vogliamo poter svolgere un ruolo attivo: la « minestra impiattata » non la gradiamo...

È stato chiesto se il gruppo FIAT ce la faccia: *quod est in votis*. Ritengo che ci siano le condizioni affinché la FIAT torni ad essere uno dei campioni nazionali.

Ho appreso da un documento, che penso sia stato distribuito ai componenti delle Commissioni, che negli accordi relativi all'operazione predisposta dalle banche a favore di FIAT, si possa profilare una situazione in cui il gruppo torinese trovi ad esempio un fondo di investimento o degli azionisti, o comunque dei finanziatori, che la pongano nelle condizioni di poter rimborsare i 3 miliardi di euro del cosiddetto prestito convertendo. Ciò può essere fatto da FIAT solo se così facendo non diminuisce il suo merito di credito. Non so quant'è la libertà di movimento della FIAT nel contesto dell'operazione; tuttavia, in questo caso, il rischio che il banchiere si metta a fare l'imprenditore e viceversa lo vedo molto serio.

PRESIDENTE. Ringrazio il dottor Maranghi ed il dottor Pagliaro per le risposte fornite ai quesiti posti. Non pretendo che si aggiunga nient'altro, tuttavia, a conclusione di questa indagine conoscitiva, desidero svolgere un'osservazione che inerisce alla risposta fornita dal dottor Maranghi ad una mia sollecitazione.

È chiaro che siamo di fronte ad un potenziale conflitto di interessi, perché lei sa benissimo che alcune di queste banche detengono quote del capitale di Mediobanca. Io credo che questo rappresenti un problema per il paese, perché l'interesse è che una banca come Mediobanca, che è capace di fare queste cose, non si trovi nella condizione di avere nel proprio capitale banche che vogliono fare lo stesso mestiere. Questo è un nodo che non spetta

a me sciogliere, ma, in una fase in cui tutti sono in grado di vigilare, di orientare e di decidere, sarebbe bene che si cominciasse a pensare anche a questo problema.

Con l'audizione odierna abbiamo concluso l'indagine conoscitiva, un lavoro che ci ha visto impegnati per circa 40 giorni nel corso del quale abbiamo raccolto documenti, elementi, riflessioni di grande importanza; ne sappiamo molto di più rispetto a quando abbiamo cominciato, ed adesso cercheremo di « cucire » tutto questo lavoro al fine di confezionare per il Governo e per il Parlamento una riflessione sul settore dell'auto e, all'interno di esso, sulla condizione della FIAT; settore che rappresenta un *asset* principale per il paese che amiamo conservare in Italia per la tranquillità di chi ci lavora e per il peso che esso ha sul PIL, vale a dire sulla ricchezza del nostro paese.

Per questo dicevo che noi non ci siamo divertiti nel senso stretto del termine, perché lei sa, e voi sapete, che lo Stato italiano non è stato inerme o inerte rispetto a questo settore ma vi ha profuso risorse ed energie. Come ha spiegato, nel corso di una precedente audizione, il professor Berger, attualmente vi è nel settore auto una forte concentrazione di produttori universali: dagli attuali 17, da qui a pochi anni, si arriverà a 7 (tre europei, due americani e due giapponesi). A parte tutte le iniziative di nicchia, che anche in questa sede sono state evocate, tutto ciò dà conto di un processo fortemente stringente nei confronti del quale ci dobbiamo attrezzare per vincere una partita complessa, ed a vincerla come paese, riservando per noi un ruolo anche di natura strategica all'interno di questa ristrutturazione, che ha una dimensione mondiale.

Certo, non credo che possano bastare gli interventi adottati in questi giorni dal

Governo, che tuttavia, nelle condizioni date, rappresentano probabilmente una virata, ma certamente, con le quote di mercato controllate dal gruppo FIAT, non vorrei che ci fosse ribadito il concetto che la prima rottamazione è andata a favore dei concorrenti. Va da sé che, se noi non riconquistiamo quote di mercato e non riassumiamo una *leadership*, sarà sempre così: qualunque cosa faccia qualsiasi Governo, il rischio è quello di avvantaggiare i concorrenti.

Ringrazio i colleghi presenti, in modo particolare, gli onorevoli Benvenuto e Saggia, che insieme agli altri componenti della Commissione attività produttive, hanno partecipato anche nei momenti più difficili (perché quando si lavora il lunedì e il venerdì, la Camera dei deputati non è normalmente molto frequentata). Ringrazio, inoltre, tutti coloro che abbiamo audito in queste settimane, perché si sono sottoposti ad un grande sacrificio, e come ha detto il dottor Maranghi, sono venuti qui anche perché avevano un grande senso dello Stato, e di questo non possiamo che ringraziarli.

Dichiaro conclusa l'audizione, con la quale si chiude il ciclo delle audizioni previste nell'ambito dell'indagine conoscitiva.

### La seduta termina alle 20.50.

---

IL CONSIGLIERE CAPO DEL SERVIZIO RESOCONTI  
ESTENSORE DEL PROCESSO VERBALE

DOTT. VINCENZO ARISTA

---

Licenziato per la stampa  
il 29 luglio 2002.

---

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO