



Giovanni Bazoli, presidente di Banca Intesa, che ha dato il via alla ristrutturazione di tutto il Gruppo per creare un unico grande istituto di credito in grado di competere nel mondo.

È la fusione più complessa di tutti i tempi. Coinvolge cinque banche, altrettanti consigli di amministrazione, 100 mila dipendenti, 3.641 sportelli, 98 società controllate, 30 gruppi di lavoro formati da 400 persone, 21 sigle sindacali. Tutto il mondo del credito nazionale (e non solo) è interessato a capire come verrà messa in moto una macchina che vede impegnati a collaborare insieme Cariplo, Ambroveneto, Comit, Carime, Mediocredito lombardo, Caboto, Intesa asset management, Setefi, società di leasing, factoring, bancassurance e 1.900 promotori finanziari. E non è finita: nel prossimo futuro, nel meccanismo di aggregazione potrebbero venire coinvolte anche Friuladria e Cassa di risparmio di Parma, per il momento escluse da questo disegno di fusione avendo sottoscritto un patto che salvaguarda la loro autonomia operativa. L'obiettivo è uno solo: creare un'unica azienda creditizia, cioè Banca Intesa, la prima in Italia e tra le prime dieci in Europa per dimensioni, alla quale tutti gli istituti e le società coinvolte devono conferire sportelli, reti e uomini.

Per questo sono nati i «cantieri», cioè le commissioni che devono armonizzare le strategie del nuovo gruppo. Per intenderci: si taglia. Dei sette attuali servizi di trading on line, ne dovrà restare uno solo. Un altro esempio?

Sono cinque banche, diventerà una sola. Per questo è stata definita la più grande fusione di tutti i tempi. Così 400 persone stanno studiando come dovrà funzionare il nuovo istituto di credito. E la difficile integrazione con la Comit.

Sergio Cuti

CHI COMANDA

Oggi le banche del gruppo sono in competizione fra loro perché, tranne il Mediocredito che da sempre lavora solo con le imprese, servono tutti i segmenti di clientela: giovani, famiglie, piccole, medie e grandi imprese. Per evitare, dunque, che si rubino i correntisti a vicenda, bisognerà che gli sportelli vendano prodotti e servizi uguali. Nel frattempo 250 sportelli circa verranno tagliati: 45 saranno ceduti prima della fine dell'anno per ordine dell'Antitrust, gli altri invece avranno più tempo per essere venduti.

C'è poi la Comit che deve mutare geneticamente: da storica banca attiva in tutti i settori a merchant bank del gruppo, in grado di occuparsi dei grandi clienti delle banche aggregate. Ma che cosa succederà a Caboto che già si occupa e in modo egregio dell'investment banking, settore che passerà alla Commerciale? Infine: una volta sistemate tutte le questioni aperte dalla maxifusione, quali uomini verranno posizionati nella cabina di regia di Intesa? Sono tutte domande legittime. Alle quali risponde subito **Carlo Salvatori**, amministratore delegato di Banca Intesa (vedere intervista a pag. 32): «Abbiamo dimostrato di sapere gestire in passato e con successo i processi di integrazione. Le difficoltà incontrate sono minime ed erano già state immaginate fin dall'inizio», spiega.

È stato proprio questo manager, che insieme a Giovanni Bazoli, presidente di Intesa, e fra i banchieri più stimati da Antonio Fazio, governatore di Bankitalia, a spingere sull'acceleratore delle fusioni, abbandonando così l'iniziale modello federativo della holding. In



Carlo Salvatori, amministratore delegato di Banca Intesa, uno degli artefici della svolta.

questo disegno, si dice che Salvatori abbia avuto il grande appoggio di **Christian Merle**, l'uomo mandato da Parigi a Milano dal Credit Agricole, l'azionista di maggioranza di Intesa. I due avrebbero poi fatto pressioni su Bazoli per anticipare lo schema di Intesa disegnato dalla McKinsey. È difficile sapere davvero come sono andate le cose nelle segrete stanze della holding. Un'ipotesi c'è: si sono forzate le tappe forse perché il modello federativo non sarebbe stato in grado non solo di sfruttare tutte le sinergie del gruppo, ma anche di reggere la concorrenza di un mercato che di mese in mese cambia pelle con l'entrata in campo di nuovi operatori, prodotti e tecnologie. Al posto, quindi, di tante banche amiche autonome,



Christian Merle, direttore generale di Banca Intesa, l'uomo del Credit Agricole a Milano.

me, la holding si specializzerà per aree di business, per segmenti di clientela, per canali distributivi in modo da raggiungere una massa critica simile a quella dei big mondiali del credito. Per questo deve aumentare clientela e ricavi. Anche se può già sfornare cifre di tutto rispetto: 10 milioni di clienti che utilizzano 8 milioni di conti correnti e 3 milioni e mezzo di carte di credito. I contratti sottoscritti al phone e home banking sono già 500 mila. La raccolta del gruppo è di 920 mila miliardi. Ma non basta ancora.

Da qui il profondo riassetto di tutta la holding per unire forze, strategie e obiettivi. Come si vede nell'organigramma pubblicato in queste pagine, i «cantieri» aperti stanno affrontando tutti i problemi sul tappeto. Il nuovo modello di capogruppo, di governance e di finanza strategica è stato affidato alla commissione denominata governo. L'investment banking è stato riservato all'area detta banca Wholesale. Il gruppo divisionalizzazione si occuperà di creare le tre divisioni retail, private e

IN INTESA



imprese e fondere in queste divisioni le banche coinvolte in Intesa. L'area servizi e infrastrutture di gruppo, invece, sta studiando come integrare le attività di back office, la logistica, gli acquisti e i servizi generali (archivi, trasporto valori, spedizioni, forniture economali, gestione parco auto). Il gruppo delle società prodotto è stato chiamato così perché dovrà risolvere tutti i problemi relativi all'integrazione delle società prodotte nel gruppo. Infine l'area integrazioni e migrazioni: ha il compito di rendere operativo il sistema informativo di riferimento per Intesa e tutti gli istituti incorporati (verrà scelto quello di Ambroveneto) e di attuare la regolare migrazione delle reti bancarie nella holding.

Ma non è finita. Per consentire a questa imponente macchina di funzionare al meglio, è stata creata una struttura di supporto: il Project management office (vedere organigramma a pagina 34). Il suo compito, quindi, è quello di monitorare e coordinare le attività che vengono svolte nei singoli progetti e, infine, di relazionare chi sta nella stanza dei bottoni di come sta procedendo il lavoro, le difficoltà incontrate, i passi compiuti.

Appunto. Chi ha davvero in mano le redini di questo complesso meccanismo? Non è una domanda peregrina perché chi ha il compito di creare la nuova Banca Intesa, verosimilmente sarà chiamato anche a dirigerla.

In cima a tutti ci sono **Carlo Salvatori** e **Christian Merle**. Il primo viene, talvolta, dato per partente. Sono voci, probabilmente, create ad arte. Salvatori ha la completa fiducia di **Giovanni Bazoli** che lo aveva preferito, ai tempi della fusione Cariplo-Ambroveneto, al più giovane Corrado Passera. È uno degli artefici, insomma, di Banca Intesa. Di **Christian Merle**, direttore generale di Intesa, abbiamo parlato diffusamente anche nel numero scorso. Aveva lavorato alla Banque de France, è stato direttore di gabinetto del ministero del Tesoro



Roberto Brambilla, direttore generale della Cariplo.

Chi guida la grande ristrutturazione

AREE E PROGETTI		
Carlo Salvatori (amministratore delegato Intesa)		Christian Merle (direttore generale Intesa)
COMITATO GUIDA		
Giovanni Bizzozzero (direttore generale Mediocredito lombardo)		
Luigi Capuano (direttore risorse umane Intesa)		
Luigi Crippa (direttore generale Comit)		
Alberto Valdembri (amministratore delegato Carime)		
PROGRAM MANAGEMENT OFFICE	COORDINAMENTO PROGETTI INTERNET	INTERVENTI SOCIETARI
Giorgio Bossi (responsabile organizzazione Intesa)	Victor Massiah (amministratore delegato Intesa)	Carlo Baraggia (responsabile area crediti Intesa)
Bruno Dotti (organizzazione Intesa)		

Salvatori e Merle sono alla testa dell'operazione, affiancati da un Comitato che promuove o boccia i vari progetti di ristrutturazione. Nello staff tre importanti unità e i loro responsabili.

francese e consigliere finanziario presso l'ambasciata di Francia negli Stati Uniti prima di essere inviato a Milano dal Credit Agricole come uomo di fiducia. I due banchieri sono a capo di un comitato guida composto da **Giovanni Bizzozzero** (Mediocredito Lombardo), **Luigi Capuano** (Intesa), **Luigi Crippa** (Comit) e **Alberto Valdembri** (Carime). Il comitato ha il potere di decidere se le proposte fatte dai vari gruppi vanno bene o no.

In staff, Salvatori e Merle hanno anche le unità chiamate Program management office (**Giorgio Bossi** di Intesa e **Bruno Dotti** di Comit), Interventi societari (**Carlo Baraggia** di Intesa) e Coordinamento progetti Internet che risponde a **Victor Massiah**, numero uno dell'area commerciale e di tutte le tecnologie applicate ai servizi finanziari di Intesa.

A Salvatori e a Merle fanno inoltre capo le sei grandi aree, di cui si parlava sopra, affidate a tre manager di Intesa e tre di Comit in modo da gestire con equilibrio la più difficile delle integrazioni, quella fra la holding e la Commerciale italiana. Chi troviamo in posizione di preminenza? **Roberto Brambilla**, direttore generale della Cariplo, uomo di fiducia di Salvatori, che dirige l'area governo. **Lino Benassi**, amministratore delegato della Commerciale, voluto da Bazoli e da Alfonso Desiato alla testa di Comit in sostituzione di Aldo Civaschi, avrà uno dei compiti più



Victor Massiah, responsabile commerciale e di tutte le nuove tecnologie di Banca Intesa.

Le sei aree che studiano le future strategie del gruppo e chi le dirige

GOVERNO

Roberto Brambilla
(amministratore delegato Cariplo)

BANCA INTESA HOLDING

Roberto Brambilla
(amministratore delegato Cariplo)

● SVILUPPO
G. Piero Auletta
(direttore area programmazione Intesa)

● Risorse
Luigi Capuano
(direttore risorse umane Intesa)

● CONTROLLO DIREZIONE DI GRUPPO
Carlo Messina
(area pianificazione Intesa)

● COMUNICAZIONE
Gianni Racchetti
(Progetti Intesa)

FINANZA STRATEGICA
Alberto Varisco
(Area finanzia Comit)

BANCA WHOLESALE

Lino Benassi
(direttore generale Comit)

INVESTMENT BANKING

Lino Benassi
(direttore generale Comit)

● MERCATO PRIMARIO
SECONDARIO OBBLIGATORIO
Roberto Ranieri
(responsabile finanziaria bancaria Intesa)

● MERCATO PRIMARIO AZIONARIO
Marco Cerina Ferani
(Mercato primo Comit)

● MERCATO SECONDARIO AZIONARIO
Michele Calzolari
(direttore generale Caboto Sim)

● TREASURY PRODUCTS
Luciano Steve
(Comit)

● RICERCA
Gregorio De Felice
(Ufficio studi Comit)

GRANDI CLIENTI
Francesco Caputo Nasseti
(Comit)

● PRIVATE EQUITY, MERCHANT BANK
Paolo Grandi
(Mediocredito lombardo)

● GLOBAL CUSTODY
& CORRISPONDENT BANKING
Rony Hamaui
(Investors relation Comit)

● OPERATIONS & SISTEMI
BANCA WHOLESALE
Angelo Forlani
(direttore generale Caboto holding)

● RETE INTERNAZIONALE
Ennio Meucci/Luigi Crippa
(direttori generali Comit)

DIVISIONALIZZAZIONE

Tommaso Cartone
(amministratore delegato Ambroveneto)

DIVISIONALIZZAZIONE

Andrea Anesini
(responsabile marketing operativo Intesa)

● RETAIL
P. Matteo Gatti
(Cariplo)

● PRIVATE
Marco Silvani
(private banking Comit)

● IMPRESE
Sergio Tognoni
(corporate Comit)

● INTEGRAZIONE MCE
Giovanni Bizzozero
(direttore generale Mediocredito lombardo)

● INTEGRAZIONE RETI PROMOTORI
Omar Lodesani
(direttore commerciale Ambroveneto)

COMPLEMENTO PROCESSO DIVISIONALIZZAZIONE BANCHE

● CARIPOLO
Ernesto Tansini
(Vice direttore generale Cariplo)

● CARIME
Renato Boccolini
(direttore generale Carime)

● COMIT
Virgilio Fenaroli
(Comit)

● PROGETTO BACK OFFICE
Paolo Parrini
(Comit)

RETI E CESSIONE SPORTELLI
G. Piero Auletta/Fiacio Venturini
(Banca Intesa/vice direttore generale Ambroveneto)

SOCIETÀ/PRODOTTO

Enrico Meucci
(direttore generale Comit)

ASSET MANAGEMENT
Sergio Costa
(Asset management Srg)

FACTORING
Giorgio Burchi
(amministratore Medio Factoring)

LEASING
Carlo Stocchetti
(direttore generale Intesa Leasing)

GESTIONE CREDITI
Vito Faggella
(Gestione credito Intesa)

CARTE
Bruno Spadoni
(direttore generale Setefi)

INTEGRAZIONI/MIGRAZIONI RETE BANCHE

Andrea Corbella
(Sistemi informativi Comit)

FUSIONI E MIGRAZIONI
Renato Dalla Riva
(responsabile auditing Intesa)

SISTEMA INFORMATIVO TARGET
Franco Zibordi
(direttore sistemi informativi Intesa)

SPLIT SISTEMA BCI
Sergio Falchi
(Comit)

SERVIZI E INFRASTRUTTURE DI GRUPPO

Marcello Gasco
(direttore generale Sistemi & servizi Intesa)

BACK OFFICE
Mauro Gallea
(vice direttore generale Sistemi & servizi Intesa)

SERVIZI GENERALI LOGISTICA
Giovanni Conti
(Sistemi e servizi Intesa)

SERVIZI GENERALI ACQUISTI
Luigi Ficchi
(Cariplo)

SERVIZI GENERALI
Giuseppe De Nicolais
(Sistemi & servizi Ambroveneto)

FACILITY MANAGEMNT E INFRASTRUTTURE
Giovanni Ercoli
(Sistemi & servizi Intesa)

Le sei aree, o «cantieri», sono nate per armonizzare meglio le strategie del nuovo gruppo bancario. Tutte queste commissioni fanno capo sempre a Carlo Salvatori e a Christian Merle. E, come si vede, sono state affidate a tre top manager di Intesa (Brambilla, Cartone e Gasco) e a tre di Comit (Benassi, Meucci e Corbella) in modo da gestire con equilibrio la più difficile delle integrazioni, quella tra la holding e la Banca Commerciale Italiana. Ogni capo-area ha sotto di sé altri responsabili di subcantieri che studiano e propongono le migliori soluzioni di settori ancora più specializzati. E, anche in questo caso, Salvatori e Merle hanno cercato di far lavorare e convivere i manager delle varie banche di cui è composto oggi il gruppo.

«Le difficoltà? Minime e già previste»

Per capire meglio quale sarà il futuro di Banca Intesa, *Il Giornale della Banca e della Finanza* ha rivolto alcune domande all'amministratore delegato Carlo Salvatori. Ed ecco le risposte.

Domanda. Perché da gruppo federato, Banca Intesa è diventata una holding che accentra funzioni, servizi e sportelli?

Risposta. «Il modello organizzativo federativo è stato da noi ideato per la prima volta in Italia sul finire del 1997. Era funzionale all'aggregazione di Cariplo e Ambroveneto e rispondeva alle necessità del contesto in cui la nuova realtà di banca Intesa avrebbe cominciato a muoversi. Un mercato bancario domestico frammentato e chiuso, con un modesto divario in termini di efficienza fra gli operatori nazionali e con una pressione della competizione europea praticamente assente. A distanza di tre anni, lo scenario è significativamente cambiato. Mentre si stanno

affermando sul mercato italiano operatori specializzati per segmento di clientela/business, i nuovi canali telematici creano ogni giorno nuove opportunità di contatto con la clientela a basso costo, con conseguente forte concorrenza sui prezzi. Nel contempo, gli operatori esteri, sempre più numerosi si affacciano sul mercato italiano attraverso canali innovativi e modelli di penetrazione focalizzati su segmenti specifici e ciò per superare lo scoglio della mancanza di strutture distributive capillari. Infine i divari di efficienza, anche tra gli operatori primari del mercato bancario italiano, si stanno allargando in maniera progressiva. L'evoluzione di questo scenario, le opportunità derivanti dall'inserimento della banca

commerciale italiana nel Gruppo Intesa e la velocità in cui la new economy si sta affermando in Europa ci hanno consigliato di evolvere il modello federativo verso una nuova forma organizzativa che ci consenta di mantenere alto il nostro posizionamento sul mercato e di rispondere alle richieste della clientela con maggiore efficienza ed efficacia».

D. Quali vantaggi potrà determinare una banca con più di 3.600 sportelli? Ma i clienti delle banche incorporate non si troveranno disorientati non trovando più, nei singoli istituti di credito, gli abituali punti di riferimento?

R. «L'approccio distributivo per segmento di mercato consentirà a tutta la nostra clientela di ricevere un livello di servizio superiore, senza perdere nulla delle relazioni che nel tempo si sono consolidate con gli operatori delle diverse banche che confluiranno in Banca Intesa. Il

difficili: trasformare la storica ex bin in banca Wholesale nella quale confluiranno Caboto e il ramo d'azienda project financing del Mediocredito lombardo. Un'altra scommessa per questo banchiere trentino che, già direttore generale dell'area finanza e in corsa per diventare amministratore delegato della Comit, entrò in rotta di collisione con Enrico Cuccia quando nel 1994 Mediobanca si prese l'istituto di piazza della Scala e lui dovette emigrare insieme a Sergio Siglienti all'Ina perché, contro i voleri di Mediobanca, aveva appoggiato il progetto di una Commerciale public company indipendente.

Ora ha di fronte un altro osso duro, cioè i 2 mila componenti la direzione generale della Comit, che non accettano a cuor leggero la prospettiva di dovere cambiare casacca, di potere essere fra quelli che andranno a ingrossare le fila dei 7.900 esuberanti oppure di essere trasferiti in altre banche del gruppo. Benassi dovrà convincere i più che hanno davanti un'occasione storica, e cioè diventare uno dei lea-

Tutti gli uomini in aiuto ai top manager...

RESPONSABILI DEL PROGRAM MANAGEMENT OFFICE

Giorgio Bossi

Bruno Dotti

PROJECT OFFICE

Maria-Louise Arscott

FUNZIONI SPECIALISTICHE DI SUPPORTO

SISTEMI

Curzio Cavallarini
(Sistemi & servizi Intesa)

RISORSE UMANE

Mario Bernardinelli
Giuseppe Apicella Guerra
(Intesa/Comit)

PIANIFICAZIONE

Carlo Messina/Paolo Benassi
(Intesa/Comit)

LOGISTICA

Luigi Boiardi
Candido Brancher
(Comit/Comit)

LEGALE

Giovanni Mereu
Antonio D'Agostino
(consulente/Comit)

Il Program management office (Pmo) è una struttura di supporto creata per fornire l'aiuto metodologico e tecnico ai responsabili delle sei aree che dovranno ristrutturare Banca Intesa. E ha il compito di informare il Comitato guida (vedere a pagina 33) dell'andamento dei lavori. Il Pmo è guidato da Giorgio Bossi, coadiuvato da Bruno Dotti. Qui sopra e nella pagina accanto i responsabili della rete di supporto divisi servizio per servizio.

patrimonio di notorietà rappresentato dai singoli marchi nelle varie regioni verrà salvaguardato e il rapporto con il territorio si intensificherà. Con la divisionalizzazione della nostra attività per segmenti di mercato (retail, private, imprese) avremo la possibilità di corrispondere ancora meglio alle diverse esigenze dei clienti privati e delle piccole e medie imprese con prodotti e servizi mirati alle loro caratteristiche e alle loro richieste. Le grandi imprese, invece, troveranno nella Banca commerciale italiana una banca wholesale a vocazione internazionale di grande potenzialità. Comit offrirà, inoltre, servizi di intermediazione mobiliare di elevata specializzazione potendo contare sulle attività di Caboto, società leader sui mercati finanziari domestici e fra le più qualificate a livello europeo. Dall'interscambio di conoscenze e competenze deriverà un significativo miglioramento dell'offerta alla grande imprenditoria italiana e un promettente vantaggio per il gruppo».

D. Si dice che il progetto di integrazione della banca commerciale italiana incontri qualche difficoltà. Se l'aspettava?

R. «Quando nel mese di aprile di quest'anno abbiamo presentato al mercato e alla stampa il nuovo modello, abbiamo ipotizzato un percorso realizzativo abbastanza rapido. Entro dicembre 2002, la rete commerciale di Comit sarà, infatti, integrata in Banca Intesa. Oggi, dopo avere portato a termine tutti gli interventi propedeutici alla fusione e alla divisionalizzazione di Ambroveneto, Cariplo, Carime e Mediocredito Lombardo, stiamo completando, come programmato e senza alcun ritardo, le attività progettuali tendenti a definire nei particolari la nuova struttura del gruppo e i piani di azione per realizzare quanto indicato nel piano industriale. Entro la scadenza prevista di fine ottobre, il Master Plan sarà pronto. La sicurezza di poter dare vita al nuovo modello nei tempi previsti e

con i risultati desiderati deriva dalla capacità che abbiamo dimostrato di sapere gestire in passato con successo i progetti di integrazione. Le difficoltà, cui lei fa cenno, sono minime ed erano state immaginate fin dall'inizio: fanno parte della normale dialettica fra componenti di gruppi di lavoro di diversa provenienza, il cui obiettivo è quello di giungere alla soluzione dei problemi nel modo più consono a garantire il successo dell'integrazione.

D. Si parla di diverse migliaia di esuberanti. Come prevedete di risolvere il problema?

R. «Il piano industriale prevede un surplus complessivo di risorse a livello di gruppo per il periodo 2000-2003 di circa 7.900 persone. Una diminuzione stimata di 2.500 dipendenti deriverà da una cessione di circa 300 sportelli sovrapposti o che dobbiamo cedere in ossequio alle direttive dell'Antitrust. Per la restante parte saranno adottati strumenti di incentivazione all'esodo e politiche di prepensionamento».

...e chi li assiste giorno per giorno

GOVERNO

Alessandro Bagnoli
(Intesa)

WHOLESALE

Mario Bona
(Intesa)

DIVISIONALIZZAZIONE

Alberto Sferch
(Intesa)

SOCIETÀ/PRODOTTO

Alberto Sferch
(Intesa)

INTEGRAZIONI/MIGRAZIONI

Piero Prado
(Intesa)

SERVIZI/INFRASTRUTTURE

Guianfranco Crevani
(Consulente)

der europei nell'investment banking.

Tommaso Cartone, amministratore delegato dell'Ambroveneto, è a capo dell'area divisionalizzazione e quindi gestirà la fusione in Intesa delle reti dell'Ambroveneto, Cariplo, Carime e, in seguito, Comit. La sua posizione sta diventando sempre più forte nella holding. Dopo avere lavorato al Credito Italiano, a

Carimonte, in Fiscambi e appunto all'Ambroveneto, ha un ottimo rapporto con Christian Merle.

Il management Comit è ben rappresentato da due direttori generali, **Enrico Meucci** (società prodotto) e da **Andrea Corbella**



Lino Benassi, nuovo amministratore delegato di Comit (gruppo Intesa).

(integrazioni e migrazioni). Ma altri noti e importanti uomini Comit, anche se non sono capi area, sono presenti nei vari «cantieri» come, per esempio, **Paolo Parrini** (progetto back office), **Marco Silvani** (private banking), **Sergio Tognoni** (corporate), **Virgilio Fenaroli** (reti), **Luciano Steve** (treasury products).

Chi manca all'appello? I presidenti delle banche incorporate: **Gianni Ancarani** della Cariplo, **Francesco Cesarini** dell'Ambroveneto, **Claudio Demattè** della Carime e **Mario Zanone Poma** del Mediocredito lombardo. Vedremo presto cosa sarà di loro.