

ECONOMIA INTESA SANPAOLO / LE NUOVE STRATEGIE

Fusione bollente

Con la sua sterminata rete d'interessi, il colosso bancario è il nuovo architrave del capitalismo italiano. Ma per Passera le sfide non mancano. Soprattutto all'estero

di **Luca Piana**

Che cosa condividono fra loro le Assicurazioni Generali, la casa editrice Res con il quotidiano "Corriere della Sera", gli pneumatici Pirelli e i telefoni di Telecom Italia, gli yogurt Granarolo, i box doccia della vicentina Pd Plan? E ancora: le storiche matite colorate Fila, l'aeroporto torinese di Caselle, la casa farmaceutica Sigma Tau, i sacchetti biodegradabili prodotti dalla novarese Novamont, i traghetti costruiti nei cantieri Rodriquez, i laboratori scientifici Tecnobiomedica di Pomezia e gli alberghi italiani dell'arrembante catena spagnola Nh Hoteles? La risposta va cercata negli assetti proprietari di tutte queste aziende che, in diverse misure, vedono la presenza di Intesa Sanpaolo.

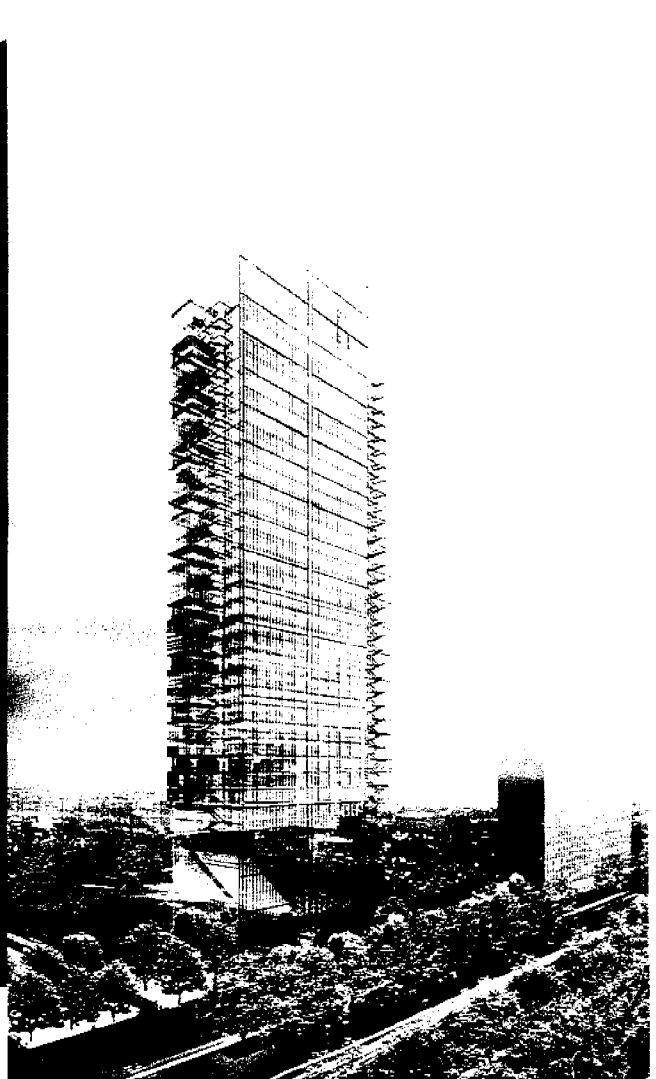
Il nuovo gigante bancario nazionale (5.500 filiali, 12 milioni di clienti in Italia), nato dalle nozze fra la milanese Intesa e il Sanpaolo di Torino, ha iniziato ufficialmente a operare lunedì primo gennaio. Concentra numeri mai visti sul mercato domestico: un quinto dei quattrini che gli italiani depositano in banca, con punte che arrivano alla metà in città come Pavia e Vercelli, Parma e Rovigo; un mutuo per la casa ogni tre in numerose province, oppure il 40 per cento e più dei soldi pronta-cassa che permettono a commercianti, professionisti e artigiani di far girare gli affari; più della metà dei finanziamenti che Stato ed enti locali prendono a prestito in banca, se si considerano i picchi raggiunti in Valle d'Aosta e in Piemonte, in Puglia e nel Lazio.



A queste attività, alle quali l'Antitrust di Antonio Catricalà ha imposto una sforbiciata per limitare i rischi di un'eccessiva concentrazione, l'istituto guidato da Corrado Passera affianca però un'altra caratteristica. Al pari dell'ambizione di sfonda-



L'interno della sede di Banca Intesa a Milano. A destra: il progetto di Renzo Piano per il building del nuovo istituto a Torino. In basso: Corrado Passera



re all'estero, sfogo necessario per un gruppo che si presenta come un gigante in patria ma che sui mercati internazionali è poco più di un adolescente, i vertici di Intesa Sanpaolo hanno ripetuto più volte una seconda ragion d'essere: quella di «sostenere lo sviluppo delle imprese nei loro piani di investimento in innovazione e internazionalizzazione», ha detto Passera domenica 7 gennaio in un'intervista al "Messaggero". Nella quale, peraltro, ha confermato il primo banco di prova di quest'impegno: la disponibilità a entrare nella partita della privatizzazione Alitalia, a patto che si riesca «a mettere insieme un progetto credibile» e che tutti si convincano che «le regole di mercato devono valere» anche per la compagnia aerea pubblica.

Con la fusione, Intesa Sanpaolo si ritrova in effetti a capo di una sterminata rete di partecipazioni, di cui l'elenco riportato all'inizio fornisce solo alcuni esempi. Non

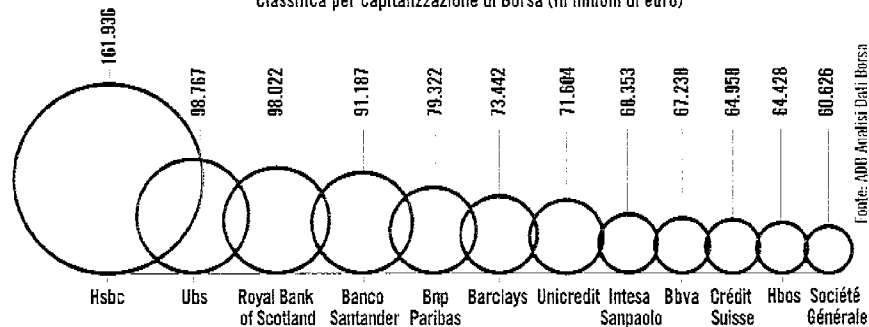
ci sono soltanto le quote in società chiave degli assetti imprenditoriali nazionali, come il 4,8 per cento nella Rcs o l'1,9 nelle Generali (a loro volta azioniste di Intesa Sanpaolo), perennemente al centro di un gioco di equilibri che vede tra i protagonisti Giovanni Bazoli, presidente del consiglio di sorveglianza del nuovo gruppo. C'è

infatti anche un lungo elenco di imprese industriali e di servizi che fanno dell'istituto un crocevia di interessi forse senza precedenti. A vigilare il quale Passera ha messo un fedelissimo, Gaetano Miccichè, che ha esteso a tutto il nuovo gruppo la responsabilità sul settore dei grandi finanziamenti e della banca d'affari. ▶

Più di 5.500 filiali, 12 milioni di clienti e tanti progetti di espansione

In Europa solo ottavi

Classifica per capitalizzazione di Borsa (In milioni di euro)



Le ragioni dello sviluppo di questo reticolo sono molteplici. C'è innanzi tutto la normale attività di un istituto di queste dimensioni. Per rendersi conto di quel che vuol dire basta leggere la relazione sull'andamento dei conti di Banca Intesa nei primi nove mesi del 2006, dove si dice che la sola direzione banca d'affari ("merchant banking") dell'istituto possiede partecipazioni in 50 aziende diverse, per un valore di 2,5 miliardi di euro. Alle quali si aggiungono ora le attività in arrivo dal Sanpaolo, che attraverso la controllata Banca Imi ha giocato, ad esempio, un ruolo chiave nel mega prestito da 8,9 miliardi di euro servito all'imprenditore egiziano Naguib Sawiris per rilevare la Wind, terzo gestore di telefonia mobile in Italia, venduto nel 2005 dall'Enel.

Oltre al business quotidiano ci sono poi gli interessi e le relazioni incrociate che hanno trasformato le banche italiane nel pilastro fondamentale del "capitalismo da debito", per usare l'espressione utilizzata da Vittorio Borelli nel libro "Banca Padrona". Un esempio? La recente acquisizione, da parte della vecchia Banca Intesa e di altri istituti, del 39 per cento di Pirelli Tyre, la divisione pneumatici del gruppo milanese, avvenuta nel momento in cui Intesa stessa e Unicredit avevano deciso di sganciarsi da Olimpia. Per le due banche resta-



Un negozio di telefonia Wind, a Roma. A destra: Pietro Modiano; il quartier generale della Pirelli alla Bicocca; una cerimonia in un hangar dell'Alitalia. In basso: Gaetano Micciché

re nell'indebitata finanziaria attraverso cui Pirelli controlla Telecom Italia era fuori discussione. Ma un aiuto a Marco Tronchetti Provera e al suo gruppo, aveva fatto capire da tempo Bazoli, non sarebbe venuto meno. E così è stato.

Nei complicati intrecci fra banche e imprese, a volte le crisi aziendali e i prestiti sballati concessi in precedenza possono poi trasformarsi in salvataggi di successo, come avvenuto per la Piaggio. L'azienda motociclistica la scorsa estate è approdata in Borsa e, con il ricavato del collocamento, il nuovo proprietario Roberto Colaninno ha potuto restituire i finanziamenti che le banche (e il gruppo Intesa prima dell'arrivo di Passera) avevano affidato alla vecchia gestione, travolta dalla crisi finanziaria. L'operazione è andata a buon fine (almeno finora: la scommessa del rilancio di Piaggio sui mercati esteri è appena iniziata) e Intesa ha addirittura utilizzato l'immagine di Colaninno per pubblicizzare la propria vocazione di "banca per il Paese", come ama definirsi. Quando poi non può essere trovata una via d'uscita così fortunata, gli istituti hanno altri modi per gestire in modo più silenzioso le patate bollenti. Nei bilanci di Intesa un esempio si trova con la partecipazione di minoranza in I2 Capital, una holding affidata alla gestione del finanziere Vincenzo Manes che, a fine 2005, aveva in bilancio alcuni casi difficili del passato, come la Idra Presse, la griffe di arredamenti Tecno e la napoletana Fime.

Governare questo enorme intreccio di interessi è certamente uno dei compiti più delicati che i manager dell'istituto sono chiamati a svolgere. «Alle sei unità operative in cui è diviso il gruppo bisognerebbe aggiungerne una settima: quella specializzata nei salvataggi industriali che premono alla politica», è la battuta che circola negli ambienti finanziari milanesi. Una complessità che rischia di essere aggravata se non sarà sufficientemente forte il filtro fra gli interessi della banca e quelli delle fondazioni azioniste (vedere la tabella a sinistra), da sempre esposte agli interessi di piazza.

Quello delle partecipazioni, peraltro, non è l'unico fronte caldo che terrà impegnati Passera e i suoi nei prossimi mesi. Per lanciare il nuovo gruppo le sfide sono numerose. Si comincia dalla necessità di non perdere colpi da punto di vista degli affari, affrontando ad esempio il rischio - sottolineato dagli esperti - che le imprese che finora avevano i propri debiti ripartiti sui due gruppi si rivolgano ora ad altre banche, per non dipendere da un unico creditore; di integrare nel modo più efficiente possibile le due strutture, affidate sul territorio alla responsabilità del direttore generale Pietro Modiano; di non venire meno alle promesse fatte a livello locale, co-



Chi comanda in piazza San Carlo

I grandi azionisti di Intesa Sanpaolo

QUOTE IN PERCENTUALE SUL CAPITALE SOCIALE

Crédit Agricole	9,1 (1)
Compagnia di Sanpaolo	7,0 (2)
Assicurazioni Generali	4,9
Fondazione Cariplo	4,7 (3)
Gruppo Lombardo	3,6 (4)
Fondazione Caripadova	3,5 (5)
Fondazione Caribologna	2,7
Ifil	2,4
Fondazione Cariparma	2,2
Banco Santander	1,7
Mediobanca	0,8
Mps	0,7
Reale Mutua	0,7
Caisse Nationale	0,7

(1) Il Crédit Agricole ha annunciato l'intenzione di scendere sotto il 5 per cento

(2) La Compagnia di Sanpaolo ha annunciato l'intenzione di salire all'8 per cento

(3) La Fondazione Cariplo intende aumentare la quota al 5,6 per cento

(4) Il Gruppo Lombardo comprende il finanziere Romain Zaleski. Banca Lombarda, Mittel e Ior

(5) La Fondazione Caripadova intende aumentare la quota al 4,6 per cento.



Grandi opere, enormi litigi

Il gruppo lavora a un fondo misto pubblico e privato voluto dal governo. Ma non c'è accordo su chi deve comandare

Un altro terreno che vedrà impegnata Intesa Sanpaolo è quello delle grandi opere. Già prima della fusione con il Sanpaolo, Banca Intesa possedeva partecipazioni di minoranza in due società, la Autostrade Lombarde e la Tangenziali Esterne di Milano, attorno alle quali aveva cercato, senza grande successo, di coagulare un piano per la realizzazione di nuove tratte che in Lombardia sono vanamente in discussione da anni. Una nuova occasione di partecipare al ballo delle grandi opere, ora, potrebbe essere fornita dal Fondo Infrastrutture che il ministero dell'Economia vorrebbe creare coinvolgendo la Cassa Depositi e Prestiti (Cdp), guidata dal direttore generale Antonino Turicchi. Il progetto, in realtà, è in fase di elaborazione almeno dalla scorsa estate e già dal mese di settembre la Cassa ha assegnato il ruolo di responsabile a Vito Gamberale, ex amministratore delegato di Autostrade Spa, che già in precedenza stava lavorando a un'iniziativa simile da portare avanti con il fondo Clessidra. Oltre alla Cassa, nel Fondo Infrastrutture dovrebbero essere coinvolte banche come Intesa Sanpaolo e Unicredit, istituti internazionali quali Goldman Sachs e Lehman Brothers, fondazioni come Cariplo, CrI, Cariverona, Sanpaolo e Mps. L'idea sarebbe quella di creare una società di gestione (Sgr) che raccolga fra i propri soci e all'esterno circa un miliardo di euro da investire in grandi opere, con la possibilità di mobilitare risorse totali per 10 miliardi. Sullo stato di avanzamento dei lavori, tuttavia, non è facile ottenere indicazioni ufficiali. Secondo indiscrezioni raccolte da "L'Espresso", in discussione ci sarebbe ancora il peso dei singoli azionisti nella Sgr, una decisione da cui dipenderebbero poi gli incarichi operativi. Secondo un'altra versione, invece, la Sgr avrebbe già dovuto nascere in dicembre, con la conferma di Gamberale come numero uno con tutte le deleghe operative. La costituzione tuttavia non è ancora avvenuta, uno slittamento che deriverebbe dal tentativo di Turicchi di ripartire i poteri all'interno della Sgr in maniera diversa, affidando a un manager espressione della Cassa una sorta di supervisione finanziaria.

me ad esempio la costruzione a Torino di un nuovo grattacielo-simbolo dove far confluire i dipendenti del gruppo che rimarranno in città («Per avere certezze occorre attendere il piano industriale; è chiaro però che la costruzione di una sede così prestigiosa sarebbe un segnale forte, oltre che per i lavoratori, anche per tutta la città», dice Mauro Bossola del sindacato Fabi); di non subire ripercussioni dai tagli che si renderanno necessari. Una questione su cui i sindacati tengono gli occhi aperti: «Abbiamo raggiunto un accordo per favorire l'uscita volontaria di chi, essendo arrivato a cinque anni dalla pensione, può accedere al fondo di categoria per il sostegno al reddito», spiega Giuseppe Gallo, segretario dei bancari Cisl. I dipendenti che hanno i requisiti per farlo sono in teoria 4 mila, ma in giro circolano ipotesi di tagli più duri: «La nuova banca», avverte

Gallo, «deve lavorare in una prospettiva di sviluppo e di espansione, riassorbendo eventuali esuberanti».

Resta, infine, la sfida che forse attira maggiormente l'attenzione degli analisti, quella della crescita all'estero. Nonostante sia Intesa che Sanpaolo fossero già al vertice per dimensioni in Italia, la loro presenza internazionale è abbastanza limitata, pari a non più del 20 per cento delle attività. Intesa Sanpaolo, dunque, nasce come un

colosso domestico, che può certamente far leva su un enorme potenziale in patria, ma che a questo punto è obbligato a guardare oltre-confine. Il perché lo dicono con chiarezza i numeri di un'analisi sull'intero sistema bancario presentata in novembre da Matteo Arpe, amministratore delegato di Capitalia, a una riunione privata di imprenditori organizzata dalla socie- ▶

Da Generali ad Alitalia, da Telecom a Rcs: ora tutto passa per il nuovo super istituto



rà di consulenza Ambrosetti. Negli ultimi 16 anni, ha detto Arpe, la quota europea del commercio mondiale è passata dal 35 al 26 per cento del totale; cali più contenuti li hanno registrati anche le due Americhe e il Giappone, mentre l'Asia è cresciuta dal 17 al 31 per cento. A questa spinta verso la periferia dell'economia mondiale i Paesi europei hanno correttamente reagito dando il via a un processo senza precedenti di integrazione economica, al punto che dal 2003 al 2005 il valore delle operazioni transfrontaliere di fusione e acquisizione nel settore bancario è triplicato. Il più lesto a muoversi, in Italia, è stato l'Unicredit: conquistando la tedesca Hvb ha coronato un'espansione che, già in precedenza, ne aveva spostato il baricentro verso l'Est Europa.

Il succo del discorso è che, oggi, le banche con il valore di Borsa più elevato (vedere il grafico a pag. 121) sono anche quelle con una maggiore presenza all'estero e che tutti i principali concorrenti europei sono già in marcia verso i mercati più lontani, scelta resa ineluttabile se si vogliono accompagnare le esigenze delle imprese clienti. Quante munizioni ha Intesa Sanpaolo per farlo? Una risposta Passera la darà in primavera, nel nuovo piano d'impresa. In teoria, calcolano alcuni analisti, a fine 2006 il gruppo aveva in cassa capitale disponibile per acquisizioni per circa 9 miliardi di euro, la metà dei quali arriveranno dalla cessione - già deliberata - di alcuni sportelli al Crédit Agricole. Molti di questi denari, però, se ne andranno tra dividendi, operazioni in cui il nuovo gruppo è già impegnato ma che deve ancora saldare (i fondi Nextra, la Banca di Alessandria in Egitto) e nell'acquisizione dell'ucraina Ukrsofsbank, per il momento bloccata da Bankitalia. Per ripristinare il cuscinetto di risorse, dunque, Passera dovrà mettere mano alle forbici e, forse, procedere a cessioni, come ad esempio quella di una quota di minoranza in Eurizon, polo del risparmio gestito del gruppo. La fusione di Intesa e Sanpaolo è appena iniziata ma, fuori, i concorrenti non aspettano. ■

Foto: Paris - Unipic/Contrasto

Per investire nei nuovi mercati saranno necessari tagli di personale e qualche cessione