

Società Italiana degli Storici Economici

INNOVARE NELLA STORIA ECONOMICA: TEMI, METODI, FONTI

Roma, Università Roma Tre, 10-11 ottobre 2014

Estratto

Fondazione Istituto Internazionale
di Storia Economica "F. Datini"

Innovare nella storia economica: temi, metodi, fonti: atti del convegno, Università Roma 3, 10-11 ottobre 2014. – Prato, Fondazione Istituto Internazionale di Storia Economica “F. Datini” / Società Italiana degli Storici Economici, 2016

<http://www.istitutodatini.it/collane/htm/varie9.htm>

ISBN (online): 978-88-95755-65-6

La Fondazione Datini si dichiara fin d’ora disponibile ad assolvere i suoi obblighi per l’utilizzo delle immagini contenute nel volume nei confronti di eventuali aventi diritto.

© aprile 2016 Fondazione Istituto Internazionale di Storia Economica “F. Datini”

Via ser Lapo Mazzei 37
59100 Prato (Italy)
<http://www.istitutodatini.it>

Printed in Italy

INDICE

ANTONIO DI VITTORIO, Introduzione.....	»	1
OPERARE ALL'ESTERO		
MAURIZIO PEGRARI, Il ruolo finanziario dei Nunzi Apostolici tra Ottocento e Novecento.....	pag.	5
MARIANNA ASTORE, Dalle technicalities alla storia: l'Ince e il controllo dei cambi tra politica economica e relazioni internazionali	»	31
VERONICA BINDA, MARIO PERUGINI, Nella buona e nella cattiva sorte? Le joint venture tra multinazionali straniere e imprese locali in Italia in una prospettiva di lungo periodo	»	57
FORME D'IMPRESA TRA PASSATO E FUTURO		
FRANCO AMATORI, L'impresa dopo Chandler (1970---2014)	pag.	99
ANGELA ORLANDI, Le prestazioni di una holding tardo medievale rilette attraverso alcune teorie di management e la Social Network Analysis.....	»	117
P. BATTILANI, G. BERTAGNONI, L'utilizzo del <i>social network</i> nel <i>marketing</i> : le imprese cooperative negli anni Sessanta	»	149
UNA PRESENZA DI LUNGO PERIODO: L'IMPERO OTTOMANO		
VERA COSTANTINI, Il rinnovamento della politica economica veneziana nei Balcani visto dalle fonti ottomane (1578-1617).....	pag.	185
STEFANIA ECCHIA, A sostegno della Sublime Porta: la cooperazione tra governo, notabili e contadini attraverso le fonti giuridiche palestinesi di fine Impero ottomano	»	197
INNOVARE NEL METODO: L'ANALISI QUANTITATIVA		
G. FAVERO, Hybridising Institutional and Ethnographic Approaches to the History of Statistics in Italy	pag.	217
PIER ANGELO TONINELLI, La dinamica delle società di capitale in Italia secondo le rilevazioni del BUSA, 1883-1913	»	233
MANFREDI ALBERTI, Storia economica e fonti statistiche: un approccio critico	»	269

SNODI E PROBLEMI NELLA STORIA DELL'ITALIA MARITTIMA

ROBERTO GIULIANELLI, Finanziare l'industria. Il credito navale nell'Italia della <i>golden age</i> (1950-1973)	pag.	283
GIULIO MELLINATO, La rivalità marittima italo-austriaca: trasporti e spazi commerciali alla vigilia della Grande guerra	»	301

STORIA ECONOMICA TRA AMBIENTE E *CULTURAL HERITAGE*

GRAZIE PAGNOTTA, Nuovi percorsi della Storia economica. Le sollecitazioni della Storia dell'ambiente	pag.	337
G. STEMPERINI, G. M. TRAVAGLINI, La Storia Economica e il <i>Cultural Heritage</i>	»	349
RICCARDO CELLA, Studiare i Magazzini Generali: un terreno di incontro interdisciplinare per la Storia economica	»	357

DISEGUAGLIANZE, SVILUPPI E RIMEDI

GUIDO ALFANI, MATTEO DI TULLIO, Dinamiche di lungo periodo della disuguaglianza in Italia settentrionale: prime comparazioni.....	pag.	369
GIOVANNI GREGORINI, Welfare Systems e sviluppo locale italiano in età contemporanea: il caso di Brescia nel XX secolo.....	»	397
FRANCESCO AMMANNATI, La distribuzione della proprietà nella Lucchesia del tardo Medioevo	»	421

LE MOLTEPLICI ARTICOLAZIONI DEL BEL PAESE

D. MANETTI, Dalla storia dell'arte alla storia economica. Le carte della famiglia Vanni di Firenze (XVII-XIX secolo)	pag.	459
ILARIA SUFFIA, La dimensione nascosta: industria minore e interconnessioni nella 'città delle grandi fabbriche'. Sesto San Giovanni durante il Novecento ...	»	495
C. BESANA, R. D'ERRICO, Per una storia del settore caseario nell'Italia del Novecento. Note su una ricerca in corso	»	541

STORIA ECONOMICA FRA INFORMATICA E UN APPROCCIO FILOSOFICO

FRANCESCO GUIDI BRUSCOLI, Un progetto di digitalizzazione di libri contabili: il <i>Borromei Bank Research Project</i>	pag.	571
MONIKA POETTINGER, Tra storia ed economia: Otto Neurath.....	»	591
AMEDEO LEPORE, La Storia Economica come sintesi di culture: il metodo diacronico e diatopico oltre la divisione tra Economia e Storia.....	»	615

Angela Orlandi

*Le prestazioni di una holding tardo medievale rilette
attraverso alcune teorie di management e la Social Network Analysis*

Questo contributo intende ricondurre a sintesi alcune mie ricerche i cui risultati pongono in discussione una consolidata visione della storiografia economica dell'età medievale e moderna secondo la quale solo le grandi aziende gestite da potenti famiglie urbane garantivano azioni altamente performanti. Questi miei studi, in parte pubblicati in parte ancora in corso, propongono una rilettura delle vicende imprenditoriali delle aziende appartenute a Francesco Datini, sotto il profilo della efficacia delle scelte organizzative e gestionali¹.

Si proverà a discutere sulla adeguatezza dimensionale e sulla supposta debolezza di quel gruppo che non apparteneva a una grande famiglia ed era composto da compagnie formate da soci privi di vincoli di parentela. Questi elementi di modernità legati all'organizzazione aziendale e alle caratteristiche del capitale umano, verranno esaminati anche nel nesso tra family governance e firm performance, facendo riferimento ad alcune teorie usate dalla scienze aziendali: la Resource Based View of the Firm, la Agency Theory e la Stewardship/Stagnation Theory. Insomma anche attraverso il loro uso proveremo a dimostrare che la presenza di un nucleo familiare forte e numeroso non era condizione né indispensabile né sufficiente al successo economico.

Ma andiamo con ordine. Non è vero che la minore dimensione sia stata un elemento di maggiore debolezza, al contrario proprio a partire dalla nuova fase espansiva della seconda metà del Trecento il sistema

¹ Sulle dimensioni del sistema datiniano (personale impiegato e capitali investiti) e il suo confronto con altri gruppi aziendali coevi, si veda F. MELIS, *Aspetti della Vita Economica Medievale (Studi nell'Archivio Datini di Prato)*, Siena 1962 (Monte dei Paschi di Siena), pp. 295-335.

economico del Mediterraneo era caratterizzato dalla presenza diffusa e aggressiva di aziende medie e piccole, anche molto più piccole di quelle di Francesco Datini che, sfruttando i vantaggi di rete, concorrevano alla costruzione di ragguardevoli giri di affari. Inoltre alla fine del Medioevo nel sistema economico toscano erano assai frequenti società commerciali o manifatturiere con capitali che solo in parte provenivano dal nucleo familiare e in parte erano apportati da terzi.

Queste considerazioni hanno trovato conferma nell'analisi delle ragioni sociali di un gruppo di aziende che scrissero lettere a tutti i fondaci datiniani. L'indagine ha riguardato 205 società di capitale toscane che avevano spedito almeno 10-15 lettere da numerose città europee². Di esse soltanto 12 erano dotate di capitali esclusivamente familiari, in altre 87 i capitali apportati erano per la maggior parte di famiglia, 106 beneficiavano del prevalente o esclusivo apporto di estranei.

Molte di queste società erano l'espressione di un ceto medio borghese, i nuovi ricchi, fatto di mercanti artigiani particolarmente attivi nella Toscana del tempo che, almeno negli anni fra Tre e Quattrocento, assumevano comportamenti basati sul disimpegno dalle attività politiche privilegiando le pratiche economiche. Personaggi che in modo diverso seppero risalire la scala sociale, sotto il profilo della ricchezza, e che furono i principali attori dei processi di innovazione tecnico economica nei decenni a cavallo del Trecento.

Francesco Datini, che apparteneva a questa categoria, ci mostra anche come la mancanza di una famiglia alle spalle (non aveva fratelli e non ebbe figli) non costituì un motivo di insuccesso delle sue intraprese, anzi, le loro performance furono dovute in larga misura alla qualità professionale del capitale umano. L'esperienza che il nostro mercante aveva maturato sul campo, la sua capacità di valutare le persone, il suo pragmatismo gli consentirono scelte di soci e collaboratori che poco o nulla avevano a che fare con legami familiari. Ovviamente essi cadevano all'interno di una rete di rapporti di conoscenza più vasta di quella amicale e parentale; si trattava dei rapporti inizialmente creati ad Avignone (vi era giunto all'età di 15 anni) e poi gradualmente incrementati con l'accrescersi degli affari. Nuove o vecchie che fossero le sue relazioni personali erano diverse da quelle che, nella tradizione aristocratica,

² La scelta di un numero minimo di lettere spedite è stata motivata dalla necessità di avere una qualche sicurezza su firma e ragione sociale.

potevano assomigliare alla consorterìa, a ciò che ancora sopravviveva degli antichi patti di protezione e di fedeltà. Certo, i collaboratori venivano scelti tra persone ben conosciute, ma gli accordi che li legavano, e ancora di più quello societario, esigevano un diverso e più moderno tipo di adesione, una fedeltà all'impresa finalizzata al guadagno e un reciproco affidamento in cui, ovviamente, il ruolo determinante apparteneva al dirigente e, sopra di lui, al socio di maggioranza.

Tra i 173 soci e collaboratori, 163 erano perfettamente estranei a Francesco e solo 10 gli erano legati da lontani rapporti di parentela o affinità; 3 erano parenti di amici mentre 40 erano parenti tra loro. Dunque il peso dei condizionamenti familiari era insignificante e comunque Datini non consentiva a due parenti di stare nella medesima azienda.

Ecco allora la prima domanda: questa scelta basata su una organizzazione sprovvista della governance familiare produsse effetti più o meno efficaci rispetto ad altre?

Come abbiamo accennato, possiamo riflettere su questi aspetti utilizzando i criteri che le scienze aziendali adottano per analizzare il nesso tra family governance e firm performance. Secondo la Resource Based View of the Firm i punti di forza e di debolezza della family governance (distinctive e constrictive familiness) vengono individuati analizzando la qualità delle risorse di base che essa garantisce: grado di competenza e talento del capitale umano, spirito imprenditoriale, livello di capitalizzazione dell'impresa, network delle relazioni personali e sociali. Sotto un diverso profilo la Agency Theory esamina le performance aziendali sulla base dei rapporti tra familiari e tra essi e i soggetti esterni, cioè in base al maggiore o minore allineamento di interessi tra diversi membri e generazioni, sulla permanenza o riduzione di comportamenti opportunistici, sull'esistenza o meno di incentivi al monitoraggio e alla chiamata di manager esterni. Infine la Stewardship/Stagnation Theory, utilizzando parzialmente le altre due teorie, valuta il family effect in termini di alcuni costi e benefici: i benefici sono assicurati dalla longevità e continuità delle strategie aziendali (che influenzano la costruzione dell'immagine e la capacità di raccolta di capitali), dall'ambiente di lavoro virtuoso (formazione del capitale umano, rapporto con la famiglia, radicamento della cultura aziendale), dall'apertura al mondo esterno basata sulla fiducia. I costi sono invece determinati dalle criticità del passaggio generazionale (mancanza di continuità e rottura col passato, perdita di immagine e reputazione) e

dalla avversione al rischio (chiusura del capitale sociale a finanziatori esterni alla famiglia, riduzione dei processi espansivi, diversificazione verso attività non correlate al core business)³.

Si tratta di modelli interpretativi che, con tutte le cautele del caso, possono essere applicati anche nell'analisi delle performance aziendali del Basso Medioevo; è vero che vi sono profonde differenze tra le imprese del nostro tempo e quelle di allora, ma il prevalente contenuto culturale degli elementi di analisi ce ne consentono l'utilizzo.

Francesco Datini, lo abbiamo visto, scelse i suoi collaboratori in base a merito e capacità, non certamente sulla base del rapporto di parentela. Questo gli consentì di disporre di capitale umano con elevate competenze, cultura del rischio e preparazione aziendale. Pertanto se la sua indiscussa capacità di scegliere le persone gli aveva consentito di evitare gli svantaggi del Costrictive familiness, eventuali errori nella valutazione di soci o collaboratori potevano essere abbastanza facilmente riparati con la loro espulsione dal sistema. Inutile dire che nella family governance proprio i rapporti di parentela rendevano più difficile, se non impossibile⁴, eliminare dalle aziende soci o dirigenti poco efficienti.

³ W.G. DYER JR., *Examining the "Family Effect" on firm performance*, in "Family Business Review", 19, 2006, 4, pp. 253-273. La rilettura delle tre teorie in chiave familiare è efficacemente trattata e utilizzata da C. MAZZI, *Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges*, in "Journal of Family Business Strategy", 2, 2011, 3, pp. 166-181; EADEM, *Family Business e performance: evidenze empiriche del contesto toscano*, in "Sinergie rivista di studi e ricerche", 2010, pp. 33-39; R. PASSERI R., C. MAZZI, *Impresa familiare e benessere: Dalla creazione di ricchezza alla creazione di valore*, in "Sinergie – Rivista di studi e ricerche", 87, 2012, pp. 191-208.

⁴ Gli stessi Alberti si divisero in più gruppi. Le prime scissioni cominciarono poco prima della Peste Nera. Gli studi sulla famiglia sono numerosi, tra i molti si vedano L. BOSCHETTO, *I libri della "famiglia" e la crisi delle compagnie degli Alberti negli anni Trenta del Quattrocento*, in *Leon Battista Alberti, Actes du Congrès International de Paris, 10-15 avril 1995*, I-II, a c. di F. FURLAN, Parigi 2000 (J. Vrin & Torino, Nino Aragno Editore); R. DE ROOVER, *The Story of the Alberti Company of Florence, 1302-1348, as Revealed in Its Account Books*, in "The Business History Review", XXXII, 1958, pp. 14-59; S. FOSTER, *Baxendale, Exile in Practice: The Alberti Family In and Out of Florence 1401-1428*, in "Renaissance Quarterly", 44, 1991, 4, pp. 720-756; R.A. GOLDTHWAITE, E. SETTESOLDI, M. SPALLANZANI, *Due libri maestri degli Alberti. Una grande compagnia di Calimala 1348-1358*, I-II, Firenze 1995 (Cassa di Risparmio di Firenze); A. SAPORI, *I libri degli Alberti del Giudice*, Milano 1952 (Garzanti); IDEM, *La famiglia e le compagnie degli*

Se osserviamo le scelte datiniane sulla base della Agency Theory è facile vedere che l'organizzazione societaria scelta coinvolgeva e motivava fortemente i soci di minoranza che molto spesso erano anche direttori delle diverse sedi del gruppo. Il modello societario, la logica dei rapporti di forza ma anche gli autorevoli stimoli alla concordia e la grande attenzione ai rapporti interpersonali consentirono al Mercante di Prato di mantenere allineati gli interessi tra proprietà di maggioranza e soci di minoranza, ridurre i conflitti, attenuare i comportamenti opportunistici. In effetti il sistema aziendale di Francesco era costituito da società autonome e separate sotto il profilo della ragione sociale, ma perfettamente legate e connesse dal Datini, il Maggiore, abile nell'individuare e sfruttare le differenti capacità dei soci e dei dirigenti delle diverse compagnie e filiali, ma anche capace di stimolare la loro attività in una logica che era al tempo stesso concorde e competitiva⁵. Da questo punto di vista è esemplare il caso della Compagnia di Catalogna che con la sua dotazione iniziale di 9.600 fiorini, pur distinta in tre filiali diverse, costituiva una sola azienda definibile come collettiva e divisa. Collettiva perché i soci erano Luca del Sera, Cristofano Carocci e la compagnia di Firenze; divisa perché nelle tre sedi si tenevano autonome scritture contabili che venivano unificate al momento del bilancio. Una volta accertati nel loro totale, i profitti erano assegnati per due terzi a Firenze, mentre l'altro terzo era diviso in parti uguali tra Luca e Cristofano. Il patto societario non prevedeva una ripartizione degli utili proporzionale alle quote di capitale apportate: Luca e Cristofano, che erano anche direttori dotati di compiti e responsabilità operative assai rilevanti, avevano diritto a frazioni proporzionalmente più alte. Ciò accadeva anche nelle altre compagnie del Datini mentre la peculiarità di quella catalana stava nel fatto che i due "soci di opera" beneficiavano di parti uguali dell'intero risultato di esercizio e non di quello ottenuto nella sede in cui operavano; detto in altri termini Cristofano e Luca erano ugualmente interessati al buon risultato della intera compagnia catalana. Questo criterio serviva a mantenere una perfetta integrazione delle attività delle tre sedi, evitava meccanismi di competitività interna e

Alberti del Giudice, in *Studi di Storia Economica (secoli XIII-XIV-XV)*, I-II, Firenze 1955 (Sansoni), pp. 975-1012.

⁵ G. NIGRO, *Francesco e la compagnia Datini di Firenze nel sistema dei traffici commerciali*, in *Francesco di Marco Datini. L'uomo il mercante*, a c. di G. NIGRO, Prato-Firenze 2010 (Fondazione Istituto Internazionale di Storia Economica "F. Datini", FUP), pp. 235-254, 245.

soprattutto assicurava una divisione dei compiti non condizionata dalla redditività delle singole operazioni di affari, ma legata a una competenza territoriale che veniva esercitata in una logica di vicendevoles sostegno⁶.

Infine se esaminiamo i benefici e i costi suggeriti dalla Stewardship/Stagnation Theory dobbiamo anzitutto constatare che la continuità e longevità del business dipese dalla lunghezza della vita del nostro mercante che non aveva avuto figli legittimi a cui lasciare il compito di proseguire la sua attività. La mancanza di eredi, ma anche la scarsa considerazione per il nipote Tecchini, fu alla base della durata relativamente scarsa del suo gruppo. In alcuni casi fu lui a decidere di chiudere aziende alle quali era venuto meno il socio direttore: l'evento più eclatante fu quello della compagnia del Banco che dopo meno di due anni di proficue attività fu chiusa anche per una certa stanchezza del Datini che non sapeva come sostituire Bartolomeo Cambioni prezioso e fidatissimo direttore ucciso dalla peste⁷.

Le sintetiche considerazioni fatte sino a qui danno la sensazione che gli assetti societari privi di vincoli di parentela abbiano dato più vantaggi che svantaggi; ciò detto resta difficile dare una risposta univoca alla domanda da cui siamo partiti.

I vincoli di parentela, soprattutto all'interno delle famiglie più grandi e prestigiose, non sempre garantivano la massima efficienza e duttilità dei rapporti societari e di collaborazione, ma potevano assicurare maggiore durata alle aziende, maggiore sicurezza e influenza politica. Erano tutti aspetti importanti, soprattutto all'interno delle famiglie che consideravano la ricchezza e il vigore aziendale come strumenti di rafforzamento del loro ruolo politico. La consanguineità o l'affinità di per sé non garantivano competenze e abilità, ma i valori dell'unità e della solidarietà familiare erano altrettanto fondamentali. Francesco, relativamente disinteressato ai giochi del potere, espressione di un nuovo modello di manager prevalentemente concentrato verso il successo delle sue aziende, era consapevole del valore dei legami familiari tanto da giungere a teorizzare che il vincolo tra soci dovesse essere più forte di quello tra parenti. Così si esprimeva in una missiva diretta a Pisa, al socio Manno d'Albizo che si lamentava di Stoldo:

⁶ A. ORLANDI, *Mercaderies i diners: la correspondència datiniana entre València i Mallorca (1395-1398)*, Valenza 2008 (Publicaciones Univesitat de València), p. 35.

⁷ G. NIGRO, *La compagnia del Banco*, in *Francesco di Marco*, cit., pp. 525-536.

«E se tu sapessi tutto chome soe io, tue faresti maggiore istima di Stoldo che forse di parente che tue abi, non biasimando niuno tuo parente, che pochi ne conosco se noe Lodovicho Marini. E se Lodovicho t'ama, egli lo dee fare di ragione perché se' suo nipote, ma Istoldo non ti atiene nula se non d'amore. E pertanto e' si dice ch'egl'è il maggiore parentado che sia. E pertanto io ti prego che di lui facc(i)a maggiore chonto che di Lodovicho, inperò che tu gli se' pùe tenuto. E sì ti ricorda ch'egl'è tuo maggiore, e per amore di lui e di me tu se' tenuto rendergli onore chome a uno tuo maggiore fratello. E s'egli erasse nello suo parlare inversso di te, ché molti sono quelli che errano, tue gli dei rendere onore e riputare quello ti dice il dica per il tuo bene, per tuo ammaestramento. E non ti dare a credere che, erado Istoldo, a tte sia verghongna, ma tutto il contrario»⁸.

Possiamo concludere, alla luce delle considerazioni svolte, che né l'assenza di una potente famiglia alle spalle né la dimensione dei capitali potevano essere causa di insufficienti performance aziendali. Anzi, in taluni casi come quello del Datini, quelle caratteristiche furono motivi di buona riuscita.

Un ulteriore e fondamentale elemento concorse al successo del sistema datiniano, soprattutto in termini di capacità di penetrazione nelle diverse piazze commerciali europee: l'efficienza di una complessa e dinamica rete di relazioni che garantiva informazioni e sostegno all'azione del gruppo.

Se è vero che il successo degli attori sociali dipende e dipendeva dalle caratteristiche della loro rete⁹, le performance del sistema

⁸ P. NANNI, *Ragionare tra mercanti. Per una rilettura della personalità di Francesco di Marco Datini (1335ca-1410)*, Pisa 2010 (Pacini Editore), p. 143.

⁹ La bibliografia relativa all'Analisi delle Reti Sociali sia a livello metodologico che riguardo le sue possibili applicazioni nella ricerca storica è piuttosto numerosa. Tra i molti studi si vedano A. DEGENNE, M. FORSÉ, *Introducing social networks*, Los Angeles 2007 (Sage); IDEM, *Les réseaux sociaux. Une approche structurale en sociologie*, Parigi 1994 (A. Colin); E. LAZEGA, *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Parigi 1998 (PUF); P. MERCKLE, *Sociologie des réseaux sociaux*, Parigi 2004 (La Découverte); J.L. MOLINA, *El análisis de redes sociales: una introducción*, Barcellona 2006 (Ediciones Bellaterra); F. REQUENA SANTOS, *Análisis de redes sociales: orígenes, teorías y aplicaciones*, Madrid 2003 (Centro de Investigaciones Sociológicas-Siglo XXI de España); L. SANZ MENÉNDEZ, *Análisis de Redes Sociales: o como re presentar las estructuras sociales bubyacentes*, in "Apuntes de Ciencia y Tecnología", 7, 2003, pp. 21-29; S.

datiniano furono anche il frutto della dimensione geografica e quantitativa dei loro rapporti. Basta solo ricordare un dato parziale ma significativo: Francesco e le sue aziende, durante i quaranta anni di attività documentata, ricevettero lettere da 4.384 mittenti diversi, collocati in 267 città e centri commerciali europei e del Mediterraneo¹⁰. Questo semplice fatto evoca l'esistenza di una rete complessa e articolata che, nella sua composizione e funzionamento, andava ben oltre il citato numero di uomini e aziende con cui si tenevano relazioni epistolari. Si trattava di un ampio network inteso come insieme di legami diadici basati su elementi diversi quali i rapporti di affari, la parentela, la conoscenza, l'amicizia o altro.

Tralascieremo l'analisi dei rapporti diretti e personali che sfuggono a uno studio di tipo quantitativo mentre concentreremo l'attenzione su nodi e collegamenti della rete ricostruita sugli scambi di lettere. In modo particolare rivolgeremo l'attenzione sulla Compagnia di Catalogna, una holding che si componeva di tre società quella di Barcellona, Valenza e Palma di Maiorca.

I risultati di questa indagine sono sintetizzati in nove grafici costruiti sui dati relativi agli scambi epistolari tenuti in tre momenti diversi della vita di ciascuna azienda della Compagnia catalana: il primo anno di attività (15.7.1396 e il 15.7.1397), l'intero 1399, anno della massima estensione del sistema, e il 1409, anno precedente la morte del Mercante. In quei tre anni giunsero alle sedi catalane ben 7.676 lettere: 3.322 a Barcellona, 2.184 a Valenza, 2.170 a Maiorca.

WASSERMANN, K. FAUST, *Social Network Analysis. Methods and Applications*, New York 1994 (Cambridge University Press). Riguardo alle possibili applicazioni in ambito storico, limitandosi agli studi più attinenti ai contenuti di questo saggio, si vedano B.H. ERICKSON, *Social Networks and History. A Review Essay*, in "Historical Methods", 30, 1997, 3, pp. 149-157; J.M. IMÍZCOZ BEUNZA, *Familia y redes sociales en la España Moderna*, in *La familia en la historia*, a c. di F.J. LORENZO PINAR, Salamanca 2009, (Ediciones Universidad de Salamanca), pp. 135-186; IDEM, *Redes, grupos, clases. Una perspectiva desde el análisis relacional*, in *Territorios distantes, comportamientos similares. Familias, redes y reproducción social en la Monarquía Hispánica (siglos XIV-XIX)*, a c. di S. MOLINA PUCHE, A. IRIGOYEN LÓPEZ, Murcia 2009 (Universidad de Murcia), pp. 45-88, J.F. PADGETT, C.K. ANSELL, *Robust Action and the Rise of the Medici, 1400-1434*, in "American Journal of Sociology", 98, 1993, 6, pp. 1259-1319.

¹⁰ Alle località individuate da Federico Melis devono essere aggiunte Ostale di Nabarone e Traiguera, nella regione del Maestrazgo. A. ORLANDI, *Mercaderies*, cit., p. 17.

Tab. 1 La rete del gruppo di Catalogna sulla base delle lettere ricevute (1396-1409)

Periodo	Località di provenienza (Loc.), mittenti esterni al gruppo (Mit. E.), lettere spedite da esterni al gruppo (L.E.), lettere spedite da interni al gruppo (L.I.)											
	Barcellona				Maiorca				Valenza			
	Loc.	Mit.E.	L.E.	L.I.	Loc.	Mit.E.	L.E.	L.I.	Loc.	Mit.E.	L.E.	L.I.
15.7.1396- 15.7.1397	25	108	901	506	24	87	525	279	21+	81	505	360
1.1.1399- 31.12.1399	32	142	1179	436	22	95	762	344	21+	84	490	386
1.1.1409- 31.12.1409	24	109	791	317	14	40	140	120	13	46	280	173
	+											
	1*											

* non indicata.

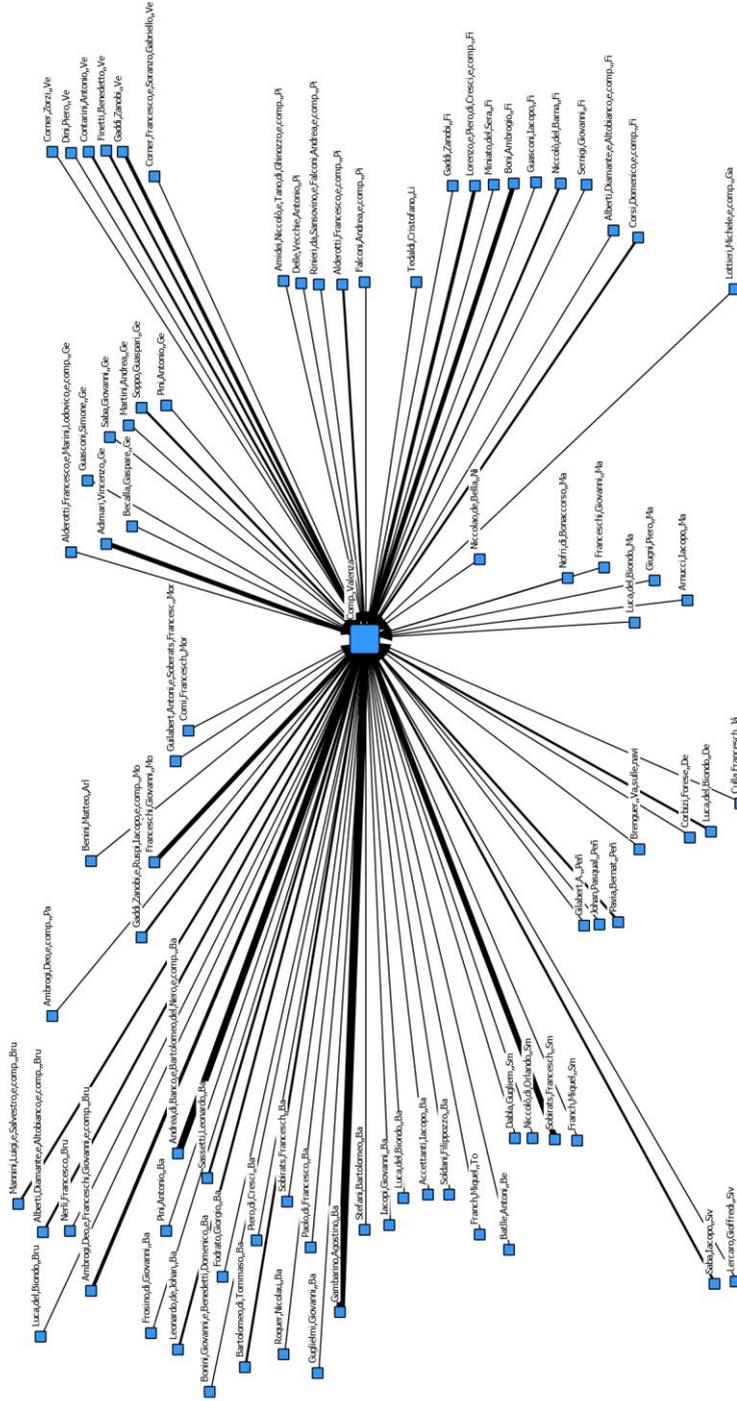
I dati relativi a mittente, destinatario, località di partenza e località di arrivo¹¹ sono stati inseriti nel programma Netdraw, modello matematico in grado di offrire la rappresentazione grafica dei nodi e dei collegamenti della rete. In essa lo spessore dei fili misura l'intensità dei rapporti economici, dello scambio di informazioni, delle forme di collaborazione, della condivisione delle scelte commerciali, delle modalità di eventuali e reciproci sostegni e del grado di fiducia che si andava creando tra i nodi della rete.

¹¹ Nella preparazione dei dati abbiamo utilizzato alcuni criteri che è bene ricordare. Sono frequenti casi in cui una missiva abbia avuto più mittenti o più destinatari solitamente, anche se non sempre, membri del gruppo datiniano. Si trattava normalmente di carteggi che facevano riferimento a questioni che coinvolgevano contemporaneamente e temporaneamente quei soggetti. In questi casi abbiamo attribuito, nel conteggio delle lettere inviate o ricevute, a ciascuno degli interessati una missiva. Non sono rari i casi in cui nell'indicare il destinatario lo scrivente indicasse semplicemente Francesco Datini o il nome del socio d'opera con l'intenzione però di indirizzare la lettera alla compagnia. È evidente che in questi casi la lettera è stata conteggiata tra quelle ricevute dalla azienda e non da Francesco o dal socio.

LEGENDA

Al=Alicante; Alb=Albocácer; Am=Aigues-Mortes; An=Ancona; Arl=Arles; As=Asti; Av=Avignone; Ba=Barcellona; Be=Beteta; Bo=Bologna; Bon=Bona; Bru=Bruges; Cico=Cico; Ciu=Ciudadela; Co=Collioure; De=Dénia; Fi=Firenze; Ga=Gaeta; Ge=Genova; Gi=Girona; Ib=Ibiza; Já=Jávea; Lc=Les Coves de Vinromà; Le=Lérida; Li=Livorno; Lis=Lisbona; Lo=Londra; Lu=Lucca; Ma=Maiorca; Mal=Malines; Mar=Marsiglia; Mi=Milano; Min=Minorca; Mo=Montpellier; Na=Napoli; Ni=Non indicata; Niz=Nizza; Pa=Parigi; Pal= Palamós; Pale=Palermo; Pav=Pavia; Pe=Perpignano; Peñ=Peñíscola; Pi=Pisa; Pie=Pietrasanta; Po=Prato; Pp=Porto Pisano; Sa=Saragozza; Sal=Salsadella; Sav=Savona; Sf= San Felú de Guixols; Siv=Siviglia; Sm=San Mateo; So=Solsona; Sr=Siracusa; To=Tortosa; Tu=Tunisi; Va sulle navi=Valenza sulle navi; Va=Valenza; Ve=Venezia; Vil di Nizza=Villanova di Nizza

Grafico 3. La rete di Valenza, 15.7.1396-15.7.1397



Per dare maggiore visibilità alla rete dei corrispondenti esterni, abbiamo tenuto fuori dai grafici le lettere che le sedi catalane riceverono dalle altre società del gruppo la cui consistenza viene comunque indicata nella Tab. 1 che offre una sintesi dell'intero fenomeno.

Osservando i Grafici 1, 2 e 3, relativi al primo anno di attività della Compagnia di Catalogna e i dati raccolti nella Tab. 1, emerge che già nel primo anno di attività l'azienda catalana si dotò di una rete articolata sia in termini di diffusione geografica che di numerosità di nodi/corrispondenti.

I grafici evidenziano bene la diversa intensità dei rapporti tra i nodi della rete che legava ciascuna delle tre sedi. A Barcellona 108 corrispondenti scrissero 901 lettere da 25 località diverse; a Maiorca 87 mittenti spedirono 525 missive da 24 differenti centri, a Valenza 81 corrispondenti inviarono 505 lettere da 22 luoghi.

Nell'anno di massima espansione del sistema (Grafici 4, 5, 6), come intuibile, la rete e i suoi legami erano cresciuti in modo significativo: a Barcellona fu registrato un aumento di circa il 30% di località, corrispondenti e lettere ricevute. L'azienda maiorchina, in corrispondenza del rafforzamento del suo ruolo, vide aumentare del 45% i rapporti epistolari pur mantenendo quasi inalterato il numero dei suoi corrispondenti esterni (+9%). La sede di Valenza, che ebbe un ruolo di organizzazione iniziale del gruppo, a fronte di un piccolo aumento dei corrispondenti registrava un calo del 5% delle lettere ricevute; ciò è spiegabile con il fatto che la sede, proprio in quell'anno perse formalmente il ruolo di capofila¹².

Riduzioni significative dei corrispondenti e dei carteggi si registrano invece per il 1409 quando gli arrivi di lettere, rispetto al 1399, subirono una contrazione che interessò in modo diverso le tre sedi catalane. Barcellona tornò al numero di corrispondenti del primo anno e perse il 32% del carteggio ricevuto (400 lettere meno del 1399), Maiorca e Valenza subirono un crollo delle missive dell'81,6 e del 41,6%; contemporaneamente il numero dei loro corrispondenti scese a 40 e 46. Tali flessioni hanno almeno due motivazioni: in primo luogo la riduzione dell'intero sistema Datini che nei dieci anni aveva chiuso le società di Pisa e Genova, il Banco di Firenze e le aziende industriali di Prato; in secondo luogo l'azione complessiva del gruppo soffriva della minore energia di Francesco, ormai settantaquattrenne, che nell'agosto dell'anno dopo morì.

¹² F. MELIS, *Aspetti*, cit., pp. 237-238.

Grafico 4. La rete di Barcellona, 1.1.1399-31.12.1399

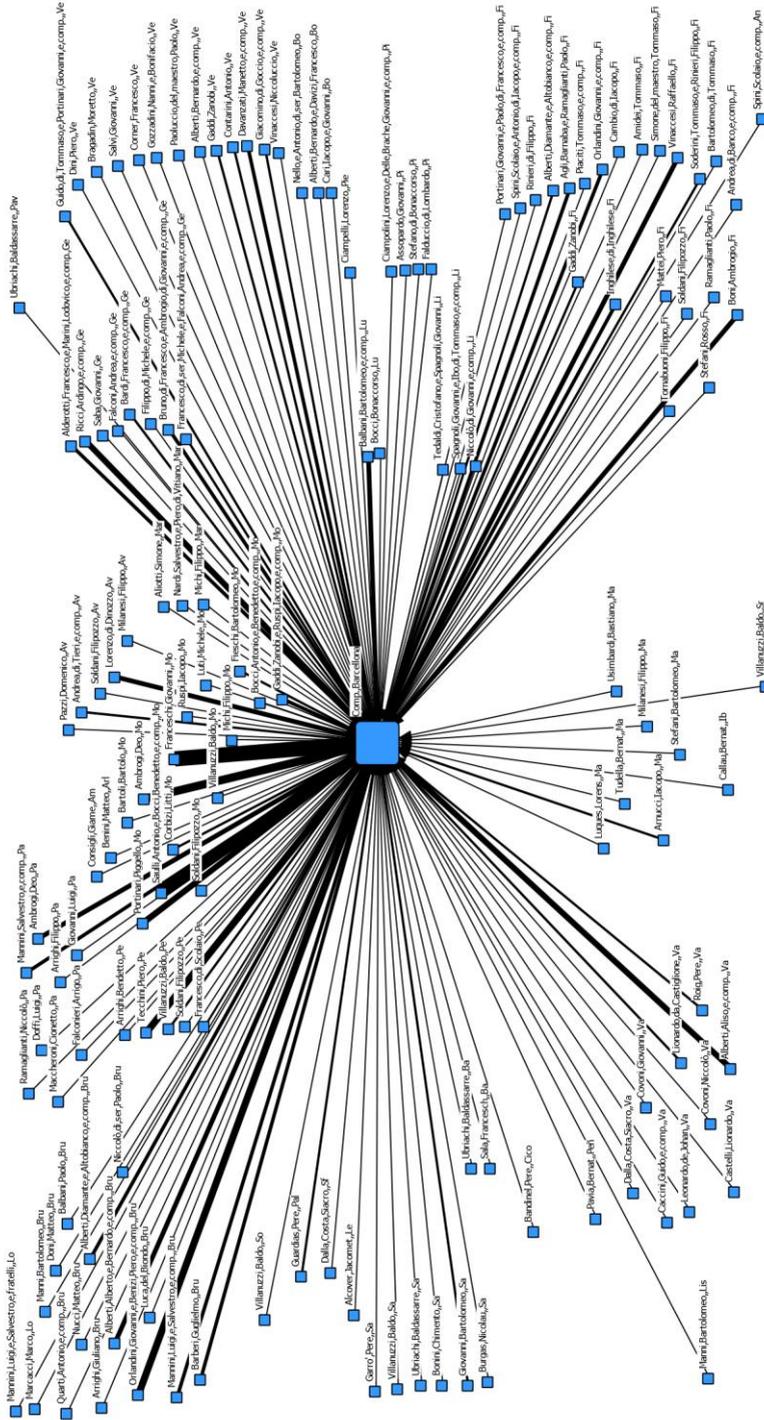
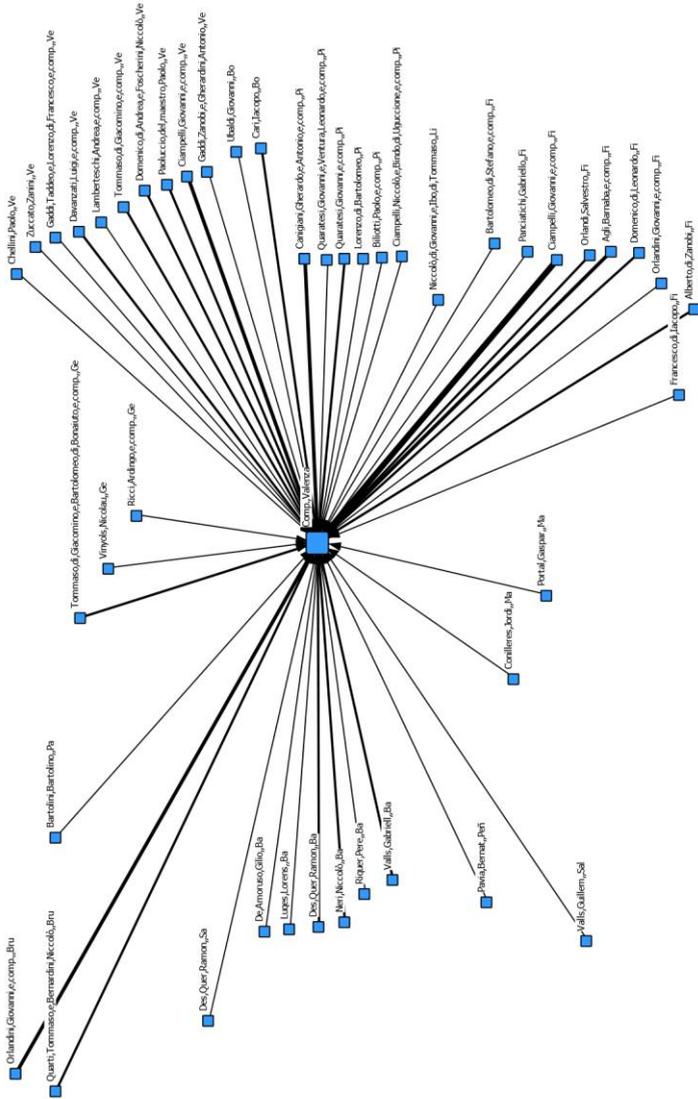


Grafico 9. La rete di Valenza, 1.1.1409-31.12.1409



L'andamento del carteggio scambiato tra tutte le aziende del gruppo (Tab. 1, colonna Lettere interne) ricalca quello spedito dai soggetti esterni; le missive crebbero tra il 1396/97 e il 1399 per poi decrescere nel 1409. È interessante sottolineare come gli scambi più intensi furono quelli all'interno delle sedi catalane per evidenti questioni organizzative. Per la stessa ragione risultò elevato l'afflusso di lettere provenienti da Genova di cui la compagnia di Catalogna era diretta emanazione e da Firenze dove si trovava la casa madre. Questa tendenza si mantenne anche nel 1409 quando, rispetto al totale della corrispondenza intercorsa tra le aziende del sistema, quello scambiato tra Barcellona, Maiorca e Valenza occupò le percentuali più elevate. Ciò non deve stupire perché all'epoca la parte più importante del gruppo Datini era rappresentata proprio dalla Compagnia di Catalogna.

Combinando le sensazioni che danno i grafici con il numero dei corrispondenti (Tab. 2) e delle lettere ricevute per area geografica (Tab. 3) emerge con chiarezza come la rete di cui disponevano le sedi catalane rispondesse ad alcune impostazioni strategiche ben definite dal gruppo. Come abbiamo accennato, al di là degli intuibili rapporti con la casa madre di Firenze e con la compagnia di Genova, sono ben individuabili le zone con le quali più intensi furono i rapporti economici.

La consistenza del carteggio proveniente dal Nord Europa, nei tre anni esaminati, seguì l'andamento dei corrispondenti: un incremento tra il 1396/97 e il 1399 per le tre sedi con percentuali più consistenti per Barcellona e Valenza e una contrazione significativa nel 1409 (Tab. 2 e Tab. 3).

Ben sappiamo l'importanza che le piazze del Nord Europa avevano per il gruppo Datini e per la compagnia di Catalogna in particolare, non solo perché i direttori della aziende catalane vendevano per conto dei corrispondenti del Nord panni pregiati (di Essex, Malines, Wervicq, Courtrai ed Herentals), calze, lino, robbia, stagno e vai, ma anche perché caricavano riso, zafferano, seta, cotone, allume, sostanze tintorie e molto altro sulle galee veneziane che collegavano la Serenissima con le Fiandre e l'Inghilterra; un'azione quest'ultima svolta dalla compagnia di Maiorca anche per conto delle consorelle, poiché le galee facevano quasi sempre scalo a Palma. Così non deve stupire se già nel primo anno di attività, Barcellona disponesse di 16 contatti tra Bruges, Londra, Parigi e Malines, che divennero 23 nel 1399; la stessa evoluzione si registrò per Maiorca (da 12 a 14) e Valenza (da 6 a 8). Nel 1409 il numero si ridusse drasticamente.

Tab. 2. Corrispondenti per area geografica (1396-1409)

Periodo	Numero di corrispondenti per area geografica ¹											
	Barcellona			Majorca			Valenza					
	Nord Europa	Penisola iberica	Francia del Sud	Italia	Nord Europa	Penisola iberica	Francia del Sud	Italia	Nord Europa	Penisola iberica	Francia del Sud	Italia
15.7.1396-15.7.1397	16	14	18	60	12	31 ²	8	36	6	41	3	30
1.1.1399-31.12.1399	23	31 ³	29	59	14	35 ⁴	12	34	10	27	8	38
1.1.1409-31.12.1409	6	21	17	64	1	16 ⁵	4	19	3	12	0	31

¹ Dalla tabella sono escluse tre lettere di cui non conosciamo la provenienza.

² Nel numero è compresa anche una lettera proveniente da Tunisi.

³ Tra le località della Penisola Iberica è compreso Cico, località non identificata ma probabilmente spagnola.

⁴ Nel numero è compresa anche una lettera proveniente da Bona.

⁵ Nel numero è compresa anche una lettera proveniente da Tunisi.

Tab. 3. Lettere ricevute per area geografica (1396-1409)

Periodo	Numero di lettere spedite per area geografica ¹											
	Barcellona ²			Maiorca ³			Valenza ⁴					
	Nord Europa	Penisola iberica	Francia del Sud	Italia	Nord Europa	Penisola iberica	Francia del Sud	Italia	Nord Europa	Penisola iberica	Francia del Sud	Italia
15.7.1396-15.7.1397	102	74	258	467	53	175	92	205	38	246	41	179
1.1.1399-31.12.1399	202	114	446	417	87	381	87	207	63	170	57	199
1.1.1409-31.12.1409	76	52	117	545	2	61	7	70	24	39	0	217

¹ Dalla tabella sono escluse tre lettere di cui non conosciamo la provenienza.

² Relativamente a Barcellona, per il 1409, è esclusa una lettera per la quale è ignota la città da cui il mittente scriveva: quindi le lettere risultano 790 invece che 791. Essendo comunque il nome del mittente spagnolo è probabile che la località di spedizione fosse riferibile alla Penisola iberica.

³ Tra le lettere giunte nel 1399 e nel 1409 sono state inserite, assieme a quelle spedite dalla Spagna, anche le missive provenienti da due località africane: Bona e Tunisi.

⁴ Tra le lettere arrivate a Valenza nel 1396/1397 e nel 1399 non sono comprese due missive di cui si conoscono i mittenti ma non le località da cui sono state spedite. Le lettere risultano dunque nel primo caso 504 invece che 505 e nel secondo 489 invece che 490.

I grafici mostrano l'evoluzione della rete e la diversa intensità delle relazioni tra i nodi. Barcellona nel primo periodo esaminato (grafico 1) intratteneva rapporti significativi con i Mannini, gli Ambrogi e gli Alberti di Bruges, mentre non aveva contatti con Londra. Nel 1399 (grafico 3) i legami maggiori erano con gli Orlandini, gli Alberti, gli Ambrogi e i Mannini di Bruges, nonché con le aziende degli Ambrogi e dei Mannini a Parigi; questi ultimi avevano una società anche a Londra. Quando nel 1409 (grafico 7) il gruppo si avviava al declino, Barcellona mantenne forti rapporti con gli Orlandini di Bruges, mentre i corrispondenti di Parigi subirono un completo rinnovo. Su Londra invece il direttore della sede non aveva contatti.

Nei traffici con il Nord dell'Europa, durante il primo anno di attività (grafici 2 e 3), Maiorca e Valenza si appoggiarono più o meno agli stessi corrispondenti di Barcellona. Nel 1399 Maiorca entrò in contatto con nuove aziende come quella di Guido Guidi e di Giuliano Arrighi in Bruges; lo stesso accadde a Valenza che instaurò legami epistolari e commerciali con le società dei Ricci e dei Barberi. Molto più che a Barcellona, le reti di Maiorca e di Valenza nel 1409 (grafici 8 e 9) subirono un vero e proprio crollo: si mantennero deboli legami con Orlandini e Quarti di Bruges, e i Bartolini di Parigi, mentre a Palma rimase solo un esile collegamento con gli Orlandini di Bruges.

Anche il carteggio spedito alla Compagnia di Catalogna dai corrispondenti presenti nella regione iberica mostra una crescita fino al 1399 per poi iniziare una contrazione che divenne significativa nel 1409. Leggermente diversa fu la tendenza di Valenza che a differenza delle sue consorelle tra il 1396/97 e il 1399 vide ridursi in modo rilevante il numero dei contatti presenti sulle piazze iberiche (Tab. 2 e grafici 3 e 6). Questa flessione fu determinata dalla diminuzione del numero dei legami che essa disponeva a Barcellona (da 19 scesero a 14): ciò fu probabilmente dovuto al nuovo ruolo di casa madre da parte dell'azienda barcellonese. Nel 1399 si registrò anche il calo dei mittenti da San Matteo, importante centro laniero del Maestrazgo, dove nel 1398 Tuccio di Gennaio, collaboratore della sede valenzana, aprì una agenzia alle lane. La sua presenza sul territorio ridusse la necessità di tenere rapporti epistolari con operatori locali. Nell'anno esaminato, da San Matteo solo Francesch Comi scrisse qualche lettera a Valenza, mentre non arrivò nessuna missiva da Francesco Sobirats, Miquel Franch e altri ancora che negli anni precedenti erano stati attivi corrispondenti (grafici 3 e 5).

Nell'analisi della regione spagnola appare utile riflettere sulla distribuzione delle località di spedizione delle lettere che rispecchia bene gli interessi economici di ciascuna delle tre sedi. Così si scopre che Barcellona, tra il 1396/97 e il 1399, aveva contatti con mercanti attivi a Saragozza (ben 6 tra i quali il più vivace fu Bartolomeo Giovanni), a Lerida e a Solsona, tutti centri dell'entroterra di pertinenza della compagnia barcellonese. Sempre nella capitale catalana nel 1399 giunsero missive di Pere Guardias da Palamos e Siacro dalla Costa da San Feliu de Guixols porti che integravano l'azione dello scalo cittadino (grafici 1 e 4).

Allo stesso modo Valenza nel 1399 vide arricchirsi il numero dei corrispondenti in Albocacer, Les Coves de Vinromà e Salsadella (grafico 5), centri lanieri del Maestrazgo dove, lo abbiamo accennato, si approvvigionava di lana appoggiandosi a Tuccio di Gennaio, ma anche ad altri operatori presenti nei piccoli centri lanieri quando le asperità del territorio e le sue difficili condizioni climatiche impedivano a Tuccio di raggiungere quei produttori.

Per Maiorca registriamo l'arrivo di lettere da corrispondenti attivi a Tunisi (Francesco di Bartolomeo, grafico 2) e a Bona (Malandrino Salello dall'Elba, grafico 5).

Proprio i rapporti con la regione africana ci consentono di fare qualche riflessione critica sull'uso del modello matematico adottato come strumento di analisi. I dati quantitativi che sottendono alla costruzione del network mostrano in arrivo a Maiorca due lettere dalle piazze barbaresche. Se limitassimo la nostra analisi a questa informazione dovremmo concludere che le relazioni economiche del gruppo Datini con la Barberia fossero pressoché inesistenti. In realtà dallo studio della documentazione conservata emerge un quadro molto diverso perché i Nostri gestivano i traffici con il Nord Africa intrattenendo legami diretti e personali con gli operatori economici locali che controllavano sostanzialmente quei commerci.

I soci di Francesco erano ben consapevoli che a Valenza e a Palma faceva capo la maggioranza dei traffici barbareschi¹³. Nella città del Grao erano attivi gruppi di mercanti musulmani bene inseriti o con sedi in area

¹³ Sul ruolo delle due piazze nei mercati barbareschi e più in generale sui traffici di quegli empori si veda il fondamentale volume di M.D. LÓPEZ PÉREZ, *La Corona de Aragón y el Magreb en el siglo XIV (1331-1410)*, Barcellona 1995 (Consejo Superior de Investigaciones Científicas) e l'apparato bibliografico del saggio di A. ORLANDI, *La compagnia di Catalogna: un successo quasi inatteso*, in *Francesco di Marco*, cit., pp. 357-387.

magrebina; tra essi si distinguevano nomi noti come gli Xupió e gli Abenxarnit. A Maiorca, che giocò un ruolo assai più significativo di Valenza, i nostri tenevano rapporti con le aziende dei Salomó e dei Xibillí membri della numerosa componente ebraica di origine magrebina presente in città. Inutile dire che i direttori delle due sedi seppero trovare positivi rapporti con tutte le componenti religiose, cristiana, musulmana ed ebraica. La loro azione si basava su un proprio sistema di relazioni, anche di tipo extra economico, con operatori e istituzioni presenti nella propria area di azione; questa volta la rete a cui facciamo riferimento era costituita dai contatti della quotidianità che trovavano motivazioni sia nel lavoro e nel denaro che nelle umane capacità di relazione basate sull'affidabilità e sull'amicizia. Questo ulteriore elemento di organizzazione del percorso delle idee, delle merci e del denaro consentì e a un tempo determinò le modalità di azione sui mercati barbareschi: non una presenza diretta, troppo pericolosa e incerta viste le caratteristiche di quei mercati, ma una azione mediata, fondata sulla collaborazione e reciproca fiducia con gli operatori locali che controllavano quei commerci in modo quasi monopolistico.

Riprendendo l'analisi con l'osservazione della Tab. 3 emerge pure che per le sedi catalane i rapporti con i corrispondenti iberici avevano un peso diverso. Se per Valenza e soprattutto Maiorca i contatti con le piazze spagnole rappresentarono anche il 50% del carteggio ricevuto, per Barcellona il tasso non toccò mai il 10%. In effetti, analizzando i Grafici 1, 4 e 7 emerge come Barcellona avesse pochi contatti a Valenza e Maiorca: qualche scambio più significativo lo si registra con le aziende valenzane degli Alberti, dei Casini, dei Caccini. Maiorca e Valenza invece beneficiavano di un intenso carteggio con la piazza barcellonese nella quale contavano molti corrispondenti esterni al gruppo. In particolare ricevevano missive dalle composite compagnie degli Alessandri, Soldani, Strozzi e Alberti e da quella di Andrea del Banco e Bartolomeo del Nero. Infine è interessante sottolineare come ancora nel 1409 il direttore valenzano avesse informazioni aggiornate dalla capitale catalana da 6 corrispondenti dei quali 2 erano italiani, gli altri, tra i quali il più attivo fu Ramon Des Queres, erano operatori locali (grafico 9).

Continuando l'esame della distribuzione geografica dei nodi prendiamo in considerazione l'arco di costa che da Perpignano arrivava fino a Marsiglia. Esso racchiudeva centri economicamente rilevanti; Montpellier e Perpignano erano punti di arrivo di prodotti tipici della Linguadoca, soprattutto panni e pastello, mentre a loro volta

assorbivano grana, indaco, cera, garofani, seta, penne di struzzo e altri prodotti destinati al mercato locale o anche di passaggio verso il Nord Europa. Aigues-Mortes e Arles erano poi, assieme a Leucate, importanti porti di imbarco per il grano provenzale che raggiungeva molte piazze del Mediterraneo comprese quelle catalane¹⁴.

Tutto ciò emerge dal carteggio esaminato che mostra come la gestione dei molti interessi in gioco fosse sostenuta e indirizzata da intensi scambi epistolari tra le sedi catalane e operatori locali (Tab. 3).

I direttori della Compagnia di Catalogna potevano contare su corrispondenti ad Avignone, ad Aigues-Mortes, Arles, Colliure, Montpellier, Perpignano e Marsiglia. Tra il 1396 e il 1397 erano 18 per Barcellona, 8 per Maiorca e 3 per Valenza, nel 1399 salirono, rispettivamente, a 29, 12 e 8.

I corrispondenti più importanti per Barcellona furono nel 1396/97 la compagnia di Giovanni Franceschi e quella di Zanobi Gaddi attive a Montpellier (grafico 1); le ritroviamo nel 1399 mentre il direttore di Barcellona entrò in intenso contatto anche con la compagnia Saulli e Piggello Portinari. A Perpignano Piero Tecchini rimase in entrambi i periodi il principale punto di riferimento (grafico 4). Le cose cambiarono nel 1409 quando a Montpellier i corrispondenti più importanti divennero Lorenzo di Dinozzo, Piero Aldobrandini e Piero Pazzi. Anche per Valenza e Maiorca, durante il primo anno di attività, Franceschi e Gaddi furono i mittenti più rilevanti sulla piazza di Montpellier (grafici 2 e 3); nel 1399 la situazione si mantenne inalterata per Valenza mentre il Gaddi non fu più corrispondente di Palma che invece continuava a contare su Piero Tecchini a Perpignano (grafici 5 e 6). Nel 1409 a Maiorca rimasero un legame a Marsiglia (la compagnia di Tommaso di Federico) e due contatti a Nizza (grafico 8).

Concludiamo la nostra disamina analizzando l'evoluzione che nel periodo considerato, ebbe la rete della Compagnia di Catalogna nei rapporti con le piazze della nostra Penisola. In Italia, come intuibile, le tre sedi potevano contare di molti corrispondenti: una sessantina per Barcellona, tra i 30 e i 40 per Maiorca e Valenza. La numerosità dei

¹⁴ A. ORLANDI, *La circolazione del frumento nei documenti commerciali toscani (sec. XIV-XV)*, in *La civiltà del pane. Storia, tecniche e simboli dal Mediterraneo all'Atlantico, Atti del convegno internazionale di Studio (Brescia, 1-6 dicembre 2014)*, a c. di G. ARCHETTI, Milano-Spoleto 2015 (Centro studi longobardi, Milano e Fondazione Centro italiano di studi sull'alto medioevo, Spoleto), pp. 147-177.

legami rimase abbastanza elevata anche nel 1409. I rapporti più intensi erano con le principali piazze economiche del tempo, naturalmente Firenze che da sola, sin dal 1396, offriva a Barcellona ben 16 contatti che divennero 22 nel 1399 e addirittura salirono a 25 l'anno prima della morte del Mercante. A Valenza tra il '96 e il '97 scrissero 9 diversi corrispondenti fiorentini che giunsero a 15 nel 1399 e scesero a 9 nel 1409; Maiorca invece poteva contare su 9 rapporti tanto nel '96/97 come nel 1399; si ridussero a 7 nel 1409 (Tab. 2). Per tutte e tre le sedi, tra i contatti nella Città del Giglio, Ambrogio Boni occupò un ruolo significativo tra il 1396 e il 1399, rilevante anche l'azione della compagnia dei lanaioli Piero e Giovanni di Cresci e di Tommaso Piaciti soprattutto per Maiorca e Valenza, e dell'azienda commerciale di Barnaba Agli per Barcellona. Nel 1409 assunse invece una qualche importanza la società di Giovanni Ciampelli (grafici 3, 6 e 9).

Piuttosto numerosi erano anche i nodi della rete che le tre sedi catalane avevano a Genova, Pisa e naturalmente a Venezia. È interessante sottolineare come per Barcellona i corrispondenti presenti sulle prime due piazze rimasero numerosi anche nel 1409 quando le aziende datiniane cittadine erano ormai state chiuse (grafici 7, 8 e 9). Ciò dimostra come i due mercati continuassero a ricoprire un ruolo significativo nel sistema dei traffici della capitale catalana soprattutto in virtù dei collegamenti marittimi che univano i rispettivi porti. Comunque nei tre anni esaminati, tra i collegamenti più importanti sulla piazza ligure ritroviamo Vincenzo Adimari, Ardingo Ricci e Tommaso di Giacomino e Ambrogio di Giovanni, mentre su quella toscana incontriamo gli Alderotti e i Canigiani (grafici 1 e 3). Il direttore maiorchino invece poteva contare, nel 1396, sulle compagnie di Lapo Geri e dei Falconi, questi ultimi presenti anche nel 1399 e su una solo contatto nel 1409, quello di Giovanni Cari. Valenza infine nel 1396 aveva rapporti con Vincenzo Adimari, sostituito da Ardingo Ricci nel 1399 presente ancora nel 1409 ma con minor peso.

Sul mercato pisano Valenza mantenne più legami che Maiorca. Soprattutto nel 1409 intensificò i contatti con le compagnie dei Canigiani e dei Quaratesi. Per Maiorca i Rinieri furono un punto di riferimento nel 1396/97 e nel 1399, mentre nel 1409 dei tre corrispondenti rimasti nella Città della Torre, i Canigiani furono quelli più attivi.

Riguardo la realtà veneziana, abbiamo già accennato al ruolo rilevante dei suoi traffici per l'area catalano-balearica. Per l'intero periodo che abbiamo preso in esame e per tutte e tre le sedi, la Commissaria

di Zanobi Gaddi fu un punto di riferimento fondamentale, fa eccezione Maiorca che nel 1409 sembrò appoggiarsi ad altri corrispondenti (grafico 8). Ulteriori legami sostanzialmente stabili furono il cartaiu Paoluccio del maestro Paolo, i Corner e i Contarini. È interessante rimarcare come nel 1409 Barcellona e Valenza aumentarono i loro appoggi in città (grafici 3 e 6), mentre Maiorca, abbastanza stranamente, li ridusse (grafico 8).

Dai nostri grafici emergono molte altre piazze e corrispondenti: Bologna dove proprio alla fine degli anni Novanta del Trecento i fratelli Cari stavano facendo tentativi per verificare la capacità di assorbimento dei veli di seta, prodotti nella loro bottega, sul mercato barcellonese¹⁵; Napoli e Gaeta dove la compagnia inviava panni catalani, o Siracusa ben introdotta nel complesso sistema di approvvigionamento granario del Mediterraneo nel quale erano inserite le piazze catalane. Non è un caso che tra i mittenti della sede di Barcellona si trovino gli ufficiali dell'Abbondanza, magistratura fiorentina che si occupava dei rifornimenti cerealicoli della città.

È chiaro che tanti e tali interessi economici fossero sostenuti da intensi scambi epistolari. Le percentuali delle missive spedite in Catalogna da operatori italiani fu sempre elevata. Nel primo anno di attività della Compagnia, sul totale delle lettere spedite a Barcellona il 51,8% proveniva da piazze della nostra Penisola, la percentuale nel 1399 scese al 35,3% per poi risalire al 68,7% nel 1409. Andamenti simili si registrarono a Maiorca in cui le percentuali nei tre anni presi in esame furono rispettivamente del 39%, 27,6% e 50%. A Valenza addirittura la percentuale fu sempre in crescita: si passò infatti dal 35,5% del 1396-97 al 40,6% del 1399 al 77,5% del 1409, livello più elevato in assoluto (Tab. 3). Questo fenomeno dimostra come gli interessi della Compagnia non potessero prescindere dai mercati italiani.

CONCLUSIONI

L'analisi condotta sul management del gruppo di imprese controllate da Francesco di Marco Datini fa emergere come sia del tutto

¹⁵ A. ORLANDI, *Impalpabili e trasparenti: i veli bolognesi nella documentazione datiniana, in Il velo in area mediterranea fra storia e simbolo. Tardo Medioevo-prima Età moderna*, a c. di M.G. MUZZARELLI, M.G. NICO OTTAVIANI, G. ZARRI, Bologna 2014 (il Mulino), pp. 307-324.

insufficiente vedere una stretta correlazione tra successo aziendale ed entità e dimensione familiare dei capitali versati.

Nel nostro esame si è ritenuto opportuno dedicare particolare attenzione agli uomini che governavano il gruppo; essi erano accomunati da una forte propensione al rischio e agli investimenti ed erano sostenuti dal convincimento della sostanziale liceità della ricchezza conquistata con il commercio¹⁶.

Dunque se è vero che il successo del sistema delle aziende datiniane va ricercato nella forte motivazione di quegli uomini, ci sembra di poter dire che la sua forza sul mercato e i risultati economici conseguiti¹⁷ furono principalmente dovuti a un management ben costruito sul piano delle competenze e capace di adottare decisioni che, pur rispettando il modello verticistico, finivano per essere il frutto di un ampio coinvolgimento, di una sorta di collegialità che rafforzava i meccanismi di fedeltà e orgoglio di appartenenza. Le aziende erano distribuite in molteplici realtà, a volte scarsamente regolate, caratterizzate da norme e pratiche diverse; tutto ciò obbligò i soci/direttori a prepararsi e a sviluppare capacità e competenze adeguate alle piazze in cui operavano e ai più larghi contesti di riferimento commerciale.

Tutto poggiava su una efficiente rete di relazioni economiche e personali che essi seppero costruire. Gli elementi che consentivano di far funzionare bene la rete furono diversi. In primo luogo lo stimolo allo scambio di informazioni e la capacità di creare e mantenere solidi rapporti a ogni livello. Per questi motivi era particolarmente intenso lo scambio epistolare tra il Datini e suoi collaboratori, tra i collaboratori medesimi, tra loro e i corrispondenti. Non solo perché le notizie erano merci preziose ma anche perché la puntigliosità dei rapporti epistolari dimostrava in ogni momento le capacità lavorative e l'affidabilità dei comportamenti personali.

Si potrebbe dire che la rete, strumento funzionale a ogni decisione, aveva una efficace funzione formativa; essa aiutava a comprendere meglio gli aspetti molteplici della quotidianità e dei luoghi, per questi motivi erano anche importanti i rapporti di conoscenza e amicizia personale, non solo quelli di natura prettamente economica. Queste

¹⁶ G. NIGRO, *Il mercante e la sua ricchezza*, in *Francesco di Marco*, cit., pp. 81-104, 83-89.

¹⁷ Risultati ed estensione territoriale sono stati esaminati approfonditamente da studi che, iniziati da Federigo Melis (1964), si concludono con il volume curato da Giampiero Nigro (2010).

relazioni nascevano e si mantenevano attraverso meccanismi di solidarietà e sostegno reciproco tanto più forti quanto più stretta era la consuetudine; ciò accadeva non solo con i toscani, cosa certamente più facile, ma anche con operatori di altri paesi.

A questo sistema aziendale così articolato e in alcuni tratti dotato di modernità, che cosa accadde alla morte del Mercante? Tutto finì con lui? Le vicende testamentarie sono ben conosciute: Francesco, se si escludono i legati a favore dei congiunti e di altre persone, lasciò le sue ricchezze a una fondazione, il Ceppo dei poveri di Francesco di Marco. Oltre al patrimonio immobiliare, l'istituzione doveva entrare in possesso del capitale investito nelle diverse compagnie, perciò da esse furono estratti il corpo e il «sovracorporo» del Datini. Fece eccezione la casa madre di Firenze che nelle volontà del Mercante doveva continuare a funzionare per cinque anni a favore della esecuzione testamentaria, guidata dal suo direttore Luca del Sera.

È interessante sottolineare come le volontà di Francesco prevedessero lo scioglimento del sistema ma non la cessazione delle società. Il Datini stabiliva dunque solo la liquidazione della sua quota, le compagnie potevano rimanere. Così Firenze si sarebbe chiamata «Luca e compagni», Barcellona «Cristofano e compagni», Maiorca «Niccolò e compagni», Valenza «Agnolo e compagni»¹⁸. Come scriveva Luca del Sera in nome degli esecutori testamentari, i soci, seppure impegnati nelle operazioni di saldo, erano liberi di tenersi l'avviamento «come a voi pare e piaccia»¹⁹. Lo stesso Luca consigliava i suoi colleghi, sia quelli catalani che quelli avignonesi, di muoversi per non perdere i traffici tanto faticosamente costruiti²⁰, promettendo loro di aiutarli con commesse e commissioni.

Pare di capire che Cristofano Carocci, il più esperto e navigato dei soci-direttori, avesse deciso di ascoltare il consiglio dell'amico con il quale, per molti anni, era stato socio della Compagnia di Catalogna. In

¹⁸ ARCHIVIO DI STATO DI PRATO, *Fondo Datini* (da ora in avanti ASPO, *Datini*), 931, Firenze-Barcellona, Luca del Sera e compagni a Carocci Cristofano e compagni, 23 agosto 1410, c. 1r. La ragione sociale conservava solo il nome del socio-direttore; per Firenze Luca del Sera, per Barcellona Cristofano Carocci, per Maiorca Niccolò di Giovanni, per Valenza Agnolo di Niccolò.

¹⁹ ASPO, *Datini*, 932, Pisa-Barcellona, Francesco Datini e compagni, Esecuzione testamentaria a Cristofano Carocci e compagni, 19 settembre 1411, c. 1r.

²⁰ ASPO, *Datini*, 931, Firenze-Barcellona, Luca del Sera e compagni a Carocci Cristofano e compagni, 23 agosto 1410, c. 1r.

effetti, in una missiva redatta da Luca del Sera nell'aprile del 1411, si legge: «E mi pare Cristofano abi deliberato tenersi cotesto traficho (Valenza) e quello di Maiolica che mi pare faciate che savi e a Barzalona non tenere, pensava anzi comettere a quelli Seristori. Così farò anche io e molto mi piace»²¹. Purtroppo il Carocci morì prematuramente l'anno dopo, ma alla fine del 1413 vediamo il direttore di Maiorca, Niccolò Manzuoli, impegnato a vendere proprio all'erede di Cristofano la casa della Torre, sede della compagnia²².

Se poi diamo uno sguardo alla realtà avignonese, vediamo che i due soci dell'azienda, Tieri di Benci e Tommaso di Giovanni erano impegnati nelle operazioni di liquidazione ancora nel 1440. Non si può non pensare che durante i trenta anni trascorsi dalla morte di Francesco, i due mercanti non abbiano sfruttato l'avviamento che Datini aveva loro lasciato.

²¹ ASPO, *Datini*, 1008, Firenze-Valenza, Francesco Datini e compagni, Esecuzione testamentaria ad Agnolo di Iacopo e compagni, 21 aprile 1411, c. 1r.

²² ASPO, *Datini*, 1118, Maiorca-Firenze, Niccolò Manzuoli e compagni ai Consoli dell'Arte di Calimala, 17 novembre 1413, c. 1r.