

Alberto Rinaldi

**INTERLOCKING
DIRECTORATES
ED ÉLITE IMPRENDITORIALE
IN ITALIA 1913-2017**

FrancoAngeli 



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Alberto Rinaldi

**INTERLOCKING
DIRECTORATES
ED ÉLITE IMPRENDITORIALE
IN ITALIA 1913-2017**

FrancoAngeli 

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

INDICE

Introduzione	pag.	7
1. Gli <i>interlocking directorates</i> in Italia: una rassegna della letteratura	»	13
2. Fonti e dati	»	23
3. La struttura della rete degli <i>interlocking directorates</i>	»	26
3.1. Statistiche descrittive	»	26
3.2. La struttura del <i>network</i>	»	30
3.3. Analisi di centralità	»	37
3.4. La direzionalità dei legami fra banche e imprese	»	43
4. I <i>big linkers</i>	»	48
4.1. L'età dei <i>big linkers</i>	»	50
4.2. I <i>big linkers</i> per regione di nascita	»	52
4.3. Istruzione e formazione	»	52
4.4. I <i>big linkers</i> per settore di appartenenza	»	55
4.5. Una tipologia dei <i>big linkers</i>	»	57
4.5.1. I titolari di grandi gruppi privati	»	58
4.5.2. I top manager di grandi gruppi privati	»	62
4.5.3. I titolari di gruppi privati minori	»	67
4.5.4. I fiduciari di grandi gruppi privati	»	68
4.5.5. I fiduciari di imprese pubbliche	»	68
4.5.6. I capitalisti finanziari	»	71
4.5.7. I <i>network specialists</i>	»	73
Conclusioni	»	79

Appendice 1	»	83
Appendice 2	»	94
Bibliografia	»	105

INTRODUZIONE

L'uso della *network analysis* nella storia di impresa si è diffuso considerevolmente negli ultimi anni. Questa metodologia ha reso possibile una migliore comprensione, in una prospettiva di lungo periodo, delle reti di imprese, della loro struttura ed evoluzione, e delle strategie delle imprese coinvolte¹.

Le reti di impresa rappresentano un'istituzione “non visibile”, che però concorre a determinare le decisioni di azionisti, manager e amministratori. Esse costituiscono un fattore rilevante nell'analisi del governo societario. Le due reti più studiate sono quelle degli azionisti² e dei consiglieri di amministrazione³. In questo volume ci concentreremo sulla seconda, che è generata da quelli che in letteratura vengono chiamati *interlocking directorates* (ID). Un *interlock* è il legame che si forma tra due società quando una stessa persona siede nel consiglio di amministratore di entrambe. Gli ID formano parte della struttura che informa e coordina l'azione degli agenti economici⁴. In altre parole, gli ID sono una rete – un meccanismo di coordinamento non gerarchico e non di mercato – attraverso cui ogni attore assimila e trasmette l'influenza di innumerevoli altri attori, sia prossimi che remoti⁵.

¹ T. DAVID e G. WESTERHUIS (Eds.), *The Power of Corporate Networks. A Comparative and Historical Perspective*, Routledge, New York-London, 2014; M.I. CORDOVA-ESPINOSA, *The Evolution of Interlocking Directorates Studies – A Global Trend Perspective*, AD-minister, 2018, 33: 85-112.

² B. KOGUT (Ed.), *The Small World of Corporate Governance*, MIT Press, Cambridge, MA, 2012.

³ DAVID e WESTERHUIS, *op. cit.*

⁴ M. GRANOVETTER, *The Impact of Social Structure on Economic Outcomes*, in *The Journal of Economic Perspectives*, 2005, 19(1): 33-50.

⁵ M. USEEM, *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the U.S. and the UK*, Oxford University Press, New York, 1984.

In letteratura, si distingue innanzitutto tra coloro che sostengono che gli ID siano sostanzialmente irrilevanti e chi pensa, invece, che essi svolgano un ruolo importante nel governo delle società. Tra i primi vi sono i fautori della teoria del controllo manageriale dell'impresa: la loro idea è che il controllo della società venga esercitato dal management e il consiglio di amministrazione serva solo come organo di rappresentanza e di immagine⁶.

Fra i secondi, si distinguono due approcci principali. Da un lato, ci sono coloro che considerano gli ID fondamentalmente come lo strumento per l'esercizio del controllo da parte di un'impresa su un'altra. Questo approccio affonda le sue origini nella teoria del "capitale finanziario" di Hilferding⁷ e venne successivamente ripreso dalla teoria del "controllo bancario" di Kotz⁸. Secondo questi autori, il controllo dei flussi creditizi e, più raramente, anche di parte del capitale azionario, consente alle banche (e, più in generale, agli intermediari finanziari) di esercitare una forte influenza sulle imprese industriali. Gli ID, attraverso la nomina di fiduciari delle banche nei consigli di amministrazione delle imprese debentrici, sono un potente strumento per effettuare questo tipo di controllo con "discrezione"⁹. Una prospettiva, quella del "controllo bancario", che di recente è stata riaffermata da Colvin¹⁰.

Dall'altro lato, c'è chi considera gli ID innanzitutto come un meccanismo di comunicazione tra le imprese, indotto da una convergenza di interessi. È questo l'approccio dei "modelli di dipendenza dalle risorse" (*resource dependence models*). Questi modelli sostengono che restrizioni nell'accesso a risorse, informazioni e mercati stimolano le imprese a dare vita a forme di gruppo, la cui struttura può essere, almeno in parte, compresa attraverso l'analisi degli ID. L'idea è che le imprese utilizzino gli ID come uno strumento per cooptare o assorbire, in maniera parziale o completa, altre organizzazioni con cui sono interdipendenti¹¹. Nel caso delle relazioni fra banche

⁶ T. KOENIG ET AL., *Models of the significance of interlocking corporate directorates*, in *American Journal of Economics and Sociology*, 1979, 38(2): 173-186; R. SILVA ET AL., *An Overview of Management Control Theory*, in *Academy of Strategic Management Journal*, 2021, 20(2): 1-13.

⁷ R. HILFERDING, *Das Finanzkapital. Eine Studie über die jüngste Entwicklung des Kapitalismus*, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt am Main, 1968 [1910] (trad. it., *Il capitale finanziario*, Feltrinelli, Milano, 1976).

⁸ D. KOTZ, *Bank Control of Large Corporations in the United States*, University of California Press, Berkeley, 1978.

⁹ B. MINTZ e M. SCHWARZ, *The Power Structure of American Business*, University of Chicago Press, Chicago, 1985.

¹⁰ C.L. COLVIN, *Interlocking Directorates and Conflicts of Interests: The Rotterdamsche Bankvereening, Müller & Co. and the Dutch Financial Crisis of the 1020s*, in *Business History*, 2014, 56(2): 314-334.

¹¹ A.J. HILLMAN ET AL., *Resource Dependence Theory: A Review*, in *Journal of Management*,

e industria, gli ID non sono uno strumento utilizzato dalle prime per controllare le imprese industriali, ma una forma di coordinamento indotta da una convergenza di interessi¹², un punto che è stato enfatizzato, negli studi di storia di impresa, soprattutto da Fohlin¹³.

Un ulteriore filone di letteratura analizza gli ID dal punto di vista dei legami tra gli individui che siedono nei consigli di amministrazione. Qui l'idea è che il *network* degli ID sia innanzitutto un indicatore della struttura dell'élite imprenditoriale di un paese e della sua capacità di agire in maniera coordinata¹⁴. *Network* molto densi costituiscono una barriera contro il *free riding* e i comportamenti opportunistici, in quanto i componenti della rete possono monitorare e sanzionare più facilmente i comportamenti reciproci. I *network* contribuiscono altresì a formare un codice di condotta ed un'etica comuni ai soggetti che vi sono inclusi. Nelle grandi società di capitali, la rete degli ID può, così, sostituirsi alla proprietà azionaria quale meccanismo per l'esercizio del controllo. Gli individui con il più elevato numero di ID costituiscono una sorta di *inner circle* dell'élite imprenditoriale del paese¹⁵, fortemente coeso e in grado di esercitare una grande influenza politica¹⁶.

Questi approcci sono mutualmente esclusivi giacché ciascuno di essi attribuisce l'esistenza degli ID ad una sola ragione, quella giustificata dalla teoria. In alternativa a questi modelli, si afferma un'interpretazione "pluralista" del fenomeno degli ID, che sottolinea non la ragione ma la pluralità dei modi in cui si manifestano gli ID. L'assunto di fondo è che l'analisi degli ID non può verificare nessuna teoria *ex ante*, ma può essere molto utile per comprendere una gamma molto vasta di temi relativi alla storia d'impresa, alle forme di coordinamento tra le imprese e al governo societario¹⁷.

2009, 35(6): 1404-1427.

¹² P.R. HAUNSCHILD e C.M. BECKMAN, *When Do Interlocks Matter? Alternate Sources of Information and Interlock Influence*, in *Administrative Science Quarterly*, 1998, 43(4): 815-844.

¹³ C. FOHLIN, *Finance Capitalism and Germany's Rise to Industrial Power*, Cambridge University Press, Cambridge, 2007; ID., *Mobilizing Money: How the World's Richest Nations Financed Industrial Growth*, Cambridge University Press, Cambridge, 2012.

¹⁴ M.S. MIZRUCHI, *What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates*, in *American Review of Sociology*, 1996, 22: 271-298; W.K. CARROLL, *The Making of a Transnational Capitalist Class: Corporate Power in the 21st Century*, Zed Books, New York, 2010.

¹⁵ P. WINDOLF, *The Corporate Network in Germany, 1896-2010*, in DAVID e WESTERHUIS, *op. cit.*, pp. 66-85.

¹⁶ USEEM, *op. cit.*

¹⁷ M. GRANOVETTER, *The Nature of Economic Relationship*, in R. SWEDBERG (Ed.), *Explorations in Economic Sociology*, Sage, New York, 1993, pp. 28-66.

Un ID può influenzare il flusso di conoscenza delle opportunità e delle capacità di agire consentendo l'accesso a nuove risorse e a nuovi mercati, più bassi costi di informazione di transazione, e al tempo stesso avere un impatto sulla reputazione dell'impresa e sulla sua capacità di influenzare il decisore politico. Una questione molto dibattuta è la relazione tra gli ID e la performance delle imprese. Sono stati condotti molti studi al riguardo, ma con risultati misti e non conclusivi. Non c'è alcuna evidenza inequivoca a sostegno dell'ipotesi che le imprese con una più densa rete di ID realizzino anche maggiori profitti. Questo può essere una conseguenza del fatto che la relazione di causalità fra ID e profittabilità non è certa. Da un lato, il desiderio degli individui più capaci e con una reputazione più elevata di sedere nei consigli di amministrazione delle imprese con una performance migliore potrebbe giustificare una relazione positiva tra ID e profittabilità dell'impresa. Dall'altro lato, però, le banche tendono ad inviare i propri fiduciari a monitorare soprattutto le imprese con una performance peggiore, per cui la relazione tra ID e performance dell'impresa potrebbe avere un segno negativo¹⁸.

L'uso della *network analysis* nella storia d'impresa ha aperto nuove prospettive per l'analisi delle reti in cui si colloca l'azione degli agenti economici. Lo studio degli ID ha consentito di individuare nuovi – e in taluni casi inaspettati – legami fra le imprese, le istituzioni finanziarie, le élite economiche e i decisori pubblici. Talvolta si è riscontrata, invece, l'assenza di legami laddove si ipotizzava che ci fossero. Queste scoperte hanno suggerito nuove ed originali interpretazioni delle strutture di coordinamento, di controllo e di potere nelle società capitaliste¹⁹.

In particolare, due approcci hanno avuto un impatto rilevante negli anni recenti. La teoria *law and finance* considera la protezione legale degli azionisti il fattore determinante dello sviluppo dei mercati finanziari, della concentrazione proprietaria e dei modelli organizzativi che si affermano nell'economia, e sostiene che questa sia fundamentalmente una conseguenza del tipo di ordinamento giuridico – *common law* o *civil law* – il quale è a sua volta un prodotto della cultura, dei valori e dell'ideologia vigenti nel paese²⁰. Se la protezione offerta agli azionisti è elevata – come è tipico dei paesi di

¹⁸ MIZRUCHI, *op. cit.*

¹⁹ P.A. HALL e D. SOSKICE (Eds.), *Varieties of Capitalism: the Institutional Foundation of Comparative Advantage*, Oxford University Press, Oxford, 2001; DAVID e WESTERHUIS, *op. cit.*; SAPINSKI e CARROLL, *op. cit.*

²⁰ R. LA PORTA ET AL., *Law and Finance*, in *Journal of Political Economy*, 1998, 106(6): 1113-1155; IDD., *Corporate Ownership Around the World*, in *Journal of Finance*, 1999, 54(2): 471-517; IDD., *The Economic Consequences of Legal Origins*, in *The Journal of Economic Literature*, 2008, 46(2): 285-332.

common law – l’economia vedrà una maggiore incidenza delle grandi imprese a proprietà diffusa sul modello della *public company* nord-americana. Al contrario, se il livello di protezione degli azionisti è basso – come è tipico dei paesi di *civil law* – la proprietà è più concentrata e vi è un più frequente ricorso a forme di coordinamento non di mercato, come le partecipazioni incrociate, l’emissione di azioni diritto di voto plurimo e la formazione di gruppi piramidali²¹.

Un approccio alternativo, noto come *political economy*, sostiene invece che le strutture del sistema finanziario e del governo societario non sono determinate da fattori istituzionali, o ancor più da tratti culturali, immutabili nel tempo, ma dalla configurazione e dalla pressione dei gruppi di interesse, che mutano molto più velocemente. Una proposizione di questa teoria è che la proprietà tende ad essere più concentrata nei paesi nei quali il ruolo dello stato nell’economia è maggiore²².

In questo contesto, si è sviluppato un intenso dibattito sulla “varietà dei capitalismi”. Il lavoro seminale di Hall e Soskice individua due tipi principali di capitalismo: le “economie liberali di mercato” (*liberal market economies* = LME) e le “economie coordinate di mercato” (*coordinated market economies* = CME). Nelle prime, i cui esempi più tipici sono gli USA e il Regno Unito, il coordinamento dell’attività delle imprese avviene primariamente attraverso i meccanismi del mercato e delle gerarchie manageriali. Nelle seconde, fra cui spiccano la Germania, il Giappone e i paesi scandinavi, il coordinamento fra le imprese si basa in misura molto maggiore su forme cooperative non di mercato, come lo scambio di informazioni all’interno delle reti. Uno dei caratteri principali delle CME è la presenza del “capitale paziente”, ossia di forme di finanza di impresa non orientate ai risultati di bilancio a breve termine, il cui buon funzionamento ha portato alla formazione di *network* di ID molto densi tra banche e imprese industriali. Al contrario, nelle

²¹ H. ALMEIDA e D. WOLFENZON, *A Theory of Pyramidal Ownership and Family Business Groups*, NBER Working Paper No. w11368, 2005.

²² M. PAGANO e P. VOLPIN, *The Political Economy of Finance*, in *Oxford Review of Economic Policy*, 2001, 17(4): 502-519; R. RAJAN e L. ZINGALES, *The Great Reversals: The Politics of Financial Development in the 20th Century*, in *Journal of Finance Economics*, 2003, 69(1): 5-50. Al tempo stesso, la riformulazione più recente della teoria *law and finance* non indica più la superiorità di una delle due famiglie legali: la *civil law* è più adatta nei contesti caratterizzati da turbolenza economica, mentre la *common law* si addice meglio alle situazioni di stabilità. I fautori della *law and finance* riconoscono, altresì, che sono in opera alcune forze – come la globalizzazione e un’accresciuta competizione internazionale – che spingono ad una “convergenza” fra sistemi legali. In tal modo, un paese non si trova bloccato per sempre in un determinato sistema legale a seconda della sua famiglia legale di origine, ma può intraprendere un percorso di cambiamento (LA PORTA ET AL., *The Economic Consequences*, cit.).

LME la rete degli ID è molto meno densa²³. Studi condotti successivamente hanno evidenziato, però, che i paesi latini – tra cui l’Italia e la Francia – non sono facilmente collocabili in questa bipartizione. Per questi paesi è stata così proposta una terza varietà di capitalismo: le “economie di mercato influenzate dallo stato” (*state-influenced market economies* = SIME), nelle quali lo stato interviene in misura maggiore e più pervasiva che nei due modelli precedenti²⁴.

Facendo riferimento al dibattito sopra richiamato, questo volume analizza la struttura e l’evoluzione del sistema degli ID in Italia lungo un periodo di oltre un secolo, dal 1913 al 2017. L’analisi è condotta focalizzandosi sulle 250 maggiori società italiane (50 finanziarie e 200 non finanziarie) per valore dell’attivo dello stato patrimoniale in undici anni benchmark: 1913, 1921, 1927, 1936, 1952, 1960, 1972, 1983, 2001, 2010 e 2017.

Il volume è strutturato come segue. Dopo questa Introduzione, il Capitolo 1 presenta una rassegna della letteratura sugli ID in Italia; il Capitolo 2 illustra le fonti e i dati utilizzati per lo svolgimento della ricerca; il Capitolo 3 analizza la struttura del *network* degli ID in Italia e la sua evoluzione nel corso del periodo considerato; il Capitolo 4 tratta dei *big linkers*, definiti come gli individui che, in ciascun anno *benchmark*, cumulano il maggior numero di presenze nei consigli di amministrazione e conduce alle Conclusioni.

²³ HALL e SOSKICE, *op. cit.*

²⁴ V. SCHMIDT, *European Political Economy: Labor Out, State Back In, Firm to the Fore*, in *West European Politics*, 2008, 31(1/2): 302-320.

1. GLI INTERLOCKING DIRECTORATES IN ITALIA: UNA RASSEGNA DELLA LETTERATURA

L'Italia è tradizionalmente considerata un paese nel quale la mobilitazione del capitale necessario per lo sviluppo industriale è incentrata sugli intermediari finanziari¹. Tuttavia, la legge bancaria del 1936, ponendo fine al sistema della banca mista, impedì alle banche di possedere azioni delle imprese industriali, un vincolo che è stato rimosso solo dalla successiva legge bancaria del 1993. Questa circostanza aprì le porte ad un più incisivo intervento dello stato nel finanziamento industriale, attraverso la creazione di appositi istituti statali per il credito speciale e la proprietà pubblica delle banche. Come risultato – si sostiene – l'allocazione del credito è stata spesso informata da considerazioni di carattere politico, la protezione degli azionisti, soprattutto di minoranza, è stata quasi inesistente, la proprietà è estremamente concentrata e i mercati finanziari sono poco sviluppati². Questi tratti di fondo del capitalismo italiano sono ampiamente dibattuti in letteratura e alcuni studiosi sono giunti persino a sostenere che, a causa delle sue istituzioni inefficienti, l'Italia abbia raggiunto quasi per caso livelli di ricchezza non lontani da quelli dei maggiori paesi industrializzati³.

La storiografia si è soffermata soprattutto sulle determinanti macroeconomiche della struttura del capitalismo italiano e ha sottolineato come lo sviluppo economico del paese sia stato ostacolato da alcune “tare di origine”, le cui origini risalgono alla maniera stessa in cui l'unificazione politica del paese è stata raggiunta durante il Risorgimento. Tra queste, la dimensione

¹ FOHLIN, *Mobilizing*, cit.

² R.E. DEEG, *Change from Within: German and Italian Finance in the 1990s*, in W. STRECK e K. THELEN (Eds), *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*, Oxford University Press, Oxford, 2005, pp. 169-202; M. BIANCHI ET AL., *Proprietà e controllo delle imprese in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2005.

³ P. DI MARTINO e M. VASTA (a cura di), *Ricchi per caso. La parabola dello sviluppo economico italiano*, Il Mulino, Bologna, 2017.

limitata del mercato interno (conseguente alla mancata realizzazione di una riforma agraria sul modello francese), la mancanza di materie prime e la scarsità di capitale disponibile all'investimento industriale. Di conseguenza, solo poche grandi imprese poterono affermarsi nel paese, quasi sempre grazie alla protezione statale⁴. L'interventismo statale ha finito per dare vita ad una sorta di "capitalismo politico" in cui le imprese perseguono la crescita dimensionale non per realizzare le economie di scala e di diversificazione come negli altri paesi avanzati, ma per rafforzare il proprio potere di contrattazione con lo stato⁵.

Gran parte della storiografia ha sostenuto che, al cospetto di questi vincoli, la creazione dapprima di alcune grandi banche miste sul modello tedesco e poi di un settore statale dell'economia di dimensioni senza uguali tra i paesi capitalisti, abbiano costituito due di quei fattori sostitutivi di tipo gerschenkroniano su cui l'Italia ha fatto leva per rincorrere i paesi più industrializzati⁶. L'intervento delle imprese pubbliche si è concentrato nei settori ad elevata intensità di capitale, nei quali i privati erano riluttanti ad investire: siderurgia, meccanica pesante, energia, infrastrutture e *public utilities*, la cui espansione funse da traino per l'impresa privata in molti settori tecnologicamente correlati⁷.

Gli economisti si sono concentrati, invece, soprattutto sui fondamenti microeconomici del sistema imprenditoriale italiano. Sulla scia della *new*

⁴ E. SERENI, *Capitalismo e mercato nazionale*, Editori Riuniti, Roma, 1966; G. MORI, *Le guerre parallele. L'industria elettrica in Italia nel periodo della grande guerra*, in ID. (a cura di), *Il capitalismo industriale in Italia. Processo di industrializzazione e storia d'Italia*, Editori Riuniti, Roma, 1977, pp. 141-215; F. BONELLI, *Il capitalismo italiano: linee generali di interpretazione*, in R. ROMANO e C. VIVANTI (a cura di), *Annali della storia d'Italia. Dal feudalesimo al capitalismo*, Einaudi, Torino, 1978, pp. 1195-1255; F. AMATORI e A. COLLI, *Impresa e industria in Italia dall'Unità ad oggi*, Marsilio, Venezia, 1999; R. GIANNETTI e M. VASTA, *Storia dell'impresa industriale italiana*, Il Mulino, Bologna, 2005; DI MARTINO e VASTA, *op. cit.*; E. FELICE, *Ascesa e declino. Storia economica d'Italia*, Il Mulino, Bologna, 2018.

⁵ F. AMATORI, *Entrepreneurial Typologies in the History of Industrial Italy: Reconsiderations*, in *Business History Review*, 2011, 85(1): 151-180.

⁶ A. GERSCHENKRON, *Economic Backwardness in Historical Perspective: A Book of Essays*. Boston, MA: Harvard University Press, Boston, MA, 1962 (trad. it., *Il problema storico dell'arretratezza economica*, Einaudi, Torino, 1965).

⁷ M.J. POSNER e S.J. WOOLF, *Italian Public Enterprise*, Duckworth, London, 1967; F. AMATORI, *Beyond State and Market: Italy's Futile Search for a Third Way*, in P.A. TONINELLI (Ed.), *The Rise and Fall of State-Owned Enterprises in the Western World*, Cambridge University Press, Cambridge, 2000, pp. 128-156; P.A. TONINELLI, *Between state and market. The parabola of Italian Public enterprise in the 20th century*, in *Entreprises et histoire*, 2004, 37: 53-74.

*theory of property rights*⁸, un gruppo di ricercatori della Banca d'Italia ha individuato nelle cattive regole del governo societario la determinante di fondo della peculiare struttura industriale italiana e considera la bassa protezione degli azionisti come l'elemento alla base del nanismo imprenditoriale e della elevata concentrazione proprietaria delle poche grandi imprese presenti in Italia⁹.

Un'altra scuola di pensiero – gli economisti neo-schumpeteriani¹⁰ – si focalizza sul progresso tecnico e considera l'innovazione il fattore di crescita principale nel lungo periodo. Secondo questo approccio, una tecnologia può attecchire in un determinato paese solo in presenza di un assetto istituzionale favorevole. Al tempo stesso, tecnologia e istituzioni tendono ad adattarsi reciprocamente e, in tal modo, evolvono congiuntamente. Il passaggio da un paradigma tecnologico¹¹ ad un altro può favorire o una omogeneizzazione delle forme organizzative della produzione o l'emergere di nuove differenze, a seconda dell'assetto istituzionale vigente. Il sistema del governo societario può influenzare il modo in cui le nuove tecnologie evolvono, rigenerando la varietà dei capitalismi¹².

Riferendosi a questo schema teorico, Pagano e Trento hanno proposto un'interpretazione dell'evoluzione del capitalismo italiano basata sulla complementarità fra istituzioni e cambiamento tecnologico¹³. Così, la creazione

⁸ S.J. GROSSMAN e O. HART, *The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration*, in *Journal of Political Economy*, 1986, 94: 691-719; O. HART, *An Economist's Perspective on the Theory of the Firm*, in *Columbia Law Review*, 1989, 89: 1757-74; O. HART e J. MOORE, *Property Rights and the Nature of the Firm*, in *Journal of Political Economy*, 1990, 98: 1119-1158.

⁹ F. BARCA, *Imprese in cerca di padrone. Proprietà e controllo nel capitalismo italiano*, Laterza, Roma-Bari, 1994; F. BARCA ET AL., *Assetti proprietari e mercato delle imprese. Vol. I. Proprietà, modelli di controllo e riallocazione nelle imprese industriali*, Il Mulino, Bologna, 1994.

¹⁰ G. DOSI, *Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants of Technological Change*, in *Research Policy*, 1982, 11: 147-162; C. FREEMAN e F. LOUÇA, *As Time Goes By: From the Industrial Revolution to the Information Revolution*, Oxford University Press, Oxford, 2001; G. DOSI e R. NELSON, *Technical Change and Industrial Dynamics as Evolutionary Processes*, in B.H. HALL e N. ROSENBERG (Eds), *Handbook of the Economics of Innovation*, vol. 1, Elsevier, Amsterdam, 2010, pp. 51-127.

¹¹ Un paradigma tecnologico è un insieme di conoscenze, tacite e codificate, comprendente nozioni scientifiche, procedure di ricerca e di operazionalizzazione connesse alla nascita e allo sviluppo di una determinata tecnologia, e funziona come un modello condiviso per una comunità di pratica – comprendente ingegneri, tecnici, scienziati – coinvolta nella soluzione dei problemi che emergono nel normale progresso di una tecnologia. Cfr. DOSI, *op. cit.*

¹² R. NELSON, *The Co-evolution of Technology, Industrial Structure, and Supporting Institutions*, in *Industrial and Corporate Change*, 1994, 3: 47-62.

¹³ U. PAGANO e S. TRENTO, *Continuity and Change in Italian Corporate Governance. The Institutional Stability of One Variety of Capitalism*, in M. Di MATTEO e P. PIACENTINI (Eds),

delle banche miste di tipo tedesco alla fine del XIX secolo consentì all'Italia di agganciare il paradigma tecnologico della seconda rivoluzione industriale. L'inizio degli anni Trenta rappresentò un momento di svolta, con la creazione dell'Istituto per la Ricostruzione Industriale (Iri), una grande holding pubblica che rilevò la proprietà delle maggiori banche miste e le loro partecipazioni industriali, duramente colpite dalla Grande Depressione economica di quel periodo. Lo stato si sostituì, in tal modo, alle banche miste quale perno della finanza per lo sviluppo industriale. La legge bancaria del 1936, consentendo alle banche commerciali il solo esercizio del credito a breve termine e vietando loro di possedere azioni di imprese industriali, pose fine al sistema della banca universale in Italia, mentre l'erogazione del credito industriale fu affidata ad intermediari specializzati – gli istituti di credito speciale – in gran parte di proprietà statale¹⁴. I confini del settore statale dell'economia si allargarono ulteriormente dopo la seconda guerra mondiale, quando all'Iri si affiancò una seconda grande impresa pubblica, l'Ente Nazionale Idrocarburi (Eni) nel settore energetico¹⁵. Questi due grandi gruppi pubblici consentirono all'Italia di agganciare il paradigma tecnologico della produzione di massa negli anni del “miracolo economico”. Negli anni Settanta, la crisi petrolifera e l'avvento del nuovo paradigma tecnologico dell'*information and communication technology* (Ict) modificarono radicalmente gli scenari competitivi. L'Italia fu colpita più degli altri paesi occidentali da questi cambiamenti. Le imprese pubbliche furono gravate in misura crescente di oneri impropri, come il salvataggio delle imprese private in crisi e la promozione dello sviluppo del Mezzogiorno. Il cambiamento del paradigma tecnologico accelerò la crisi della grande impresa, sia pubblica che privata, e l'emergere di nuovi attori del capitalismo italiano: dapprima le piccole imprese agglomerate nei distretti industriali e poi un nucleo di medie imprese in forte crescita e fortemente orientate all'internazionalizzazione, divenute note come il “quarto capitalismo”¹⁶.

The Italian Economy at the Dawn of the XXI Century, Ashgate, Aldershot-Burlington, VT, 2003, pp. 177-211.

¹⁴ G. TONIOLO, *L'economia dell'Italia fascista*, Laterza, Bari, 1980; V. ZAMAGNI, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, Il Mulino, Bologna, 2003.

¹⁵ F. CARNEVALI, *State Enterprise and Italy's "Economic Miracle": The Ente Nazionale Idrocarburi, 1945-1962*, in *Enterprise & Society*, 2000 1(2): 249-78.

¹⁶ A. COLLI, *I volti di Proteo. Storia della piccola impresa in Italia nel Novecento*, Bollati Boringhieri, Torino, 2002; F. AMATORI ET AL., *Tecnologia, dimensione d'impresa e imprenditorialità*, in G. TONIOLO (a cura di), *L'Italia e l'economia mondiale. Dall'Unità a oggi*, Marsilio, Venezia, 2013, pp. 631-671; A. COLLI e A. RINALDI, *Istituzioni, politica e struttura industriale*, in DI MARTINO e VASTA, *op. cit.*, pp. 183-230.

A partire dagli anni Novanta, l'Italia ha conosciuto dei nuovi *shock* istituzionali. Essi sono costituiti da una massiccia privatizzazione di imprese pubbliche – senza pari tra i paesi dell'Occidente in quel decennio – e dall'introduzione di una serie di riforme incoerenti del capitalismo italiano¹⁷. La nuova legge bancaria del 1993, ispirata al modello della CME, ha eliminato i vincoli al possesso di azioni di imprese non bancarie e all'esercizio del credito industriale da parte delle banche, aprendo la strada al ritorno della banca mista, un'istituzione favorevole alla creazione di ID¹⁸. Di converso, la riforma del diritto societario del 1998 si è ispirata al modello delle LME ed è stata finalizzata soprattutto ad accrescere la tutela degli azionisti di minoranza, riducendo gli incentivi a creare ID. La riforma del 1998 è stata seguita dal varo di nuove regole esplicitamente mirate a contrastare il fenomeno degli ID che, in base alla teoria dello *shareholder value*, sono considerati l'espressione di atteggiamenti collusivi finalizzati alla creazione di posizioni di rendita lesive della concorrenza¹⁹.

Questo è il fine del Codice Preda, un codice di autodisciplina delle società quotate redatto nel 1999 dal Comitato per la Corporate Governance promosso da Borsa Italiana, che contiene raccomandazioni per un modello di *best practice* per l'organizzazione e il funzionamento delle società quotate italiane. Le raccomandazioni del Codice non sono vincolanti, ma le società quotate devono, in conformità al Regolamento di Borsa Italiana, tenere informati il mercato e i propri azionisti sia della propria struttura di *governance* che del proprio grado di adesione al Codice. L'aggiornamento del Codice, nel 2002, ha introdotto norme esplicitamente finalizzate a scoraggiare la creazione di ID. Inoltre, nel 2011, il decreto *Salva Italia* del governo Monti ha vietato ai titolari di cariche negli organi gestionali, di sorveglianza e di controllo e ai funzionari che occupano posizioni di vertice nelle imprese o gruppi di imprese operanti nei settori del credito, assicurativi e finanziario, di assumere o esercitare cariche analoghe in imprese o gruppi di imprese concorrenti. In breve, ha introdotto il divieto degli ID nel settore finanziario.

Le privatizzazioni degli anni Novanta hanno fortemente ridotto l'area dell'impresa pubblica²⁰, ma hanno fallito nell'obiettivo – se mai realmente perseguito – di dare vita a grandi imprese manageriali a proprietà diffusa sul modello delle LME. Le società privatizzate sono finite sotto il controllo di

¹⁷ M. SIMONI, *Institutional Roots of Economic Decline. Lessons from Italy*, in *Italian Political Science Review/Rivista Italiana di Scienza Politica*, 2020, 50: 382-397.

¹⁸ S. LA FRANCESCA, *Storia del sistema bancario italiano*, Il Mulino, Bologna, 2004.

¹⁹ W. LAZONICK, e M. O'SULLIVAN, *Maximizing Shareholder Value: a New Ideology for Corporate Governance*, in *Economy and Society*, 2000, 29: 13-35.

²⁰ E. BARUCCI e F. PIEROBON, *Le privatizzazioni in Italia*, Carocci, Roma, 2007.

gruppi familiari o di imprese multinazionali a controllo estero. Lo stato ha mantenuto il controllo dei campioni nazionali in settori considerati strategici come l'energia, l'aerospaziale e la difesa. Le imprese rimaste sotto il controllo pubblico sono però state profondamente riorganizzate: la loro gestione è ora orientata molto di più a criteri di imprenditorialità ed efficienza economica e all'internazionalizzazione²¹.

La legge bancaria del 1993 ha posto le premesse per un'ondata di privatizzazioni, fusioni e acquisizioni nel settore bancario. In dieci anni, la proprietà pubblica delle banche in Italia si è ridotta dal 70% al 10%²². Le banche quotate sono diminuite da 44 a 27, nessuna delle quali a controllo pubblico. Il consolidamento del settore è stato considerevole, con ben 620 fusioni e acquisizioni tra il 1990 e il 2004, che hanno interessato la metà degli *asset* bancari e hanno portato alla diminuzione di un quarto del numero di banche operanti nel paese. Allo stesso modo, il principio di specializzazione del credito, che aveva informato la legge bancaria del 1936, è stato abbandonato. Questo ha fatto sì che il processo di consolidamento sopra richiamato abbia portato in pochi anni alla formazione di alcuni nuovi grandi gruppi bancari che operano come banche universali²³. Una importante conseguenza è che le nuove banche miste hanno assunto un ruolo importante nella definizione degli assetti proprietari delle società privatizzate negli anni Novanta, un tratto tipico delle CME: nel 2013, le banche possedevano direttamente almeno il 10% del capitale azionario delle società non finanziarie quotate nella borsa italiana²⁴.

Nonostante la rilevanza del rapporto banca-industria per lo sviluppo economico italiano del Novecento, solo pochi studi lo hanno analizzato avvalendosi della tecnica degli ID. I lavori pionieristici di Zorzini²⁵ e Luzzatto

²¹ E. FELICE, *State Ownership and International Competitiveness: The Italian Finmeccanica from Alfa Romeo to Aerospace and Defence*, in *Enterprise & Society*, 2010, 11(3): 594-635; A. COLLI e P. NEVALAINEN, *State-owned Enterprises*, in T. DA SILVA LOPES ET AL. (Eds.), *The Routledge Companion to the Makers of Global Business*, Routledge, New York-London, 2020, pp. 294-311.

²² B. SZEGO ET AL., *The evolution of corporate governance of Italian listed banks: What happened in the boardroom?*, Paper presented at the conference *Corporate Governance in Italia: A Dieci Anni dal Testo Unico della Finanza*, Banca d'Italia, Roma, 11 Dicembre 2008.

²³ E. FIORENTINO ET AL., *The Effects of privatization and consolidation on bank productivity: comparative evidence from Italy and Germany*, Temi di Discussione n. 722, Banca d'Italia, Roma, 2009.

²⁴ SIMONI, *op. cit.*

²⁵ M. ZORZINI, *L'organizzazione dell'industria idro-elettrica in Italia*, in *Economia*, 1925, 7: 166-176.

Fegiz²⁶, negli anni Venti, rilevarono una elevata presenza di fiduciari delle due maggiori banche miste – la Banca Commerciale Italiana (Comit) e il Credito Italiano (Credit) – nei consigli di amministrazione delle società elettriche e, più in generale, un denso reticolo di ID, nel quale il 2% dei consiglieri di amministrazione controllava più di un terzo del capitale delle società italiane per azioni.

Più di recente, Fohlin, pur sostenendo che le banche miste ebbero un ruolo molto più limitato di quanto ipotizzato da Gerschenkron nel sostegno allo sviluppo industriale, trovò che, alla vigilia della prima guerra mondiale, queste banche erano al centro di un fitto reticolo di ID, soprattutto con le imprese che operavano nei settori elevata intensità di capitale: energia elettrica, chimica, siderurgia e cantieristica²⁷. Tuttavia, Vasta e Baccini, usando un grande dataset di oltre 4.000 società, giunsero ad una conclusione differente per il periodo tra le due guerre mondiali. In quel periodo il capitalismo italiano non sembra caratterizzato da una centralità molto forte delle grandi banche miste o del settore bancario in generale. La centralità delle banche si ravvisa nel 1911 e, ancor più, nel 1927, ma non più così nel 1936, dopo il collasso delle banche miste e la nascita dell'Iri: a quella data le maggiori società elettriche e alcune grandi compagnie di assicurazione avevano soppiantato le ex-banche miste al centro del sistema²⁸. Un successivo lavoro di Vasta e suoi coautori ha confermato che la posizione delle maggiori banche miste è cambiata nel tempo. Al tempo stesso, questi autori hanno evidenziato che il capitalismo italiano era strutturato anche su un sistema di ID relativamente stabile che operava a fianco di quello imperniato sulle grandi banche miste. Questo sistema era fortemente connotato a livello locale e, almeno in Lombardia ed in alcune altre aree settentrionali del paese, coinvolgeva le piccole banche e le piccole e medie imprese (Pmi) operanti nei sistemi produttivi locali²⁹. Un risultato confermato da Rinaldi e Spadavecchia, che hanno condotto un'analisi comparata del sistema degli ID delle maggiori banche miste e di un gruppo di banche locali dal 1913 al 1936. Questo studio conferma che questi due tipi di banche avevano sistemi di ID largamente indipendenti tra loro: le banche miste erano legate soprattutto alle imprese maggiori e più consolidate

²⁶ P. LUZZATTO FEGIZ, *Il consiglio di amministrazione e l'interdipendenza delle imprese*, in *Giornale degli economisti*, 1928, 43: 197-231.

²⁷ C. FOHLIN, *Capital mobilisation and utilisation in latecomer economies: Germany and Italy compared*, in *European Review of Economic History*, 1999, 3(2): 139-174.

²⁸ M. VASTA e A. BACCINI, *Banks and industry in Italy, 1911-36: new evidence using the interlocking directorates technique*, in *Financial History Review*, 1997, 4(2): 139-159.

²⁹ M. VASTA ET AL., *Reassessing the Bank-Industry Relationship in Italy, 1913-1936: A Counterfactual Analysis*, in *Cliometrica*, 2017, 11(2): 183-216.

operanti nei settori ad elevata intensità di capitale, mentre le banche locali avevano legami soprattutto con le imprese più piccole, più giovani e più rischiose³⁰.

Per il periodo immediatamente successivo alla seconda guerra mondiale, un'indagine della Commissione Economica del Ministero per la Costituente accertò che pochi grandi gruppi industriali e finanziari dominavano gran parte della vita economica del paese, controllando, in via diretta o indiretta, ben tre quarti del capitale azionario delle imprese private. Fra questi, spiccavano i quattro maggiori gruppi elettro-commerciali: Edison, Società Adriatica di Elettricità (Sade), La Centrale e Strade Ferrate Meridionali (Bastogi). Una densa rete di partecipazioni incrociate collegava questi gruppi tra loro e agli altri grandi gruppi privati: Fiat (autoveicoli), Montecatini (chimica), Italcementi (cemento), Falck (siderurgia), Pirelli (gomma e cavi elettrici), Snia-Viscosa (fibre tessili artificiali) e Italgas (gas). I maggiori gruppi privati erano, inoltre, legati alle società che facevano parte del grande grande holding pubblica Iri³¹.

La nazionalizzazione dell'industria elettrica del 1962 fu uno *shock* che sconvolse gli assetti di vertice del capitalismo italiano. Il centro del sistema – i grandi gruppi elettro-commerciali privati, che costituivano anche l'espressione più significativa che aveva assunto in Italia il capitalismo manageriale – fu repentinamente spazzato via per essere sostituito, secondo Ragozzino, da un nuovo centro incardinato sui grandi gruppi a controllo familiare, in primis Fiat e Pirelli³².

Chiesi è stato il primo ad usare gli strumenti della *network analysis* formalizzata per studiare la struttura degli ID tra le 250 maggiori società italiane nel 1976³³. I suoi lavori evidenziano l'esistenza, in quel periodo, di un centro del sistema in cui erano compresenti due poli ben distinti e relativamente

³⁰ A. RINALDI e A. SPADAVECCHIA, *The banking-industry relationship in Italy: large national banks and small local banks compared (1913-1936)*, in *Business History*, 2021, 63(6), 988-1006.

³¹ MINISTERO PER LA COSTITUENTE, *Rapporto della commissione economica*, Istituto Poligrafico dello Stato, Roma, 1947; E. ZERINI (pseud. di E. Rienzi), *L'economia capitalistica e i vari aspetti delle egemonie economiche in Italia*, parti I, II e III, in *Critica economica*, 1947, 5, 6, 7: 75-102, 108-142, 67-98; E. RIENZI, *The distribution of share capital of Italian Banking Companies*, in Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review, 1947-48, 1: 10-19; Cgil, *Struttura dei monopoli industriali in Italia*, Casa Editrice Progresso, Roma, 1948; RADAR (pseud. di E. Rienzi), *Organizzazione del capitale finanziario italiano*, Edizioni Italiane, Roma, 1948.

³² G. RAGOZZINO, *Una mappa del grande capitale in Italia*, in *Rassegna sindacale. Quaderni*, 1969, 7: 39-73.

³³ A.M. CHIESI, *L'élite finanziaria italiana*, in *Rassegna italiana di sociologia*, 1982, 23: 571-595; ID., *Property, capital and network structure in Italy*, in F.N. STOKMAN ET AL. (Eds), *Networks of Corporate Power*, Polity, Cambridge, 1985, pp.199-214.

disconnessi tra loro: uno incardinato sulle maggiori imprese private, spesso a proprietà familiare, e l'altro sulle maggiori imprese a partecipazione statale. L'integrazione fra i due poli aveva luogo grazie alla funzione di cerniera svolta da alcune società ponte, come la SME e la Bastogi e, in misura minore, la Snia-Viscosa e il Tubificio di Brescia. Chiesi notò anche l'assenza delle maggiori banche dal centro del sistema e la attribuì agli effetti della legge bancaria del 1936, che aveva impedito la ricostituzione di quegli stretti legami tra banca e industria che avevano contraddistinto il periodo precedente alla Grande Depressione. Tuttavia, un successivo lavoro di Ferri e Trento, basato su un dataset molto più piccolo, giunse ad una conclusione differente per gli anni del secondo dopoguerra, evidenziando un denso reticolo di ID tra le maggiori imprese pubbliche e private, almeno sino al 1970. Inoltre, riguardo alla relazione fra banche e industria, questi autori mostrarono che una fitta rete di ID continuò a connettere tra loro le maggiori banche alle maggiori società industriali del paese per tutto il XX secolo. Il ricorso agli ID si configurava come uno strumento per aggirare i vincoli imposti dalla legge alle partecipazioni azionarie delle banche nelle imprese industriali e all'esercizio del credito industriale da parte delle banche³⁴. Un risultato confermato da Bianco e Pagnoni che, analizzando gli ID tra le società quotate in Italia negli anni 1985-95, hanno pure trovato che i vincoli alle partecipazioni azionarie fra società finanziarie e non finanziarie venivano aggirati dalla creazione di un fitto sistema di ID³⁵.

La struttura degli ID tra le società italiane nel secondo dopoguerra è stata oggetto, in anni recenti, di alcuni studi di Rinaldi e Vasta, che si sono avvalsi di un grande dataset che raccoglie dati su oltre 25.000 imprese. Questi autori mostrano che, nel 1952 e nel 1960, il reticolo degli ID, incentrato sulle grandi imprese elettro-commerciali, era molto denso. Questo centro fu dissolto dalla nazionalizzazione dell'industria elettrica del 1962 e, dieci anni dopo, era stato sostituito da un nuovo centro, meno coeso del precedente, basato sugli intermediari finanziari: banche, compagnie di assicurazione e alcune società finanziarie. Un tratto caratteristico del capitalismo italiano rimase, sino al 1972, la elevata propensione delle maggiori imprese pubbliche e private a condividere i consiglieri di amministrazione e a generare ID tra loro, tanto che tra le imprese più centrali erano bene rappresentate anche le imprese a partecipazione statale. La situazione cambiò tra il 1972 e il 1983, quando vi

³⁴ F. FERRI e S. TRENTO, *La dirigenza delle grandi banche e delle grandi imprese: ricambio e legami*, in F. BARCA (a cura di), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi*, Donzelli, Roma, 1997, pp. 405-427.

³⁵ M. BIANCO e E. PAGNONI, *I legami creati tra le società quotate dagli interlocking directorates: il caso delle banche*, in *Quaderno di Moneta e Credito*, 1997, Marzo: 215-244.

fu una forte riduzione della densità del *network*, con la scomparsa delle imprese pubbliche dal suo centro, proprio nel momento in cui l'area delle imprese a partecipazione statale aveva raggiunto la sua massima estensione³⁶.

Una mole ormai rilevante di studi ha documentato l'esistenza di un reticolo denso e pervasivo di ID tra le società quotate italiane dagli anni Ottanta alla crisi finanziaria del 2008³⁷. Molti di questi risultati sono stati confermati da un'ampia indagine dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato sul settore finanziario, che sembra abbia informato la disposizione del decreto *Salva Italia* di proibire *tout court* gli ID in questo settore³⁸.

L'evidenza sull'efficacia di questo divieto è controversa. Alcuni studi hanno sostenuto che, nonostante la sua introduzione, un persistente reticolo di ID ha continuato a sussistere, sia tra società finanziarie e non finanziarie, sia all'interno del settore finanziario³⁹. A conclusioni opposte giunge, invece, un recente lavoro di Ghezzi e Picciau sui 25 maggiori gruppi bancari e i 25 maggiori gruppi assicurativi italiani. Questo lavoro mostra che il ricorso agli ID tra i gruppi investigati era molto diffuso nel 2010, l'anno precedente all'introduzione del divieto, ma si ridusse notevolmente negli anni successivi. Questo risultato appare particolarmente significativo in relazione ai fortissimi processi di concentrazione proprietaria che hanno interessato i due settori in oggetto, che renderebbero ancora più rilevante l'effetto limitativo della concorrenza derivante dalla presenza degli ID⁴⁰.

³⁶ A. RINALDI e M. VASTA, *The structure of Italian capitalism, 1952-72: new evidence using the interlocking directorates technique*, in *Financial History Review*, 2005, 12(2): 173-198; IDD., *The Italian Corporate Network After the "Golden Age" (1972-1983): From Centrality to Marginalization of State-Owned Enterprises*, in *Enterprise & Society*, 2012, 13(2): 378-413.

³⁷ BIANCO e PAGNONI, *op. cit.*; F. BERTONI e P.A. RANDONE, *The Small-World of Italian Finance: Ownership Interconnections and Board Interlocks*, 2006 (https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=917587); C. DRAGO ET AL., *The Italian Chamber of Lords sits on Listed Company Boards: An Empirical Analysis of Italian Listed Companies Boards from 1998 to 2006*, MPRA Paper n. 2265, 2007.

³⁸ AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO, *La corporate governance di banche e compagnie di assicurazioni*, 2008 ([https://www.agcm.it/dotcmsCustom/getDominoAttach?urlStr=192.168.14.10:8080/C12564CE0049D161/0/26FE72DE86F8B4D9C1257546004B404D/\\$File/IC36%20.pdf](https://www.agcm.it/dotcmsCustom/getDominoAttach?urlStr=192.168.14.10:8080/C12564CE0049D161/0/26FE72DE86F8B4D9C1257546004B404D/$File/IC36%20.pdf)).

³⁹ R. CREATINI e O. MAIN, *Interlocking directorates: un problema risolto?*, in *Mercato concorrenza regole*, 2015, 17(3): 539-560; C. DRAGO ET AL., *An Attempt to Disperse the Italian Interlocking Directorship Network: Analyzing the Effects of the 2011 Reform*, Fondazione Enrico Mattei Working Paper No. 82/2015.

⁴⁰ F. GHEZZI e C. PICCIAU, *Evaluating the Effectiveness of the Italian Interlocking Ban: An empirical analysis of the personal ties among the largest banking and insurance groups in Italy*, in *Journal of Competition Law & Economics*, 2021, 18(1): 29-74.

2. FONTI E DATI

Questo lavoro si focalizza su undici anni *benchmark*: 1913, 1921, 1927, 1936, 1952, 1960, 1972, 1983, 2001, 2010 e 2017. La fonte utilizzata in questo studio per gli anni dal 1913 al 1983 è *Notizie statistiche sulle principali società italiane per azioni*, una pubblicazione seriale edita dal 1906 al 1925 dal Credit – la seconda banca italiana – e dal 1928 al 1983 dalla Associazione fra le Società Italiane per Azioni (Assonime)¹.

Imita.db è la trasposizione in formato elettronico di questa fonte². Questo dataset riporta informazioni su imprese, consigli di amministrazione e risultati di bilancio di un'ampia porzione delle società italiane per azioni per svariati anni *benchmark*³. La fonte include tutte le società quotate presso una borsa italiana e tutte le società con sede on Italia il cui capitale sociale è superiore ad un certa soglia, il cui importo varia di anno in anno⁴. Nel complesso, Imita.db contiene dati su più di 38.000 imprese, quasi 300.000 consiglieri di amministrazione e più di centomila bilanci.

¹ Assonime fu fondata nel 1910 come associazione volontaria senza scopo di lucro e l'adesione aperta a tutte le società italiane per azioni. L'Associazione protegge gli interessi collettivi dei suoi membri fornendo loro servizi in materia tributaria e legale ed esercitando un'azione di *lobby* presso i decisori politici. Inoltre, svolge attività di studio, ricerca e raccolta dati sull'economia italiana.

² La fonte è costituita da una serie di 24 volumi, il cui elenco è riportato in M. VASTA, *Appendice. La fonte e il dataset Imita.db*, in R. GIANNETTI e M. VASTA (a cura di), *L'impresa italiana nel Novecento*, Il Mulino, Bologna, 2003, pp. 429-434. Il dataset è disponibile on-line: <http://imitadb.unisi.it>

³ I dati relativi alle società e ai consigli di amministrazione sono disponibili per il 1911, 1913, 1921, 1927, 1936, 1952, 1960, 1972 e 1983. Per i bilanci, si dispone delle serie storiche per il periodo 1900-1971 e degli anni 1982 e 1983.

⁴ Questa soglia fu pari ad un milione di lire sino al 1940, con l'eccezione del 1914, quando ammontava a 500.000 lire. Poi fu aumentata a 10 milioni nel 1952, a 25 nel 1956, a 50 nel 1961, a 100 tra il 1964 e il 1972 e a 2 miliardi nel 1983.

Per gli anni 2001, 2010 e 2017, le 250 maggiori società italiane sono, invece, state selezionate da *Le principali società italiane*, il rapporto annuale sui bilanci delle maggiori società italiane redatto da R&S-Mediobanca⁵. Questa fonte non riporta però la composizione dei consigli di amministrazione. Pertanto, per il 2001 e il 2010 i nomi dei consiglieri di amministrazione sono stati ricavati da Infocamere, un grande dataset di Unioncamere, l'associazione delle camere di commercio italiane. Infocamere contiene informazioni su tutte le imprese, di qualsiasi forma giuridica, iscritte ad una camera di commercio italiana, inclusi i dati sugli azionisti, consiglieri di amministrazione, sindaci, procuratori e i bilanci depositati al registro imprese a partire dalla fine degli anni Ottanta. Per il 2017, i nomi dei consiglieri di amministrazione sono stati estratti invece da Aida, il database delle società italiane per azioni di Bureau Van Dijk.

Al fine di rendere più agevole la comparazione con gli altri paesi, nella costruzione del dataset ci si attenuti al *White Paper* del progetto *The Power of Corporate Networks: A Comparative and Historical Perspective*. Così, per ciascun anno *benchmark*, sono state selezionate le 250 maggiori imprese, quotate e non quotate, per valore dell'attivo dello stato patrimoniale, tenendo conto della seguente ripartizione: le maggiori 50 società del settore finanziario (banche, assicurazioni, società finanziarie) e le maggiori 200 società non finanziarie⁶.

Nel presente lavoro si considerano solo i consiglieri di amministrazione in senso stretto e si escludono i membri dei collegi sindacali. Sino al 2003, il diritto societario italiano prevedeva che le società per azioni fossero dirette da un consiglio di amministrazione eletto dall'assemblea degli azionisti, sul modello delle LME. Una riforma approvata nel corso di quell'anno ancora una volta non scelse tra il modello delle LME e quello delle CME, e diede a ciascuna società la facoltà di optare tra il sistema tradizionale di un solo consiglio di amministrazione e il modello tedesco (la principale CME) basato su due organismi: un consiglio di gestione (composto di dirigenti interni) nominato da un consiglio di sorveglianza nel quale gli *stakeholder* esterni sono ampiamente rappresentati, eletto dall'assemblea degli azionisti. La stragrande maggioranza delle società italiane decise di conservare il sistema tradizionale di un solo consiglio. Tuttavia, nel 2010 otto delle 250 società del

⁵ R&S-Mediobanca è l'ufficio studi di Mediobanca, la maggiore banca d'affari italiana. L'edizione 2017 di *Le principali società italiane* riportava informazioni sui bilanci di 3.449 società.

⁶ DAVID e WESTERHUIS, *op. cit.*

nostro dataset avevano optato per il modello tedesco⁷, un numero che era sceso a quattro nel 2017⁸.

Così, similmente a quanto fatto dai due maggiori progetti di ricerca internazionali sui *corporate network*⁹, ai fini della presente analisi si considerano i soli membri del consiglio di amministrazione nel caso delle imprese che adottano il sistema tradizionale di governo societario, e i membri sia del consiglio di gestione che del consiglio di sorveglianza nel caso delle (poche) imprese che hanno optato per il sistema di tipo tedesco.

Si sono standardizzati con attenzione i nomi dei consiglieri di amministrazione. Ciononostante, si reputa che possa residuare un margine di errore o di ambiguità di circa l'1% nell'individuazione dei consiglieri, dovuto a casi di omonimia, errori di stampa o lacune della fonte originaria, tipico di dataset simili¹⁰.

⁷ A2A, Banco Popolare, Coop Centro Italia, Deutsche Bank, Intesa San Paolo, Manutencoop Facility Management, UBI Banca e Unicoop Firenze.

⁸ Alperia, Deutsche Bank, UBI Banca e Unicoop Firenze.

⁹ F. STOKMAN ET AL., *Networks of Corporate Power: A Comparative Analysis of Ten Countries*, Polity Press, Oxford, 1985; DAVID e WESTERHUIS, *op. cit.*

¹⁰ MINTZ e SCHWARZ, *op. cit.*

3. LA STRUTTURA DELLA RETE DEGLI *INTERLOCKING DIRECTORATES*

3.1. Statistiche descrittive

La Tabella 1 riporta le principali statistiche descrittive del dataset utilizzato per lo svolgimento della ricerca. Il numero più elevato di seggi nei consigli di amministrazione delle maggiori 250 società italiane per azioni fu raggiunto nel 1927, con un totale di 3.024 e una media di 12,1 consiglieri per società. La dimensione media dei consigli di amministrazione rimase stabile intorno a 11-12 unità sino al 1972. Dopo quella data incominciò a scendere sino a toccare un minimo di 8,7 nel 2017, nonostante alcune imprese avessero adottato il sistema duale di tipo tedesco.

Un'importante misura per la descrizione del *network* è il *cumulation ration*, ossia il numero medio di posizioni per consigliere. Anch'esso raggiunse il valore massimo nel 1927 e poi incominciò a diminuire: dapprima lentamente e poi, dal 1972, in misura più accentuata. Un andamento analogo si registra per il numero totale di ID. La percentuale degli *interlockers* – gli individui che, sedendo nello stesso momento nei consigli di amministrazione di almeno due società diverse, generano ID – rimase stabile intorno al 25% tra il 1913 e il 1960 e poi incominciò a diminuire sino a scendere al 9,6% nel 2010. Nel 2017 gli *interlockers* sono risaliti al 10,8% dei consiglieri totali, probabilmente a causa della diminuzione dei membri dei consigli di sorveglianza delle imprese cooperative che hanno adottato il sistema di tipo tedesco, che non generano ID.

Tab. 1 – Statistiche descrittive

	1913	1921	1927	1936	1952	1960	1972	1983	2001	2010	2017
Imprese	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Seggi	2.392	2.702	3.024	2.546	2.945	2.933	3.015	2.678	2.263	2.427	2.172
Consiglieri di amministrazione	1.571	1.815	1.827	1.618	1.944	1.932	2.230	2.108	1.850	2.155	1.918
Dimensione media del CdA	9,57	10,81	12,10	10,18	11,78	11,73	12,06	10,71	9,05	9,71	8,69
CR = Cumulation ratio	1,52	1,49	1,66	1,57	1,51	1,52	1,35	1,27	1,22	1,13	1,13
% Interlockers	24,25	22,20	25,83	25,46	24,18	24,38	18,61	17,69	14,76	9,56	10,84
ID	1.924	2.149	4.029	2.479	2.577	2.702	1.741	925	701	365	314

La Tabella 2 mostra la distribuzione delle 250 imprese di ciascun anno *benchmark* per settore di attività, in base alla classificazione Istat-Ateco 1991. Il peso dei vari settori cambia nel corso del tempo. All’inizio del XX secolo, avevano un’incidenza rilevante i settori legati alla prima rivoluzione industriale. Così, nel 1913, tra le 200 società non finanziarie si trovano ben 76 imprese operanti nel tessile-abbigliamento, nell’industria alimentare e nel settore ferroviario. Dopo la prima guerra mondiale l’incidenza di questi settori diminuisce, ma nel 1952 essi annoverano ancora 30 delle maggiori 200 società non finanziarie. Dopo il 1952 le imprese alimentari restano stabili intorno alle 10 unità, mentre quelle tessili e dell’abbigliamento scendono sino a tre nel 2010, per poi ritornare a 10 nel 2017, a rimarcare la perdurante specializzazione dell’Italia in questo settore.

Gli anni tra l’inizio del Novecento e la fine della *Golden Age* vedono l’espansione dei settori trainanti della seconda rivoluzione industriale. Le imprese della chimica e affini salgono da nove nel 1913 a 47 nel 1972, raggiungono un massimo di 48 nel 1983 e poi più che dimezzano negli anni successivi in conseguenza della crisi dei campioni nazionali del settore.

Il settore più rappresentato nella manifattura è la metalmeccanica (che include la siderurgia, la meccanica e la fabbricazione di mezzi di trasporto). Nel 1913, essa annoverava 38 delle 200 maggiori società non finanziarie, negli anni successivi si espanse sino a raggiungere un massimo di 70 imprese nel 1983 per poi scendere progressivamente a 42 imprese nel 2017, un valore prossimo a quello di oltre un secolo prima. La motorizzazione di massa a partire dagli anni Cinquanta portò ad un massiccio programma di costruzioni di autostrade, le cui conseguenze si ripercossero anche sulla composizione delle 200 maggiori società non finanziarie, che nel 1972 giunse ad annoverare oltre 20 società operanti in questo settore.

I cambiamenti più rilevanti hanno però riguardato un altro settore della seconda rivoluzione industriale, quello dei servizi di pubblica utilità ed in particolare le società elettriche. Questo settore era fortemente presente tra il 1913 e il 1960, quando contava circa un quarto delle società non finanziarie,

poi quasi scomparve dopo la nazionalizzazione dell'industria elettrica del 1962, per tornare massicciamente nel nuovo secolo in conseguenza della ri-privatizzazione del settore negli anni Novanta.

A partire dagli anni Settanta, anche in Italia si è avviata la transizione al paradigma tecnologico della terza rivoluzione industriale, basata sull'Ict. Nella classificazione Istat-Ateco 1991, le imprese dell'Ict si distribuiscono tra una pluralità di settori: alcune branche della meccanica, le telecomunicazioni e alcuni comparti dei servizi, la cui incidenza aumenta notevolmente nell'ultimo anno *benchmark*.

Tab. 2 – Imprese per settore di attività

Settore	1913	1921	1927	1936	1952	1960	1972	1983	2001	2010	2017
Agricoltura e foreste	3	4	4	3	2	-	-	-	-	-	-
Industria mineraria	6	4	6	4	6	9	6	2	1	1	-
Manifattura	101	101	85	98	119	118	148	142	111	90	99
- Alimentare	16	10	8	10	10	6	10	9	11	10	10
- Tessile, abbigliamento e calzature	31	29	19	14	17	10	8	5	4	3	10
- Legno, mobilio, carta ed editoria	2	1	2	1	2	3	8	3	6	5	5
- Chimica e affini	9	8	18	25	35	45	47	48	27	22	23
- Minerali non metalliferi	3	3	2	2	5	8	9	6	5	2	5
- Metalmeccanica	38	47	35	45	49	45	65	70	56	47	42
- Altre attività manifatturiere	2	3	1	1	1	1	1	1	-	1	4
Public utilities	37	40	62	66	50	46	5	7	41	43	38
Costruzioni	4	2	3	4	-	-	3	7	11	13	6
Commercio	4	12	8	4	4	6	5	9	11	17	16
Ferrovie	29	9	9	12	3	4	1	1	3	4	2
Trasporti e logistica	8	20	13	3	11	13	26	15	9	12	15
Settore finanziario (Financials)	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Immobiliare e servizi alle imprese	8	7	9	4	3	3	4	14	9	12	3
Altri servizi	-	1	1	2	2	1	2	3	5	8	21

Tab. 3 – Imprese del settore finanziario per branca di attività

Settore	1913	1921	1927	1936	1952	1960	1972	1983	2001	2010	2017
Banche	36	38	35	30	31	29	34	30	43	39	31
Istituti di credito industriale	1	4	6	8	7	8	9	10	-	-	-
Società finanziarie	3	6	7	8	9	11	4	7	2	4	4
Assicurazioni	10	2	2	4	3	2	3	3	5	7	15

Le 50 maggiori società del settore finanziario sono costituite in tutti gli anni *benchmark* soprattutto da banche (Tabella 3). Dagli anni Venti agli anni Ottanta del secolo scorso un peso rilevante avevano anche gli istituti di credito industriale e le società finanziarie. Questo dipendeva dalle peculiarità dell'intervento statale nell'economia in Italia. Infatti, sin dai primi anni del

Novecento, di fronte alla scarsità di capitale disponibile per l'investimento industriale, lo stato era intervenuto con la creazione di propri istituti specializzati per l'erogazione di finanziamenti a lungo termine per opere pubbliche o per investimenti a redditività molto differita nel tempo, come nei servizi di pubblica utilità: il Consorzio di credito per le opere pubbliche (Crediop) nel 1919, l'Istituto di credito per le imprese di pubblica utilità (Icipu) nel 1924 e l'Istituto mobiliare italiano (Imi) nel 1931¹. Successivamente, la legge bancaria del 1936 abolì la banca universale e questo aprì la strada alla costituzione di una serie di altri istituti specializzati di credito industriale. Come si è visto, la separazione fra credito commerciale e credito industriale durò sino alla nuova legge bancaria del 1993. Al tempo stesso, le privatizzazioni degli anni Novanta portarono all'acquisizione degli ex-istituti di credito industriale controllati dallo stato da parte dei maggiori gruppi bancari italiani². Questo spiega la scomparsa degli istituti di credito industriale dal dataset di questa ricerca negli ultimi tre anni *benchmark*.

Anche la non trascurabile presenza di società finanziarie sino al 1983 fu in larga parte una conseguenza delle modalità dell'intervento statale nell'economia. Come si è detto, nel 1933 lo stato rilevò le tre maggiori banche miste e le loro partecipazioni industriali, conferendole alla nuova holding pubblica Iri. Per mettere ordine ad una congerie di partecipazioni azionarie molto diversificata, fu messa a punto una complessa architettura societaria in base alla quale l'Iri – ente pubblico a totale proprietà statale – fu messo a capo di una serie di holding di settore – società diritto privato controllate dall'Iri con una partecipazione di almeno il 50,01% – che a loro volta controllavano le singole società operative, nel cui capitale erano spesso presenti anche azionisti privati³. Così, tra il 1936 e il 1983, molte società finanziarie incluse nel dataset fanno capo al gruppo Iri.

Infine, in tutto il periodo considerato tra le 50 maggiori società del settore finanziario compaiono alcune compagnie di assicurazione. Il loro numero diminuì da 10 a due tra il 1913 e il 1921, rimase su valori molto bassi (inferiore a cinque) sino al 1983 per aumentare poi notevolmente nel XXI secolo sulla scia delle privatizzazioni degli anni Novanta e dell'espansione del mercato della bancassurance.

¹ M. DE CECCO, *Splendore e crisi del Sistema Beneduce: note sulla struttura finanziaria e industriale dell'Italia dagli anni venti agli anni sessanta*, in BARCA, *op. cit.*, pp. 389-404.

² LA FRANCESCA, *op. cit.*

³ A. COLLI e M. VASTA, *Large and Entangled: Italian Business Groups in the Long Run*, in *Business History*, 2015, 57(1): 64-96.

3.2. La struttura del *network*⁴

Per gran parte del periodo considerato, la rete degli ID in Italia si è incardinata su un grandissimo componente principale, che includeva circa il 90% delle imprese (Tabella 4). A partire dal 1983, il peso del componente principale incomincia a declinare e scende sino ad un minimo del 48,4% nel 2010, per risalire poi leggermente al 49,2% nel 2017. Nel contempo, si assiste alla frammentazione del *network* in un numero crescente di componenti. Da uno o due componenti (esclusi il componente principale e le imprese isolate) negli anni sino al 1972, si sale progressivamente a ben 17 componenti nel 2017. Il fatto che il componente principale includa circa la metà delle imprese è, al tempo stesso, un segno di resilienza del *network*.

Le imprese isolate⁵ rimasero stabili intorno al 10% sino al 1960, ma successivamente il loro numero aumentò. L'incremento fu dapprima lieve, ma divenne considerevole dopo il volgere del secolo. Nel 2010 le imprese isolate raggiunsero il 38%, ma nel 2017 diminuirono leggermente al 34,8%.

Anche le imprese marginali⁶ rimasero stabili intorno al 10% sino al 1960, poi il loro numero crebbe sino ad un massimo del 38% nel 2017. In quell'anno anche la somma di imprese isolate e marginali raggiunse il valore massimo del 72,8%, ad evidenziare l'indebolimento del *network* negli anni recenti.

Per misurare la coesione del *network*, si utilizzano alcuni indicatori chiamati *indici di connettività*⁷. Il primo è la tradizionale misura sociometrica di densità, definita come il rapporto tra il numero di legami fra ciascun paio di unità e il numero di tutti i legami possibili:

$$D = L(r)/L(p)$$

dove $L(r)$ è il numero dei legami esistenti e $L(p)$, definito come $n(n-1)/2$, è il numero di tutti i legami possibili. Un aumento del numero delle imprese provoca un calo del valore dell'indice in quanto, in corrispondenza di uno stesso numero di legami reali, aumenta il numero dei legami possibili. L'indice D ha un valore compreso tra 0 e 1, in corrispondenza dei casi in cui $L(r)=0$ e

⁴ L'analisi è stata effettuata usando il software Pajek. Per una definizione degli e delle misure utilizzate, cfr. W. DE NOOY ET AL., *Exploratory Network Analysis with pajek. Revised and Expanded Edition of Updated Software*, Cambridge University Press, Cambridge, 2018.

⁵ Le imprese isolate sono le imprese non interlockate con alcuna altra impresa

⁶ Le imprese marginali sono le imprese interlockate con una o al massimo due altre imprese.

⁷ S. WASSERMAN e K. FAUST (Eds), *Social Network Analysis. Methods and Applications*, Cambridge University Press, Cambridge, 1994; J. SCOTT, *Social Network Analysis*, 4th Edition, Sage, Los Angeles, 2017.

$L(r)=n(n-1)/2$. Essi si riferiscono, rispettivamente, ai casi estremi di totale assenza di ID o della situazione in cui tutte le posizioni nei consigli di amministrazioni generano ID (in cui i legami reali coincidono con i legami possibili).

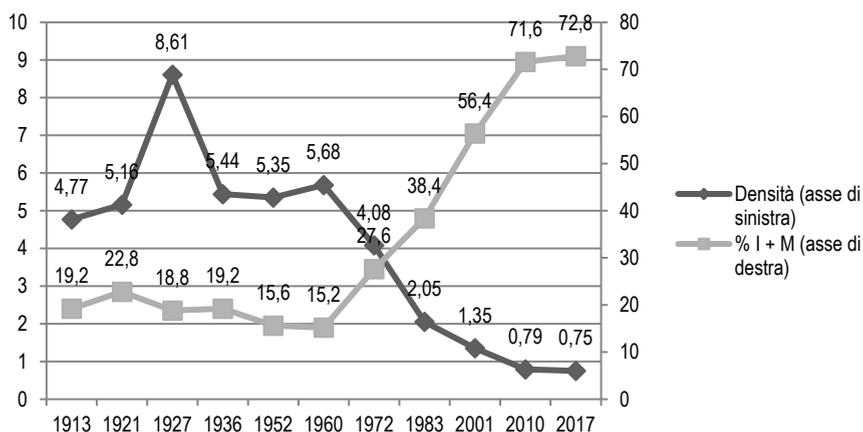
Tab. 4 – Principali indicatori del network

	1913	1921	1927	1936	1952	1960	1972	1983	2001	2010	2017
Dimensione e struttura											
Imprese totali	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Imprese isolate (I)	22	25	12	20	11	17	24	33	71	95	87
I in % delle imprese totali	8,8	10,0	4,8	8,0	4,4	6,8	9,6	13,2	28,4	38,0	34,8
Imprese marginali (M)*	27	32	32	28	28	21	45	60	68	84	95
M in % delle imprese totali	10,8	12,8	12,8	11,2	11,2	8,4	18,0	24,0	27,2	33,6	38,0
I + M in % delle imprese totali	19,6	22,8	17,6	19,2	15,6	15,2	27,6	37,2	55,6	71,6	72,8
Imprese nel componente principale	229	223	234	223	236	229	222	209	153	121	123
% imprese nel componente principale	91,6	89,2	93,6	89,2	94,4	91,6	88,8	83,6	61,2	48,4	49,2
Numero di componenti**	0	1	2	4	1	2	2	4	11	14	18
Centralità/Coesione											
Densità (x 100)	4,77	5,16	8,61	5,44	5,35	5,68	4,08	2,05	1,35	0,79	0,75
Numero medio di ID per impresa	11,87	12,86	21,44	13,54	13,32	14,10	10,16	5,10	3,36	1,96	1,87
Diametro	7	7	6	6	7	7	7	9	11	9	13
Distanza media	2,75	2,65	2,37	2,57	2,80	2,61	2,96	3,84	4,23	4,45	5,06
Betweenness (x 100)	6,46	10,21	7,79	6,51	7,19	9,27	5,86	9,21	7,64	6,33	3,60

* M: Imprese legate ad 1 o 2 imprese.

** Esclusi il componente principale e le imprese isolate.

Fig. 1 – Densità (x 100) e imprese isolate e marginali (x 100)



La densità raggiunge il valore massimo di 8,27 nel 1927, anno in cui più forte è l'influenza delle banche miste di tipo tedesco. Poi, tra il 1936 e il 1960 ritorna su valori di poco superiori a quelli degli anni Venti. Nel 1972 – il primo *benchmark* nel dataset dopo la nazionalizzazione dell'industria elettrica – si osserva l'inizio di un declino che diventerà sempre più pronunciato. La caduta è particolarmente forte nel 1983, ma prosegue anche negli anni successivi sino a toccare il valore minimo di 0,75 nel 2017. Come mostra la Figura 1, si tratta di un andamento simmetrico e di segno opposto a quello della somma delle imprese isolate e marginali. Come si può vedere, gran parte del declino del *network* è avvenuta prima dell'introduzione del divieto alla creazione di ID nel settore finanziario.

Il secondo indicatore di coesione del *network* è il numero medio di legami per impresa, che misura il numero medio di imprese con le quali un'impresa ha almeno un ID. Il terzo indicatore è il “diametro”, dato dalla più lunga geodetica del *network*, ossia dalla lunghezza del sentiero che unisce i due vertici più distanti (nel nostro caso, imprese)⁸. Infine, il quarto indicatore, la “distanza media” indica la lunghezza media della geodetica tra ciascun paio di vertici. Questi indicatori evidenziano una dinamica molto simile a quella della densità: il *network* raggiunge la massima coesione nel 1927, dopodiché ritorna sui valori dell'inizio degli anni Venti e registra un declino sempre più pronunciato a partire dal 1972.

L'impressione è che il declino del *network* abbia avuto inizio con la nazionalizzazione dell'industria elettrica del 1962. L'erosione procedette dapprima lentamente, poi accelerò tra il 1972 e il 1983 durante la crisi che seguì alla fine della *Golden Age*, per poi proseguire anche nel 2001 e nel 2010, sulla scia delle privatizzazioni degli anni Novanta e dell'introduzione della versione aggiornata del Codice Preda che scoraggiava gli ID. Quando, nel 2011, furono proibiti gli ID nel settore finanziario, il *network* si era già sensibilmente indebolito e l'ulteriore declino verificatosi tra il 2010 e il 2017 fu molto lieve (Figura 2).

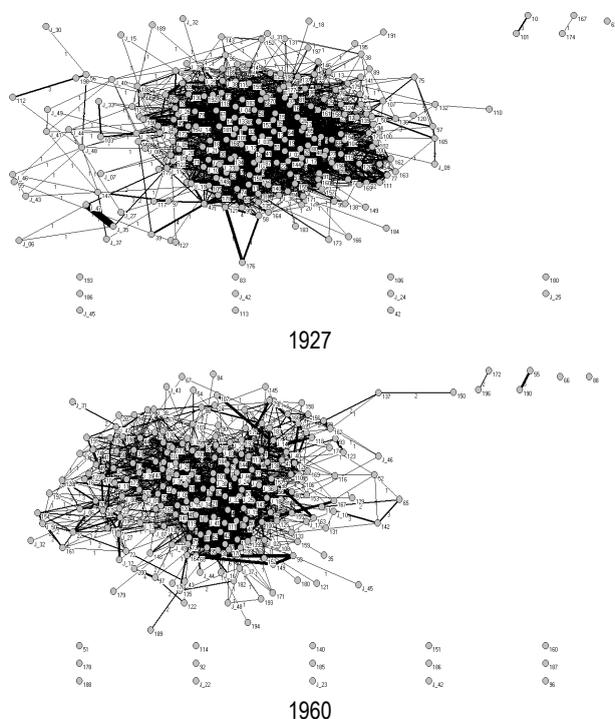
L'aumento della coesione del *network* fra il 1913 e il 1927 e la sua diminuzione nel 1936 sembrano contraddire le predizioni della teoria *law and finance*, in quanto essi sono avvenuti in assenza di significativi cambiamenti nel grado di protezione degli azionisti. Infatti, a quell'epoca vigeva il Codice di Commercio del 1882, che richiedeva l'approvazione del bilancio annuale delle società da parte dell'assemblea degli azionisti, ma non di una relazione sullo stesso. La borsa si regolava autonomamente e le società di capitali

⁸ The geodetica è il sentiero più corto che connette fra loro due vertici. Cfr. DE NOOY ET AL., *op. cit.*

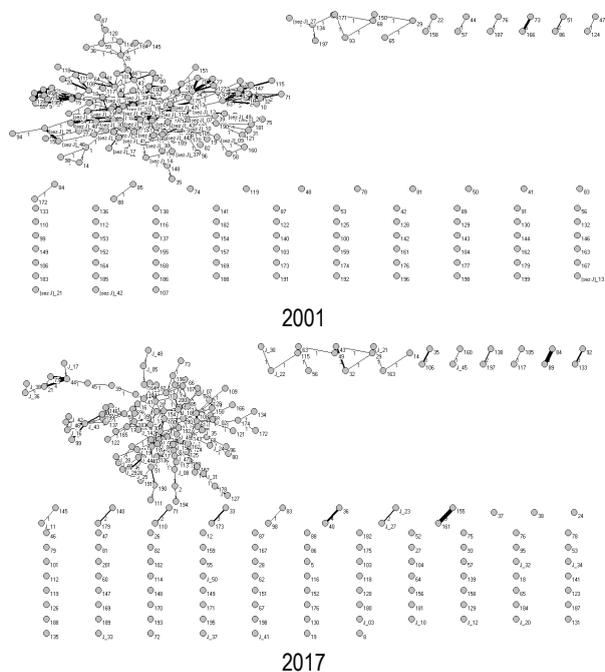
potevano emettere azioni a voto plurimo e ricorrere alle partecipazioni incrociate praticamente senza alcuna limitazione⁹.

Il nuovo Codice Civile del 1942 accrebbe la protezione degli azionisti aumentando l'informazione che le imprese dovevano fornire al mercato. Per contrastare il ricorso alle partecipazioni incrociate, fu proibito alle società controllate l'esercizio del diritto di voto alle assemblee degli azionisti delle loro controllanti. Tuttavia, contrariamente alle previsioni della teoria *law and finance*, la coesione del *network* non diminuì nei due *benchmark* successivi all'introduzione del Codice Civile del 1942.

Fig. 2 – Struttura del network degli ID in Italia



⁹ A. AGANIN e P. VOLPIN, *History of Corporate Ownership in Italy*, in R.K. MORCK (Ed.), *A History of corporate governance around the world: family business groups to professional managers*, University of Chicago Press, Chicago, IL, 2006, pp. 325-361.



Allo stesso modo, la diminuzione di tutti gli indici di connettività nel 1972 rispetto al 1960 ebbe luogo in assenza di cambiamenti rilevanti nel grado di protezione degli azionisti. Secondo l'approccio *law and finance*, la nazionalizzazione dell'industria elettrica del 1962 avrebbe dovuto minare la fiducia degli investitori ed indurli a ricorrere in misura maggiore a forme di coordinamento non di mercato, e quindi a generare più ID. Invece, accadde il contrario.

Una nuova legislazione che rafforzò le tutele degli azionisti fu approvata solo nel 1974 con la creazione della Consob, l'autorità per la vigilanza dei mercati finanziari. Tuttavia, la Consob rimase a lungo sprovvista di efficaci poteri di intervento. Alle società quotate fu richiesta una maggiore trasparenza e fu loro consentito di emettere azioni "privilegiate", che assicuravano un dividendo più elevato, ma sprovviste di diritto di voto alle assemblee ordinarie¹⁰.

Nonostante l'introduzione della nuova normativa, il numero di imprese quotate in Italia rimase stabile intorno a 150 sino alla metà degli anni Ottanta del secolo scorso. Una crescita significativa della borsa si ebbe solo dopo la creazione dei fondi comuni di investimento nel 1983, che rese disponibile una massa

¹⁰ G. SICILIANO, *Cento anni di borsa in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2001.

crescente di risparmio alle imprese che desideravano quotarsi¹¹. Così, è difficile ipotizzare che la forte diminuzione della coesione del *network* tra il 1972 e il 1983 sia stata dovuta principalmente all'aumento della protezione degli azionisti.

Gli anni Novanta furono caratterizzati da nuovi interventi normativi. A partire dal 1991, è stata imposta la presentazione del bilancio consolidato ai gruppi di imprese. L'anno successivo, la Consob impose una maggiore *disclosure* ai fondi comuni di investimento. La riforma del diritto societario del 1998 proibì al management di opporsi alle offerte di acquisizione senza l'approvazione dell'assemblea degli azionisti, ridusse la soglia minima del capitale necessaria per chiedere la convocazione dell'assemblea degli azionisti dal 20% al 10% e, nel caso di offerta pubblica di acquisto di una società, impose a chiunque fosse giunto a detenere una quota del capitale azionario superiore al 30%, di lanciare un'offerta pubblica di acquisto anche sulla parte rimanente. Alla riforma si aggiunse poco dopo l'introduzione del Codice Preda¹².

L'accresciuta protezione legale degli azionisti derivante da queste norme è coerente con il declino del *network* osservato nel 2001 e nel 2010. Tuttavia, esse sono state introdotte dopo che il *network* si era già fortemente indebolito tra il 1960 e il 1983. Nel complesso, l'evoluzione nel lungo periodo della struttura del *network* degli ID in Italia sembra conciliarsi solo a tratti con la teoria *law and finance*.

In chiave comparata, nel periodo precedente alla seconda guerra mondiale la struttura del *network* in Italia sembra avere seguito la stessa dinamica della Germania, anche se con valori più bassi (Figura 3). L'Italia si comportò come la Germania sino ai primi anni Sessanta, poi l'andamento dei due paesi incominciò a divergere: il *network* italiano evidenzia un precoce declino che, avviatosi con la nazionalizzazione dell'industria elettrica del 1962, è proseguito sino ai giorni nostri, al contrario della Germania dove il *network* è rimasto stabile molto più a lungo e, ancora negli anni Novanta, mostrava una densità simile a quella degli anni Cinquanta. All'inizio del XXI secolo, la densità del *network* dell'Italia era scesa a livelli simili a quelli delle principali LME, come gli USA e del Regno Unito, e molto inferiori a quelli di Francia e Germania.

Nel complesso, l'Italia sembra avere conosciuto una erosione del *network* degli ID più precoce e più pronunciata di tutti i maggiori paesi industrializzati, con l'unica eccezione del Regno Unito, dove il *network* era stato relativamente poco denso per tutto il XX secolo¹³. Anche le forze all'opera

¹¹ M. PAGANO ET AL., *Why do companies go public? An empirical analysis*, in *Journal of Finance*, 1998, 53: 27-64.

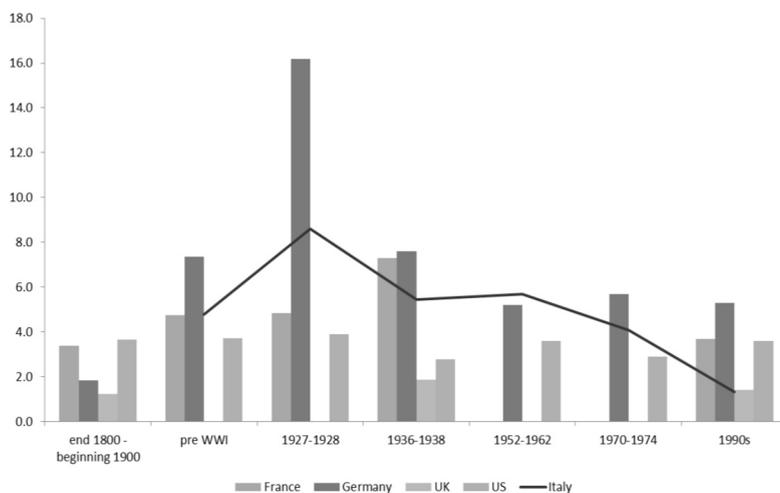
¹² AGANIN e VOLPIN, *op.cit.*

¹³ G. SCHNYDER e J. WILSON, *The Structure of Networks: The Transformation of UK Business*, in DAVID e WESTERHUIS, *op. cit.*, pp. 48-65.

sembrano essere state diverse. Negli altri paesi – soprattutto in Germania e negli USA – la determinante principale del declino del *network* è stata una deliberata strategia di disimpegno dal settore industriale da parte delle banche, dovuta a tre fattori: 1) un maggiore ricorso al mercato finanziario da parte delle imprese (le imprese si finanziano in misura maggiore emettendo azioni e obbligazioni che non ricorrendo ai prestiti bancari); 2) lo spostamento del baricentro dell'attività delle banche dall'intermediazione del risparmio *all'investment banking*, in conseguenza del quale la fonte principale dei profitti bancari diventa sempre meno il differenziale tra i tassi di interesse attivi e passivi e sempre più il compenso per la collocazione in borsa delle emissioni di titoli delle imprese industriali; 3) una crescente competizione all'interno del settore finanziario.

Il riorientamento delle banche verso l'*investment banking* ridusse il loro interesse verso gli ID con le imprese industriali, che nel nuovo contesto sarebbero stati percepiti come la manifestazione di un conflitto di interesse lesivo della trasparenza del mercato¹⁴.

Fig. 3 – Densità del network degli ID delle maggiori 250 imprese in alcuni paesi*



Fonti: DAVID e WESTERHUIS, *op. cit.*, Appendix 1. Per la Germania nel 1960 e 1970: M. PATUZZI, *The German Corporate Network during the Golden Age (1950-1970)*, Tesi di LM, Università di Siena, 2012, Rel. Prof. Michelangelo Vasta.

¹⁴ G.F. DAVIS e M.S. MIZRUCHI, *The Money Center Cannot Hold: Commercial Banks in the U.S. System of Corporate Governance*, in *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44(2): 215-239; M. HÖPNER e L. KREMPEL, *The Policy of the German Company Network*, in *Competition and Change*, 2002, 8(4): 339-356.

Invece, in Italia la determinante principale dell'erosione del *network* sembrano essere gli shock istituzionali: la nazionalizzazione dell'industria elettrica nel 1962, le privatizzazioni degli anni Novanta e le riforme strutturali incoerenti attuate a partire dallo stesso decennio. Le privatizzazioni furono precedute da una crescente disconnessione fra imprese pubbliche e private, che prese corpo a partire dalla metà degli anni Settanta e che pure contribuì all'indebolimento del *network*. Le privatizzazioni degli anni Novanta portarono ad un ulteriore allontanamento delle imprese pubbliche dal centro del sistema¹⁵. La maggior parte della diminuzione della densità del *network* ha avuto luogo tra il 1972 e il 2001: una seconda determinante del declino del *network* sembra essere stata la crisi della grande impresa fordista, che portò alla scomparsa di alcune delle imprese più centrali, come Montedison, Mira Lanza e Snia Bpd. La ricerca di flessibilità connessa all'avvento della traiettoria tecnologica dell'Ict e all'adozione di forme organizzative post-fordiste hanno pure ridotto l'incentivo a generare ID.

All'inizio del XXI secolo, un *network* indebolito sembra riflettere il crescente dualismo del sistema imprenditoriale italiano. Da un lato, vi è il settore orientato alle esportazioni, costituito principalmente dalle Pmi specializzate nelle produzioni del *Made in Italy* (beni di consumo durevole per la persona e per la casa) e nella meccanica strumentale. L'incidenza di questo settore sul totale dell'economia italiana è cresciuta in seguito alla crisi della grande impresa degli anni Settanta. Molte di queste imprese sono radicate nei distretti industriali e nei sistemi produttivi locali e solo un numero molto limitato di esse ha trovato conveniente creare o entrare in un *network* nazionale di ID. Dall'altro lato, vi è il settore orientato al mercato interno, in cui opera la gran parte delle imprese privatizzate negli anni Novanta (telecomunicazioni, *public utilities*, autostrade, banche). Il peso di questo settore sul totale dell'economia italiana è diminuito, ma l'integrazione in un *network* nazionale di ID rimane importante per le imprese che ne fanno parte.

3.3. Analisi di centralità

Nella *network analysis* si presume che gli attori collocati in una posizione più centrale abbiano un migliore accesso all'informazione e una maggiore capacità di coordinare l'intero *network*. Ci sono due principali indici di centralità. Il primo e più immediato è la *degree centrality*, costituita dal numero

¹⁵ A. RINALDI e M. VASTA, *Persistent and Stubborn. The State in Italian Capitalism: 1913-2001*, in DAVID e WESTERHUIS, *op. cit.*, pp. 169-188.

di attori ai quali un attore è legato (nel nostro caso, il numero di imprese con le quali un'impresa ha almeno un ID). Tuttavia, la *degree centrality* non considera quanto siano centrali questi attori. Così, un'impresa può avere molti legami, ma tutti con imprese collocate in una posizione periferica, e questo ne riduce la capacità di veicolare informazioni all'intera rete. Questo problema viene superato dal secondo indicatore, la *betweenness centrality*. Essa si basa sull'idea che un'impresa è più centrale se svolge un ruolo più importante nella rete di comunicazione fra gli attori del *network*. La *betweenness centrality* calcola, per ciascun attore, il numero dei percorsi più brevi fra tutte le coppie di attori della rete che passano per l'attore in oggetto¹⁶. Per questo motivo, la *betweenness centrality* è la misura di centralità che utilizziamo in questo paragrafo nell'analisi delle 20 imprese più centrali (Tabelle 5 e 6)¹⁷.

Dalle tabelle summenzionate si evince che, nel 1913, le banche, le società ferroviarie e le imprese di *public utilities* (società elettriche) erano le più rappresentate tra le imprese più centrali, con quattro occorrenze ciascuna. Le tre maggiori banche universali (Comit, Credit e Società Bancaria Italiana) e la Banca d'Italia (all'epoca una società privata) avevano pure un ruolo centrale nel sistema, occupando quattro delle prime 11 posizioni.

Nel 1921, le società ferroviarie erano scomparse dal centro della rete, che adesso si impennava sulle maggiori banche e società elettriche. Nel 1927, il *network* raggiunse la densità più elevata di sempre: le maggiori banche universali avevano ulteriormente rafforzato la loro posizione al centro del sistema e i propri legami con le società elettriche. Il centro includeva ora anche tre istituti di credito industriale di proprietà statale e la Bastogi, una ex compagnia ferroviaria che, dopo la nazionalizzazione delle ferrovie nel 1905, si era trasformata in una società finanziaria che aveva investito gli indennizzi ricevuti dallo stato per la nazionalizzazione soprattutto nell'acquisto di titoli delle maggiori società elettriche.

Come si è visto, la crisi degli anni Trenta indusse il governo a creare l'Iri per salvare le maggiori banche universali e le maggiori imprese industriali del paese dal fallimento. Nel 1936, la nuova legge bancaria impose una netta separazione tra il credito commerciale e il credito industriale, ponendo fine all'istituto della banca universale. Si trattò di uno *shock* istituzionale che ebbe forti ripercussioni sulla struttura del *network* degli ID: da un lato si ebbe una sensibile diminuzione della sua densità, che nel 1936 ritornò sui livelli del 1921; dall'altro lato, le ex-banche universali persero la loro posizione centrale nel sistema, a vantaggio soprattutto di due grandi compagnie di assicurazione

¹⁶ DE NOOY ET AL., *op. cit.*

¹⁷ L'Appendice 1 riporta l'elenco delle 20 imprese più centrali in ciascun anno *benchmark*.

e delle maggiori imprese elettro-commerciali. Nel complesso, le imprese pubbliche salirono a sette delle 20 imprese più centrali, da tre nel 1927.

La situazione cambiò marginalmente nel 1952 e 1960. La nazionalizzazione dell'industria elettrica del 1962 fu un altro *shock* istituzionale che portò al dissolvimento del centro imperniato sulle grandi imprese elettro-commerciali, che da quel momento e sino alla riprivatizzazione del settore negli anni Novanta scompaiono dalle 20 imprese più centrali. La nazionalizzazione del 1962 avviò un processo di declino del *network* che è proseguito sino ai giorni nostri. Nel 1972 si era formato un nuovo centro, più debole del precedente, nel quale l'industria manifatturiera era maggiormente rappresentata (nove imprese su 20, rispetto alle tre del 1960) e in cui tre delle sei imprese più centrali erano istituti di credito speciale. Le banche salirono da una a quattro, ma erano tutte situate tra la decima e la diciottesima posizione. Il 1983 vide una lieve diminuzione delle imprese manifatturiere (da nove a otto) e delle banche (da quattro a due) tra le imprese più centrali. Ma, soprattutto, il 1983 è l'anno in cui la presenza delle imprese pubbliche raggiunse il valore massimo (12 delle prime 20, rispetto a otto nel 1972 e a sei nel 1960), a sottolineare il ruolo che lo stato aveva assunto nel coordinamento del vertice del capitalismo italiano.

Le privatizzazioni degli anni Novanta costituirono un altro *shock* istituzionale che contribuì alla ulteriore erosione del *network*. I cambiamenti più rilevanti al centro del sistema riguardano la marginalizzazione delle imprese pubbliche, scese a tre delle prime 20 nel 2010, e al ritorno in una posizione centrale del settore finanziario (nel 2010 si trovano quattro banche e sei compagnie di assicurazione tra le prime 20) e, in misura minore, delle società elettriche. Il 2017 è l'anno in cui sembra essere giunto a compimento il riassetto del sistema conseguente ad un altro *shock*: la crisi finanziaria che, iniziata nel 2008, si era protratta in Italia sino al 2014. Come si è visto nel paragrafo precedente, il suo impatto sulla densità di un *network* già fortemente indebolito rispetto agli anni Cinquanta e Sessanta fu limitato, mentre furono maggiori le conseguenze sulle imprese più centrali. Solo cinque delle prime 20 del 2017 erano tra le prime 20 anche nel 2010, ma, soprattutto, nel 2017 sembra non esserci più alcun settore che funga da perno del sistema: il settore finanziario sembra avere perso la posizione preminente che aveva nel 2017 (ora ci sono solo cinque banche e assicurazioni tra le prime 20) e le imprese più centrali si distribuiscono tra una gamma di settori molto più variegata rispetto al passato, che include per la prima volta gli apparecchi acustici, l'occhialeria e la ristorazione.

Tab. 5 – Le 20 imprese più centrali per settore di attività

Settore	1913	1921	1927	1936	1952	1960	1972	1983	2001	2010	2017
Agricoltura e foreste			1								
Manifattura	5	5	4	4	6	3	9	8	4	5	8
- Alimentare		2	1								
- Tessile, abbigliamento e calzature	2	1	1								
- Legno, mobilio, carta ed editoria					1					1	
- Chimica e affini			1		2	1	5	4			5
- Minerali non metalliferi									1	1	
- Metallmeccanica	3	2	1	4	3	2	4	4	3	3	1
- Altre attività manifatturiere											2
Public utilities	4	5	5	8	5	7	1	3	5	3	2
Costruzioni											
Commercio		2	1		1						
Ferrovie	4		1								
Autostrade					1	1			1		1
Trasporti e logistica		1								1	1
Settore finanziario	6	6	8	8	6	9	9	9	7	10	7
Immobiliare e servizi alle imprese	1						1	1	1	1	
Altri servizi									1		2

Tab. 6 – Numero di financials fra le 20 imprese più centrali

	1913	1921	1927	1936	1952	1960	1972	1983	2001	2010	2017
Banche	4	3	4	2	1	1	4	2	4	5	3
Istituti di credito industrial		1	3	3	1	3	3	3			
Società finanziarie	1	1	1	1	2	3	1	2	1		2
Assicurazioni	1	1		2	2	2	1	2	2	5	2
Totale financials fra le 20 imprese più centrali	6	6	8	8	6	9	9	9	7	10	7

Negli anni della erosione del *network* successivi alla nazionalizzazione dell'industria elettrica del 1962, si notano alcuni attori che si sono costantemente mantenuti in una posizione centrale, garantendo in tal modo una certa resilienza e stabilità al *network*. Fra questi, Mediobanca – la maggiore banca d'investimento italiana – compare tra le prime 20 a partire dal 2001, ma già nel 1972 e nel 1983 era legata ad almeno un quarto delle imprese più centrali da relazioni creditizie e dalla partecipazione ai loro sindacati di controllo (si vedano nelle Figure 4 e 5 le reti degli ID di Mediobanca nel 1983 e 2017). Strettamente legate a Mediobanca sono le Assicurazioni Generali – la maggiore compagnia di assicurazioni italiana – che si trovano tra le prime 20 nel 1983, 2010 e 2017, mentre nel 2001 compare in seconda posizione Alleanza Assicurazioni, una società assicuratrice controllata dalle Generali.

Fig. 4 – ID di Mediobanca (1983)

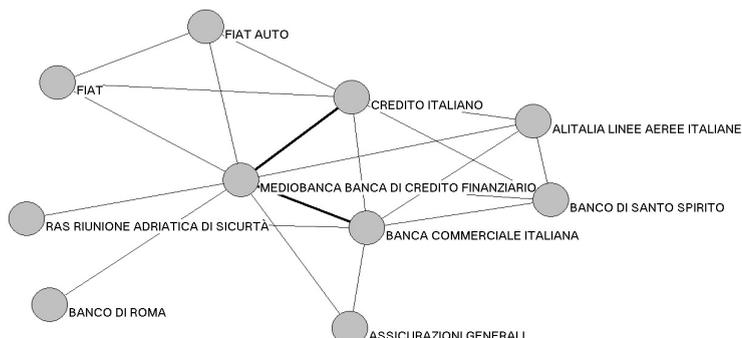
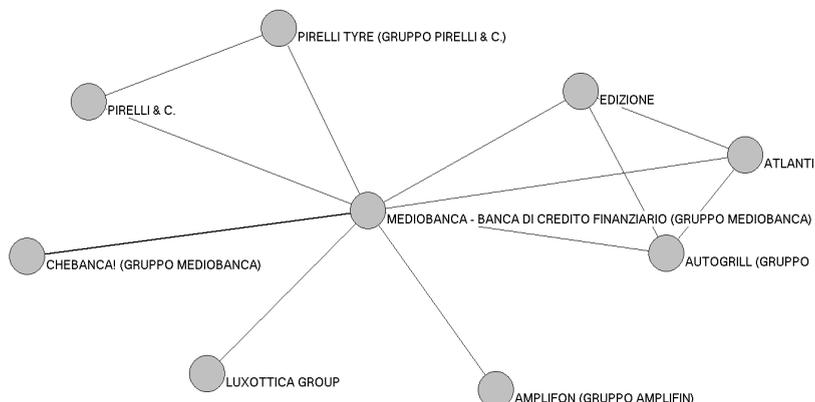


Fig. 5 – ID di Mediobanca (2017)



Un'altra perdurante presenza è quella dello stato, nel 1972 e 1983 principalmente attraverso le società del gruppo Iri, poi attraverso quelle del gruppo Eni.

Una terza presenza è quella delle grandi dinastie imprenditoriali, che avevano fondato le maggiori imprese industriali del paese già alla fine dell'Ottocento e che da oltre un secolo costituiscono il "salotto buono" del capitalismo italiano. Fra queste gli Agnelli (presenti o rappresentati in Snia-Bpd nel 1983, Comau nel 2001, Ferrari nel 2010 e 2017), i Pesenti (Franco Tosi nel 1972, Italcementi nel 2001 e 2010), i Falck (Franco Tosi nel 1972, Sondel

nel 2001) e i Pirelli (Prysmian nel 2017). Queste dinastie imprenditoriali sono a loro volta legate a Mediobanca.

Al tempo stesso, negli ultimi anni sono comparsi dei nuovi attori che sono entrati a fare parte del centro del sistema. Tra questi, alcune nuove famiglie imprenditoriali le cui attività si sono sviluppate dopo la crisi degli anni Settanta: Berlusconi (Mediaset nel 2001 e 2017), Benetton (Autostrade nel 2001, Edizione e Autogrill nel 2017), De Benedetti (L'Espresso nel 2001 e 2010), Caltagirone (Cementir Holding nel 2017), Gavio (ASTM nel 2017), Del Vecchio (Luxottica Group nel 2017).

Un'altra novità degli anni recenti è il ritorno in una posizione centrale delle banche, dopo che la legge bancaria del 1993 ha reso possibile la reintroduzione della banca universale. Come si è ricordato, le privatizzazioni degli anni Novanta hanno messo in moto un processo di acquisizioni e fusioni nel settore bancario che non è stato scevro di conseguenze sul centro della rete degli ID. Da un lato, figurano tra le imprese più centrali le banche che si sono formate in seguito ai processi di aggregazione che hanno interessato le due maggiori ex-banche miste: Intesa Sanpaolo (ex Comit) e Unicredit (ex Credit), le quali, nel 2010, occupavano, rispettivamente, il terzo e il sesto posto. I processi di fusione e acquisizione hanno portato anche all'ingresso tra le prime venti di alcuni nuovi gruppi bancari di livello nazionale emersi dall'aggregazioni delle banche locali: è questo il caso di Banca Popolare dell'Emilia-Romagna nel 2010 e di Monte dei Paschi di Siena nel 2017 (si vedano nelle Figure 6 e 7 le reti degli ID di quest'ultima banca nel 1983 e 2017).

Infine, un ulteriore attore che è entrato negli anni recenti tra le imprese più centrali è il movimento cooperativo, attraverso la compagnia di assicurazioni Unipolsai (seconda impresa per *betweenness centrality* nel 2017), nata dall'acquisizione di Fondiaria-Sai – una delle più importanti compagnie di assicurazione private – da parte di Unipol (la società di assicurazioni facente capo a Legacoop) nel 2014¹⁸.

¹⁸ <https://www.unipolsai.com/it/chi-siamo/la-storia>

Fig. 6 – ID del Monte dei Paschi di Siena (1983)



Fig. 7 – ID del Monte dei Paschi di Siena (2017)



3.4. La direzionalità dei legami fra banche e imprese

L'analisi della direzionalità degli ID fornisce degli ulteriori elementi di conoscenza della natura dei rapporti fra banche e industria. In letteratura si assume che la direzionalità di un ID vada dalla società in cui una persona occupa una carica più importante a quella in cui la stessa persona occupa una carica meno importante: il questo caso, l'*interlock* diventa lo strumento con cui la prima società esercita un'influenza sulla seconda¹⁹. In questa sede, si utilizza la seguente gerarchia di importanza delle cariche nei consigli di amministrazione:

¹⁹ J.P. PENNING, *Interlocking Directorates: Origins and Consequences of Connections Among Organizations' Board of Directors*, Jossey-Bass, San Francisco, 1980; WASSERMAN e FAUST, *op. cit.*

Presidente = Amministratore delegato → Dirigente esecutivo → Vice-Presidente → Segretario del consiglio → Consigliere

In base a questa metodologia, si possono individuare tre tipi di legami tra banche e imprese: 1) quelli la cui direzione va dalla banca all'impresa; 2) quelli la cui direzione va dall'impresa alla banca; 3) quelli che non hanno direzione, corrispondenti alla situazione in cui la persona occupa cariche di uguale importanza in entrambi i consigli. L'analisi si concentra soprattutto sui primi due tipi di legami. Un legame del primo tipo è chiamato *outdegree* ed è un indicatore dell'influenza della banca sull'industria, mentre un legame del secondo tipo è chiamato *indegree* ed esprime l'influenza dell'industria sulla banca²⁰. Così, seguendo la metodologia proposta da Windolf, si è calcolato l'*outdegree/indegree ratio*²¹: quanto più alto è il suo valore, tanto più elevata è l'influenza della banca sull'industria, e viceversa.

La Tabella 7 mostra che gli ID fra le banche e le società non finanziarie erano una parte rilevante – tra un quinto e un quarto – degli ID totali negli anni precedenti alla Grande Depressione. Il loro numero e la loro proporzione sugli ID totali dimezzarono dopo il crollo della banca mista e rimasero su questi livelli sino agli anni Sessanta. Negli anni recenti, il loro numero ha continuato a diminuire come parte della erosione più generale del *network*, ma il loro peso come percentuale degli ID totali è ritornato sui valori degli anni Venti. La proporzione degli ID con direzionalità ha oscillato intorno al 50% per quasi tutto il periodo considerato, prima di scendere sotto al 40% nel 2017.

Negli anni in cui vigeva la banca mista, gli *outdegree* erano sempre più numerosi degli *indegree* e l'*outdegree/indegree ratio* oscillava tra 1,3 e 1,5, ad evidenziare una maggiore influenza della banca sull'industria. Dopo l'abolizione di questa istituzione e il varo della legge bancaria del 1936, gli ID fra le banche e le società non finanziarie diminuiscono sensibilmente e

²⁰ Questa metodologia si differenzia da quella usata da Windolf per la Germania, la Francia e gli USA. Per la Germania, dove, come si è visto, vi è un sistema di governo societario basato su due consigli – un consiglio direttivo e un consiglio di sorveglianza – Windolf chiama *outdegree* della banca gli ID in corrispondenza dei quali i membri del comitato esecutivo della banca siedono nel consiglio di sorveglianza di una o più imprese industriali e *indegree* della banca gli ID in cui i membri dei comitati esecutivi delle imprese industriali siedono nel consiglio di sorveglianza della banca. Per la Francia e gli USA, nei quali, come in Italia, il sistema di governo societario prevede un solo consiglio (consiglio di amministrazione), Windolf assume che un legame provvisto di direzionalità sorga se un dirigente esecutivo di una società A siede come amministratore non esecutivo nel consiglio di una società B (e viceversa): in tal caso, la direzione va da A a B (e viceversa). Cfr. WINDOLF, *op. cit.* Nel caso dell'Italia, nel presente lavoro si è preferito seguire una procedura differente perché essa consente di attribuire una direzionalità ad un numero maggiore di legami.

²¹ WINDOLF, *op. cit.*

l'*outdegree / indegree ratio* diventa più instabile, con oscillazioni anche repentine da un *benchmark* all'altro. Una situazione che non sembra essersi modificata dopo l'introduzione della nuova legge bancaria del 1993. Negli ultimi due anni *benchmark* i valori di questo indicatore sono inferiori a 1 (0,4 nel 2010 e 0,9 nel 2017), ad evidenziare una lieve prevalenza dell'influenza dell'industria sulla banca. Questo risultato appare coerente con quanto sostenuto da Barucci e Mattesini, secondo i quali, dopo l'entrata in vigore della nuova legge bancaria del 1993 le banche hanno teso ad acquisire partecipazioni in imprese non finanziarie con le quali intrattenevano già delle relazioni di credito, ma senza svolgere un ruolo più attivo nella *governance* delle stesse, a nocumento della possibilità di ridurre le asimmetrie informative²².

Nel complesso, non si ha mai un *outdegree / indegree ratio* molto diverso da 1. Durante gli anni della banca mista si ha una lieve prevalenza della banca sull'industria, solo in parte coerente con i modelli del "capitale finanziario" e del "controllo bancario", mentre a partire degli anni Trenta l'impressione è che la relazione tra banche e industria sia fundamentalmente di dipendenza reciproca e riconducibile al *resource dependence model*.

La Tabella 8 ripete lo stesso esercizio per la maggiore banca italiana, la Comit e, per gli anni dal 2001 in poi per le banche risultanti dalle aggregazioni di cui la Comit è stata protagonista. Negli anni antecedenti alla legge bancaria del 1936, la Comit aveva legami con un numero elevato e crescente delle 200 maggiori società non finanziarie: i valori massimi si raggiungono nel 1927, quando ben 92 di esse avevano almeno un ID con la Comit e 40 ricevevano almeno un suo *outdegree*. In questo periodo, l'*outdegree / indegree ratio* è sempre maggiore di 1, ma non raggiunge mai valori particolarmente elevati. Dopo il 1936 la situazione cambia radicalmente: i legami della Comit con le società non finanziarie si indeboliscono sensibilmente e in molti degli anni *benchmark* considerati sia il loro numero che quello delle società legate alla Comit dal almeno un ID scende al di sotto delle 10 unità.

La Figura 8 mostra che l'*outdegree / indegree ratio* delle banche italiane è sempre stato inferiore a quello degli altri paesi con cui è possibile una comparazione. Questo indicatore è stato a lungo particolarmente alto in Germania, dove le banche avevano una forte capacità di coordinamento dell'intero sistema, mentre Francia e USA evidenziano valori più simili a quelli dell'Italia, ad indicare una relazione più bilanciata tra banche e industria. Le differenze negli assetti istituzionali del sistema bancario spiegano questi risultati.

²² E. BARUCCI e F. MATTESINI, *Bank shareholding and lending: complementarity or substitution? Some evidence from a panel of large Italian firms*, in *Journal of Banking & Finance*, 32(10), 2008: 2237-2247.

Fino agli anni Novanta del secolo scorso, la Francia e gli USA, similmente all'Italia, avevano un sistema bancario segmentato nel quale le banche commerciali erano specializzate nell'erogazione del credito a breve termine e non potevano intrattenere relazioni a lungo termine con le società non finanziarie. In particolare, le banche negli USA dovevano operare all'interno dello stato nel quale avevano la loro sede legale e questo limitava la loro capacità di finanziamento delle grandi *corporation*²³. Di converso, in Germania vi era la banca universale: qui gli istituti di credito intermediavano fondi molto più ingenti ed esercitavano sia il credito a breve che a medio e lungo termine, acquisendo talvolta anche una parte delle azioni delle imprese industriali. Tuttavia, nel 2010 l'*outdegree / indegree ratio* in Germania dimezza rispetto agli anni Novanta e scende al suo minimo storico, 1,6, un valore molto più vicino a quelli di Italia e USA, a rimarcare un allentamento del rapporto tra banche e industria simile a quello degli altri due paesi²⁴.

Tab. 7 – Direzioneità degli ID tra le banche e le società non finanziarie

	1913	1921	1927	1936	1952	1960	1972	1983	2001	2010	2017
ID totali tra banche e società non finanziarie (1)	317	414	516	164	190	225	254	76	86	57	48
Percentuale degli ID totali	21,4	25,8	19,3	9,7	11,4	12,7	20,0	11,9	20,5	23,4	20,5
ID con direzioneità con le società non finanziarie [% di (1)]	48,3	54,6	53,1	57,9	48,9	55,6	57,1	51,3	39,5	57,9	31,9
<i>Outdegrees</i> (2)	89	126	165	30	57	40	92	18	19	10	7
<i>Outdegrees</i> per banca	2,5	3,3	4,7	1,0	1,8	1,4	2,7	0,6	0,4	0,3	0,3
<i>Indegrees</i> (3)	64	100	109	65	36	85	53	21	15	23	8
<i>Indegree</i> per banca	1,8	2,6	3,1	2,2	1,2	2,9	1,6	0,7	0,3	0,6	0,3
<i>Outdegree / Indegree ratio</i> [(2) / (3)]	1,4	1,3	1,5	0,5	1,6	0,5	1,7	0,8	1,3	0,4	0,9
Società non finanziarie con ID con almeno una banca	130	140	150	100	91	103	95	51	36	34	37
Società non finanziarie destinatarie di almeno un <i>outdegree</i> bancario	65	71	74	25	40	27	42	16	14	7	7

²³ M.J. ROE, *Strong Managers, Weak Owners: The Political Roots of American Corporate Finance*, Princeton University Press, Princeton, 1994.

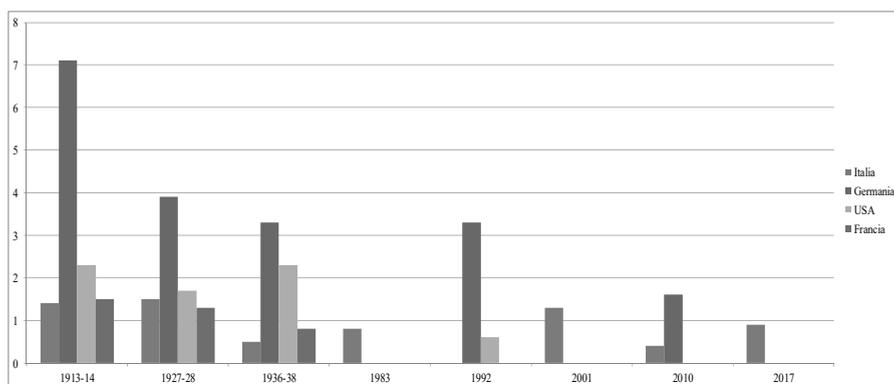
²⁴ Per indurre le banche ad allentare i propri legami con le imprese, il nuovo codice di governo societario tedesco del 2002 stabilì che i componenti del comitato esecutivo di una società non potevano sedere in più di tre consigli di sorveglianza di altre imprese. Cfr. WINDOLF, *op. cit.*

Tab. 8 – Direzione degli ID della Banca Commerciale Italiana con le società non finanziarie *

	1913	1921	1927	1936	1952	1960	1972	1983	2001	2010	2017
ID totali con le società non finanziarie (1)	67	103	144	36	25	7	15	4	4	6	6
ID con direzionalità con le società non finanziarie [% di (1)]	62,7	61,2	56,9	66,7	52,0	57,1	33,3	25,0	50,0	33,3	50,0
Outdegrees (2)	27	38	49	5	12	1	0	0	1	0	2
Indegrees (3)	15	25	33	19	1	3	5	1	1	2	1
Outdegree / Indegree ratio [(2) / (3)]	1,8	1,5	1,5	0,3	12,0	0,3	0	0	1,0	0	2,0
Società non finanziarie con almeno un ID con la Banca Commerciale Italiana	43	71	92	31	23	7	15	4	3	5	6
Società non finanziarie destinatarie di almeno un outdegree della Banca Commerciale Italiana	27	32	40	5	11	1	0	0	1	0	2

* Per i benchmark successivi al 1983, i dati sono riferiti alle banche risultanti dalle aggregazioni che avevano coinvolto la Banca Commerciale Italiana: 2001: Banca Intesa; 2010 e 2017: Intesa Sanpaolo.

Fig. 8 – Outdegree / Indegree ratio degli ID tra banche e società non finanziarie in alcuni paesi selezionati (250 maggiori imprese)*



* I dati di Germania, USA e Francia sono tratti da P. WINDOLF, Corporate Networks on the 20th Century. Germany, United States and France in Comparison, Paper presented at the conference “Power of corporate networks: A comparative and historical perspective”, Lausanne, August 27th-28th, 2012.

4. I *BIG LINKERS*

L'analisi dei *big linkers* (BL) – definiti come gli individui che cumulano il maggior numero di presenze nei consigli di amministrazione delle società per azioni – è estremamente utile a scopi interpretativi. Queste persone svolgono una funzione molto importante nell'assicurare la coesione dell'élite imprenditoriale infondendo valori e codici di comportamento condivisi. I BL svolgono un ruolo chiave nella circolazione dell'informazione fra le imprese e spesso fungono da agente di collegamento fra la comunità degli affari e il decisore politico¹. Come di è detto nell'Introduzione, Useem definisce i BL come l'*inner circle* della comunità degli affari. Le molteplici posizioni che essi occupano nei consigli di amministrazione delle società li portano ad assumere posizioni di rilievo anche nelle istituzioni, nelle agenzie pubbliche, nel sistema educativo e negli enti no profit: in breve, ad essere uno strumento chiave del controllo capitalistico non solo dell'economia, ma dell'intera vita pubblica². Tuttavia, si è osservato che l'essere BL non ha di per sé un effetto particolare sulle imprese di cui si è consiglieri; lo ha, invece, l'essere un BL con determinate caratteristiche. Con riferimento al caso dei Paesi Bassi, uno studio condotto di recente ha evidenziato che i BL che esercitano la maggiore influenza sulle strategie delle imprese non sono quelli che annoverano il maggior numero di presenze, ma quelli più dotati di "capitale sociale" costituito dai legami non solo con le imprese, ma anche con le istituzioni, il

¹ J. SCOTT, *Theoretical Framework and Research Design*, in STOKMAN, ZIEGLER e SCOTT, *op. cit.*, pp. 1-19; GRANOVETTER, *The Nature*, cit.; WINDOLF, *The Corporate Network*, cit.

² USEEM, *op. cit.*

mondo della cultura e la società civile, e di “capitale umano” costituito da competenze tecniche e manageriali³.

Lo studio dei BL contribuisce, in ogni caso, a fare luce su alcune caratteristiche dell'élite economica di un paese e all'analisi delle relazioni inter-settoriali fra le imprese, in particolare di quelle fra le banche e le società non finanziarie.

Questo capitolo analizza i venti maggiori BL per ciascuno degli undici anni *benchmark* considerati⁴. La lista completa dei BL e di alcune loro attributi anagrafici solitamente utilizzati nella prosopografia delle classi dirigenti economiche è riportata nell'Appendice 2⁵. Alcuni individui compaiono più volte. Tre personaggi figurano in quattro anni *benchmark*⁶, sette in tre⁷, mentre altri 25 compaiono due volte⁸. I 220 posti complessivamente disponibili sono occupati da 172 persone, 35 delle quali compaiono più di una volta. Dei 172 BL, solo cinque sono donne ed appaiono tutte nel 2017, dopo che l'approvazione della legge Golfo-Mosca del 2011 aveva introdotto le quote obbligatorie per il genere meno rappresentato nei consigli di amministrazione

³ A. DE JONG ET AL., *Exceptional big linkers: Dutch evidence from the 20th century*, in *Business History*, 2021, 63(7): 1144-1174.

⁴ In dieci degli undici anni *benchmark* si trovano più individui appaiati al ventesimo posto con lo stesso numero di posizioni. In questi casi, si è selezionato, in ordine alfabetico, un sottoinsieme di questi individui tale da avere, per ciascun anno *benchmark*, un dataset comparabile di venti BL totali.

⁵ La prosopografia quantitativa è un filone in espansione della storia di impresa. Cfr. G. TORRELLA e G. QUIROGA (Eds), *Entrepreneurship and Growth. An International Historical Perspective*, New York, Palgrave Macmillan, 2013; P.A. TONINELLI e M. VASTA, *Opening the black box of entrepreneurship: The Italian case in a historical perspective*, in *Business History*, 2014, 56(2): 161-186; A. NUVOLARI ET AL., *What Makes a Successful (and Famous) Entrepreneur? Historical Evidence From Italy (XIX-XX Centuries)*, in *Industrial and Corporate Change*, 2018, 27(3): 425-447; A. RINALDI e G. TAGLIAZUCCHI, *Women Entrepreneurs in Italy: A Prosopographic Study*, in *Business History*, 2021, 63(5): 753-775.

⁶ Ettore Conti (1913, 1921, 1926 e 1936), Mario Rossello (1927, 1936, 1952 e 1960) e Carlo Pesenti (1952, 1960, 1972 e 1983).

⁷ Luigi Della Torre (1913, 1921 e 1927), Ludovico Mazzotti Biancinelli (1913, 1921 e 1927), Giuseppe Toeplitz (1913, 1921, 1927), Luigi Bruno (1936, 1952 e 1960), Massimo Spada (1952, 1960 e 1972), Gilberto Benetton (2001, 2010 e 2017) e Piersilvio Berlusconi (2001, 2010 e 2017).

⁸ Giuseppe Da Zara (1913 e 1921), Giovanni Barberis (1921 e 1927), Arturo Bocciardo (1921 e 1927), Adolfo Covi (1921 e 1927), Carlo Feltrinelli (1921 e 1927), Mario Garbagni (1921 e 1927), Alberto Lodolo (1921 e 1927), Alberto Beneduce (1927 e 1936), Achille Gaggia (1927 e 1936), Giacinto Motta (1927 e 1936), Francesco Cartesegna (1936 e 1952), Piero Ferrerio (1936 e 1952), Bruno Bianchi (1952 e 1960), Carlo Bobbio (1952 e 1960), Valerio De Biasi (1952 e 1960), Giovanni Falck (1952 e 1960), Enrico Marchesano (1952 e 1960), Giorgio Valerio (1952 e 1960), Tullio Masturzo (1952 e 1972), Giuseppe Arcaini (1960 e 1972), Alberto Capanna (1960 e 1972), Tullio Torchiani (1960 e 1972), Giovanni (Gianni) Agnelli (1960 e 1983), Fabio Cerchiai (2001 e 2017) e Sergio Marchionne (2010 e 2017).

delle società quotate e delle società a controllo pubblico⁹. La continuità più marcata – con 10 permanenze su 20 BL – si riscontra negli intervalli temporali 1921-27 e 1952-60, i quali, oltre ad essere rispettivamente il primo ed il terzo intervallo più breve, non videro *shock* economici rilevanti. Di converso, la discontinuità più marcata si riscontra tra il 1983 e il 2001, quando vi fu un ricambio totale della popolazione dei BL: si tratta dell'intervallo temporale più lungo, che fu contrassegnato dalla crisi della grande impresa fordista, dalle massicce privatizzazioni e dalle riforme strutturali incoerenti degli anni Novanta.

Durante l'intero periodo considerato, i BL generano una proporzione molto elevata degli ID totali, spesso superiore al 40%, con una punta massima superiore al 50% nel 1927 (Tabella 1): la rete degli ID si basa in misura rilevante sui legami di un numero assai limitato di individui. Tuttavia, nei due anni *benchmark* più recenti, si osserva una sensibile riduzione sia degli ID totali che di quelli generati dai BL, come pure del peso dei secondi sui primi. Analogamente a quanto accaduto in Germania¹⁰, l'indebolimento del ruolo dei BL sembra essere stato uno dei fattori determinanti del declino del *network* degli ID nel suo complesso.

4.1. L'età dei *big linkers*

La Tabella 2 riporta alcune informazioni sull'età dei BL, che spazia fra i 31 anni di Aldo Rossi (1921) e gli 86 di Antoine Bernheim (2010). Nella maggior parte degli anni *benchmark* considerati, l'età media e mediana dei BL si colloca intorno a 58-60 anni. Si osservano due momenti di più pronunciato ringiovanimento dei BL: l'intervallo 1913-21, che si chiude poco dopo la fine della prima guerra mondiale, e l'intervallo 1972-83, contrassegnato dall'avvio della transizione dalla traiettoria tecnologica della seconda a quella della terza rivoluzione industriale. In ambedue i casi, uno *shock* rilevante sembra avere indotto un cambiamento generazionale nella popolazione

⁹ La legge Golfo-Mosca dispose che i consigli di amministrazione e gli organi di controllo delle società quotate e delle società non quotate a controllo pubblico dovessero essere composti dal genere meno rappresentato per almeno un quinto a partire dal 2012 e per almeno un terzo dal 2017. Sulla presenza delle donne nei consigli di amministrazione delle società italiane per azioni in prospettiva storica, cfr. A. RINALDI e G. TAGLIAZUCCHI, *Women Directors in Italy: 1913-2017*, in *Business History*, 2022 (<https://doi.org/10.1080/00076791.2022.2015332>)

¹⁰ P. WINDOLF, *The Corporate Network*, cit.

dei BL, come si evince anche dalla distribuzione degli stessi per anno di nascita (Tabella 3).

Tab. 1 – ID generati dai big linkers

	1913	1921	1927	1936	1952	1960	1972	1983	2001	2010	2017
ID totali (1)	1.924	2.149	4.029	2.479	2.577	2.702	1.741	925	701	365	314
ID dei BL (2)	761	964	2.022	1.121	1.065	1.299	727	297	303	111	100
2/1 (%)	39,6	44,9	50,2	45,2	41,3	48,1	41,8	32,1	43,2	30,4	31,8

Tab. 2 – Big linkers per età

	1913	1921	1927	1936	1952	1960	1972	1983	2001	2010	2017
Minima	42	31	46	40	43	39	48	43	32	41	48
Media	58	50	54	60	59	62	64	59	58	59	59
Mediana	58,5	49	51	59	57	60	65	60	59,5	58	58
Massima	76	67	67	72	82	83	77	76	74	86	76
Varianza (s ²)	93	84	38	54	122	100	71	98	102	129	67

Nel 1913, la maggioranza dei BL è costituita da persone nate prima dell'Unità nazionale, mentre nel 1921 predomina la generazione dei nati nel primo ventennio post-unitario e formatasi nell'Italia umbertina, quando la seconda rivoluzione industriale era in pieno svolgimento. Similmente, nel 1972 la maggioranza dei BL è nata nel primo ventennio del XX secolo, mentre nel 1983 ben i tre quarti dei BL sono nati tra il 1921 e il 1940 e si sono formati nella seconda metà del Novecento, quando la terza rivoluzione industriale aveva già avuto inizio.

Ci sono, però, anche degli *shock* che non sono stati seguiti da un rinnovamento generazionale dei BL. È questo il caso dell'intervallo 1927-36, caratterizzato invece da un marcato invecchiamento della popolazione dei BL e dal permanere di una forte prevalenza dei nati nel primo ventennio post-unitario. E questo quando il crollo della banca mista – che per quattro decenni aveva ricoperto una posizione centrale negli assetti del capitalismo italiano – e l'avvento dello Stato banchiere e imprenditore avrebbero potuto fare ipotizzare un ringiovanimento della classe dirigente economica. Per attuare questo rinnovamento occorre aspettare il 1952, quando i nati prima del 1880 sono quasi interamente scomparsi. Un'evidenza analoga – anche se di proporzioni meno accentuate – si ha nell'intervallo 1960-72, che fotografa la situazione creatasi dopo la nazionalizzazione dell'industria elettrica. Anche in questo caso, lo *shock* istituzionale non porta ad un cambiamento generazionale dei BL.

Tab. 3 – *Big linkers per anno di nascita*

	1913	1921	1927	1936	1952	1960	1972	1983	2001	2010	2017
Prima del 1861	11	2	1								
1861-1880	5	12	15	15	2	1					
1881-1900		2	1	5	11	10	3				
1901-1920					6	8	11	5			
1921-1940						1	3	14	9	3	
1941-1960									8	11	13
Dopo il 1960									2	6	7

4.2. I *big linkers* per regione di nascita

La Tabella 4 riporta la distribuzione dei BL per regione di nascita. Fra le regioni rappresentate spicca la Lombardia. Nel complesso, si osserva una prevalenza delle regioni del Nord-Ovest di più antica industrializzazione – il cosiddetto “Triangolo industriale” formato da Piemonte, Lombardia e Liguria – nelle quali ha sede la maggior parte delle maggiori imprese italiane, che solo nel 1972 sono state superate dalle regioni centrali. La presenza dei BL nati nelle regioni del Nord-Est-Centro si consolida proprio a partire da quell’anno, in relazione alla più recente industrializzazione di quella parte del paese, la “terza Italia”. A partire dal 1936, in connessione con la formazione del sistema delle imprese a partecipazione statale, aumentano pure i BL originari del Lazio, dell’Italia meridionale e delle isole. Infine, i BL nati all’estero, presenti all’inizio del periodo considerato, quando un paese *late-comer* come l’Italia attingeva in misura rilevante di capitali e competenze imprenditoriali e manageriali provenienti dall’estero, dopo essere scomparsi nella seconda metà del XX secolo, riappaiono nei due anni *benchmark* più recenti, come conseguenza dell’accresciuta internazionalizzazione in entrata del sistema imprenditoriale italiano.

4.3. Istruzione e formazione

L’analisi del livello di istruzione e del tipo di laurea posseduta (Stem, economica, giuridica o umanistica) fornisce delle utili informazioni sul percorso formativo e sulle competenze personali dei BL. Si tratta di un approfondimento di grande utilità, in quanto la letteratura ha evidenziato una connessione tra queste e le strategie delle imprese in cui tali persone ricoprono

incarichi direttivi. In particolare, si è sostenuto – anche se con riferimento ai presidenti e agli amministratori delegati piuttosto che ai semplici consiglieri – che vi sia una correlazione tra le competenze e le funzioni (produttive, commerciali o finanziarie) svolte prima dell’assunzione di responsabilità direttive e le strategie della società, come, ad esempio, la diversificazione in settori tecnologicamente correlati o non correlati, o i modelli organizzativi da essa adottati¹¹.

Tab. 4 – *Big Linkers per regione di nascita (confini successivi al 1947)*

	1913	1921	1927	1936	1952	1960	1972	1983	2001	2010	2017
Piemonte	3	4	5	3		3	1	6		2	1
Lombardia	6	6	8	5	9	10	5	4	7	5	8
Liguria	1	2	1		2			1	2	1	
Trentino-Alto Adige	1	1									
Veneto		2	1	3					2	2	1
Friuli-Venezia Giulia	1			1				2			
Emilia-Romagna	1			1	1		1	2		1	1
Toscana				1			4		4	1	1
Marche				1							1
Umbria					2	2			1		
Lazio					3	1	3	4	3	1	3
Abruzzo						1	1			1	1
Puglia							2			1	1
Campania			1	3	1	1	1			1	
Calabria									1	1	
Sicilia				1	1	1				1	
Sardegna						1	1				
Eestero	3	3	1	1						2	2
Non conosciuto	3	2	3		1		1	1			

¹¹ N. FLIEGSTEIN, *The Transformation of Corporate Control*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1990 (trad. it., *La trasformazione del controllo dell’impresa*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001).

Tab. 5 – Big Linkers per titolo di studio

	1913	1921	1927	1936	1952	1960*	1972	1983	2001	2010*	2017*
Laureati	9	12	14	15	19	18	17	18	16	15	17
- Ingegneria	4	10	10	9	11	6	6	10	1	2	2
- Giurisprudenza	3	1	2	4	5	9	7	3	2	3	5
- Economia e Commercio e affini	1	1	1	1	2	3	4	5	9	9	9
- Agraria	1				1						
- Matematica			1	1		1					
- Chimica									1		
- Filosofia									1		1
- Fisica									1		
- Statistica									1		
- Scienze politiche										1	
- Medicina											1
- Microbiologie e Scienze										1	1
Diplomati	2	6	5	3	1	2	2	1	1	3	2
- Maturità classica	1	4	2	2					1	1	1
- Ragioneria e affini	1	2	3	1	1	1	1	1		1	1
- Altro						1	1			1	
Non indicato	9	2	1	2			1	1	3	2	2

* In questi anni il numero delle lauree è superiore a quello dei laureati in quanto alcuni BL avevano più di una laurea

La Tabella 5 riporta la distribuzione dei BL per il titolo di studio posseduto. Nel 1913, i laureati sono poco meno della metà del totale, mentre, accanto ad un paio di diplomati, compare un nutrito lotto di individui il cui titolo di studio – verosimilmente basso – non è riportato nei loro profili biografici. L'impressione è che l'élite imprenditoriale del paese fosse, in un certo senso, suddivisa a metà: da un lato vi erano degli amministratori con alle spalle un solido curriculum formativo di livello universitario, mentre dall'altro persisteva una componente rilevante di amministratori con una formazione più "tradizionale", con un basso livello di istruzione formale ed in possesso di competenze di carattere "pratico" affinate attraverso un lungo periodo di apprendistato e addestramento al comando nelle imprese di famiglia e, talvolta, anche in fabbriche e banche estere¹².

Gli anni successivi vedono un progressivo incremento dei laureati, che raggiungono il massimo di 19 su 20 nel 1952. Di converso, i diplomati balzano a sei nel 1921 (quattro con la maturità classica e due con il diploma di

¹² A.M. CHIESI, *Le origini della classe dirigente economica*, in A. MARTINELLI ET AL. (a cura di), *I grandi imprenditori italiani. Profilo sociale della classe dirigente economica*, Feltrinelli, Milano, 1981, pp. 23-62.

ragioneria) per diminuire progressivamente nella parte restante del XX secolo, limitandosi ad un piccolo numero di ragionieri.

I laureati diminuiscono, sia pure lievemente, dopo il volgere del secolo, quando si assiste ad un ritorno dei diplomati e dei soggetti il cui titolo di studio non è riportato: evidentemente, la crisi della grande impresa fordista, lo smantellamento di gran parte del sistema delle imprese a partecipazione statale alla fine del Novecento e l'emergere di nuovi protagonisti nel capitalismo italiano – in particolare, il “quarto capitalismo” della media impresa in forte crescita, spesso promanante dal tessuto dei distretti industriali¹³ – ha comportato l'ingresso nell'élite imprenditoriale anche di nuovi attori sprovvisti di credenziali formative di livello universitario ed in possesso invece di un bagaglio di competenze pratiche maturate direttamente nella vita in azienda.

Significativi cambiamenti si registrano nel tipo di laurea posseduta. Tra il 1913 e il 1952, la componente più dinamica è rappresentata dagli ingegneri, che salgono da quattro a 11. Dopo quella data, la situazione si riequilibra a vantaggio dapprima dei laureati in giurisprudenza e poi di quelli nelle discipline economico-commerciali. Negli ultimi tre anni *benchmark*, i laureati in economia e commercio sono nove su 20 BL, al cospetto di non più di un paio di ingegneri. Negli ultimi due anni *benchmark* compaiono i primi BL in possesso di MBA o titolo equipollente: il loro numero è pari a tre nel 2010 e sale a cinque nel 2017 (si veda l'Appendice 2). L'affermarsi di specializzazioni giuridiche ed economico-commerciali è un fenomeno che ha caratterizzato tutte le società industriali nel loro processo di crescita e di trasformazione dei sistemi di gestione aziendale e probabilmente riflette l'accresciuta importanza della gestione finanziaria nella strategia delle imprese¹⁴.

4.4. I *big linkers* per settore di appartenenza

I BL distribuiscono le loro presenze su un numero spesso molto elevato di settori. La ricostruzione dei profili biografici individuali ha però consentito di individuare il settore prevalente di appartenenza di ciascuno di loro, definito come quello in cui la persona ha svolto la parte principale della propria carriera o in virtù dell'affiliazione al quale è riuscita ad accumulare un

¹³ A. COLLI, *I volti di Proteo. Storia della piccola impresa in Italia nel Novecento*, Bollati Boringhieri, Torino, 2002.

¹⁴ F. FERRATINI TOSI ET AL., *Il ceto imprenditoriale nel primo decennio repubblicano. Anticipazioni su un campione di ricerca*, in Italia Contemporanea, 1983, n. 153: 165-181.

numero di presenze nei consigli di amministrazione tale da includerla tra i BL. Il risultato di questo esercizio è riportato nell'Appendice 2.

La Tabella 6 presenta una elaborazione di sintesi delle informazioni sopra richiamate. Nel 1913, il settore più rappresentato, con nove occorrenze su 20, è la banca, seguita dalla finanza con sei. Nel 1921, alla banca si affianca l'industria elettrica, con sei occorrenze ciascuna, seguite dalla finanza con quattro. Nel 1927 inizia un lungo periodo di prevalenza dell'industria elettrica, che si protrae sino al 1960. Un radicale cambiamento si ha nel 1972: a dieci anni dalla nazionalizzazione, l'industria elettrica non fornisce più alcun BL, mentre i finanziari si affermano come il gruppo più numeroso, con dieci presenze su 20, seguiti dagli industriali manifatturieri con sette. Gli elettrici ricompaiono però nei due anni *benchmark* successivi alle privatizzazioni degli anni Novanta e scompaiono di nuovo nel 2017, a causa probabilmente della diminuzione della dimensione media dei consigli di amministrazione delle imprese del settore, che ha ridotto le possibilità di nomina in quell'ambito. Nel 2017, il settore più rappresentato è la finanza, con otto occorrenze, seguita dalla manifattura con quattro.

Sembra esserci una qualche relazione fra l'appartenenza settoriale e alcune delle variabili socio-demografiche analizzate in precedenza. Ad esempio, gli elettrici fra il 1913 e il 1960 – 28 individui, considerato che alcuni di loro compaiono in più di un anno *benchmark* – sono tutti laureati, tranne uno che ha la maturità classica: di essi, ben 24 (l'86%) sono ingegneri. Di converso, degli 11 elettrici che compaiono dopo le privatizzazioni degli anni Novanta, solo uno è ingegnere, mentre sette hanno la laurea in economia e commercio e uno in giurisprudenza (questa persona ha poi conseguito un MBA).

La percentuale degli ingegneri decresce man mano che ci si allontana dal “cuore” della seconda rivoluzione industriale. Così, tra il 1913 e il 1960, tra i 16 BL provenienti dagli altri settori della seconda rivoluzione industriale (diversi dall'elettricità) si trovano cinque ingegneri (31%), quattro laureati in giurisprudenza e altrettanti in discipline economico-commerciali (25% a testa). Tra il 2001 e il 2017, i BL appartenenti agli altri settori della seconda rivoluzione industriale sono invece nove: di essi, quattro sono laureati in economia e commercio (uno, Sergio Marchionne, è laureato anche in filosofia e giurisprudenza), uno in ingegneria, tre nelle altre Stem e uno in scienze politiche.

I banchieri sono venti tra il 1913 e il 1960. Di essi, sei (30%) sono laureati (tre in ingegneria, due in discipline economico-commerciali e uno in scienze agrarie), cinque sono diplomati (quattro in ragioneria), mentre per ben otto di loro il titolo di studio non è indicato, ad evidenziare che, all'epoca, per

l'esercizio della pratica bancaria era richiesta soprattutto una lunga esperienza di lavoro in azienda. Tra il 2001 e il 2017, i banchieri sono, invece, dieci, di cui sei laureati (tre in economia e commercio e tre in giurisprudenza), due diplomati in ragioneria, mentre per i restanti due il titolo di studio non è noto.

Tra il 1913 e il 1960, i laureati in giurisprudenza si concentrano soprattutto tra i finanziari, dove sono nove su 17 (53%), seguiti da tre ingegneri (18%) e due laureati in matematica (12%), mentre i restanti tre BL non sono laureati. Si osservi che in quel periodo nessun finanziere era laureato in scienze economiche e commerciali, ad evidenziare che operare in questo settore non richiedeva competenze legate a specifiche funzioni aziendali. La situazione cambia nel nuovo secolo, quando, dei 14 finanziari che si osservano tra il 2001 e il 2017, la metà è laureata in discipline economico-commerciali (uno anche in giurisprudenza), quattro (29%) in giurisprudenza e solo uno (7%) in ingegneria.

Tab. 6 – *Big Linkers per settore prevalente di appartenenza*

	1913	1921	1927	1936	1952	1960	1972	1983	2001	2010	2017
Assicurazioni	1			1					1	2	1
Banca	9	6	4	3	2	3	1	3	4	3	3
Costruzioni		1									
Elettricità	3	6	8	8	9	7			4	7	
Energia							1	1	1		
Finanza	6	4	5	3	4	5	10	3	6	2	8
Grande distribuzione			1				1				
Manifattura		1	2	5	5	5	7	13	2	4	4
- Automotive				3	3	1	1	7		4	2
- Cemento					1	1	1	2			
- Chimica e affini				2		1	1				
- Meccanica			1				1	1	1		
- Moda											1
- Siderurgia		1	1		1	2	3	3	1		1
Telecomunicazioni											1
Televisione									2	1	1
Trasporti	1	2								1	2

4.5. Una tipologia dei *big linkers*

È possibile, sulla base dei profili biografici individuali, definire una tipologia dei BL. Si sono individuati sette tipi principali di BL: 1) titolari di grandi gruppi privati; 2) top manager di grandi gruppi privati; 3) titolari di gruppi privati minori; 4) fiduciari di grandi gruppi privati; 5) fiduciari di im-

prese pubbliche; 6) capitalisti finanziari; 7) *network specialists*. Occorre avvertire che più di un BL ha presentato, nel corso della sua carriera, connotati riferibili a più di un tipo. In questi casi, si è deciso di attribuire alle persone in oggetto il tipo che appariva prevalente nel momento in cui il loro nome compariva tra i BL.

4.5.1. I titolari di grandi gruppi privati

Un primo gruppo di BL è costituito da coloro che, in periodi diversi, erano proprietari o azionisti di controllo dei maggiori gruppi imprenditoriali privati del paese. Si tratta di 14 individui¹⁵, tutti, tranne uno¹⁶, nati al Nord (otto in Lombardia, tre in Piemonte, due in Veneto). Di essi, nove (il 64%) sono laureati: quattro in ingegneria, tre in giurisprudenza, uno in economia e commercio e una in fisica. A loro se ne aggiungono quattro in possesso della maturità classica, mentre di uno non è noto il titolo. Tutti occupavano posizioni apicali nelle società di cui erano proprietari o azionisti di controllo. Allo stesso tempo, tutti, tranne uno¹⁷, sedevano anche nei consigli di amministrazione di banche e/o compagnie di assicurazione, al fine verosimilmente di accrescere la capacità dei rispettivi gruppi industriali di approvvigionarsi di risorse finanziarie.

La prima figura del gruppo a comparire è Giuseppe Volpi. Figlio di un ingegnere edile, dopo la morte del padre abbandonò gli studi universitari e si mise in affari. All'inizio del Novecento entrò in contatto con gli ambienti finanziari legati alla Banca Commerciale Italiana e, con l'appoggio di questa, promossi attività economiche nei Balcani e nell'Impero Ottomano. Nel 1905, la società Antivari, da lui fondata, ottenne l'appalto per la costruzione della ferrovia Antivari-Vir Pazar (nell'attuale Montenegro). Lo stesso anno, in Italia fondò la Società Adriatica di Elettricità (Sade) acquisendo una posizione di primo piano nel settore elettrico. Nel 1917 fu uno dei promotori della realizzazione di Porto Marghera. Fu governatore della Tripolitania (1921-25, e per questo insignito del titolo di conte di Misurata), ministro delle Finanze

¹⁵ Giovanni Agnelli, Giovanni (Gianni) Agnelli, Gilberto Benetton, Piersilvio Berlusconi, Oscar Cosulich, Alberto Falck, Bruno Falck, Giovanni Falck; Carlo Pesenti, Giampiero Pesenti, Rinaldo Panzarasa, Alberto Pirelli, Gianfelice Rocca, Giuseppe Volpi di Misurata.

¹⁶ Oscar Cosulich, nato nell'isola dalmata di Lussinpiccolo, attualmente in Croazia.

¹⁷ Piersilvio Berlusconi. Tuttavia, nel 2010 la sorella Marina sedeva nel consiglio di amministrazione di Mediobanca (la maggiore banca d'affari italiana) e nel 2017 il fratello Luigi in quello di Banca Mediolanum.

(1925-28) e presidente di Confindustria (1934-43)¹⁸. Rinaldo Panzarasa, avvocato, tra il 1924 e il 1925 assunse il controllo di Italgas e Sip. Nel giro di pochi anni trasformò Italgas in una holding finanziaria cui faceva capo la maggiore concentrazione di officine e società distributrici del gas del paese, più una ventina di aziende chimiche, farmaceutiche, minerarie, di servizi ed infrastrutturali. Le acquisizioni furono finanziate con catene di cambiali a breve termine che dissanguarono in gruppo. Quando il sostegno governativo a queste operazioni venne meno, Panzarasa fu travolto. La Comit, per procedere al salvataggio del gruppo, ne impose, nel 1931, l'allontanamento¹⁹. Giovanni Agnelli, fu, nel 1899, uno dei fondatori della Fiat, della quale divenne presto l'azionista di riferimento, rimanendone a capo, tra alterne vicende, sino alla morte nel 1945. Gli successe il manager Vittorio Valletta, al quale fu affidato il mandato di preparare a sua volta la successione del nipote del fondatore, Gianni Agnelli, che compare tra i BL in due anni *benchmark* (1960 e 1983) e subentrò al nonno nei consigli di amministrazione di alcune importanti società, tra cui l'allora "salotto buono" del capitalismo italiano, la Bastogi (Figure 1 e 2)²⁰. I due Pesenti erano titolari della maggiore impresa cementiera del paese, l'Italcementi. Carlo la guidò dal 1942 al 1984, anno della sua morte: sotto la sua direzione, l'Italcementi divenne una conglomerata con presenze, oltre che nel cemento, anche nei settori bancario, assicurativo, metalmeccanico, elettrico, cartario, immobiliare e finanziario. La crisi degli anni Settanta costrinse il gruppo ad un drastico ridimensionamento, che fu completato nel decennio successivo dal figlio Giampiero, con una rifocalizzazione sul *core business* del cemento²¹. Tra i BL figurano anche tre esponenti di un'altra delle più antiche dinastie industriali italiane: i Falck. La struttura dei loro ID riflette lo spostamento del *core business* del gruppo dalla siderurgia alla produzione di energia elettrica e alla finanza alla fine del XX secolo (Figure 3, 4 e 5)²².

¹⁸ L. SEGRETO, *Volpi Di Misurata, Giuseppe*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, Vol. 100, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma, 2020 ([https://www.treccani.it/enciclopedia/volpi-di-misurata-giuseppe_\(Dizionario-Biografico\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/volpi-di-misurata-giuseppe_(Dizionario-Biografico)/))

¹⁹ M. PERUGINI, *Panzarasa, Rinaldo*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, Vol. 80, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma, 2014 ([https://www.treccani.it/enciclopedia/panzarasa-rinaldo_\(Dizionario-Biografico\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/panzarasa-rinaldo_(Dizionario-Biografico)/))

²⁰ V. CASTRONOVO, *Fiat 1899-1999. Un secolo di storia italiana*, Rizzoli, Milano, 1999.

²¹ V. ZAMAGNI, *Italcementi. Dalla leadership nazionale all'internazionalizzazione*, Il Mulino, Bologna, 2006.

²² Falck, in *Enciclopedia on line* (<https://www.treccani.it/enciclopedia/falck/>)

Fig. 1 – ID di Giovanni Agnelli (1936)

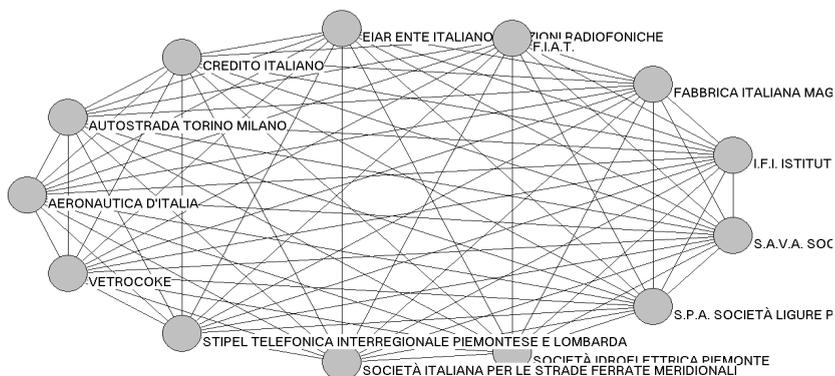


Fig. 2 – ID di Gianni Agnelli (1960)

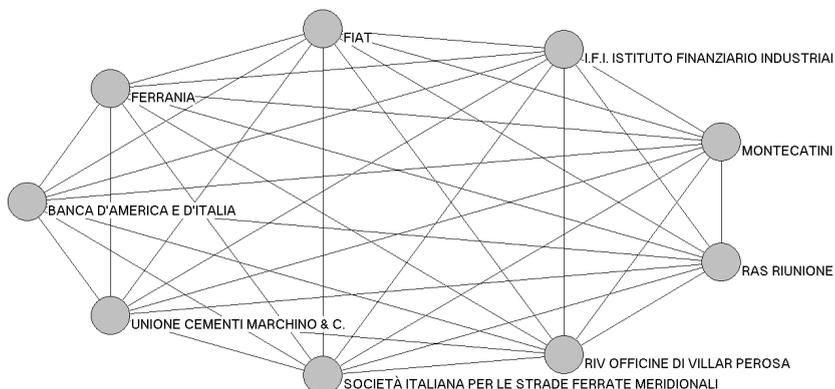


Fig. 3 – ID di Giovanni Falck (1960)

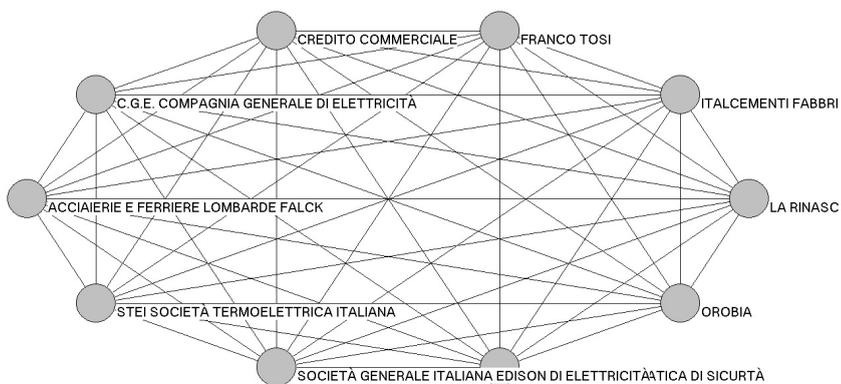


Fig. 4 – ID di Bruno Falck (1972)

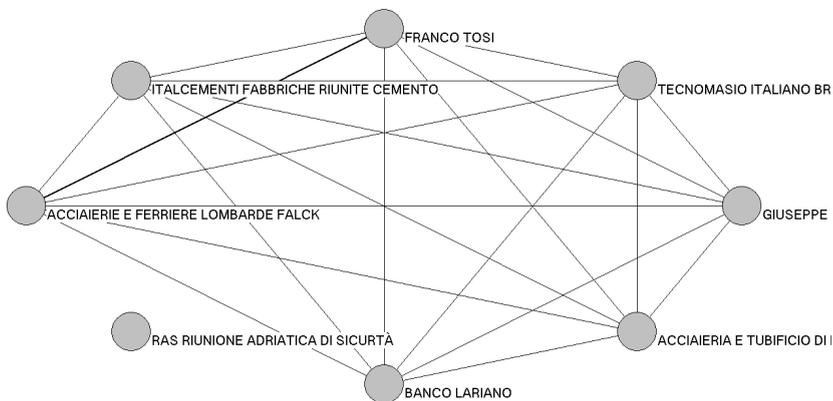
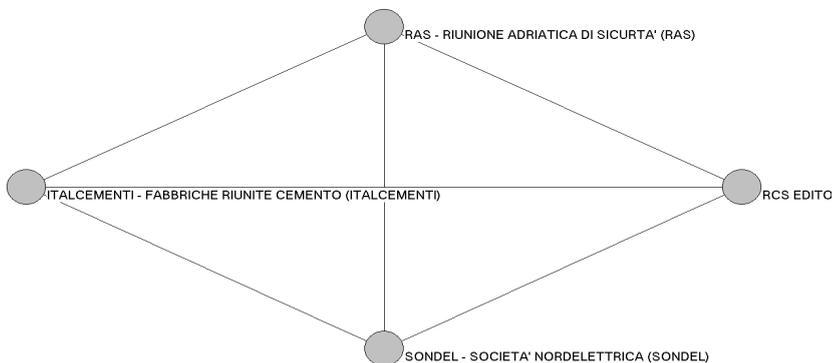


Fig. 5 – ID di Alberto Falck (2001)



In questo gruppo figurano anche alcuni esponenti di dinastie imprenditoriali di più recente formazione. Tra questi, Piersilvio Berlusconi compare in tre anni *benchmark* (2001, 2010, 2017), dopo avere assunto, insieme alla sorella Marina, la gestione del gruppo fondato dal padre – Silvio Berlusconi – dopo l’ingresso in politica di quest’ultimo²³. Piersilvio Berlusconi concentra le sue presenze in società di cui la sua famiglia è anche azionista di controllo – Fininvest (holding del gruppo), Mediaset (televisione commerciale), Arnoldo Mondadori Editore (editoria), Publitalia ’80 (pubblicità) – e, come si è anticipato in precedenza, è l’unico fra i titolari di grandi gruppi privati a non essere anche consigliere di amministrazione di banche e/o compagnie di assicurazione.

Gilberto Benetton compare pure nei *benchmark* 2001, 2010 e 2017. La sua presenza tra i BL è la conseguenza della diversificazione attuata dal gruppo Benetton – che aveva fondato intorno alla metà degli anni Sessanta insieme ai fratelli Luciano, Giuliana e Carlo – dal tessile-abbigliamento, un settore in cui l’esposizione alla concorrenza internazionale era molto forte, ad altre attività maggiormente orientate al mercato interno, come la gestione di grandi infrastrutture (in particolare autostrade), la ristorazione e la finanza²⁴. Così, nel 2017 Gilberto Benetton era vicepresidente della holding del gruppo, Edizione, consigliere di Atlantia (la società a cui facevano capo le attività nel settore delle infrastrutture autostradali, aeroportuali e dei servizi legati alla mobilità), presidente Autogrill (la società del gruppo operante nel settore della ristorazione per chi viaggia) ed era anche consigliere di Mediobanca, la maggiore banca d’affari italiana.

4.5.2. I top manager di grandi gruppi privati

Tra i BL si trovano 21 individui che occupavano posizioni apicali nei maggiori gruppi privati in qualità di manager stipendiati²⁵. Costoro sono tutti laureati (10 in ingegneria, tre in giurisprudenza, sei in discipline-economico-

²³ V. VIDOTTO, *Berlusconi, Silvio*, in *Enciclopedia Italiana – IX Appendice*, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma, 2015 ([https://www.treccani.it/enciclopedia/silvio-berlusconi_\(Enciclopedia-Italiana\)](https://www.treccani.it/enciclopedia/silvio-berlusconi_(Enciclopedia-Italiana)))

²⁴ A. COLLI, *Famiglia, management e diversificazione. Edizione. Storia della holding Benetton 1986-2016*, Il Mulino, Bologna, 2017.

²⁵ Carlo Bobbio, Attilio Bocciardo, Enrico Bondi, Luigi Bruno, Giovanni Castellucci, Giuseppe Cenzato, Fabio Cerchiai, Carlo Esterle, Valerio De Biasi, Guido Donegani, Achille Gaggia, Alberto Lodolo, Piero Ferrerio, Sergio Marchionne, Gianni Mion, Galileo Motta, Giacinto Motta, Cesare Romiti, Giorgio Valerio, Vittorio Valletta.

commerciali, due in chimica); otto sono nati nel Nord-Ovest, quattro nel Nord-Est, sei nel Centro e tre nel Sud.

Ben 11 di loro (il 52%) erano capo di grandi imprese elettro-commerciali prima della nazionalizzazione del 1962. In questo settore si era verificata una precoce separazione fra proprietà e controllo. Il capitale delle prime società elettriche venne sottoscritto da istituti di credito, finanziari, industriali, personaggi di rilievo di ambienti locali animati da propositi di modernizzazione e a capo delle imprese furono posti uomini capaci di intessere relazioni con il territorio, abili nel reperire finanziamenti, con le competenze necessarie per gestire una tecnologia di avanguardia. In un secondo momento, a partire dagli anni Dieci e Venti del Novecento, quando il settore fu interessato da una forte concentrazione in seguito alla quale assunsero una posizione dominante alcuni gruppi regionali, emersero i *system builders*, personaggi che, sempre come manager stipendiati, dirigevano tali gruppi²⁶. Fra questi spiccano i massimi dirigenti della Edison, la maggiore impresa del settore: Carlo Esterle, consigliere delegato della società dal 1896 al 1918, che coniugò l'espansione dell'azienda alla salvaguardia degli interessi della principale banca sovventrice, la Comit; il suo successore Giacinto Motta, consigliere delegato dal 1918 al 1942 e presidente dal 1935 al 1942, che negli anni Venti allontanò l'azienda dalla Comit avvicinandola al Credit e nel 1935 ne diresse la riprivatizzazione dopo che due anni prima era caduta sotto il controllo dell'Iri; i due successori di quest'ultimo, Giorgio Valerio e Vittorio De Biasi – ai quali si affiancò, tra il 1952 e il 1963, Carlo Bobbio – che guidarono la società dalla fine della seconda guerra mondiale alla nazionalizzazione del 1962 e alla fusione con la Montecatini del 1965 che portò alla nascita della Montedison. Vi erano poi Alberto Lodolo, fondatore nel 1926 de La Centrale – la holding che univa le partecipazioni elettriche e telefoniche dei gruppi Pirelli e Orlando – che diresse sino alla morte, avvenuta nel 1932; il suo successore, Luigi Bruno, che ne fu a capo da quel momento sino al 1971, quando la società, la cui posizione sul mercato era stata fortemente indebolita dall'incapacità di definire una efficace strategia di riposizionamento sul mercato dopo la nazionalizzazione dell'industria elettrica, fu scalata dal finanziere Michele Sindona; Giuseppe Cenzato, che fu a capo della Società Meridionale di Elettricità (Sme) dal 1925 al 1956, dapprima come direttore generale e poi anche amministratore delegato (dal 1927) e presidente (dal 1937), e Achille Gaggia, braccio destro di Giuseppe Volpi, dal 1905 direttore generale e dal 1943 anche presidente della Sade, carica che con-

²⁶ L. SEGRETO, *Imprenditori e finanziari*, in G. MORI (a cura di), *Storia dell'industria elettrica in Italia*, vol. I: *Le origini. 1882-1914*, t. 1, Laterza, Roma-Bari, 1992, pp. 249-331; P. HERTNER, *Gli imprenditori elettrici in prospettiva storica*, in *Annali di storia dell'impresa*, 9, 1993: 8-14.

servò – salvo che per un breve intervallo dal 1945 al 1947 – sino alla morte, avvenuta nel 1953²⁷.

Tra i top manager stipendiati non elettrici figurano i principali dirigenti di quella che fu a lungo la maggiore impresa chimica italiana, la Montecatini: Guido Donegani, che ne fu a capo dal 1910 alla fine della seconda guerra mondiale, e Carlo Faina, che la diresse dal 1946 alla fusione con la Edison del 1965²⁸. Ad essi si aggiungono le persone che occuparono le posizioni di vertice del gruppo Fiat nei momenti in cui queste non erano coperte da esponenti della famiglia proprietaria: Vittorio Valletta (dal 1928 direttore generale, dal 1939 amministratore delegato e dal 1946 al 1966 presidente della Fiat), Cesare Romiti (dal 1976 al 1996 amministratore delegato e dal 1996 al 1998 presidente della Fiat) e Sergio Marchionne (dal 2004 amministratore delegato della Fiat e, dal 2014 amministratore delegato di Fiat Chrysler Automobiles, la società costituita dopo l'acquisizione della casa di Detroit, carica che ha mantenuto sino alla morte, avvenuta nel 2018)²⁹. Negli anni più recenti, compaiono Enrico Bondi, un manager con grande esperienza nel risanamento di aziende in crisi, che, dopo essersi occupato di Montedison negli anni Novanta, fu nominato, nel 2001, amministratore delegato di Telecom Italia e, nel 2003, commissario straordinario di Parmalat, azienda che lasciò nel 2011³⁰, e tre manager del gruppo Benetton: Gianni Mion, Giovanni Castellucci e Fabio Cerchiai³¹.

²⁷ C. PAVESE, *Carlo Esterle: grand commis della banca mista*, in *Annali di storia dell'impresa*, 9, 1993: 77-94; A. VITIELLO, *La grande famiglia degli elettrici in Italia*, in G. GALASSO (a cura di), *Storia dell'industria elettrica in Italia*, vol. III: *Espansione e oligopolio*, t. 1, Laterza, Roma-Bari, 1993, pp. 399-504; L. SEGRETO, *Bruno, Luigi*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, Vol. 34, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma, 1988 ([https://www.treccani.it/enciclopedia/bruno-luigi_\(Dizionario-Biografico\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/bruno-luigi_(Dizionario-Biografico)/)); L. SICCA e F. IZZO, *La SME di Giuseppe Cenozato*, in V. CASTRONOVO (a cura di), *Storia dell'industria elettrica in Italia*, vol. IV: *dal dopoguerra alla nazionalizzazione. 1945-1962*, Laterza, Roma-Bari, 1994, pp. 547-630; M. REBERSCHAK, *Gaggia, Achille*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, Vol. 51, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma, 1998 ([https://www.treccani.it/enciclopedia/gaggia-achille_\(Dizionario-Biografico\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/gaggia-achille_(Dizionario-Biografico)/))

²⁸ F. AMATORI, *Donegani, Guido*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, Vol. 41, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma, 1992 ([https://www.treccani.it/enciclopedia/donegani-guido_\(Dizionario-Biografico\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/donegani-guido_(Dizionario-Biografico)/)); ID., *Faina, Carlo*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, Vol. 44, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma, 1994 ([https://www.treccani.it/enciclopedia/donegani-guido_\(Dizionario-Biografico\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/donegani-guido_(Dizionario-Biografico)/))

²⁹ P. BAIRATI, *Vittorio Valletta*, Utet, Torino, 1983; V. CASTRONOVO, *Fiat*, cit.; *Romiti, Cesare*, in *Enciclopedia on line* (<https://www.treccani.it/enciclopedia/cesare-romiti/>); *Marchionne, Sergio*, in *Enciclopedia on line* (<https://www.treccani.it/enciclopedia/sergio-marchionne/>)

³⁰ *Bondi, Enrico*, in *Enciclopedia on line* (<https://www.treccani.it/enciclopedia/enrico-bondi/>)

³¹ A. COLLI, *Famiglia*, cit.

Anche gli ID generati dai top manager di grandi gruppi privati si sovrappongono spesso a relazioni di controllo azionario. È questo il caso di gran parte delle presenze di Esterle, Motta, Valerio, De Biasi e Bobbio nelle società di gruppo Edison (si vedano le Figure 6 e 7 per i casi di Esterle nel 1913 e di Valerio nel 1960); di Lodolo e Bruno nel gruppo La Centrale; Cen-zato nel gruppo SME, Donegani e Faina nel gruppo Montecatini; Valletta, Romiti e Marchionne nel gruppo Fiat; Mion, Castellucci e Cerchiai nel gruppo Benetton. Al tempo stesso, 10 di questi BL (il 48%) sedevano anche nei consigli di amministrazione di banche e/o compagnie di assicurazione. Si tratta di un fenomeno che si osserva, pur nel quadro di una rarefazione del numero totale di ID, lungo tutto il periodo considerato, come mostrano i casi di Lodolo (1927 – Figura 8), Faina (1960 – Figura 9) e Cerchiai (2017 – Figura 10).

Fig. 6 – ID di Carlo Esterle (1913)

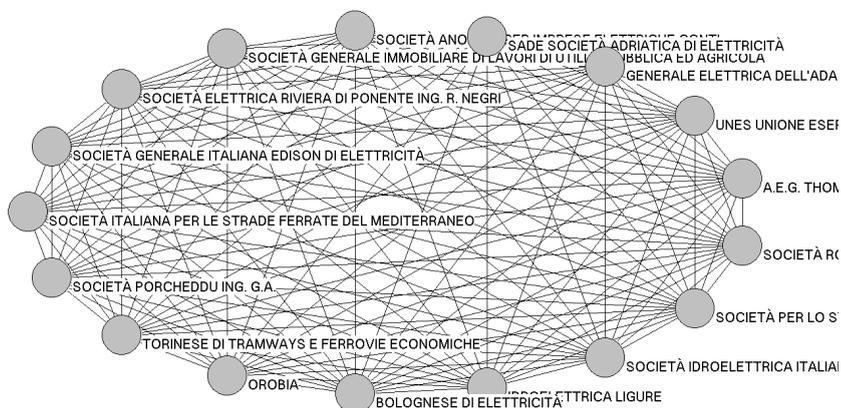


Fig. 7 – ID di Giorgio Valerio (1960)

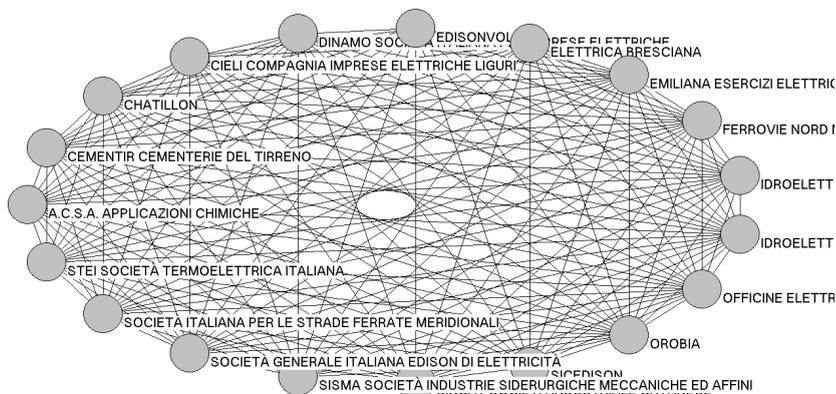


Fig. 8 – ID di Alberto Lodolo (1927)

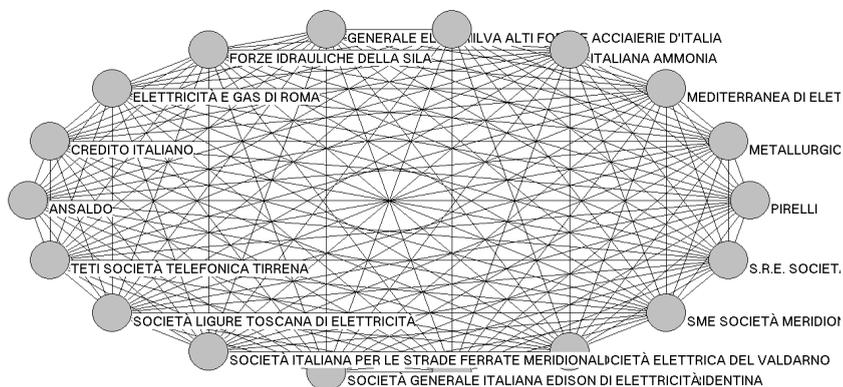


Fig. 9 – ID di Carlo Faina (1960)

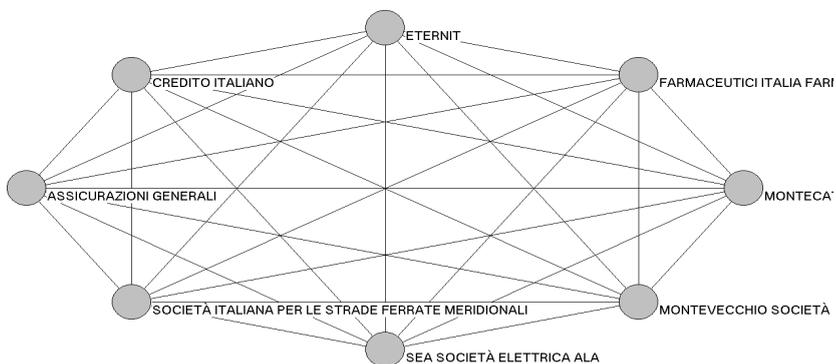
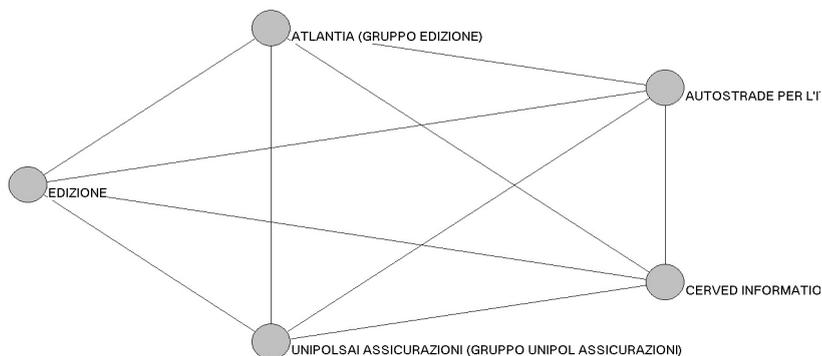


Fig. 10 – ID di Fabio Cerchiai (2017)



4.5.3. I titolari di gruppi privati minori

Questo gruppo è costituito da 11 persone³², il cui tratto unificante è di essere titolari o azionisti di riferimento di gruppi imprenditoriali più piccoli di quelli di cui si è discusso sinora. Tra di esse figurano due delle cinque donne BL, che occupavano posizioni apicali nelle imprese di proprietà della loro famiglia. Di queste 11 persone, sei sono laureate (tre in ingegneria, due in discipline economico-commerciali e una in medicina), una è diplomata in ragioneria, un'altra ha la maturità scientifica, mentre delle ultime tre non è indicato il titolo di studio. Sette BL di questo gruppo (il 64%) sedevano anche nei consigli di amministrazione di banche e/o compagnie di assicurazione, una circostanza che sembra evidenziare la capacità anche dei titolari dei gruppi imprenditoriali minori di generare ID con gli intermediari finanziari. Un caso particolare è quello di Ettore Conti il quale, per gli anni 1927 e il 1936 – ma non per il 1913 e il 1921, quando pure figurava tra i BL – è assimilabile a quello dei capitalisti finanziari (di cui si dirà più avanti): infatti, dopo che la Edison, avvicinatasi al Credit, nel 1926 lo aveva estromesso dalla società che aveva fondato nel 1901, conservò la carica di vice-presidente della Comit, assunta sei anni prima, e divenne il principale fiduciario di quell'istituto per il settore elettrico³³.

³² Antonio Stefano Benni, Senatore Borletti, Senatore Borletti jr., Alessandro Caltagirone, Francesco Gaetano Caltagirone, Ariberto Castelli, Ettore Conti, Daniela Gavio, Emma Marcegaglia, Rinaldo Negri, Armando Raggio.

³³ V. ARMANNI, *Ettore Conti tra industria elettrica e banca mista (1895-1933)*, in D. BIGAZZI (a cura di), *Storie di imprenditori*, Il Mulino, Bologna, 1996, pp. 329-356.

4.5.4. *I fiduciari di grandi gruppi privati*

Si tratta di 23 individui³⁴, relativamente poco conosciuti, dirigenti non apicali o consulenti di grandi gruppi imprenditoriali privati, che cumulavano le proprie presenze soprattutto – e in molti casi esclusivamente – in società del gruppo al quale erano affiliati. Di essi, 22 sono laureati (otto in ingegneria, quattro in giurisprudenza, sette in discipline economico-commerciali, uno in scienze agrarie, uno in microbiologia e uno in scienze politiche), mentre uno è diplomato in ragioneria. Ben 13 di essi sono fiduciari del gruppo Fiat, a cui si aggiungono tre fiduciari di Edison, due di Sip-Italgas e Montedison, e uno a testa di Sme, La Centrale e Mediaset. I fiduciari di grandi gruppi privati evidenziano una propensione molto più bassa dei gruppi esaminati precedentemente a generare ID con gli intermediari finanziari: solo quattro di loro (il 17%) siedono anche nei consigli di amministrazione di banche e/o società di assicurazione.

4.5.5. *I fiduciari di imprese pubbliche*

Vi è poi un gruppo di 30 BL³⁵ che cumulano le proprie presenze prevalentemente – e, in molti casi, esclusivamente – in imprese pubbliche o controllate dallo Stato. Si tratta di un tipo di BL che deve la sua comparsa alla nascita dello Stato banchiere e imprenditore negli anni Trenta. Rispetto ai gruppi analizzati in precedenza e alla popolazione totale dei BL, si osserva una percentuale più elevata di individui nati nell'Italia centrale: 11 sui 27 (41%) per i quali è stato possibile appurare la regione di nascita, rispetto a 13 nati nel Nord-Ovest, uno nel Nord-Est e due nel Sud. Riguardo al titolo di studio, 28 di loro sono laureati (12 in ingegneria, 12 in discipline economico-commerciali, due in giurisprudenza, uno in filosofia e uno in statistica). Una parte di questi indi-

³⁴ Alfredo Altavilla, Marco Giuseppe Andreasi, Alessandro Gianni Baldi, Giuseppe Besozzi, Piergiuseppe Biandrino, Giuseppe Broglia, Giancarlo Camerana, Pasquale Cannatelli, Alvise Conciato, Giorgio Corsi, Giovanni Destafanis, Gian Luigi Garrino, Giorgio Garuzzo, Girolamo Maglione, Francesco Paolo Mattioli, Richard Keith Palmer, Gian Giacomo Ponti, Ignazio Prinetti Castelletti, Eugenio Rebaudengo, Paolo Rossetti, Carlo Eugenio Rossi, Camillo Rossotto, Giancarlo Vezzalini.

³⁵ Andrea Angelino, Mario Barozzi, Giuseppe Arcaini, Didimo Badile, Riccardo Baldini, Enzo Barbaglia, Enrico Basola, Bruno Bianchi, Riccardo Bianchi, Fausto Calabria, Alberto Capanna, Antonio Cardani, Alberto Cesaroni, Giobatta Clavarino, Fulvio Conti, Gaetano Cortesi, Giovanni Mario Costa, Alberto Cucchiarelli Angelo Delfino, Luigi Ferraris, Alberto Grandi, Roberto Jaquinto, Tommaso Liberati, Giuseppe Luraghi, Giovanni Mancini, Tullio Masturzo, Luigi Micchi, Alfredo Moroni, Enrico Ottolenghi, Francesco Tatò.

vidui ha svolto la propria carriera interamente o in gran parte all'interno del settore pubblico o delle imprese partecipate dallo Stato, mentre altri hanno avuto anche significative esperienze nel settore privato.

All'inizio (anni *benchmark* 1936 e 1952), i fiduciari delle imprese pubbliche furono reclutati tra coloro che avevano una precedente carriera nel settore privato. Un caso molto noto è quello di Giuseppe Luraghi, che compare tra i BL nel 1952. Nato a Milano nel 1905, laureatosi in scienze economiche e commerciali all'Università Bocconi nel 1927, dopo una breve esperienza nell'industria tessile, nel 1930 passò alla Pirelli, divenendone direttore centrale, consigliere di amministrazione e direttore generale di alcune società del gruppo. Alla fine degli anni Quaranta entrò in contrapposizione con Alberto Pirelli sulla riorganizzazione del gruppo: Luraghi sosteneva che l'impresa dovesse evolvere verso una forma divisionale, in cui le divisioni a cui affidare le singole branche produttive avrebbero dovuto avere autonomia e potere decisionale. Tale diversità di vedute lo indusse, nel 1950, a lasciare la Pirelli e ad accettare l'offerta di assumere la carica di vicedirettore generale della Società Idroelettrica Piemonte (Sip) del gruppo Iri. Poco dopo, divenne anche direttore generale di Finmeccanica. Nel 1960 fu nominato presidente di Lanerossi e, nel 1960, presidente di Alfa Romeo. In questa veste, nel 1966 presentò il progetto per la costruzione dello stabilimento Alfasud a Pomiigliano d'Arco (Na), che entrò in funzione nel 1972. L'anno successivo, si distinse per una polemica contro gli investimenti ispirati da criteri politici della dirigenza dell'Iri, ed in particolare contro la prospettata realizzazione di un nuovo stabilimento dell'Alfa Romeo ad Avellino. In conseguenza di questa vicenda, nel 1974 fu rimosso dall'incarico³⁶.

Successivamente, tra gli anni Sessanta e Ottanta, in seguito all'assunzione di un più stretto controllo da parte dei partiti di governo sulle imprese a partecipazione statale, si fece spazio una nuova generazione di fiduciari, maggiormente legati al potere politico e la cui intera carriera si svolse all'interno del settore pubblico³⁷. Fra questi, Alberto Capanna, nato a Tortoreto (Te) nel 1910, dopo essersi laureato in economia e commercio all'Università Bocconi di Milano, iniziò a lavorare al ministero dell'Africa Orientale Italiana. Divenne poi membro della divisine tecnica del Ministero dell'Industria e Commercio. Dopo la seconda guerra mondiale entrò alla Finsider – la holding siderurgica dell'Iri – dove, alla metà degli anni Cinquanta, divenne respon-

³⁶ N. CREPAX, *Luraghi, Giuseppe Eugenio*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, Vol. 66, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma, 2006 ([https://www.treccani.it/enciclopedia/giuseppe-eugenio-luraghi_\(Dizionario-Biografico\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/giuseppe-eugenio-luraghi_(Dizionario-Biografico)/))

³⁷ F. AMATORI (a cura di), *Storia dell'IRI*, vol. 2: *Il «miracolo» economico e il ruolo dell'IRI*, Laterza, Roma-Bari, 2013.

sabile delle relazioni esterne. Democristiano, strettamente legato alla corrente dorotea che in quel periodo aveva assunto una posizione preminente nel partito, all'inizio degli anni Sessanta fu uno dei protagonisti del confronto ai vertici della Finsider tra il gruppo guidato da Mario Marchesi che, dopo avere realizzato con successo lo stabilimento a ciclo integrale di Cornigliano (Ge), si proponeva di estenderne i risultati attraverso un piano di concentrazione e riorganizzazione dell'intera siderurgia italiana, e il gruppo facente capo ad Ernesto Manuelli e allo stesso Capanna – che alla fine prevalse, grazie anche al sostegno della dirigenza dell'Iri e della Dc – più incline a privilegiare progetti maggiormente caratterizzati da un punto di vista politico, anche a scapito della loro redditività economica. Affiliato alla cordata vincente, Capanna divenne direttore centrale e vicedirettore generale dell'Iri e poi anche direttore generale della Finsider. Nel dataset di questa ricerca, figura tra i BL nel 1960 e nel 1972, dove cumula presenze in svariate società, tutte del gruppo Iri³⁸.

Negli anni recenti, la riorganizzazione delle imprese rimaste sotto il controllo pubblico dopo le privatizzazioni degli anni Novanta – improntata ad una gestione molto più attenta ai risultati economici e maggiormente orientata all'internazionalizzazione – ha avuto significative ripercussioni sui criteri di scelta delle persone nominate ai loro vertici. Si è tornati a preferire soggetti con una significativa esperienza professionale anche nel settore privato. Fra questi, Fulvio Conti, nato nel 1947 a Roma, dopo essersi laureato nel 1969 in economia e commercio alla Sapienza, entrò nel gruppo Mobil, dove ricoprì diverse posizioni in Italia e all'estero, sino a rivestire tra il 1989 e il 1990 la carica di direttore finanziario per l'Europa. Dal 1991 al 1993 fu direttore amministrazione, finanza e controllo di Montedison e, dal 1993 al 1996, direttore finanziario di Montedison-Compart, con responsabilità sulla ristrutturazione finanziaria del gruppo. Nel 1996 divenne direttore generale e CFO di Ferrovie dello Stato. Due anni dopo assunse gli stessi incarichi in Telecom Italia, prima di passare, nel 1999, ad Enel come CFO. Nel 2005 fu nominato amministratore delegato e direttore generale di Enel, cariche che mantiene sino al 2018, quando divenne presidente di Telecom Italia³⁹.

³⁸ G.L. OSTI, *L'industria di stato dall'ascesa al degrado: trent'anni nel gruppo Finsider. Conversazioni con Ruggero Ranieri*, Il Mulino, Bologna, 1993; C. BADON, *Gli imprenditori italiani nel secondo dopoguerra (1961-1972)*, Tesi di laurea, Università di Firenze, Facoltà di Lettere e Filosofia, Relatore Prof. Renato Giannetti, a.a. 1994-95.

³⁹ https://it.m.wikipedia.org/wiki/Fulvio_Conti#/issues/0

4.5.6. I capitalisti finanziari

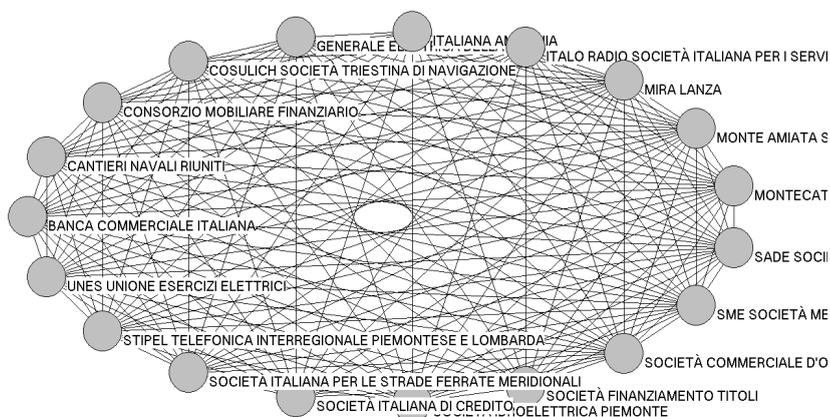
I capitalisti finanziari sono quei BL che generano ID riconducibili alla teoria del “capitale finanziario” di Hilferding o del “controllo bancario” di Kotz. Si tratta di 34 individui⁴⁰, che appaiono numerosi particolarmente nei primi anni *benchmark*, quando una posizione centrale nel sistema degli ID era occupata dalle banche miste di tipo tedesco: erano capitalisti finanziari 12 dei 20 BL nel 1913, sette nel 1921 e cinque nel 1927. A partire dal 1936 il loro numero si riduce e in nessuno dei sette anni *benchmark* successivi alla seconda guerra mondiale se ne trovano più di tre.

Solo la metà dei capitalisti finanziari è laureata (17 su 34), probabilmente a causa dell'elevato numero di occorrenze che si osserva nei primi anni *benchmark*; ad essi si aggiungono sei diplomati in ragioneria, due in possesso della maturità classica, mentre di nove individui non è noto il titolo di studio. Riguardo al tipo di laurea, prevalgono i laureati in discipline economico-commerciali (otto su 15), seguiti da cinque in giurisprudenza, tre ingegneria e uno in scienze agrarie.

Nei primi anni *benchmark*, tra gli appartenenti a questo gruppo vi erano alcune figure che occupavano posizioni apicali nelle grandi banche universali, come gli amministratori delegati della Comit Otto Joel, Pietro Fenoglio e Giuseppe Toeplitz e l'amministratore delegato del Credit Mario Rossello. Ad essi si aggiungevano personaggi meno noti, che fungevano da fiduciari delle banche universali presso le società da queste finanziate o partecipate. Nei primi tre decenni del XX secolo, i capitalisti finanziari generavano dei reticoli molto densi che legavano le maggiori banche universali a numerose società non finanziarie. Il caso probabilmente più eclatante è quello di Giuseppe Toeplitz nel 1927 (Figura 11).

⁴⁰ Demetrio Asinari, Pietro Baragiola, Stefania Bariatti, Carlo Bazan, Gaetano Belloni, Tommaso Bertarelli, Marco Besso, Silvio Borri, Pio Bussolotto, Renato Cassaro, Giacomo Castebolognesi, Giorgio Cirila, Luigi Della Torre, Pier Luigi Fabrizi, Pietro Fenoglio, Alessandro Foti, Mario Garbagni, Otto Joel, Cesare Mangili, Lodovico Mazzotti Biancinelli, Edgardo Morpurgo, Bernardino Nogara, Enrico Parisi, Eugenio Pollone, Alessandro Profumo, Pietro Rastelli, Mario Rossello, Adolfo Rossi, Mario Solza, Massimo Spada, Giuseppe Toeplitz, Lino Venini, Giuseppe Vicentini.

Fig. 11 – ID di Giuseppe Toeplitz (1927)



Nel secondo dopoguerra, i capitalisti finanziari scendono ai loro numeri minimi: se ne trovano tre nel 1952, due nel 1960 e tre nel 1972. Fra questi spicca Massimo Spada, il principale fiduciario della finanza vaticana, presente in tutte e tre le rilevazioni e figura con la più alta *degree centrality* fra tutti i BL nel 1960 e nel 1972. Nato nel 1905 a Roma, figlio di un agente di cambio, dopo essersi laureato in giurisprudenza divenne a sua volta un agente di borsa. Assunto in Vaticano nel 1929, fece carriera nell'Istituto per le Opere di Religione (Ior), del quale divenne segretario amministrativo, carica equivalente a quella di amministratore delegato. Sotto la sua guida, negli anni Cinquanta lo Ior acquisì partecipazioni azionarie in numerose società italiane, che portarono Spada a moltiplicare le proprie presenze nei consigli di amministrazione. Nel 1972, occupava posizioni di vertice e sedeva nei consigli di amministrazione di numerose banche cattoliche e di società ad esse legate. Così, era presidente di Banca Cattolica del Veneto e Siemens Elettra; amministratore delegato di Italcable; vicepresidente di Banco di Roma, Istituto Bancario Italiano, Banca Privata Finanziaria, Banca Provinciale Lombarda, Credito Commerciale e Ras (Riunione Adriatica di Sicurtà – una delle maggiori compagnie di assicurazione italiane); e consigliere di Italcementi, Generale Immobiliare Lavori di Pubblica Utilità ed Agricola, Franco Tosi, Italgas, Manifattura Ceramica Pozzi, Cottonificio Olcese Veneziano, Cementerie Siciliane, Pozzi Ferrandina, Shell Italiana, Mediobanca (la maggiore banca d'affari italiana) e Banca Unione⁴¹.

⁴¹ F. ANFOSSI, *Ior. Luci e ombre della Banca vaticana dagli inizi a Marcinkus*, Ares, Milano, 2023.

Negli ultimi anni, i capitalisti finanziari oscillano da uno a tre. Ciò che si osserva è una forte diminuzione del numero di seggi occupati da questi individui, che generano ora reti di ID molto più corte che in passato. Così, nel 2017, il capitalista finanziario con il maggior numero di presenze, Alessandro Foti, oltre ad essere amministratore delegato e direttore generale di Fineco Bank, sedeva nei consigli di amministrazione di sole altre tre altre società: Burgo Group (carta), Inwit (infrastrutture per reti wireless) e Yook Net-a-Porter Group (vendite online di articoli di moda, lusso e design).

4.5.7. *I network specialists*

Questo gruppo è costituito da quei finanziari che sedevano nei consigli di amministrazione di società appartenenti a gruppi imprenditoriali diversi, ma senza avere alcuna affiliazione “forte”, o prevalente, con alcuno di essi. Si tratta di 33 persone⁴², tra cui due donne, molte delle quali poco note, che fungevano da cerniera fra i maggiori gruppi imprenditoriali del paese, in non pochi casi sia pubblici che privati. Queste figure sono assimilabili ai *network specialists* di cui trattano Stokman e Wasseur⁴³: oltre a rendere più spedita la circolazione delle informazioni tra le imprese di cui sono consiglieri, questi amministratori sembrano svolgere – come ebbe modo di osservare a suo tempo Raffaele Mattioli⁴⁴ – una funzione essenziale nell’assicurare il coordinamento e la stabilizzazione degli assetti di controllo dei maggiori gruppi imprenditoriali privati. Ventinove di loro (88%) sono laureati; ad essi si aggiungono un diplomato in ragioneria, uno in possesso della maturità classica, mentre di altri due non è noto il titolo di studio. Riguardo alla laurea posseduta, prevalgono i laureati in giurisprudenza (14 su 29), seguiti da 10 ingegneri, tre laureati in discipline economico-commerciali e due in matematica.

Alcuni *network specialists* fungevano da cerniera tra i maggiori gruppi elettrici nella prima metà del XX secolo. Si tratta, in particolare, di quattro ingegneri: Giovanni Barberis, Adolfo Covi, Agostino Nizzola e Carlo Zander. Altri

⁴² Giovanni Barberis, Alberto Beneduce, Francesco Cartesegna, Maria Elena Cappello, Francesco Ceriana, Pasquale Chiomenti, Achille Colombo, Paolo Andrea Colombo, Adolfo Covi, Giuseppe Da Zara, Osvaldo De Castro, Paolo Di Benedetto, Mario Dosi, Giacomo Falcone, Carlo Feltrinelli, Dario Frigierio, Gabriele Galateri di Genola e Suniglia, Mario Garbagni, Catherine Marie Yvanne Gérardin-Vautrin, Paolo Grassi, Ettore Lolli, Enrico Marchesano, Cesare Mazzoni, Lodovico Mazzotti Biancinelli, Aldo Minucci, Agostino Nizzola, Egidio Ortona, Paolo Ricaldone, Vittorio Ripa di Meana, Guido Sacchi, Adolfo Tino, Carlo Zander.

⁴³ F.N. STOKMAN e F.W. WASSEUR, *National Networks in 1976: A Structural Comparison*, in STOKMAN, ZIEGLER e SCOTT, *op. cit.*, pp. 20-44.

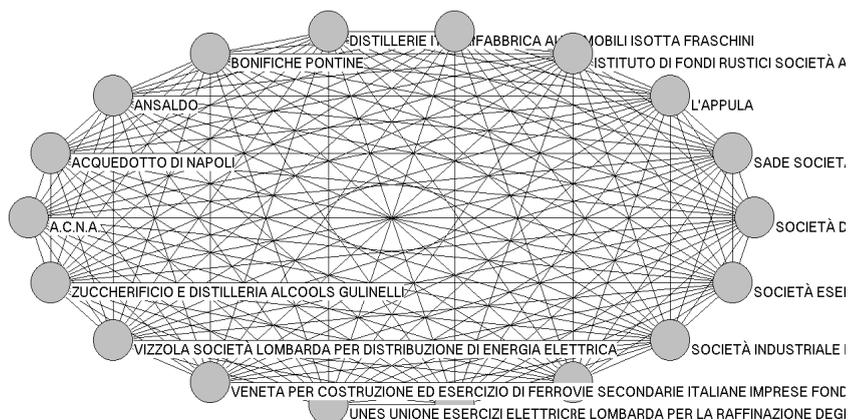
⁴⁴ R. MATTIOLI, *I problemi attuali del credito*, in *Mondo Economico*, n. 2, 1962, pp. 1-5.

erano ex-fiduciari o ex-funzionari di banche miste e svolgevano un ruolo molto importante nel generare ID fra banche e società non finanziarie riconducibili al modello della dipendenza dalle risorse. Fra questi, spiccano Lodovico Mazzotti Biancinelli (1927) ed Enrico Marchesano (1960), ai quali può essere assimilato Ettore Lolli (1972), sino al 1966 vicedirettore generale della Banca nazionale del lavoro. Mazzotti Biancinelli, nato a Chiari (Bs) nel 1870 da una agiata famiglia di proprietari fondiari, conseguita la laurea in giurisprudenza si trasferì a Milano dove, al volgere del nuovo secolo, incominciò ad operare come broker per la Comit. Nel 1909 divenne presidente della Borsa di Milano. Nel 1913, sedeva nel consiglio di amministrazione di due banche (Società Bancaria Italiana e Banca Bergamasca di Depositi e Conti Correnti, otto società industriali e una società immobiliare. Negli anni Venti rafforzò la sua posizione come figura di cerniera fra numerosi gruppi imprenditoriali (si veda la Figura 12)⁴⁵. Marchesano, nato a Palermo nel 1894, laureato in giurisprudenza all'Università di Roma, nel 1919 entrò alla Comit, dove frequentò la scuola per allievi funzionari. Dal 1923 al 1925 fu addetto alla direzione centrale; in questo ambito ebbe incarichi presso le filiali di Londra e Parigi. Nel 1925 fu nominato amministratore della Banca commerciale italiana e bulgara di Sofia (Bulgaria) e della Banca commerciale italiana e romena di Bucarest (Romania). Nel 1930 divenne amministratore delegato della Banca commerciale triestina, che poco dopo fu assorbita dalla Comit. Nominato condirettore centrale nel 1932, nel 1934 passò alla Ras, della quale divenne amministratore delegato e direttore generale. Alla fine degli anni Trenta entrò anche nel consiglio di amministrazione della Sme. Dal 1948 al 1950 fu presidente dell'Iri, carica che lasciò per ritornare, come presidente, alla Ras, della quale divenne, nel 1957, presidente onorario. Nel 1960 annoverava cariche in numerose società: presidente di Condor (una raffineria nella quale confluivano gli interessi di Edison, del gruppo Pesenti e della finanza vaticana); presidente onorario di Ras; amministratore delegato di Shell Italiana e consigliere di Banca d'America e d'Italia, Efibanca, Imi, Icipu, Istituto Italiano di Credito Fondiario, Sade, Sme, Edison e Bastogi⁴⁶.

⁴⁵ M. ROMANI, *Mazzotti Biancinelli, Lodovico*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, Vol. 72, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma, 2008 ([https://www.treccani.it/enciclopedia/lodovico-mazzotti-biancinelli_\(Dizionario-Biografico\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/lodovico-mazzotti-biancinelli_(Dizionario-Biografico)/))

⁴⁶ G. MONTANARI, *Marchesano, Enrico*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, Vol. 69, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma, 2007 ([https://www.treccani.it/enciclopedia/enrico-marchesano_\(Dizionario-Biografico\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/enrico-marchesano_(Dizionario-Biografico)/))

Fig. 12 – ID di Lodovico Mazzotti Biancinelli (1927)

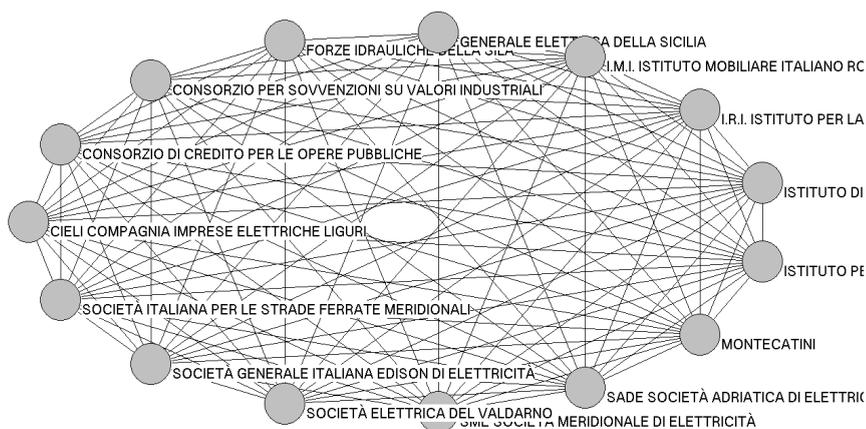


Altri ancora erano ingegneri che divennero *network specialists* in età relativamente matura, dopo avere lavorato a lungo alla direzione di grandi cantieri o di grandi impianti industriali (Francesco Cartesegna), finanziari professionali (Tullio Torchiani, a lungo direttore generale e amministratore delegato della Bastogi), o figure che svolgevano un ruolo di cerniera tra importanti gruppi imprenditoriali – e tra questi e le istituzioni pubbliche – in virtù della loro affiliazione politica (Mario Dosi, parlamentare democristiano) o della loro appartenenza al corpo diplomatico (Egidio Ortona e Vittorio Ripa di Meana).

Tra i *network specialists* ci sono anche figure molto note, come Alberto Beneduce. Nato a Caserta nel 1877, figlio di un tipografo di idee socialiste, si iscrisse nel 1900 al Partito socialista italiano (Psi). Laureatosi in matematica nel 1904 all'Università di Napoli Federico, intraprese la carriera universitaria in statistica. L'anno successivo si trasferì a Roma, dove aderì alla massoneria e ottenne un impiego al ministero dell'Agricoltura. Nel 1910 uscì dal Psi, dopo l'espulsione dell'ala riformista. Nel 1911, il ministro dell'Industria, Agricoltura e Commercio, Francesco Saverio Nitti, gli chiese di collaborare alla creazione dell'Istituto Nazionale Assicurazioni, l'istituto pubblico che avrebbe gestito, in regime di monopolio, le assicurazioni sulla vita, di cui divenne amministratore delegato nel 1916. Frattanto, nel 1914 divenne professore ordinario di Statistica economica presso l'Università di Genova. Nel 1919 fu eletto deputato nelle liste del Partito socialista riformista italiano (Psri), mantenendo la carica di presidente del Consorzio di Credito per le Opere Pubbliche (Crediop), un istituto, fondato nello stesso anno, specializzato nella concessione di prestiti a lungo termine per la realizzazione di

grandi opere pubbliche. Nel 1921 divenne ministro del Lavoro e della Previdenza Sociale nel governo Bonomi, carica che mantenne sino al febbraio dell'anno successivo. Nel 1924 non si ricandidò alle elezioni, ma simpatizzò con i gruppi democratici aventiniani. Lo stesso anno fu creato l'Istituto di Credito per le Imprese di Pubblica Utilità (Icipu), da lui proposto, di cui fu nominato presidente. L'anno successivo si distaccò dall'opposizione politica e di lì a poco divenne un collaboratore sempre più stretto del governo fascista. Nel 1926 divenne presidente della Bastogi, la più importante società finanziaria italiana. Beneduce svolse un ruolo centrale nel disegnare le riforme che, negli anni Trenta, riorganizzarono profondamente le istituzioni del capitalismo italiano, con la creazione nel 1931 dell'Imi, un istituto pubblico specializzato nel credito industriale, nel 1933 dell'Iri, la grande holding pubblica che rilevò le tre maggiori banche miste e le loro partecipazioni industriali, e con il varo nel 1936 della nuova legge bancaria che, imponendo la separazione fra il credito commerciale e il credito industriale, pose fine alla banca universale. Beneduce si pose sempre più come lo snodo attraverso il quale si definivano gli equilibri al vertice del sistema imprenditoriale italiano, tra i maggiori gruppi pubblici e privati, come evidenzia la sua rete di ID nel 1936 (Figura 13)⁴⁷.

Fig. 13 – ID di Alberto Beneduce (1936)



Gli anni recenti hanno visto l'emergere di una nuova generazione di *network specialists*. Queste persone, tutte con un profilo professionale di altis-

⁴⁷ F. BONELLI, *Beneduce, Alberto*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, Vol. 8, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma, 1966 ([https://www.treccani.it/enciclopedia/alberto-beneduce_\(Dizionario-Biografico\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/alberto-beneduce_(Dizionario-Biografico)/))

simo livello, generano reti di ID molto più corte di quelle dei loro predecessori nel XX secolo, ma ugualmente funzionali a creare legami tra i maggiori gruppi imprenditoriali del paese e fra le società finanziarie e non finanziarie. Fra questi, Paolo Andrea Colombo, nato a Milano nel 1960, laureato in economia aziendale nel 1984 all'Università Bocconi, dottore commercialista e revisore dei conti, è socio fondatore della società di consulenza aziendale e finanziaria Colombo & Associati, attiva dal 2006. Dal 2011 al 2014 è stato presidente di Enel ed è membro della Commissione Trilaterale, un *think tank* non governativo e apartitico fondato dalla Fondazione David Rockefeller, con sede a New York⁴⁸. Nel 2017 era presidente di Saipem, vicepresidente di Intesa Sanpaolo e consigliere di amministrazione di Trenitalia. Dario Frigerio, nato a Monza nel 1962, laureato in economia politica all'Università Bocconi (1986), ha iniziato la carriera nel Credit. Nel 1995 è diventato *chief investment officer* di Gesticredit Asset Management, nel 1997 vicedirettore generale di Credit Rolo, nel 1998 amministratore delegato di Europlus Research and Management e nel 2001 amministratore delegato di Pioneer Global Asset Management, carica che mantenne sino al 2010. Dal 1996 al 2010 fu amministratore esecutivo di svariate società, italiane ed estere, del gruppo Unicredit, del quale, tra il 2004 e il 2008, fu anche vicedirettore generale e responsabile della divisione *global wealth management*. Dal 2011 ha intrapreso l'attività di consulente nei settori *dell'asset management* e del *wealth management* per investitori istituzionali e dell'elaborazione di politiche di *corporate governance* per società quotate e non. Questa attività lo ha portato ad essere *senior advisor* di Citigroup (2011-12) per l'EMEA nel segmento *asset management*, amministratore delegato di Prelios SGR (2011-13) e, dal 2016, vicepresidente del comitato esecutivo della Fondazione Fiera di Milano, oltre a fungere da amministratore non esecutivo di molte società quotate e non, tra cui, nel 2017, Leonardo, Poste Vita e Telecom Italia⁴⁹. Maria Elena Cappello – una delle due donne del gruppo – nata a Milano nel 1968, laureata in ingegneria all'Università di Pavia, ha conseguito l'Executive Master in Strategic marketing and Sales Techniques presso il Babson College (USA) nel 1995 e l'Executive Master in Marketing Management presso la SDA Bocconi a Milano nel 1998. Nel frattempo, era entrata all'Italtel (1991) come *system consultant* nella Business Unit Switching OSS e, tre anni dopo, era passata alla Emc Italia dove era giunta a ricoprire il ruolo di manager della divisione Pubblica Amministrazione e della divisione Telecom. Nel 1998 si trasferì alla sede di Monaco di Baviera della Compaq Computer. Quattro anni dopo, è passata alla società di software americana Metlink Inc.,

⁴⁸ https://it.m.wikipedia.org/wiki/Paolo_Andrea_Colombo

⁴⁹ <https://www.enel.com/it/investitori/governance/consiglio-amministrazione/dario-frigerio>

di cui ha guidato l'espansione in Europa, diventando membro del comitato esecutivo della casa madre a San Mateo, CA e amministratore delegato delle filiali nel Regno Unito, Germania e Italia. Nel 2007 è entrata in Nokia Siemens Networks, dapprima come responsabile del marketing strategico a livello mondiale e poi (dal 2010) come amministratore delegato, direttore generale e vicepresidente della filiale italiana. Dal 2012 – anno di entrata in vigore della Legge Golfo-Mosca – è stata nominata consigliere indipendente di svariate società italiane⁵⁰. Nel dataset di questa ricerca, compare nel 2017 come consigliere di Saipem, Prysmian e Monte dei Paschi di Siena.

⁵⁰ https://www.gruppotim.it/content/dam/telecomitalia/documents/Governance/biografie_cda_collegiosindacale/pdf/Maria_Elena_Cappello_ITA.pdf.

CONCLUSIONI

Questo volume ha analizzato la struttura della rete degli ID fra le 250 maggiori società italiane (50 del settore finanziario e 200 non finanziarie) lungo l'arco di oltre un secolo, dal 1913 al 2017.

Il *network* era molto coeso dal 1913 al 1960 – la densità massima fu raggiunta nel 1927, quando più forte era l'influenza della banca mista – poi incominciò a declinare. L'erosione prese l'avvio dopo la nazionalizzazione dell'industria elettrica nel 1962: procedette dapprima lentamente, poi accelerò tra il 1972 e il 1983, durante la crisi che seguì alla *Golden Age*, e proseguì anche tra il 1983 e il 2001, quando giunse a compimento la crisi della grande impresa fordista e gli assetti del capitalismo italiano furono profondamente modificati dalle privatizzazioni degli anni Novanta e da una serie di riforme economiche incoerenti, alcune ispirate al modello delle CME e altre a quello delle LME. Così, quando, tra il 2002 e il 2011, furono introdotti dei provvedimenti – la revisione del Codice Preda per le società quotate e la legge che vietava gli ID nel settore finanziario – esplicitamente mirati a ridurre gli ID, il *network* si era già sensibilmente indebolito e l'ulteriore declino verificatosi tra il 2010 e il 2017 fu in realtà molto lieve.

Si è visto come, nel periodo precedente alla seconda guerra mondiale, la struttura del *network* in Italia sembra avere seguito la stessa dinamica della maggiore CME, la Germania, anche se con valori più bassi. L'Italia si comportò come la Germania sino ai primi anni Sessanta, poi l'andamento dei due paesi incominciò a divergere: il *network* italiano evidenzia un precoce declino, al contrario della Germania dove il *network* è rimasto stabile molto più a lungo, sino agli anni Novanta. All'inizio del XXI secolo, la densità del *network* dell'Italia era scesa a livelli simili a quelli delle principali LME, come gli USA e il Regno Unito, molto inferiori a quelli delle maggiori CME: la Francia e la Germania.

Il declino dei sistemi nazionali degli ID è un tratto comune a gran parte dei paesi industrializzati negli anni recenti. L'erosione del *network* in Italia iniziò prima e fu più pronunciata che negli altri paesi, con l'unica eccezione del Regno Unito, dove il *network* era stato poco denso per tutto il XX secolo. Anche le forze all'opera sembrano essere diverse. Negli altri paesi – soprattutto in Germania e negli USA – la determinante principale del declino del *network* è stata la strategia di disimpegno dal settore industriale attuata dalle banche, dovuta a tre fattori: 1) un maggiore ricorso al mercato finanziario da parte delle imprese (le imprese si finanziano in misura maggiore emettendo azioni e obbligazioni che non ricorrendo ai prestiti bancari); 2) lo spostamento del baricentro dell'attività delle banche dall'intermediazione del risparmio *all'investment banking*, in conseguenza del quale la fonte principale dei profitti bancari è sempre meno il differenziale tra i tassi di interesse attivi e passivi e sempre più il compenso per la collocazione in borsa delle emissioni di titoli delle imprese industriali; 3) una crescente competizione all'interno del settore finanziario. Il riorientamento delle banche verso l'*investment banking* ridusse il loro interesse verso la creazione di ID con le imprese industriali, che nel nuovo contesto sarebbero stati percepiti come la manifestazione di un conflitto di interesse lesivo della trasparenza del mercato.

Invece, in Italia la determinante principale dell'erosione del *network* sembrano essere stati gli *shock* istituzionali: la nazionalizzazione dell'industria elettrica nel 1962, le privatizzazioni degli anni Novanta e le riforme strutturali incoerenti dello stesso decennio. La nazionalizzazione dell'industria elettrica decretò la scomparsa delle grandi imprese elettrocommerciali, che dagli anni Trenta avevano occupato una posizione centrale nel *network*. Le privatizzazioni degli anni Novanta, invece, ridimensionarono drasticamente un altro degli attori centrali del *network*: l'impresa a partecipazione statale. Una ulteriore determinante del declino del *network* sembra essere stata la crisi della grande impresa fordista, che portò alla quasi totale scomparsa di quello che per gran parte del Novecento era stato un terzo attore centrale del sistema. La ricerca di flessibilità connessa all'avvento della traiettoria tecnologica dell'Ict e all'adozione di forme organizzative post-fordiste hanno pure ridotto l'incentivo a generare ID.

All'inizio del XXI secolo, un *network* indebolito sembra riflettere il crescente dualismo del sistema imprenditoriale italiano. Da un lato, vi è il settore orientato alle esportazioni, che è costituito principalmente dalle Pmi specializzate nelle produzioni del *Made in Italy* e nella meccanica strumentale. L'incidenza di questo settore sul totale dell'economia italiana è cresciuta in seguito alla crisi della grande impresa degli anni Settanta e dell'avvento della globalizzazione. Molte di queste imprese sono radicate nei distretti indu-

striali e nei sistemi produttivi locali e solo un numero assai limitato di esse ha trovato conveniente creare o entrare in un *network* nazionale di ID. Dall'altro lato, vi è il settore orientato al mercato interno, in cui opera la gran parte delle imprese privatizzate negli anni Novanta (telecomunicazioni, *public utilities*, autostrade, banche). Il peso di questo settore sul totale dell'economia italiana è diminuito, ma l'integrazione in un *network* di ID di livello nazionale rimane importante per le imprese che ne fanno parte.

Il declino del *network* si è accompagnato ad una sua resilienza, come si evince dal fatto che, sia pure al cospetto di una caduta della densità a valori molto bassi, il componente principale include nell'ultimo *benchmark* circa metà delle imprese. Questa circostanza sembra evidenziare una persistente propensione di una parte importante del capitalismo italiano a ricorrere a forme di coordinamento non gerarchiche e non di mercato, pur in presenza di una normativa che scoraggia gli ID in quanto ritenuti limitativi della concorrenza e della trasparenza del mercato.

Alcuni attori, dopo lo *shock* della nazionalizzazione dell'industria elettrica, hanno mantenuto una posizione centrale, garantendo resilienza e stabilità al *network*. Fra questi, Mediobanca (la maggiore banca di investimento italiana), lo stato (attraverso le maggiori imprese pubbliche, come Eni e Leonardo) e alcune delle grandi dinastie imprenditoriali che avevano fondato le maggiori imprese industriali italiane alla fine dell'Ottocento, come gli Agnelli, i Pesenti, i Falck e i Pirelli. Al tempo stesso, negli ultimi anni sono apparsi nuovi attori che hanno assunto una posizione centrale nel sistema: alcune nuove famiglie imprenditoriali la cui attività si è sviluppata dopo la crisi degli anni Settanta (Berlusconi, Benetton, De Benedetti, Caltagirone, Gavio, Del Vecchio), le banche – ritornate in una posizioni centrale dopo che la nuova legge bancaria del 1993 ha reintrodotto la banca mista – e il movimento cooperativo.

Il volume ha usato la tecnica degli ID anche per analizzare la questione, molto dibattuta dalla letteratura, del rapporto fra banca e industria. L'analisi della direzionalità degli ID ha mostrato una lieve prevalenza della banca sull'industria – ma con valori molto inferiori a quelli osservati in Germania – negli anni della banca mista, solo in parte coerente con i modelli del “capitale finanziario” e del “controllo bancario”. A partire dagli anni Trenta, la relazione fra banca e industria (*outdegree / indegree ratio*) diventa più instabile e, nel complesso, più equilibrata, senza che ci sia una prevalenza dell'una sull'altra. Una relazione che appare di dipendenza reciproca e fondamentalmente riconducibile al *resource dependence model*.

Da ultimo, il volume ha mostrato che i BL svolgono un ruolo centrale nel sistema. Queste persone svolgono una funzione molto importante nell'assi-

curare la coesione dell'élite imprenditoriale infondendo valori e codici di comportamento condivisi. I BL svolgono un ruolo chiave nella circolazione dell'informazione fra le imprese e spesso fungono da agente di collegamento fra la comunità degli affari, ampi settori della società civile e il decisore politico.

Durante tutto il periodo analizzato, i 20 maggiori BL generano una proporzione molto elevata degli ID totali, spesso superiore al 40%, con una punta massima di oltre il 50% nel 1927. Ossia, la rete degli ID si basa in misura rilevante sui legami generati da un numero assai limitato di persone. Prevalgono i BL nati nelle regioni del Nord-Ovest di più antica industrializzazione, anche se dapprima la formazione di un ampio settore di imprese a partecipazione statale e poi l'emergere delle medie imprese del “quarto capitalismo” hanno ampliato lo spazio per i BL nati in altre aree del paese. Già abbastanza elevato nel 1913 – con una metà dei BL laureati – il livello di istruzione dei BL è sensibilmente aumentato negli anni successivi. Ora la grande maggioranza dei BL sono laureati e, nel 2017, un quarto aveva anche il MBA o un titolo equipollente. Significativi cambiamenti sono intervenuti nel tipo di laurea posseduto: all'inizio prevalevano gli ingegneri, mentre ora sono più numerosi i laureati nelle discipline economico-commerciali. Questo cambiamento potrebbe riflettere l'accresciuta importanza della gestione finanziaria nella strategia delle imprese.

Si sono individuati sette tipi di BL: 1) i titolari di grandi gruppi privati; 2) i top manager di grandi gruppi privati; 3) i titolari di gruppi privati minori; 4) i fiduciari di grandi gruppi privati; 5) i fiduciari di imprese pubbliche; 6) i capitalisti finanziari, ossia quei BL che generano ID riconducibili al modello del “capitale finanziario”; 7) i *network specialists*, che siedono nei consigli di amministrazione di società appartenenti a gruppi imprenditoriali diversi, ma senza avere alcuna affiliazione “forte”, o prevalente, con alcuno di essi.

Un tratto che accomuna tutte queste figure è che, negli anni iniziali, cumulavano un numero molto elevato di presenze nei consigli di amministrazione e generavano reti lunghe. Invece, negli anni recenti le loro presenze sono sensibilmente diminuite e, di conseguenza, le loro reti si sono accorciate. La creazione di “reti corte” sembra, così, essere il modo in cui una parte importante dell'élite imprenditoriale italiana ha continuato a generare ID pur in presenza di una normativa che si prefigge di indurla a non farlo.

APPENDICE 1

Le prime 20 imprese per betweenness centrality nel 1913

	Società	Settore
1.	Società Bancaria Italiana	Banca
2.	Banca Commerciale Italiana	Banca
3.	Società Generale Italiana Edison di Elettricità	Elettricità
4.	Banca d'Italia	Banca
5.	Società Elettrica Riviera di Ponente Ing. R. Negri	Elettricità
6.	ILVA	Siderurgia
7.	Società Italiana per le Strade Ferrate del Mediterraneo	Ferrovie
8.	Cotonificio Veneziano	Tessile
9.	Torinese di Tramways e Ferrovie Economiche	Ferrovie
10.	Italia Società di Assicurazioni Marittime Fluviali e Terrestri	Assicurazioni
11.	Credito Italiano	Banca
12.	Veneta per Costruzioni ed Esercizio di Ferrovie Secondarie Italiane	Ferrovie
13.	Società Italiana per Imprese Fondiarie	Immobiliare
14.	A.E.G. Thomson Houston	Meccanica
15.	Società degli Alti Forni Fonderie ed Acciaierie di Terni	Siderurgia
16.	Lanificio Rossi	Tessile
17.	Nazionale di Ferrovie e Tramvie	Ferrovie
18.	Società Idroelettrica Italiana	Elettricità
19.	Società per le Strade Ferrate della Sicilia	Soc. Finanziaria
20.	UNES Unione Esercizi Elettrici	Elettricità

Le prime 20 imprese per betweenness centrality nel 1921

	Società	Settore
1.	Banca Commerciale Italiana	Banca
2.	Società Elettrica Riviera di Ponente Ing. R. Negri	Elettricità
3.	Consorzio per Sovvenzioni su Valori Industriali	Credito speciale
4.	Generale Elettrica della Sicilia	Elettricità
5.	Credito Italiano	Banca
6.	Distillerie Italiane	Alimentare
7.	Società Generale Italiana Edison di Elettricità	Elettricità
8.	La Rinascente Società per l'Esercizio di Grandi Magazzini	Commercio
9.	Assicurazioni Generali	Assicurazioni
10.	Terni Società per l'Industria e l'Elettricità	Siderurgia
11.	Istituto Commerciale Laniero Italiano	Commercio
12.	SADE Società Adriatica di Elettricità	Elettricità
13.	Unione Cinematografica Italiana	Altri servizi
14.	Società Italiana per le Strade Ferrate Meridionali	Soc. Finanziaria
15.	Transatlantica Italiana	Trasporti
16.	Elettricità Alta Italia	Elettricità
17.	Banco di Roma	Banca
18.	Società Ligure Lombarda per la Raffinazione degli Zuccheri	Alimentare
19.	Filatura dei Cascami di Seta	Tessile
20.	F.I.A.T.	Autoveicoli

Le prime 20 imprese per betweenness centrality nel 1927

	Società	Settore
1.	Banca Commerciale Italiana	Banca
2.	Società Idroelettrica Piemonte	Elettricità
3.	Banca Nazionale di Credito	Banca
4.	Società Generale Elettrica Tridentina	Elettricità
5.	Ansaldo	Meccanica
6.	Società Italiana per le Strade Ferrate Meridionali	Soc. Finanziaria
7.	Credito Italiano	Banca
8.	Cotonificio Veneziano	Tessile
9.	Società Generale Italiana Edison di Elettricità	Elettricità
10.	Consorzio di Credito per le Opere Pubbliche	Credito speciale
11.	Bonifiche Pontine	Agricoltura
12.	Istituto di Credito Fondiario	Credito speciale
13.	Vizzola Società Lombarda per Distribuzione di Elettricità	Elettricità
14.	Società Italiana per le Strade Ferrate del Mediterraneo	Ferrovie
15.	La Rinascente Società per l'Esercizio di Grandi Magazzini	Commercio
16.	Istituto di Credito per le Imprese di Pubblica Utilità	Credito speciale
17.	A.C.N.A.	Chimica
18.	Banca Piccolo Credito	Banca
19.	CIELI Compagnia Imprese Elettriche Liguri	Elettricità
20.	Distillerie Italiane	Alimentare

Le prime 20 imprese per betweenness centrality nel 1936

	Società	Settore
1.	Assicurazioni Generali	Assicurazioni
2.	RAS Riunione Adriatica di Sicurtà	Assicurazioni
3.	SME Società Meridionale di Elettricità	Elettricità
4.	Società Generale Italiana Edison di Elettricità	Elettricità
5.	Banca Commerciale Italiana	Banca
6.	San Giorgio Società Anonima Industriale	Meccanica
7.	Società Italiana per le Strade Ferrate Meridionali	Soc. Finanziaria
8.	Credito Italiano	Banca
9.	CIELI Compagnia Imprese Elettriche Liguri	Elettricità
10.	Generale Elettrica Cisalpina	Elettricità
11.	Società Italiana per il Gas	Gas
12.	Istituto di Credito per le Imprese di Pubblica Utilità	Credito speciale
13.	Consorzio per Sovvenzioni su Valori Industriali	Credito speciale
14.	Metallurgica Italiana	Siderurgia
15.	Ing. V. Tedeschi & C.	Meccanica
16.	Istituto per il Credito Navale	Credito speciale
17.	Società Elettrica del Valdarno	Elettricità
18.	S.T.E.L.	Telefonia
19.	Società Idroelettrica Piemonte	Elettricità
20.	Trafilerie e Laminatoi di Metalli	Siderurgia

Le prime 20 imprese per betweenness centrality nel 1952

	Società	Settore
1.	Società Italiana per le Strade Ferrate Meridionali	Soc. Finanziaria
2.	Banca Commerciale Italiana	Banca
3.	RAS Riunione Adriatica di Sicurtà	Assicurazioni
4.	Idroelettrica Sarca Molveno	Elettricità
5.	Assicurazioni Generali	Assicurazioni
6.	Società Generale Italiana Edison di Elettricità	Elettricità
7.	Trentina di Elettricità	Elettricità
8.	CIGA Compagnia Italiana dei Grandi Alberghi	Turismo
9.	Finsider Società Finanziaria Siderurgica	Soc. Finanziaria
10.	S.I.P. Società Idroelettrica Piemonte	Elettricità
11.	Chatillon	Chimica
12.	Montecatini Società Generale per l'Industria Mineraria e Chimica	Chimica
13.	Cartiere Burgo	Carta
14.	ILVA Alti Forni e Acciaierie d'Italia	Siderurgia
15.	Dalmine	Siderurgia
16.	Istituto di Credito per le Imprese di Pubblica Utilità	Credito speciale
17.	Franco Tosi	Meccanica
18.	RAI Radio Audizioni Italia	Radiofonia
19.	Autostrada Torino Milano	Autostrade
20.	SME Società Meridionale di Elettricità	Elettricità

Le prime 20 imprese per betweenness centrality nel 1960

	Società	Settore
1.	Società Italiana per le Strade Ferrate Meridionali	Soc. Finanziaria
2.	RAS Riunione Adriatica di Sicurtà	Assicurazioni
3.	Montecatini Società Generale per l'Industria Mineraria e Chimica	Chimica
4.	Finsider Società Finanziaria Siderurgica	Soc. Finanziaria
5.	Banca d'America e d'Italia	Banca
6.	Società Generale Italiana Edison di Elettricità	Elettricità
7.	F.I.A.T.	Autoveicoli
8.	Efibanca Ente Finanziario Interbancario	Credito speciale
9.	STEI Società Termoelettrica Italiana	Elettricità
10.	Autostrada Ceva-Savona	Autostrade
11.	Istituto di Credito per le Imprese di Pubblica Utilità	Credito speciale
12.	Edisonvolta	Elettricità
13.	SME Società Meridionale di Elettricità	Elettricità
14.	Assicurazioni Generali	Assicurazioni
15.	Italgas Società Italiana per il Gas	Gas
16.	I.M.I. Istituto Mobiliare Italiano Roma	Credito speciale
17.	SADE Società Adriatica di Elettricità	Elettricità
18.	Generale Elettrica della Sicilia	Elettricità
19.	Dalmine	Siderurgia
20.	Finelettrica Finanziaria Elettrica Nazionale	Soc. Finanziaria

Le prime 20 imprese per betweenness centrality nel 1972

	Società	Settore
1.	RAS Riunione Adriatica di Sicurtà	Assicurazioni
2.	SNIA Viscosa Società Nazionale Industrie Applicazioni Viscosa	Chimica
3.	STET Società Finanziaria Telefonica	Soc. Finanziaria
4.	Istituto di Credito per le Imprese di Pubblica Utilità	Credito speciale
5.	Efibanca Ente Finanziario Interbancario	Credito speciale
6.	I.M.I. Istituto Mobiliare Italiano Roma	Credito speciale
7.	Montedison	Chimica
8.	Italsider	Siderurgia
9.	BP Italiana	Petrolio
10.	Banca Cattolica del Veneto	Banca
11.	Franco Tosi	Meccanica
12.	Banca d'America e d'Italia	Banca
13.	Italgas Società Italiana per il Gas	Gas
14.	Liquigas	Chimica
15.	Istituto Romano di Beni Stabili	Immobiliare
16.	Banca Commerciale Italiana	Banca
17.	Siemens Elettra	Meccanica
18.	Banco di Sicilia	Banca
19.	Dalmine	Siderurgia
20.	Montedison Fibre Montefibre	Chimica

Le prime 20 imprese per betweenness centrality nel 1983

	Società	Settore
1.	Montedison	Chimica
2.	I.M.I. Istituto Mobiliare Italiano Roma	Credito speciale
3.	Efibanca Ente Finanziario Interbancario	Credito speciale
4.	Mira Lanza	Chimica
5.	SNIA BPD	Chimica
6.	SIP Società Italiana per l'Esercizio Telefonico	Telecomunicazioni
7.	E.N.I. Ente Nazionale Idrocarburi	Energia
8.	STET Società Finanziaria Telefonica	Soc. Finanziaria
9.	Finmeccanica Società Finanziaria Meccanica	Soc. Finanziaria
10.	Grandi Motori Trieste FIAT Ansaldo CRDA GMT	Meccanica
11.	RAS Riunione Adriatica di Sicurtà	Assicurazioni
12.	Nuova Italsider	Siderurgia
13.	Assicurazioni Generali	Assicurazioni
14.	Credito Romagnolo	Banca
15.	Italgas Società Italiana per il Gas	Gas
16.	SIRTI	Telecomunicazioni
17.	Aeritalia Società Aerospaziale Italiana	Aerospazio
18.	OTO Melara	Meccanica
19.	Italimpianti Società Italiana Impianti	Immobiliare
20.	Banca Popolare di Milano	Banca

Le prime 20 imprese per betweenness centrality nel 2001

	Società	Settore
1.	Finmeccanica	Meccanica
2.	Alleanza Assicurazioni	Assicurazioni
3.	Mediobanca – Banca di Credito Finanziario	Banca
4.	Edison	Elettricità
5.	Olivetti – Ing. C. Olivetti & C.	Soc. Finanziaria
6.	Unicredit Banca Mobiliare	Banca
7.	Autostrade – Concessini e Costruzioni Autostrade	Autostrade
8.	Sondel Società Nordelettrica	Elettricità
9.	COMAU	Meccanica
10.	RAS Riunione Adriatica di Sicurtà	Assicurazioni
11.	Ansaldo Energia	Meccanica
12.	Telecom Italia	Telecomunicazioni
13.	Saipem	Immobiliare
14.	Wind Telecomunicazioni	Telecomunicazioni
15.	Italcementi – Fabbriche Riunite Cemento	Cemento
16.	Mediaset	Emissioni televisive
17.	Capitalia	Banca
18.	Aeroporti di Roma	Servizi aeroportuali
19.	Banca Popolare di Bergamo-Credito Varesino	Banca
20.	Albacom	Telecomunicazioni

Le prime 20 imprese per betweenness centrality nel 2010

	Società	Settore
1.	Mediobanca – Banca di Credito Finanziario	Banca
2.	Ferrari – Esercizio Fabbriche Automobili e Corse	Autoveicoli
3.	Intesa Sanpaolo	Banca
4.	Assicurazioni Generali	Assicurazioni
5.	Ansaldo STS	Meccanica
6.	Unicredit	Banca
7.	Italcementi – Fabbriche Riunite Cemento	Cemento
8.	Alleanza Toro	Assicurazioni
9.	Banca Popolare dell'Emilia-Romagna	Banca
10.	Telecom Italia	Telecomunicazioni
11.	Gruppo Editoriale l'Espresso	Editoria
12.	ENEL Distribuzione	Elettricità
13.	Indesit Company	Meccanica
14.	Edison	Elettricità
15.	Saipem	Immobiliare
16.	Allianz	Assicurazioni
17.	UBI Banca	Banca
18.	INA Assitalia	Assicurazioni
19.	Aeroporti di Roma	Servizi aeroportuali
20.	UGF Assicurazioni	Assicurazioni

Le prime 20 imprese per betweenness centrality nel 2017

	Società	Settore
1.	SNAM	Energia
2.	Unipolsai Assicurazioni	Assicurazioni
3.	Ferrari – Esercizio Fabbriche Automobili e Corse	Autoveicoli
4.	Prysmian	Gomma
5.	Cementir Holding	Soc. Finanziaria
6.	Amplifon	Apparecchi acustici
7.	ASTM	Autostrade
8.	Mediobanca – Banca di Credito Finanziario	Banca
9.	Intesa Sanpaolo	Banca
10.	SNAM Rete Gas	Energia
11.	Banca Monte dei Paschi di Siena	Banca
12.	Inwit – Infrastrutture Wireless Italiane	Telecomunicazioni
13.	Assicurazioni Generali	Assicurazioni
14.	Luxottica Group	Occhialeria
15.	Italgas	Gas
16.	Edizione	Soc. Finanziaria
17.	Italgas Reti	Gas
18.	Autogrill	Ristorazione
19.	Mediaset	Emissioni televisive
20.	Edison	Elettricità

APPENDICE 2

I primi 20 big linkers nel 1913

Cognome e nome	Età	Regione di nascita	Titolo di studio	Settore di appartenenza	Posiz.
1. Esterle Carlo	60	Trentino-A.A.	Laurea: Ingegneria	Elettricità	17
2. Da Zara Giuseppe	58	Veneto	Non indicato	Finanza	11
2. Mazzotti Biancinelli Lodovico	43	Lombardia	Laurea: Giurisprudenza	Finanza	11
4. Belloni Gaetano	-	Lombardia	Non indicato	Banca	10
4. Mangili Cesare	63	Lombardia	Diploma: Scuola commerciale	Banca	10
6. Baragiola Pietro	59	Lombardia	Laurea: Scienze agrarie	Banca	9
6. Conti Ettore	42	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Elettricità	9
6. Della Torre Luigi	52	Piemonte	Laurea: Scienze economiche	Banca	9
6. Falcone Giacomo	-	-	Laurea: Giurisprudenza	Finanza	9
6. Pollone Eugenio	64	Piemonte	Non indicato	Banca	9
11. Joel Otto	57	Estero (Germania)	Non indicato	Banca	8
11. Mazzonei Cesare	-	-	Laurea: Giurisprudenza	Finanza	8
11. Raggio Armando	58	Liguria	Non indicato	Armatoriale	8
11. Toeplitz Giuseppe	47	Estero (Polonia)	Diploma: Maturità classica	Banca	8
11. Zander Carlo	46	Estero (Svizzera)	Laurea: Ingegneria	Elettricità	8
16. Bertarelli Tommaso	76	Lombardia	Non indicato	Banca	7
16. Besso Marco	70	Friuli-V.G.	Non indicato	Assicurazioni	7
16. Castelbolognesi Giacomo	69	Emilia-Romagna	Non indicato	Banca	7
16. Ceriana Francesco	65	Piemonte	Laurea: Ingegneria	Finanza	7
16. De Castro Osvaldo	-	-	Non indicato	Finanza	7

I primi 20 big linkers nel 1921

	Cognome e nome	Età	Regione di nascita	Titolo di studio	Settore di appartenenza	Posiz.
1.	Mazzotti Biancinelli Lodovico	51	Lombardia	Laurea: Giurisprudenza	Finanza	17
2.	Toeplitz Giuseppe	55	Estero (Polonia)	Diploma: Maturità classica	Banca	14
3.	Feltrinelli Carlo	40	Lombardia	Diploma: Maturità classica	Finanza	13
3.	Fenoglio Pietro	56	Piemonte	Laurea: Ingegneria	Banca	13
3.	Vicentini Giuseppe	44	Emilia-Romagna	Diploma: Ragioneria	Banca	13
6.	Conti Ettore	50	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Elettricità	11
6.	Volpi Giuseppe	44	Veneto	Diploma: Maturità classica	Elettricità	11
8.	Garbagni Mario	43	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Banca	10
9.	Castelli Ariberto	-	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Costruzioni	9
9.	Della Torre Luigi	60	Piemonte	Laurea: Scienze economiche	Banca	9
9.	Lodolo Alberto	48	Piemonte	Laurea: Ingegneria	Elettricità	9
9.	Sacchi Guido	54	Lombardia	Diploma: Ragioneria	Finanza	9
13.	Barberis Giovanni	-	-	Laurea: Ingegneria	Elettricità	8
13.	Cosulich Oscar	41	Estero (Croazia)	Diploma: Maturità classica	Armatoriale	8
13.	Covi Adolfo	-	-	Laurea: Ingegneria	Elettricità	8
13.	Da Zara Giuseppe	64	Veneto	Non indicato	Finanza	8
13.	Negri Rinaldo	-	Liguria	Laurea: Ingegneria	Elettricità	8
13.	Rossi Adolfo	31	Estero (Svizzera)	Non indicato	Banca	8
19.	Bianchi Riccardo	67	Piemonte	Laurea: Ingegneria	Ferrovie	7
19.	Bocciardo Arturo	45	Liguria	Laurea: Ingegneria	Siderurgia	7

I primi 20 big linkers nel 1927

	Cognome e nome	Età	Regione di nascita	Titolo di studio	Settore di appartenenza	Posiz.
1.	Panzarasa Rinaldo	50	Piemonte	Laurea: Giurisprudenza	Finanza	19
1.	Toeplitz Giuseppe	61	Estero (Polonia)	Diploma: Maturità classica	Banca	19
3.	Conti Ettore	56	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Elettricità	18
3.	Lodolo Alberto	54	Piemonte	Laurea: Ingegneria	Elettricità	18
3.	Mazzotti Biancinelli Lodovico	57	Lombardia	Laurea: Giurisprudenza	Finanza	18
3.	Ponti Gian Giacomo	49	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Elettricità	18
7.	Feltrinelli Carlo	46	Lombardia	Diploma: Maturità classica	Finanza	17
8.	Garbagni Mario	49	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Finanza	16
8.	Rossello Mario	50	Lombardia	Diploma: Ragioneria	Banca	16
10.	Gaggia Achille	54	Veneto	Laurea: Ingegneria	Elettricità	15
11.	Bocciardo Arturo	51	Liguria	Laurea: Ingegneria	Siderurgia	13
11.	Borletti Senatore	47	Lombardia	Diploma: Ragioneria	Grande distribuzione	13
13.	Motta Giacinto	57	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Elettricità	12
14.	Barberis Giovanni	-	-	Laurea: Ingegneria	Elettricità	11
14.	Beneduce Alberto	50	Campania	Laurea: Matematica	Finanza	11
14.	Benni Antonio Stefano	47	Piemonte	Non indicato	Meccanica	11
14.	Covi Adolfo	-	-	Laurea: Ingegneria	Elettricità	11
14.	Solza Mario	-	-	Diploma: Ragioneria	Banca	11
19.	Besozzi Giuseppe	67	Piemonte	Laurea: Ingegneria	Elettricità	10
19.	Della Torre Luigi	66	Piemonte	Laurea: Scienze economiche	Banca	10

I primi 20 big linkers nel 1936

	Cognome e nome	Età	Regione di nascita	Titolo di studio	Settore di appartenenza	Posiz.
1.	Motta Giacinto	66	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Elettricità	18
2.	Beneduce Alberto	59	Campania	Laurea: Matematica	Finanza	15
3.	Agnelli Giovanni	70	Piemonte	Diploma: Maturità classica	Automotive	13
3.	Cenzato Giuseppe	54	Veneto	Laurea: Ingegneria	Elettricità	13
5.	Cartesegna Francesco	54	Emilia-Romagna	Laurea: Ingegneria	Finanza	12
5.	Donegani Guido	59	Toscana	Laurea: Ingegneria	Chimica	12
5.	Parisi Enrico	60	Sicilia	Non indicato	Banca	12
8.	Broglia Giuseppe	67	Veneto	Laurea: Scienze Economiche	Automotive	11
8.	Morpurgo Edgardo	70	Friuli-V.G.	Diploma: Maturità classica	Assicurazioni	11
10.	Bruno Luigi	40	Campania	Laurea: Giurisprudenza	Elettricità	10
10.	Gaggia Achille	63	Veneto	Laurea: Ingegneria	Elettricità	10
10.	Pirelli Alberto	54	Lombardia	Laurea: Giurisprudenza	Gomma	10
13.	Conti Ettore	65	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Elettricità	9
13.	Ferrero Piero	54	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Elettricità	9
13.	Nizzola Agostino	67	Estero (Svizzera)	Laurea: Ingegneria	Elettricità	9
13.	Rebaudengo Eugenio	72	Piemonte	Laurea: Giurisprudenza	Automotive	9
13.	Rossello Mario	59	Lombardia	Diploma: Ragioneria	Banca	9
18.	Asinari Demetrio	58	Piemonte	Non indicato	Banca	8
18.	Grassi Paolo	57	Marche	Laurea: Giurisprudenza	Finanza	8
18.	Maglione Girolamo	59	Campania	Laurea: Ingegneria	Elettricità	8

I primi 20 big linkers nel 1952

	Cognome e nome	Età	Regione di nascita	Titolo di studio	Settore di appartenenza	Posiz.
1.	Ottolenghi Enrico	64	Umbria	Laurea: Ingegneria	Elettricità	17
2.	Valerio Giorgio	48	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Elettricità	16
3.	Cartesegna Francesco	70	Emilia-Romagna	Laurea: Ingegneria	Finanza	15
4.	De Biasi Vittorio	57	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Elettricità	13
5.	Bobbio Carlo	66	Lombardia	Laurea: Giurisprudenza	Elettricità	11
5.	Bruno Luigi	56	Campania	Laurea: Giurisprudenza	Elettricità	11
5.	Luraghi Giuseppe	47	Lombardia	Laurea: Scienze economiche	Automotive	11
5.	Nogara Bernardino	82	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Banca	11
5.	Spada Massimo	47	Lazio	Laurea: Giurisprudenza	Finanza	11
10.	Falck Giovanni	52	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Siderurgia	9
10.	Ferrero Piero	70	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Elettricità	9
10.	Marchesano Enrico	58	Sicilia	Laurea: Giurisprudenza	Finanza	9
13.	Pesenti Carlo	45	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Cemento	9
14.	Rossello Mario	75	Lombardia	Diploma: Ragioneria	Banca	9
14.	Valletta Vittorio	69	Liguria	Laurea: Scienze economiche	Automotive	9
14.	Bianchi Bruno	51	Umbria	Laurea: Ingegneria	Elettricità	8
14.	Boeri Giovanni Battista	69	Liguria	Laurea: Giurisprudenza	Finanza	8
18.	Camerana Giancarlo	43	Lazio	Laurea: Scienze agrarie	Automotive	8
18.	Cucchiarelli Alberto	-	-	Laurea: Ingegneria	Elettricità	8
18.	Masturzo Tullio	53	Lazio	Laurea: Ingegneria	Elettricità	8

I primi 20 big linkers nel 1960

	Cognome e name	Età	Regione di nascita	Titolo di studio	Settore di appartenenza	Posiz.
1.	Spada Massimo	55	Lazio	Laurea: Giurisprudenza	Finanza	19
1.	Valerio Giorgio	56	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Elettricità	19
3.	De BiasiVittorio	65	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Elettricità	18
4.	Torchiani Tullio	59	Sardegna	Laurea: Giurisprudenza	Finanza	14
5.	Bobbio Carlo	74	Lombardia	Laurea: Giurisprudenza	Elettricità	13
5.	Marchesano Enrico	66	Sicilia	Laurea: Giurisprudenza	Finanza	13
5.	Pesenti Carlo	53	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Cemento	13
5.	Rossello Mario	83	Lombardia	Diploma: Ragioneria	Banca	13
9.	Bruno Luigi	64	Campania	Laurea: Giurisprudenza	Elettricità	11
10.	Falck Giovanni	60	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Siderurgia	10
10.	Motta Galileo	54	Lombardia	Laurea: Giurisprudenza	Elettricità	10
10.	Ricaldone Paolo	75	Piemonte	Laurea: Matematica	Finanza	10
13.	Agnelli Giovanni (Gianni)	39	Piemonte	Laurea: Giurisprudenza	Automotive	9
14.	Bianchi Bruno	59	Umbria	Laurea: Ingegneria	Elettricità	8
14.	Capanna Alberto	50	Abruzzo	Laurea: Economia e Commercio.	Siderurgia	8
14.	Faina Carlo	66	Umbria	Laurea: Scienze economiche – Giurisprudenza	Chimica	8
14.	Prinetti Castelletti Ignazio	76	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Elettricità	8
18.	Arcaini Giuseppe	59	Lombardia	Diploma: Scuola Normale	Banca	7
18.	Basola Enrico	70	Lombardia	Laurea: Giurisprudenza	Finanza	7
18.	Bazan Carlo	60	Piemonte	Laurea: Economia e Commercio	Banca	7

I primi 20 big linkers nel 1972

	Cognome e nome	Età	Regione di nascita	Titolo di studio	Settore di appartenenza	Posiz.
1.	Spada Massimo	67	Lazio	Laurea: Giurisprudenza	Finanza	20
2.	Pesenti Carlo	65	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Cemento	13
3.	Torchiani Tullio	71	Sardegna	Laurea: Giurisprudenza	Finanza	10
3.	Capanna Alberto	62	Abruzzo	Laurea: Economia e Commercio	Siderurgia	10
5.	Grandi Alberto	48	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Energia	9
5.	Lolli Ettore	64	Emilia-Romagna	Laurea: Ingegneria	Finanza	9
7.	Arcaini Giuseppe	71	Lombardia	Diploma: Scuola Normale	Banca	8
7.	Calabria Fausto	50	Lazio	Laurea: Giurisprudenza	Finanza	8
7.	Corsi Giorgio	49	Toscana	Laurea: Giurisprudenza	Chimica	8
10.	Baldini Riccardo	62	Toscana	Laurea: Ingegneria	Meccanica	7
10.	Borletti Senatore jr.	-	Lombardia	Non indicato	Grande distribuzione	7
10.	Chiomenti Pasquale	58	Puglia	Laurea: Giurisprudenza	Finanza	7
10.	Destefanis Giovanni	-	Piemonte	Diploma: Ragioneria	Automotive	7
10.	Falck Bruno	70	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Siderurgia	7
10.	MasturzoTullio	73	Lazio	Laurea: Ingegneria	Finanza	7
10.	Micchi Luigi	-	-	Laurea: Economica e Commercio	Siderurgia	7
10.	Tino Adolfo	72	Campania	Laurea: Giurisprudenza	Finanza	7
18.	Borri Silvio	77	Toscana	Laurea: Economia e Commercio	Finanza	6
18.	Cesaroni Alberto	61	Toscana	Laurea: Economia e Commercio	Finanza	6
18.	Dosi Mario	69	Puglia	Laurea: Giurisprudenza	Finanza	6

I primi 20 big linkers nel 1983

	Cognome e nome	Età	Regione di nascita	Titolo di studio	Settore di appartenenza	Posiz.
1.	Garuzzo Giorgio	45	Piemonte	Laurea: Ingegneria	Automotive	8
1.	Mattioli Francesco Paolo	43	Lazio	Laurea: Giurisprudenza	Automotive	8
1.	Romiti Cesare	60	Lazio	Laurea: Economia e Commercio	Automotive	8
4.	Badile Didimo	62	Friuli-V.G.	Laurea: Ingegneria	Siderurgia	7
4.	Costa Giovanni Mario	-	-	Laurea: Ingegneria	Siderurgia	7
6.	Garrino Gian Luigi	48	Piemonte	Laurea: Economia e Commercio	Automotive	6
6.	Barbaglia Enzo	60	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Energia	6
6.	Pesenti Carlo	76	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Cemento	6
6.	Pesenti Giampiero	52	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Cemento	6
6.	Vezzalini Giancarlo	51	Emilia-Romagna	Laurea: Ingegneria	Automotive	6
11.	Cassaro Renato	43	Lombardia	Laurea: Economia e Commercio	Banca	5
11.	Clavarino Giobatta	56	Liguria	Laurea: Ingegneria	Meccanica	5
11.	Conciato Alvise	63	Friuli-V.G.	Laurea: Economia e Commercio	Finanza	5
11.	Cortesi Gaetano	71	Lazio	Laurea: Economia e Commercio	Finanza	5
11.	Liberati Tommaso	60	Lazio	Laurea: Ingegneria	Siderurgia	5
11.	Ortona Egidio	73	Piemonte	Laurea: Giurisprudenza	Finanza	5
11.	Rastelli Pietro	60	Emilia-Romagna	Non indicato	Banca	5
11.	Rossi Carlo Eugenio	54	Piemonte	Laurea: Ingegneria	Automotive	5
11.	Venini Lino	74	Piemonte	Diploma: Ragioneria	Banca	5
20.	Agnelli Giovanni (Gianni)	62	Piemonte	Laurea: Giurisprudenza	Automotive	4

I primi 20 big linkers nel 2001

	Cognome e nome	Età	Regione di nascita	Titolo di studio	Settore di attività	Posiz.
1.	Conti Fulvio	54	Lazio	Laurea: Economia e Commercio	Elettricità	10
2.	Barozzi Mario	38	Lombardia	Laurea: Economia e Commercio	Elettricità	9
3.	Mion Gianni	58	Veneto	Laurea: Economia e Commercio	Finanza	8
3.	Tatò Francesco	69	Lombardia	Laurea: Filosofia	Elettricità	8
5.	Benetton Gilberto	60	Veneto	Non indicato	Finanza	7
5.	Jaquinto Roberto	59	Lazio	Laurea: Economia e Commercio	Energia	7
5.	Moroni Alfredo	64	Umbria	Laurea: Statistica	Meccanica	7
8.	Delfino Angelo	61	Liguria	Non indicato	Elettricità	6
9.	Cerchiai Fabio	57	Toscana	Laurea: Economia e Commercio	Assicurazioni	5
9.	Profumo Alessandro	44	Liguria	Laurea: Economia e Commercio	Banca	5
9.	Ripa di Meana Vittorio	74	Lazio	Laurea: Giurisprudenza	Finanza	5
9.	Rocca Gianfelice	53	Lombardia	Laurea: Fisica	Siderurgia	5
13.	Bazoli Giovanni	69	Lombardia	Laurea: Giurisprudenza	Banca	4
13.	Berlusconi Piersilvio	32	Lombardia	Diploma: Maturità Classica	Televisione	4
13.	Bondi Enrico	67	Toscana	Laurea: Chimica	Finanza	4
13.	Cannatelli Pasquale	54	Calabria	Laurea: Economia e Commercio	Televisione	4
13.	Cirla Giorgio	61	Lombardia	Non indicato	Banca	4
13.	Colombo Achille	62	Toscana	Laurea: Ingegneria	Finanza	4
13.	Fabrizi Pier Luigi	53	Toscana	Laurea: Economia e Commercio	Banca	4
13.	Falck Alberto	63	Lombardia	Laurea Economia e Commercio	Finanza	4

I primi 20 big linkers nel 2010

Cognome e nome	Età	Regione di nascita	Titolo di studio	Settore di attività	Posiz.
1. Marchionne Sergio	58	Abruzzo	Laurea: Economia – Giurisprudenza – Filosofia MBA	Automotive	7
2. Altavilla Alfredo	47	Puglia	Laurea: Economia e Commercio	Automotive	6
3. Angelino Andrea	48	Campania	Laurea: Economia e Commercio	Elettricità	4
3. Ferraris Luigi	48	Lombardia	Laurea: Economia e Commercio	Elettricità	4
3. Mancini Giovanni	45	Liguria	Laurea: Economia e Commercio	Elettricità	4
3. Minucci Aldo	64	Calabria	Laurea: Giurisprudenza	Assicurazioni	4
3. Rossetti Paolo	59	Lombardia	Laurea: Ingegneria	Elettricità	4
3. Rossotto Camillo	48	Piemonte	Laurea: Scienze politiche	Automotive	4
3. Stefanini Pierluigi	57	Emilia-Romagna	Non indicato	Assicurazioni	4
10. Andreasi Marco Giuseppe	50	Lombardia	Laurea: Economia e Commercio	Elettricità	3
10. Baldi Alessandro Gianni	58	Estero (Svizzera)	Laurea: Economia e Commercio	Automotive	3
10. Benedetti Aureliano	75	Toscana	Laurea: Economia e Commercio	Banca	3
10. Benetton Gilberto	69	Veneto	Non indicato	Finanza	3
10. Berlusconi Piersilvio	41	Lombardia	Diploma: Maturità Classica	Televisione	3
10. Bernheim Antoine	86	Estero (Francia)	Laurea: Giurisprudenza – Scienze	Banca	3
10. Biandrino Piergiuseppe	53	Piemonte	Laurea: Giurisprudenza MBA, Ph.D.	Elettricità	3
10. Bussolotto Pio	74	Veneto	Diploma: Ragioneria	Banca	3
10. Caltagirone Francesco Gaetano	67	Lazio	Diploma: Maturità scientifica	Finanza	3
10. Cardani Antonio	60	Lombardia	Laurea: Economia e Commercio	Elettricità	3
10. Catania Elio Cosimo	64	Sicilia	Laurea: Ingegneria MS	Trasporti	3

I primi 20 big linkers nel 2017

Cognome e nome	Età	Regione di nascita	Titolo di studio	Settore di attività	Posiz.
1. Marchionne Sergio	65	Abruzzo	Laurea: Economia – Giurisprudenza – Filosofia MBA	Automotive	6
2. Cerchiai Fabio	73	Toscana	Laurea: Economia e Commercio	Assicurazioni	5
3. Benetton Gilberto	76	Veneto	Non indicato	Finanza	4
3. Caltagirone Alessandro	48	Lazio	Laurea: Economia e Commercio	Finanza	4
3. Foti Alessandro	57	Lombardia	Laurea: Economia e Commercio	Finanza	4
3. Gavio Daniela	52	Piemonte	Laurea: Medicina	Autostrade	4
3. Maioli Giampiero	61	Emilia-Romagna	Diploma: Ragioneria	Banca	4
3. Marcegaglia Emma	52	Lombardia	Laurea: Economia aziendale	Siderurgia	4
3. Palmer Richard Keith	51	Estero (Regno Unito)	Laurea: Microbiologia	Automotive	4
10. Bariatti Stefania	61	Lombardia	Laurea: Giurisprudenza	Banca	3
10. Berlusconi Piersilvio	48	Lombardia	Diploma: Maturità Classica	Televisione	3
10. Cappello Maria Elena	49	Lombardia	Laurea: Ingegneria Executive Master in Strategic Marketing Executive Master in Marketing Management	Telecomunicazioni	3
10. Castellucci Giovanni	58	Marche	Laurea: Ingegneria MBA	Autostrade	3
10. Ceruti Franco	58	Lombardia	Non indicato	Banca	3
10. Colafrancesco Matteo	66	Puglia	Laurea: Giurisprudenza – Scienze economiche e bancarie	Finanza	3
10. Colombo Paolo Andrea	57	Lombardia	Laurea: Economia aziendale	Finanza	3
10. Di Benedetto Paolo	70	Lazio	Laurea: Giurisprudenza	Finanza	3
10. Frigierio Dario	55	Lombardia	Laurea: Economia politica	Finanza	3
10. Galateri di Genola e Suniglia Gabriele	70	Lazio	Laurea: Giurisprudenza MBA	Finanza	3
10. Gérardin-Vautrin Catherine Marie Yvonne	58	Estero (Francia)	Laurea: Economia e Commercio MA in Giurisprudenza	Moda	3

BIBLIOGRAFIA

- AGANIN, A., e VOLPIN, P. (2006), *History of Corporate Ownership in Italy*, in R.K. MORCK (Ed.), *A History of corporate governance around the world: family business groups to professional managers*, University of Chicago Press, Chicago, IL, pp. 325-361.
- ALMEIDA, H., e WOLFENZON, D. (2005), *A Theory of Pyramidal Ownership and Family Business Groups*, NBER Working Paper No. w11368.
- AMATORI, F. (1992), *Donegani, Guido*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, Vol. 41, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma ([https://www.treccani.it/enciclopedia/donegani-guido_\(Dizionario-Biografico\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/donegani-guido_(Dizionario-Biografico)/))
- AMATORI, F. (1994), *Faina, Carlo*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, Vol. 44, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma ([https://www.treccani.it/enciclopedia/donegani-guido_\(Dizionario-Biografico\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/donegani-guido_(Dizionario-Biografico)/))
- AMATORI, F. (2000), *Beyond State and Market: Italy's Futile Search for a Third Way*, in P.A. TONINELLI (Ed.) *The Rise and Fall of State-Owned Enterprises in the Western World*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 128-156.
- AMATORI, F. (2011), *Entrepreneurial Typologies in the History of Industrial Italy: Reconsiderations*, in *Business History Review*, 85: 151-180.
- AMATORI, F. (a cura di) (2013), *Storia dell'IRI*, Vol. 2: *Il «miracolo» economico e il ruolo dell'IRI*, Laterza, Roma-Bari.
- AMATORI, F., e COLLI, A. (1999), *Impresa e industria in Italia dall'Unità ad oggi*. Venezia, Marsilio.
- AMATORI, F., BUGAMELLI, M., e COLLI, A. (2013), *Tecnologia, dimensione d'impresa e imprenditorialità*, in G. TONIOLO (a cura di), *L'Italia e l'economia mondiale. Dall'Unità a oggi*, Marsilio, Venezia, pp. 631-671.
- ANFOSSI, F. (2023), *Ior. Luci e ombre della Banca vaticana dagli inizi a Marcinkus*, Ares, Milano.
- ARMANNI, V. (1996), *Ettore Conti tra industria elettrica e banca mista (1895-1933)*, in D. BIGAZZI (a cura di), *Storie di imprenditori*, Il Mulino, Bologna, pp. 329-356.

- AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO (2008), *La corporate governance di banche e compagnie di assicurazioni* ([https://www.agcm.it/dot-cmsCustom/getDominoAttach?url-Str=192.168.14.10:8080/C12564CE0049D161/0/26FE72DE86F8B4D9C1257546004B404D/\\$File/IC36%20.pdf](https://www.agcm.it/dot-cmsCustom/getDominoAttach?url-Str=192.168.14.10:8080/C12564CE0049D161/0/26FE72DE86F8B4D9C1257546004B404D/$File/IC36%20.pdf)).
- BADON, C. (1994-95), *Gli imprenditori italiani nel secondo dopoguerra (1961-1972)*, Tesi di laurea, Università di Firenze, Facoltà di Lettere e Filosofia, Relatore Prof. Renato Giannetti.
- BAIRATI, P. (1983), *Vittorio Valletta*, Utet, Torino.
- BARCA, F. (1994), *Imprese in cerca di padrone. Proprietà e controllo nel capitalismo italiano*, Roma-Bari, Laterza.
- BARCA, F., e TRENTO, S. (1997), *State Ownership and the Evolution of Italian Corporate Governance*, in *Industrial and Corporate Change*, 6: 533-59.
- BARCA, F., BIANCO, M., CANNARI, L., CESARI, R., GOLA, C., MANITTA, G., SALVO, G., e SIGNORINI, L.F. (1994), *Aspetti proprietari e mercato delle imprese*, Vol. I: *Proprietà, modelli di controllo e riallocazione nelle imprese industriali*, Il Mulino, Bologna.
- BARUCCI, E., e MATTESINI F. (2008), *Bank shareholding and lending: complementarity or substitution? Some evidence from a panel of large Italian firms*, in *Journal of Banking & Finance*, 32(10): 2237-2247.
- BARUCCI, E., e PIEROBON, F. (2007), *Le privatizzazioni in Italia*, Carocci, Roma.
- BERTONI, F., e RANDONE, P.A. (2006), "The Small-World of Italian Finance: Ownership Interconnections and Board Interlocks" (https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=917587).
- BIANCHI, M., BIANCO, M., GIACOMELLI, S., PACCESI, A.M., E TRENTO, S. (2005), *Proprietà e controllo delle imprese in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- BIANCO, M., e PAGNONI, E. (1997), *I legami creati tra le società quotate dagli interlocking directorates: il caso delle banche*", *Quaderno di Moneta e Credito*, March, pp. 215-244.
- Bondi, Enrico, in *Enciclopedia on line* (<https://www.treccani.it/enciclopedia/enrico-bondi/>)
- BONELLI, F. (1966), *Beneduce, Alberto*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, Vol. 8, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma ([https://www.treccani.it/enciclopedia/alberto-beneduce_\(Dizionario-Biografico\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/alberto-beneduce_(Dizionario-Biografico)/))
- BONELLI, F. (1978), *Il capitalismo italiano: linee generali di interpretazione*, in R. ROMANO e C. VIVANTI (a cura di), *Annali della storia d'Italia. Dal feudalesimo al capitalismo*, Einaudi, Torino, pp. 1195-1255.
- CARNEVALI, F. (2000), *State Enterprise and Italy's "Economic Miracle": The Ente Nazionale Idrocarburi, 1945-1962*, in *Enterprise & Society*, 1(2): 249-278.
- CARROLL, W.K. (2010), *The Making of a Transnational Capitalist Class: Corporate Power in the 21st Century*, Zed Books, New York.
- CASTRONOVO, V. (1999), *Fiat 1899-1999. Un secolo di storia italiana*, Rizzoli, Milano.

- CGIL (1948), *Struttura dei monopoli industriali in Italia*, Casa Editrice Progresso, Roma.
- CHIESI, A.M. (1981), *Le origini della classe dirigente economica*, in A. MARTINELLI, A.M. CHIESI e N. DALLA CHIESA (a cura di), *I grandi imprenditori italiani. Profilo sociale della classe dirigente economica*, Feltrinelli, Milano, pp. 23-62.
- CHIESI, A.M. (1982), *L'élite finanziaria italiana*, in *Rassegna italiana di sociologia*, 23: 571-595.
- CHIESI, A.M. (1985), *Property, capital and network structure in Italy*, in F.N. STOKMAN, R. ZIEGLER e J. SCOTT (Eds), *Networks of Corporate Power*, Polity Press, Oxford, pp.199-214.
- COLLI, A. (2002), *I volti di Proteo. Storia della piccola impresa in Italia nel Novecento*, Bollati Boringhieri, Torino.
- COLLI, A. (2017), *Famiglia, management e diversificazione. Edizione. Storia della holding Benetton 1986-2016*, Il Mulino, Bologna, 2017.
- COLLI, A., e NEVALAINEN, P. (2020), *State-owned Enterprises*, in T. DA SILVA LOPES, C. LUBINSKI e H.J. TWOREK (Eds), *The Routledge Companion to the Makers of Global Business*, Routledge, New York-London, pp. 294-311.
- COLLI, A., e RINALDI, A. (2017), *Istituzioni, politica e struttura industriale*, in P. DI MARTINO e M. VASTA (a cura di), *Ricchi per caso. La parabola dello sviluppo economico italiano*, Il Mulino, Bologna, pp. 183-230.
- COLLI, A., e VASTA, M. (2015), *Large and Entangled: Italian Business Groups in the Long Run*, in *Business History*, 57(1): 64-96.
- COLVIN, C.L. (2014), *Interlocking Directorates and Conflicts of Interests: The Rotterdamsche Bankvereening, Müller & Co. and the Dutch Financial Crisis of the 1020s*, in *Business History*, 56(2): 314-334.
- CORDOVA-ESPINOZA, M.I. (2018). *The Evolution of Interlocking Directorates Studies – A Global Trend Perspective*. *AD-minister*, 33: 85-112.
- CREATINI, R., e MAIN, O. (2015), *Interlocking directorates: un problema risolto?*, in *Mercato concorrenza regole*, 17(3): pp. 539-560.
- CREPAX, N. (2006), *Luraghi, Giuseppe Eugenio*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, Vol. 66, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma ([https://www.treccani.it/enciclopedia/giuseppe-eugenio-luraghi_\(Dizionario-Biografico\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/giuseppe-eugenio-luraghi_(Dizionario-Biografico)/))
- DAVID, T., e WESTERHUIS, G. (Eds) (2014), *The Power of Corporate Networks. A Comparative and Historical Perspective*, New York-London, Routledge.
- DAVIS, G.F., e MIZRUCHI, M.S. (1999), *The Money Center Cannot Hold: Commercial Banks in the U.S. System of Corporate Governance*, in *Administrative Science Quarterly*, 44(2): 215-239.
- De CECCO, M. (1997), *Splendore e crisi del Sistema Beneduce: note sulla struttura finanziaria e industrial dell'Italia dagli anni venti agli anni sessanta*, in F. BARCA (a cura di), *Storia del capitalismo italiano. Dal dopoguerra a oggi*, Donzelli, Roma, pp. 389-404.
- DE JONG, A., FLIERS, P.T., e WESTERHUIS G. (2021), *Exceptional big linkers: Dutch evidence from the 20th century*, in *Business History*, 63(7): 1144-1174.

- DE NOOY, W., MRVAR, A., e BATAGELJ, V. (2018), *Exploratory Network Analysis with pajek. Reevised and Expanded Edition of Updated Software*, Cambridge University Press, Cambridge.
- DEEG, R.E. (2005), *Change from Within: German and Italian Finance in the 1990s*, in W. STREECK e K. THELEN (Eds), *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*, Oxford University Press, Oxford-New York, pp. 169-202.
- DI MARTINO, P., e VASTA, M. (a cura di) (2017), *Ricchi per caso. La parabola dello sviluppo economico italiano*, Il Mulino, Bologna.
- DOSI, G. (1982), *Technological Paradigms and Technological Trajectories: a suggested interpretation of the determinants of technological change*, in *Research Policy*, 11: 147-162.
- DOSI, G., e NELSON, R. (2010), *Technical Change and Industrial Dynamics as Evolutionary Processes*, in B.H. HALL e N. ROSENBERG (Eds), *Handbook of the Economics of Innovation*, Vol. 1, Elsevier, Amsterdam, pp. 51-127.
- DRAGO, C., POLO, A., e SANTELLA, P. (2007), *The Italian Chamber of Lords sits on Listed Company Boards: An Empirical Analysis of Italian Listed Companies Boards from 1998 to 2006*, MPRA Paper n. 2265.
- DRAGO, C., RICCIUTI, R., e SANTELLA P. (2015), *An Attempt to Disperse the Italian Interlocking Directorship Network: Analyzing the Effects of the 2011 Reform*, Fondazione Enrico Mattei Working Paper No. 82.
- Falck*, in *Enciclopedia on line* (<https://www.treccani.it/enciclopedia/falck/>)
- FELICE, E. (2010), *State Ownership and International Competitiveness: The Italian Finmeccanica from Alfa Romeo to Aerospace and Defence*, in *Enterprise & Society*, 11(3): 594-635
- FELICE, E. (2018), *Ascesa e declino. Storia economica d'Italia*, Il Mulino, Bologna.
- FERRATINI TOSI, F., GRASSI, G., LEGNANI, M., MAFFEIS, M., PIRZIO, P., e ZANCANARO, A. (1983), *Il ceto imprenditoriale nel primo decennio repubblicano. Anticipazioni su un campione di ricerca*, in *Italia Contemporanea*, n. 153: 165-181.
- FERRI, F., e TRENTO, S. (1997), *La dirigenza delle grandi banche e delle grandi imprese: ricambio e legami*, in F. BARCA (a cura di), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi*, Donzelli, Roma, pp. 405-427.
- FIorentino, E., DE VINCENZO, A., HEID, F., KARMANN, A., e KOETTER, M. (2009), *The Effects of privatization and consolidation on bank productivity: comparative evidence from Italy and Germany*, Temi di Discussione n. 722, Banca d'Italia, Roma.
- FLIEGSTEIN, N. (1990), *The Transformation of Corporate Control*, Harvard University Press, Cambridge, MA, (trad. it., *La trasformazione del controllo dell'impresa*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001).
- FOHLIN, C. (1999), *Capital mobilisation and utilisation in latecomer economies: Germany and Italy compared*, in *European Review of Economic History*, 3 (2): 139-174.
- FOHLIN, C. (2007), *Finance Capitalism and Germany's Rise to Industrial Power*, Cambridge University Press, New York.

- FOHLIN, C. (2012), *Mobilizing Money: How the World's Richest Nations Financed Industrial Growth*, Cambridge University Press, Cambridge.
- FREEMAN, C., e LOUÇÃ, F. (2001), *As time goes by: from the industrial revolution to the information revolution*, Oxford University Press, Oxford.
- GERSCHENKRON, A. (1962), *Economic Backwardness in Historical Perspective: A Book of Essays*, Harvard University Press, Boston, MA (trad. it., *Il problema storico dell'arretratezza economica*, Einaudi, Torino, 1965).
- GHEZZI, F., e PICCIAU, C. (2022), *Evaluating the Effectiveness of the Italian Interlocking Ban: An empirical analysis of the personal ties among the largest banking and insurance groups in Italy*, in *Journal of Competition Law & Economics*, 18(1): 29-74.
- GIANNETTI, R., e VASTA, M. (2005), *Storia dell'impresa industriale italiana*, Il Mulino, Bologna.
- GRANOVETTER, M. (1993), *The Nature of Economic Relationship*, in R. SWEDBERG (Ed.), *Explorations in Economic Sociology*, Sage, New York, pp. 28-66.
- GRANOVETTER, M. (2005), *The Impact of Social Structure on Economic Outcomes*, in *Journal of Economic Perspectives*, 19(1): 33-50.
- GROSSMAN, S.J., e HART, O. (1986), *The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration*, in *Journal of Political Economy*, 94: 691-719.
- HALL, P.A., e SOSKICE, D. (2001), *Varieties of Capitalism: the Institutional Foundation of Comparative Advantage*. Oxford University Press, Oxford.
- HART, O. (1989), *An Economist's Perspective on the Theory of the Firm*, in *Columbia Law Review*, 89: 1757-1774.
- HART, O., e MOORE, J. (1990), *Property Rights and the Nature of the Firm*, in *Journal of Political Economy*, 98: 1119-1158.
- HAUNSCHILD, P.R., e BECKMAN, C.M. (1998), *When Do Interlocks Matter? Alternate Sources of Information and Interlock Influence*, in *Administrative Science Quarterly*, 43(4): 815-844.
- HERTNER, P. (1993), *Gli imprenditori elettrici in prospettiva storica*, in *Annali di storia dell'impresa*, 9: 8-14.
- HILFERDING, R., (1968 [1910]), *Das Finanzkapital. Eine Studie über die jüngste Entwicklung des Kapitalismus*. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt (trad. it., *Il capitale finanziario*, Mimesis, Sesto San Giovanni (Mi), 2011).
- HILLMAN, A.J., WITHERS, M.C., e COLLINS, B.J. (2009), *Resource Dependence Theory: A Review*, in *Journal of Management*, 35(6): 1404-1427.
- HÖPNER, M., e KREMPPEL, L. (2002), *The Policy of the German Company Network*, in *Competition and Change*, 8(4): 339-356.
- KOENIG, T., GOGEL, R., e SONQUIST, J. (1979), *Models of the significance of interlocking corporate directorates*, in *American Journal of Economics and Sociology*, 38 (2): 173-186.
- KOGUT, B. (Ed.) (2012). *The Small World of Corporate Governance*, MIT Press, Cambridge, MA.
- KOTZ, D. (1978), *Bank Control of Large Corporations in the United States*, University of California Press, Berkeley.

- LA FRANCESCA, S. (2004), *Storia del sistema bancario italiano*, Il Mulino, Bologna.
- LA PORTA, R., LOPEZ DE SILANES, F., e SHLEIFER, A. (1999), *Corporate Ownership around the World*, in *Journal of Finance*, 54(2): 471-517.
- LA PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F., e SHLEIFER, A. (2008), *The Economic Consequences of Legal Origins*, in *Journal of Economic Literature*, 46(2): 285-332.
- LA PORTA, R., LOPEZ DE SILANES, F., SHLEIFER, A., e VISHNY, R.W. (1998), *Law and Finance*, in *Journal of Political Economy*, 106(6): 1113-1155.
- LAZONICK, W., e O'SULLIVAN, M. (2000), *Maximizing Shareholder Value: a New Ideology for Corporate Governance*, in *Economy and Society*, 29: 13-35.
- LUZZATTO FEGIZ, P. (1928), *Il consiglio di amministrazione e l'interdipendenza delle imprese*, in *Giornale degli economisti*, 43: 197-231.
- Marchionne, Sergio*, in *Enciclopedia on line* (<https://www.treccani.it/enciclopedia/sergio-marchionne/>)
- MATTIOLI, R. (1962), *I problemi attuali del credito*, in *Mondo Economico*, 2: 1-5.
- MINISTERO PER LA COSTITUENTE (1947), *Rapporto della commissione economica*, Istituto Poligrafico dello Stato, Roma.
- MINTZ, B., e SCHWARZ, M. (1985), *The Power Structure of American Business*, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- MIZRUCHI, M.S. (1996), *What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates*, in *American Review of Sociology*, 22: 271-298.
- MONTANARI, G. (2007), *Marchesano, Enrico*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, Vol. 69, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma, ([https://www.treccani.it/enciclopedia/enrico-marchesano_\(Dizionario-Biografico\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/enrico-marchesano_(Dizionario-Biografico)/))
- MORI, G. (1977), *Le guerre parallele. L'industria elettrica in Italia nel periodo della grande guerra*, in ID. (a cura di), *Il capitalismo industriale in Italia. Processo di industrializzazione e storia d'Italia*, Editori Riuniti, Roma, pp. 141-215.
- NELSON, R. (1994), *The Co-evolution of Technology, Industrial Structure, and Supporting Institutions*, in *Industrial and Corporate Change*, 3: 47-62.
- NUVOLARI, A., TONINELLI, P.A., e VASTA, M. (2018), *What Makes a Successful (and Famous) Entrepreneur? Historical Evidence From Italy (XIX-XX Centuries)*, in *Industrial and Corporate Change*, 27(3): 425-447
- OSTI, G.L. (1993), *L'industria di stato dall'ascesa al degrado: trent'anni nel gruppo Finsider. Conversazioni con Ruggero Ranieri*, Il Mulino, Bologna.
- PAGANO, M., PANETTA, F., e ZINGALES, L. (1998), *Why do companies go public? An empirical analysis*, in *Journal of Finance*, 53: 27-64.
- PAGANO, M., e VOLPIN, P. (2001), *The Political Economy of Finance*, in *Oxford Review of Economic Policy*, 17(4): 502-519.
- PAGANO, U., e TRENTO, S. (2003), *Continuity and Change in Italian Corporate Governance. The Institutional Stability of One Variety of Capitalism*, in M. DI MATTEO e P. PIACENTINI (Eds), *The Italian Economy at the Dawn of the XXI Century*, Ashgate, Aldershot-Burlington, VT, pp. 177-211.
- PATUZZI, M. (2012), *The German Corporate Network during the Golden Age (1950-1970)*, Tesi di LM, Università di Siena, Rel. Prof. Michelangelo Vasta.

- PAVESE, C. (1993), *Carlo Esterle: grand commis della banca mista*, in *Annali di storia dell'impresa*, 9: 77-94.
- PENNINGS, J.M. (1980), *Interlocking Directorates: Origins and Consequences of Connections Among Organizations' Board of Directors*, Jossey-Bass, San Francisco.
- PERUGINI, M. (2014), *Panzarasa, Rinaldo*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, Vol. 80, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma, ([https://www.treccani.it/enciclopedia/panzarasa-rinaldo_\(Dizionario-Biografico\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/panzarasa-rinaldo_(Dizionario-Biografico)/))
- POSNER, M.J. e WOOLF, S.J. (1967), *Italian Public Enterprise*, Duckworth, London.
- RADAR (pseud. di E. Rienzi) (1948), *Organizzazione del capitale finanziario italiano*, Edizioni Italiane, Roma.
- RAJAN, R., e ZINGALES, L. (2003), *The great reversals: the politics of financial development in the 20th century*, in *Journal of Finance Economics*, 69(1): 5-50.
- REBERSCHAK, M. (1998), *Gaggia, Achille*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, Vol. 51, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma ([https://www.treccani.it/enciclopedia/gaggia-achille_\(Dizionario-Biografico\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/gaggia-achille_(Dizionario-Biografico)/))
- RIENZI, E. (1947-48), *The distribution of share capital of Italian Banking Companies*, in *Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review*, 1: 10-19.
- RINALDI, A., e SPADAVECCHIA, A. (2021), *The banking-industry relationship in Italy: large national banks and small local banks compared (1913-1936)*, in *Business History*, 2021, 63(6): 988-1006.
- RINALDI, A., e TAGLIAZUCCHI, G. (2021), *Women Entrepreneurs in Italy: A Prosopographic Study*, in *Business History*, 63(5): 753-775.
- RINALDI, A., e TAGLIAZUCCHI, G. (2022), *Women Directors in Italy: 1913-2017*, in *Business History* (<https://doi.org/10.1080/00076791.2022.2015332>)
- RINALDI, A., e VASTA, M. (2005), *The structure of Italian capitalism, 1952-72: new evidence using the interlocking directorates technique*, in *Financial History Review*, 12(2): 173-198.
- RINALDI, A., e VASTA, M. (2012), *The Italian Corporate Network After the "Golden Age" (1972-1983): From Centrality to Marginalization of State-Owned Enterprises*, in *Enterprise & Society* 13(2): 378-413.
- RINALDI, A., e VASTA, M. (2014), *Persistent and Stubborn. The State in Italian Capitalism: 1913-2001*, in T. DAVID e G. WESTERHUIS (Eds), *The Power of Corporate Networks: A Comparative and Historical Perspective*, Routledge, New York-London, pp. 169-188;
- ROE, M.J. (1994), *Strong Managers, Weak Owners: The Political Roots of American Corporate Finance*, Princeton University Press, Princeton.
- ROMANI, M. (2008), *Mazzotti Biancinelli, Lodovico*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, Vol. 72, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma ([https://www.treccani.it/enciclopedia/lodovico-mazzotti-biancinelli_\(Dizionario-Biografico\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/lodovico-mazzotti-biancinelli_(Dizionario-Biografico)/))
- Romiti, Cesare*, in *Enciclopedia on line* (<https://www.treccani.it/enciclopedia/cesare-romiti/>)
- SAPINSKI, J.P., e CARROLL, W.K. (2018), *Interlocking Directorates and Corporate*

- Networks*, in A. NÖLKE e C. MAY (Eds). *Handbook of the International Political Economy of the Corporation*, E. Elgar, Cheltenham-Northampton, MA, pp., 45-60.
- SCHMIDT, V.A. (2008), *European Political Economy: Labor Out, State Back In, Firm to the Fore*, in *West European Politics*, 31(1-2): 302-320.
- SCHNYDER, G., e WILSON, J. (2014), *The Structure of Networks: The Transformation of UK Business*, in T. DAVID e G. WESTERHUIS (Eds), *The Power of Corporate Networks. A Comparative and Historical Perspective*, New York-London, Routledge, pp. 48-65.
- SCOTT, J. (2017), *Social Network Analysis*, 4th Edition, Sage, Los Angeles.
- SCOTT, J. (1985), *Theoretical Framework and Research Design*, in F.N. STOKMAN, R. ZIEGLER e J. SCOTT (Eds), *Networks of Corporate Power*, Oxford, UK: Polity Press, pp. 1-19.
- SEGRETO, L. (1988), *Bruno, Luigi*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, Vol. 34, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma ([https://www.treccani.it/enciclopedia/bruno-luigi_\(Dizionario-Biografico\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/bruno-luigi_(Dizionario-Biografico)/))
- SEGRETO, L. (1992), *Imprenditori e finanzieri*, in G. MORI (a cura di), *Storia dell'industria elettrica in Italia*, Vol. I: *Le origini. 1882-1914*, t. 1, Laterza, Roma-Bari, pp. 249-331.
- SEGRETO, L. (2020), *Volpi Di Misurata, Giuseppe*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, Vol. 100, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma ([https://www.treccani.it/enciclopedia/volpi-di-misurata-giuseppe_\(Dizionario-Biografico\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/volpi-di-misurata-giuseppe_(Dizionario-Biografico)/))
- SERENI, E. (1966), *Capitalismo e mercato nazionale*, Editori Riuniti, Roma.
- SICCA, L., e IZZO, F. (1994), *La SME di Giuseppe Cenzato*, in V. CASTRONOVO (a cura di), *Storia dell'industria elettrica in Italia*, Vol. IV: *Dal dopoguerra alla nazionalizzazione. 1945-1962*, Laterza, Roma-Bari, pp. 547-630
- SICILIANO, G. (2001), *Cento anni di borsa in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- SILVA, R., KOZITSKA, N., OLIVEIRA, C., OLIVERIRA, M., e MACHADO-SANTOS, C. (2021), *An Overview of Management Control Theory*, in *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2): 1-13.
- SIMONI, M. (2020), *Institutional Roots of Economic Decline. Lessons from Italy*, in *Italian Political Science Review/Rivista Italiana di Scienza Politica*, 50: 382-397.
- STOKMAN, F.N., e WASSEUR, F.W. (1985), *National Networks in 1976: A Structural Comparison*, in F.N. STOKMAN, R. ZIEGLER e J. SCOTT (Eds), *Networks of Corporate Power*, Oxford, Polity Press, pp. 20-44.
- STOKMAN, F.N., ZIEGLER, R., e SCOTT, J. (Eds) (1985), *Networks of Corporate Power*, Oxford, Polity Press.
- SZEGO, B., DE VINCENZO, A., e MARANO, G. (2008), *The evolution of corporate governance of Italian listed banks: What happened in the boardroom?*, Paper presented at the conference "Corporate Governance in Italia: A Dieci Anni dal Testo Unico della Finanza", Banca d'Italia, Roma, 11 Dicembre 2008.
- TONINELLI, P.A. (2004), *Between state and market. The parabola of Italian Public enterprise in the 20th century*, in *Entreprises et histoire*, 37: 53-74.

- TONINELLI, P.A., e VASTA, M. (2014), *Opening the black box of entrepreneurship: The Italian case in a historical perspective*, in *Business History*, 56(2): 161-186.
- TONIOLO, G. (1980), *L'economia dell'Italia fascista*, Laterza, Bari.
- TORTELLA, G., e QUIROGA G. (Eds) (2013), *Entrepreneurship and Growth. An International Historical Perspective*, New York, Palgrave Macmillan.
- USEEM, M. (1984), *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the U.S. and the UK*, Oxford University Press, New York.
- VASTA, M., *Appendice. La fonte e il dataset Imita.db*, in R. GIANNETTI e M. VASTA (a cura di) *L'impresa italiana nel Novecento*, Il Mulino, Bologna, 2003, pp. 429-434.
- VASTA, M., e BACCINI, A. (1997), *Banks and industry in Italy, 1911-36: new evidence using the interlocking directorates technique*, in *Financial History Review*, 4(2), pp. 139-159.
- VASTA, M., DRAGO, C., RICCIUTI, R., e RINALDI, A. (2017), *Reassessing the Bank-Industry Relationship in Italy, 1913-1936: A Counterfactual Analysis*, in *Cliometrica*, 11(2): 183-216.
- VIDOTTO V. (2015), *Berlusconi, Silvio*, in *Enciclopedia Italiana – IX Appendice*, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma ([https://www.treccani.it/enciclopedia/silvio-berlusconi_\(Enciclopedia-Italiana\)](https://www.treccani.it/enciclopedia/silvio-berlusconi_(Enciclopedia-Italiana)))
- VITIELLO, A. (1993), *La grande famiglia degli elettrici in Italia*, in G. GALASSO (a cura di), *Storia dell'industria elettrica in Italia*, Vol. III: *Espansione e oligopolio*, t. 1, Laterza, Roma-Bari, pp. 399-504.
- WASSERMAN, S., e FAUST, K. (Eds) (1994), *Social Network Analysis. Methods and Applications*, Cambridge University Press, Cambridge.
- WINDOLF, P. (2012), *Corporate Networks on the 20th Century. Germany, United States and France in Comparison*, Paper presented at the conference “Power of corporate networks: A comparative and historical perspective”, Lausanne, August 27th-28th, 2012.
- WINDOLF, P. (2014), *The Corporate Network in Germany, 1896-2010*, in T. DAVID e G. WESTERHUIS (Eds), *The Power of Corporate Networks. A Comparative and Historical Perspective*, Routledge, New York-London, pp. 66-85.
- ZAMAGNI, V. (2003), *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, Il Mulino, Bologna.
- ZAMAGNI, V. (2006), *Italcementi. Dalla leadership nazionale all'internazionalizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- ZERINI, E. (pseud. di E. Rienzi) (1947), *L'economia capitalistica e i vari aspetti delle egemonie economiche in Italia*”, parti I, II, III, in *Critica economica*, 5, 6, 7: 75-102, 108-142, 67-98.
- ZORZINI, M. (1925), *L'organizzazione dell'industria idro-elettrica in Italia*, in *Economia*, 7: 166-176.

Lo studio degli *interlocking directorates* (ID) – ossia, i legami che si formano tra due società quando una stessa persona siede nel consiglio di amministrazione di entrambe – si è considerevolmente diffuso negli ultimi anni. Gli ID costituiscono parte della struttura che informa l'azione degli agenti economici: essi sono una rete – un meccanismo di coordinamento non gerarchico e non di mercato – attraverso cui ogni attore assimila e trasmette l'influenza di innumerevoli altri attori. Questo volume analizza la rete degli ID fra le 250 maggiori società italiane dal 1913 al 2017. La rete era molto coesa dal 1913 al 1960 – la densità massima fu raggiunta nel 1927, quando più forte era l'influenza della banca mista – e poi incominciò a declinare. L'erosione del *network* degli ID è un tratto comune a gran parte dei paesi industrializzati negli anni recenti, ma in Italia è iniziata prima ed è stata più pronunciata che altrove. Anche le forze all'opera sono state differenti: negli altri paesi la determinante principale è stata lo spostamento del baricentro dell'attività delle banche dall'intermediazione del risparmio all'*investment banking*, che ha ridotto il loro interesse verso gli ID con le imprese industriali, mentre in Italia un ruolo centrale hanno avuto alcuni shock istituzionali, a partire dalla nazionalizzazione dell'industria elettrica nel 1962. Il volume mostra poi che un numero molto ristretto di individui – i *big linkers* – genera una proporzione molto elevata degli ID. Queste persone svolgono un ruolo molto importante nell'assicurare la coesione dell'élite imprenditoriale infondendo valori e codici di comportamento condivisi, una funzione che però sembra essersi affievolita negli anni recenti.

Alberto Rinaldi è professore associato di Storia economica all'Università di Modena e Reggio Emilia. È autore di cinque monografie e di numerosi articoli pubblicati su riviste internazionali quali *Business History*, *Cliometrica*, *Enterprise & Society*, *Explorations in Economic History*, *Financial History Review* e *The Journal of Policy Modeling*.