

STORIA ECONOMICA

ANNO XX (2017) - n. 2



Edizioni Scientifiche Italiane

Direttore responsabile: LUIGI DE MATTEO
Comitato di Direzione: LUIGI DE MATTEO, ALBERTO GUENZI,
PAOLO PECORARI

La Rivista, fondata da Luigi De Rosa nel 1998, si propone di favorire la diffusione e la crescita della Storia economica e di valorizzarne, rendendolo più visibile, l'apporto al più generale campo degli studi storici ed economici. Di qui, pur nella varietà di approcci e di orientamenti culturali di chi l'ha costituita e vi contribuisce, la sua aspirazione a collocarsi nel solco della più solida tradizione storiografica della disciplina senza rinunciare ad allargarne gli orizzonti metodologici e tematici.

Comitato scientifico: Frediano Bof (Università di Udine); Giorgio Borelli (Università di Verona); Andrea Cafarelli (Università di Udine); Aldo Carera (Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano); Giovanni Ceccarelli (Università di Parma); Daniela Ciccolella (CNR-Issm); Alida Clemente (Università di Foggia); Francesco Dandolo (Università Federico II di Napoli); Francesco D'Esposito (Università G. D'Annunzio di Chieti-Pescara); Marco Doria (Università di Genova); Giovanni Farese (Università Europea di Roma); Giulio Fenicia (Università di Bari); Luciana Frangioni (Università del Molise); Paolo Frascani (Università L'Orientale di Napoli); Maurizio Gangemi (Università di Bari); Andrea Giuntini (Università di Modena e Reggio Emilia); Amedeo Lepore (Seconda Università di Napoli); Germano Maifreda (Università di Milano); Daniela Manetti (Università di Pisa); Paola Massa (Università di Genova); Giampiero Nigro (Università di Firenze); Nicola Ostuni (Università Magna Græcia di Catanzaro); Paola Pierucci (Università G. D'Annunzio di Chieti-Pescara); Gianluca Podestà (Università di Parma); Mario Rizzo (Università di Pavia); Gaetano Sabatini (Università di Roma Tre); Giovanni Vigo (Università di Pavia).

Storia economica effettua il referaggio anonimo e indipendente.

Direzione e redazione: Prof. Luigi De Matteo, vico S. Maria Apparente, 44, 80132 Napoli; Università di Napoli "L'Orientale", Dipartimento di Scienze Sociali, Largo San Giovanni Maggiore, 30, 80134 Napoli – Tel. 081/6909483; *e-mail:* dematteo@unior.it

Gli articoli, le ricerche, le rassegne, le recensioni, e tutti gli altri scritti, se firmati, esprimono esclusivamente l'opinione degli autori.

Amministrazione: Edizioni Scientifiche Italiane, via Chiatamone 7, 80121 Napoli – tel. 081/7645443 pbx e fax 081/7646477 – Internet: www.edizioniesi.it; *e-mail:* info@edizioniesi.it

Registrazione presso il Tribunale di Napoli al n. 4970 del 23/6/1998. Responsabile: Luigi De Matteo.

Copyright by Edizioni Scientifiche Italiane – Napoli.

Periodico esonerato da B.A.M. art. 4, 1° comma, n. 6, d.P.R. 627 del 6-10-78

SOMMARIO

ANNO XX (2017) - n. 2

Storia economica 1998-2017. <i>Le origini, gli assetti, la linea scientifica ed editoriale</i> , di Luigi De Matteo	p. 357
IL PUNTO NAVE. PERCORSI E ACQUISIZIONI DELLA RICERCA STORICO-ECONOMICA IN ITALIA	
a cura di Luigi De Matteo, Alberto Guenzi e Paolo Pecorari	
<i>Premessa</i> di Luigi De Matteo, Alberto Guenzi e Paolo Pecorari	» 371
GUIDO ALFANI, <i>Crisi demografiche e crisi economiche nell'Italia preindustriale (ca. 1300-1800)</i>	» 377
ANGELA ORLANDI, <i>Tradizione e innovazione nel capitalismo toscano tardo trecentesco</i>	» 395
GIOVANNI CECCARELLI, <i>Rischio e assicurazioni tra medioevo ed età moderna</i>	» 411
MARIA PAOLA ZANOBI, <i>Il lavoro delle donne nel Medioevo</i>	» 425
MARIO RIZZO, <i>La sfera strategica e le sue implicazioni socio-economiche in età moderna</i>	» 437
GERMANO MAIFREDA, <i>Religione, istituzioni, cambiamento economico</i>	» 453
ALIDA CLEMENTE, <i>Stati e commercio nell'Europa moderna tra reti e gerarchie</i>	» 469
CARLO MARCO BELFANTI, <i>La moda è un argomento di storia economica?</i>	» 489
LUCA MOCARELLI, <i>L'ambiente in una prospettiva storico-economica: l'Italia dell'età moderna</i>	» 499
ANDREA COLLI, <i>Italy Rocks! (e perché bisogna studiarla)</i>	» 511
LUIGI DE MATTEO, <i>Mezzogiorno e Unità d'Italia. Sul distacco tra storia e memoria</i>	» 523

SOMMARIO

VITTORIO DANIELE, <i>Divisi in partenza? Nord e Sud dopo l'unificazione nazionale</i>	»	535
STEFANO MAGAGNOLI, <i>Le frontiere della food history. Storia sociale, storia economica, storia culturale</i>	»	549
SALVATORE LA FRANCESCA, <i>Breve rassegna della storiografia sulla banca in Italia</i>	»	561
PIETRO CAFARO, <i>La cooperazione: un modo antico (o nuovo?) di fare economia</i>	»	579
ALDO CARERA, <i>Nessi storiografici. Economia, lavoro, sindacato</i>	»	597
AUGUSTO CIUFFETTI, ROBERTO PARISI, <i>La memoria del lavoro negli studi di storia e archeologia del patrimonio industriale</i>	»	615
GABRIELLA CORONA, <i>L'ambiente nella storia d'Italia</i>	»	633
FREDIANO BOF, <i>Sericoltura e setificio in Italia tra Otto e Novecento: una rassegna bibliografica</i>	»	649
ANDREA CAFARELLI, <i>Navigare necesse est. La Storia marittima nell'ultimo ventennio</i>	»	673
ANDREA GIUNTINI, <i>Un paradigma per la storia della mobilità. La difficile transizione della storiografia economica italiana</i>	»	693
GIUSEPPE MORICOLA, <i>Per una storia economica dell'emigrazione: alcune indicazioni di ricerca</i>	»	707
GIAN LUCA PODESTÀ, <i>Africa e colonie, perché no?</i>	»	721
MARIO ROBIONY, <i>Siderurgia e meccanica in Italia nell'età contemporanea: orientamenti storiografici</i>	»	731
GIOVANNI FARESE, <i>Per una storia sopranazionale. Istituzioni economiche e protagonisti italiani, 1919-2019</i>	»	751
Storia economica. <i>Indice generale delle annate I-XX (1998-2017)</i>	»	767

TRADIZIONE E INNOVAZIONE NEL CAPITALISMO TOSCANO TARDO TRECENTESCO

La capacità di penetrazione delle aziende commerciali toscane tardo medievali dipendeva da una serie di fattori, anzitutto dalla capacità di creare complesse reti formate da imprese connazionali e straniere, da istituzioni e da individui operanti in diversi contesti. Oltre a ciò intervenivano altri elementi connessi alla dimensione dell'impresa, all'assetto societario e alle modalità di management. In questo quadro, riprendendo alcuni lavori dedicati al gruppo di Francesco Datini, utilizzeremo la sua documentazione per proporre ulteriori considerazioni sul capitalismo toscano della fine del Trecento con particolare riguardo all'assetto aziendale e alle modalità di *governance*.

Capitalismo mercantile, *governance*, *performance* aziendali, Toscana, secoli XIV-XV

The capacity of market penetration of Tuscan trading companies in the late Middle Ages depended on a number of factors, above all the ability to create complex networks formed by compatriots and foreign companies, institutions and individuals operating in different contexts. In addition, there were other elements related to the size of the company, its corporate structure and management methods. In this context, taking up some works dedicated to Francesco Datini's group, we will use his documentation to propose further consideration on Tuscan capitalism at the end of the fourteenth century with particular regard to the company structure and governance methods.

Merchant capitalism, governance, corporate performance, Tuscany, 14th and 15th centuries

Premessa

In un saggio dedicato a modelli e sistemi di relazione del gruppo Datini negli anni a cavallo del Quattrocento ho affrontato il tema della capacità di penetrazione commerciale delle compagnie mercantili toscane negli empori del Mediterraneo utilizzando anche i criteri interpretativi della *Social Network Analysis*. Ho provato a dimostrare come

la particolare competitività del gruppo aziendale del Mercante di Prato fosse correlata alla capacità di saper creare o sapersi inserire in reti formate da imprese commerciali connazionali e straniere, da istituzioni e da individui operanti in diversi contesti. L'intensità delle relazioni consentiva l'efficiente acquisizione di informazioni economiche, tecniche e politiche. Inoltre, ciascun nodo della rete era un utile punto di appoggio per lo svolgimento di affari che, soprattutto in terra straniera, erano complicati dalla diversità delle rarefatte norme che regolavano i mercati¹.

Quelle capacità di penetrazione dipendevano anche da altri fattori connessi alla dimensione delle aziende, all'assetto societario e alle attività di *management*. Attraverso alcune teorie proprie delle scienze aziendali e facendo riferimento al sistema datiniano, ho esaminato le questioni inerenti alle scelte societarie e di *management* con particolare riguardo alla sua *governance*. In questa logica ho anche cercato di discutere del cosiddetto "family effect" sulla *performance* aziendale².

Questi studi sono le coordinate di una rotta, ancor più che un punto nave, lungo la quale negli ultimi anni si sono indirizzate le mie ricerche su Francesco Datini. In questa sede ripercorrerò il cammino intrapreso arricchendolo di qualche ulteriore considerazione sul capitalismo toscano della fine del Trecento con particolare riguardo alla dimensione aziendale e alla *governance*. Relativamente a quest'ultimo aspetto l'esperienza del Mercante di Prato tornerà a essere caso esemplare.

Imprese di famiglia e società tra estranei

Il tema della famiglia in età medievale e moderna è stato oggetto di analisi da parte di molti studiosi con motivazioni e modalità di approccio diverse: da quelle di tipo giuridico-istituzionale a quelle socio-antropologiche. Molti di questi aspetti interessano anche lo sto-

¹ A. ORLANDI, *Networks and Models of the Commercial Penetration of the Late Medieval Mediterranean. Revisiting the Case of Datini*, in *Commercial Networks and European Cities, 1400-1800*, a cura di A. Caracausi e C. Jeggle, London 2014, pp. 81-106.

² EAD., *Le prestazioni di una holding tardo medievale rilette attraverso alcune teorie di management e la Social Network Analysis*, in *Innovare nella storia economica: temi, metodi, fonti*, Atti del convegno della Società Italiana degli Storici Economici, Roma 10-11 ottobre 2014, Prato 2016, pp. 117-148.

rico dell'economia che, comunque, è stato attratto principalmente dal ruolo dei casati nella formazione e nel controllo delle associazioni di affari. Le prime società di capitale si chiamavano "fraterne" giacché raccoglievano le proprie risorse all'interno della famiglia che, come è noto, era costituita da un gruppo di persone legate dai vincoli della parentela o della consorteria e vicinanza politica o del lignaggio. Proprio sul consorzio familiare, osservava Armando Saporì, sulla sua forza aggregatrice si fondavano le grandi compagnie mercantili fiorentine che avevano fatto il successo economico della Città del giglio: sulla famiglia erano organizzati il grande commercio e la finanza internazionale. In quelle società di capitale il patrimonio familiare garantiva la solidità della associazione³. Se le fraterne si trasformarono in compagnie ciò fu dovuto, aggiungeva Federigo Melis, al meccanismo della fiducia che, affermandosi con la crescita dell'economia e della cultura economica, consentì l'apertura del capitale a estranei.

Richard Goldthwaite⁴, affiancato da Gene Bruker⁵, attraverso lo studio di alcune grandi casate fiorentine ha spiegato il superamento della famiglia allargata verso un modello di tipo nucleare con la dissoluzione corporativa e la crescita economica internazionale, che avrebbero aperto a capitali esterni la solidarietà economica dei parenti. In questo quadro i due studiosi disegnavano anche la figura di un imprenditore solitario.

A diverse conclusioni giunsero ricercatori come Francis William Kent⁶. David Herlihy e Christiane Klapisch-Zuber⁷, studiando i cata-

³ A. SAPORÌ, *Dalla "compagnia" alla "holding"*, in *Studi di Storia Economica*, III, Firenze 1967, pp. 121-133: p. 122.

⁴ R.A. GOLDTHWAITE, *Private Wealth in Renaissance Florence. A Study of Four Families*, Princeton 1968; ID., *La costruzione della Firenze Rinascimentale*, Firenze 1985; ID., *L'economia della Firenze rinascimentale*, Bologna 2013.

⁵ G.A. BRUCKER, *A Florentine Politics and Society, 1343-1378*, Princeton 1962; ID., *Renaissance Florence*, Berkeley 1969.

⁶ F.W. KENT, *Household and Lineage in Renaissance Florence. The Family Life of the Capponi, Ginori and Rucellai*, Princeton 1977.

⁷ D. HERLEY, C. KLAPISCH-ZUBER, *I toscani e le loro famiglie. Uno studio sul catasto fiorentino del 1427*, Bologna 1988. I lavori monografici dedicati alle famiglie fiorentine continuano ancora a interessare gli studiosi; si vedano tra gli altri G. CIAPPPELLI, *Una famiglia e le sue ricordanze: i Castellani di Firenze nel Tre-Quattrocento*, Firenze 1995; A. CRABB, *The Strozzi of Florence: Widowhood and Family Solidarity in the Renaissance*, Ann Arbor 2000; P. JACKS, W. CAFERRO, *The Spinelli of Florence: Fortune of a Renaissance Merchant Family*, University Park (PA) 2001; E. PLEBANI, *I Tornabuoni: una famiglia fiorentina alla fine del Medioevo*, Milano 2002; S. TONGNETTI, *Da Figline a Firenze. Ascesa economica e politica della famiglia Serristori (se-*

sti toscani, rafforzarono le posizioni di Kent, proponendo per il XV secolo una famiglia fiorentina ancora numerosa e articolata. Più recentemente, in un approfondito studio, anche di tipo quantitativo, John Padgett cerca di trovare una sintesi tra le due posizioni, osservando come la mobilità sociale della élite, nella Firenze di quei tempi, era reale, nonostante la tendenza a perpetuare l'identità del lignaggio attraverso strategie non solo matrimoniali. Ciò detto, Padgett intravede un graduale cambiamento nella funzione del lignaggio che diveniva meno importante nell'economia ma più incisivo nella politica⁸.

Queste ricerche hanno fornito un prezioso contributo di conoscenza, limitato però al ruolo delle élite sul quale si sono essenzialmente concentrate. Resta in ombra la considerevole parte di famiglie urbane di tipo nucleare che, grazie alla mobilità indotta dalla crescita economica, riuscivano a conquistare nuova e consistente ricchezza. Si potrebbe dire che, nel solco di una visione tradizionale, si è sottovalutato il ruolo delle piccole e medie imprese, lasciando ai margini la dimensione, per così dire, molecolare del sistema degli scambi locali e internazionali.

Francesco Datini, manager di un gruppo di media dimensione, si colloca in questa tipologia di operatori economici. Sebbene largamente studiato sotto molteplici aspetti della sua attività, non si è data sufficiente importanza ai collegamenti suoi e delle aziende in cui era interessato con l'accennato microcosmo di imprese. Il suo archivio mostra l'esistenza di intensi rapporti epistolari ed economici con un gran numero di realtà mercantili e artigiane: una vasta rete che pullulava di aziende medie e piccole, non solo toscane. La loro presenza è la perfetta testimonianza che il ruolo dei grandi gruppi societari non avrebbe potuto essere così incisivo senza quell'articolato e ricco tessuto di piccole e medie imprese partecipi dei processi di integrazione nel Mediterraneo e in Europa tra Trecento e Cinquecento.

Il particolare contesto appena descritto presenta un altro elemento assai significativo: alla fine del Medioevo nel sistema economico to-

coli XIV-XV), Firenze 2003; ID., *Il Banco Cambini. Affari e mercanti di una compagnia mercantile-bancaria nella Firenze del XV secolo*, Firenze 1999; C. TRIPODI, *Gli Spini tra XIV e XV secolo. Il declino di un antico casato fiorentino*, Firenze 2013.

⁸ J.F. PADGETT, *Open Elite? Social Mobility, Marriage and Family in Florence, 1282-1494*, «Renaissance Quarterly», 63 (2010), pp. 357-411. Recentemente è stato pubblicato un volume collettaneo nel quale si pone l'accento sulle conoscenze professionali come fattori di mobilità sociale. *La mobilità sociale nel Medioevo italiano. Competenze, conoscenze e saperi tra professioni e ruoli sociali (secc. XII-XV)*, a cura di L. Tanzini e S. Tognetti, Roma 2016.

scano il ruolo della famiglia nella formazione delle aziende era ancora rilevante. Tuttavia non mancavano società di capitali istituite fin dall'inizio tra estranei. Ciò fu determinato dalla diversificazione e specializzazione delle attività che imponevano l'apertura a finanziamenti esterni alla famiglia⁹ e dalla progressiva diffusione del meccanismo della fiducia che regolava in modo nuovo i rapporti tra gli operatori¹⁰. La fiducia, principale frutto delle relazioni interpersonali e degli scambi di informazioni tra i nodi della rete, rendeva più agevoli e rapide le transazioni. Così, mercanti, imprenditori e artigiani che ben si conoscevano e che sottoponevano a continuo controllo la reciproca solvibilità e correttezza, non solo facevano più affari ma, per ampliare la disponibilità di capitali e il proprio raggio di azione, cominciarono con maggiore frequenza a legarsi in società sulla base delle competenze e delle capacità vicendevolmente riconosciute. L'esistenza del vincolo familiare, ancora importante all'interno dei ceti nobiliari e magnatizi, diveniva quasi irrilevante all'interno di quelli medi produttivi che, almeno in Toscana, erano caratterizzati da un pervasivo spirito di intraprendenza.

Questa propensione appare confermata da una ricerca che ho svolto su un nutrito gruppo di compagnie di capitale toscane che avevano spedito almeno dieci lettere alle sedi datiniane. Ebbene, su 205 aziende delle quali si è potuta ricostruire la ragione sociale, solo 12 erano dotate di capitali esclusivamente familiari, in 87 il capitale familiare era prevalente, mentre in 106 casi i soci erano tutti estranei tra loro.

Per quanto riguarda le imprese a carattere esclusivamente familiare, diversamente da quanto ci si sarebbe potuti attendere, erano aziende

⁹ A. SAPORI, *Il mercante italiano nel Medioevo. Quattro conferenze tenute all'École Pratique des Hautes Études*, Milano 1981; C.-M. DE LA RONCIÈRE, *Une famille florentine au XVI siècle: les Velluti*, in *Famille et parenté dans l'Occident médiéval. Acte du Colloque de Paris (6-8 Juin 1974)*, a cura di G. Duby e J. Le Goff, Roma 1977, pp. 227-248; E.S. HUNT, *The medieval super-companies. A study of the Peruzzi Company of Florence*, Cambridge 1999, p. 11 e segg. Che il vincolo del rapporto familiare nella costituzione di compagnie si stesse allentando lo dimostra anche il comportamento di collaboratori di Francesco. Molti gli esempi che si potrebbero fare, tra questi ricordiamo i fratelli Tuccio e Giovanni di Gennaio che preferirono operare soprattutto per conto di terzi piuttosto che dar vita tra di loro a una società; Cristofano e Giovanni Carocci, anch'essi fratelli, erano entrambi mercanti ma lavoravano in modo indipendente.

¹⁰ Federigo Melis è stato il primo studioso a rilevare questo fenomeno che, tra gli operatori toscani, dette spazio all'ordine scritto e alla graduale e significativa riduzione del ruolo del notaio. A questo proposito si vedano i saggi del volume F. MELIS, *L'economia fiorentina del Rinascimento*, Prato 1984.

di media-piccola dimensione, spesso artigianali, che avevano una o al massimo due sedi¹¹.

Nel campione sono più frequenti i casi in cui per ampliare le proprie attività si allargava la ragione sociale familiare coinvolgendo terzi, magari pratici dei mercati in cui si intendeva penetrare. Quasi sempre la famiglia manteneva il controllo della società. Tra questi casi, forse il più significativo era il gruppo degli Alberti, nota e ben dimensionata società che si allargò coinvolgendo operatori economici o aziende esterne¹². Altro caso, meno prestigioso ma altrettanto significativo, fu quello di Francesco Alderotti, il quale, mentre a Firenze e Pisa faceva compagnia con i figli Niccolao e Piero, a Genova era legato a Lodovico Marini. Allo steso modo Deo Ambrogi e il figlio Antonio fecero società con Benedetto Cambini, Guido di Andrea e Stefano Ramaglianti a Parigi e con Giovanni Franceschi a Montpellier e Bruges¹³. Infine, in questo gruppo di società a prevalente capitale familiare si segnala l'articolata posizione dei Davanzati, per i quali i fratelli Davanzato e Manetto erano assieme a Firenze, i figli di Manetto, Luigi e Arrigo, detenevano il capitale di maggioranza nella azienda di Napoli, mentre solo Luigi appariva legato a un certo Luca di Matteo nell'azienda di Venezia. Queste scelte così differenziate confermano anzitutto che ormai, alla fine del Trecento, anche le grandi casate fiorentine avevano rinunciato a società di dimensione esclusivamente familiare. D'altra parte, come ha osservato lo stesso Padgett, esse mostravano un'adeguata flessibilità in rapporto a necessità finanziarie o alle accennate strategie di penetrazione¹⁴.

Il resto dell'insieme esaminato, oltre il 50% dei casi, è costituito da imprese formate da prevalente o esclusivo capitale di compagni privi di rapporto di parentela. Antonio Alessandri era socio a Firenze

¹¹ Tra queste ricordiamo quella dei fratelli Michele e Marco di Antonio, cuoiai in Pisa, di Bernardo e Donato Bonsi, speziali in Firenze, di Salvestro di Lodovico Cefini e fratelli, mercanti in Pisa e Firenze.

¹² Tra gli altri, segnaliamo i Davizi a Bologna, i Soldani a Barcellona, Filippo di messer Iacopo a Genova, Iacopo Guardi a Salerno.

¹³ Nella compagnia parigina con il Ramaglianti, gli Ambrogi pare abbiano rinunciato a detenere la quota di maggioranza. Era consuetudine che nella ragione sociale il primo nome fosse quello del Maggiore e la società era infatti denominata Stefano Ramaglianti e Deo Ambrogi e compagni.

¹⁴ Su questo si vedano anche le considerazioni di PADGETT, *Open Elite?*, e F. GUIDI BRUSCOLI, *Politica matrimoniale e matrimoni politici nella Firenze di Lorenzi de' Medici*, «Archivio Storico Italiano», 155 (1997), pp. 347-398.

di Vanni Ricoveri, a Genova di Antonio di Vanni Ricoveri e a Barcellona dei Soldani. Giovanni Orlandini si unì ad Antonio e Agnolo da Uzzano a Firenze, a Piero Benizi a Bruges, a Neri Vettori a Londra. Ma anche tra le aziende più piccole l'associazione con terzi esterni alla famiglia era piuttosto frequente. Falduccio di Lombardo era in società con Antonio di Guccio a Firenze e Barcellona dove, più tardi, si legò con Michele dell'Ischia. Pierozzo di ser Donato e Donato di Bonifacio e Iacopo di Agnolo e Bartolomeo di Stefano erano assieme rispettivamente speziali e setaioli in Firenze. Iacopo di Visconte Tonti e Stefano Guazzalotti avevano una dinamica compagnia mercantile a Pistoia¹⁵.

Molti di questi gruppi erano l'espressione di un ceto medio borghese, di quei nuovi ricchi di cui parla Giampiero Nigro, fatto di mercanti e artigiani particolarmente attivi nella Toscana del tempo che, almeno negli anni a cavallo del Trecento, assumevano comportamenti basati sul disimpegno dalle attività politiche privilegiando le pratiche economiche. Personaggi che in modo diverso seppero risalire la scala sociale, sotto il profilo della ricchezza, e che furono i principali attori dei processi di innovazione tecnico-economica nei decenni a cavallo del Trecento¹⁶.

Governo e performance aziendali. «Io non ò famiglià [...] io non ò parenti stretti»¹⁷

Le vicende delle società di Francesco Datini, che apparteneva a questa categoria di nuovi ricchi, mostrano come la mancanza di una famiglia alle spalle non abbia costituito motivo di debolezza. Il suc-

¹⁵ Sulla compagnia Tonti e Guazzalotti si veda A. ORLANDI, *Economia e devozione a Pistoia tra Tre e Quattrocento*, in *Pistoiesi sul cammino di Santiago. Atti del Convegno-Pistoia 20 ottobre 2007*, Pistoia 2009, pp. 17-30.

¹⁶ G. NIGRO, *Il mercante e la sua ricchezza*, in *Francesco di Marco Datini. L'uomo il mercante*, a cura di Id., Prato 2010, pp. 81-104. Su una messa a punto della mobilità sociale urbana trecentesca si veda A. POLONI, *La mobilità sociale nelle città comunali italiane nel Trecento*, in *I comuni di Jean-Claude Maire Vigueur. Percorsi storiografici*, a cura di M.T. Caciorgna, S. Carocci e A. Zorzi, Roma 2014, pp. 281-304.

¹⁷ ARCHIVIO DI STATO DI PRATO, *Fondo Datini* (da ora in avanti ASPO, *Datini*), 1086, Prato-Avignone, Francesco Datini a Boninsegna di Matteo, 2 giugno 1395, c. 5r, cit. in P. NANNI, *Ragionare tra mercanti. Per una rilettura della personalità di Francesco Datini (1335ca-1410)*, Pisa 2010, p. 52.

cesso di quel gruppo dipese da diversi fattori ma fra i principali certamente vi fu la grande cura che il mercante adottò nello scegliere i propri collaboratori e nel dirigerli. Una cura e capacità che gli proveniva dalla mentalità del ceto di appartenenza e soprattutto dalla solitudine.

La grande peste gli aveva portato via i genitori, un fratello e una sorella; con lui sopravvisse il fratello Stefano, di cui si persero rapidamente le tracce. Unica eccezione fu la compagnia e l'aiuto di Margherita Bandini che, ormai ricco, sposò ad Avignone in età matura. Dopo pochi anni la moglie cominciò a intrattenere, anche in nome del marito, utili relazioni sociali mostrandosi capace di combinare obiettivi morali e culturali con quelli economici e politici. Anzitutto fu fondamentale la cura che dedicò alla casa e al patri-monio; Margherita venne rapidamente assumendo il ruolo di consigliera di Francesco anche su questioni interne alle aziende, soprattutto quelle fiorentine e pratesi. Impossibilitata ad avere figli, per lei non valeva il Libro dei buoni costumi di Paolo da Certando che voleva le donne solo dedite alla famiglia e mai impegnate negli affari maschili. Lei che era stata scelta «in chiave di ragione di mercatura»¹⁸ non fu soltanto consorte e amica, fu anche un socio virtuale; forse il socio più importante perché depositario delle chiavi del cuore e del palazzo¹⁹.

L'esperienza che il nostro mercante aveva maturato sul campo, l'accennata capacità di valutare le persone, il suo indiscusso pragmatismo gli consentirono scelte di compagni che poco o nulla avevano a che fare con i legami familiari. Ovviamente essi appartenevano a una rete di rapporti di conoscenza limitata, ma assai più vasta di quella amicale e parentale; erano i rapporti inizialmente creati ad Avignone (vi era giunto all'età di quindici anni) e poi, come vedremo, gradualmente incrementati con l'accrescersi degli affari. Nuove o vecchie che fossero, le sue relazioni personali erano diverse da quelle che, nella tra-

¹⁸ L'espressione si trova nell'introduzione di Franco Cardini al volume *Le lettere di Francesco Datini alla moglie Margherita (1385-1410)*, a cura di E. Cecchi, Prato 1990.

¹⁹ A. ORLANDI, «Io ò ora la faccenda tua e la mia». *Margherita Datini, compagna di vita e di affari*, in P. BENUCCI, *Prato... donne e madonne. Interviste fantastiche di Margherita di Francesco di Marco Datini*, Prato 2016, pp. 1-12. Più in generale su Margherita si vedano C. JAMES, *Il lavoro femminile in un mondo dominato dagli uomini. Le lettere di Margherita Datini (1384-1410)*, in *Francesco di Marco Datini*, pp. 57-77; A. CRABB, *The Merchant of Prato's Wife: Margherita Datini and Her World, 1360-1423*, Ann Arbor 2015.

dizione medievale, potevano assomigliare alla consorterìa, a ciò che ancora sopravviveva degli antichi patti di protezione e di fedeltà. Certo, i collaboratori erano selezionati tra persone ben conosciute, ma il patto che li legava (e ancor più quello societario) esigeva un diverso e più moderno tipo di fedeltà, una fedeltà all'impresa finalizzata al guadagno; un vicendevole affidamento in cui, ovviamente, il ruolo determinante apparteneva al dirigente e, sopra di lui, al socio di maggioranza.

Dei 172 soci e collaboratori²⁰ che si avvicendarono nel suo gruppo, soltanto dieci erano legati a Francesco da lontani rapporti di parentela o affinità, tre erano parenti di amici mentre trentanove erano parenti tra loro. Dunque il peso dei condizionamenti "affettivi" era insignificante, e comunque Datini non consentiva a due familiari di stare nella medesima azienda. Lo scriveva il direttore e socio di Firenze, Stoldo di Lorenzo, al collega Luca del Sera di Valenza: «E Franciescho, d'altra parte, no' ci vole niuno parente di niuno sia compagno abi a stare colla compagnia»²¹. La disposizione valeva all'interno delle singole sedi giacché alcuni collaboratori, tra loro consanguinei, furono invece impegnati in città diverse²². Questo significa che, a differenza di quel che accadeva nelle grandi famiglie della oligarchia fiorentina, il vincolo di parentela non dava privilegi, sembrava anzi sottendere la possibilità e il rischio di negativi condizionamenti, condizionamenti che avevano, anche sul piano dei contenuti, ben altro significato dei vincoli familiari e di consorterìa mutuati dalla tradizione nobiliare²³.

²⁰ In studi precedenti ho indicato 173 collaboratori, includendo Iacopo di Gennaio, fratello di Tuccio e Giovanni, una imprecisione indotta dall'errore di Antonio Quarti di Bruges che indirizzò la lettera del 3 agosto 1400 a Giovanni chiamandolo erroneamente Iacopo. ASPo, *Datini*, 1084, Bruges-Ibiza, Antonio Quarti e compagni a Iacopo di Gennaio, 3 agosto 1400.

²¹ F. MELIS, *Aspetti della vita economica medievale. (Studi nell'Archivio Datini di Prato)*, Siena 1962, pp. 313 e 310.

²² *Ibidem*.

²³ Tra i dieci familiari del Datini sono stati considerati il nipote della madre adottiva, Piera Boschetti, e Piero di Giunta, tutore di Francesco, con il figlio e il nipote. L'aspetto davvero eclatante è l'assenza, dal novero dei soci, del cognato, Niccolò dell'Ammannato Tecchini, che aveva sposato Francesca, la sorella di Margerita. Il Tecchini che, mentre Francesco stava elaborando il suo progetto aziendale, era associato a una avviata compagnia fiorentina, fu accolto dal cognato solo come semplice fattore nella casa madre di Firenze. Neppure suo figlio Tommaso riuscì a occupare spazi rilevanti nelle società dello zio: rimase mero dipendente della filiale di Palma di Maiorca dal 1397 al 1403. Più in generale emerge che proprio nella scelta dei com-

Una larga e consolidata storiografia consente di ripercorrere le scelte che guidarono Francesco nella individuazione degli uomini da inserire nei nodi della rete interna al gruppo.

«Tutto era iniziato ad Avignone» dove si era trasferito nel 1350 e dove rimase oltre trenta anni. Nella Città dei papi si venne formando l'uomo di affari che acquisì esperienza e ricchezza; bene inserito nella compagine dei toscani, seppe conquistarsi la fama di solido uomo di affari²⁴ e crearsi i primi e duraturi rapporti di collaborazione professionale e personale. Certamente Boninsegna di Matteo Boninsegna, il merciaio incontrato nel 1363 che da impiegato divenne socio dell'azienda francese, fu perno della compagnia avignonese. Nei suoi confronti Francesco provava grande stima e affetto: lo aiutò più volte in momenti di difficoltà e soprattutto lo scelse perché valido conoscitore delle «mercerie» e dei mercati²⁵. Sempre ad Avignone nel 1371 conobbe Stoldo di Lorenzo di ser Berizo; ne aveva apprezzato le indubbie capacità tanto che, quando nel 1382 decise di tornare a Prato, gli chiese di accompagnarlo. Datini portò in Italia anche Matteo di Lorenzo, il nipote dell'amico Boninsegna, che dal 1378 aveva messo alla prova con il ruolo di fattore.

Tornando in Toscana Francesco aveva molte ambizioni e alcune idee, ma non un disegno preciso su come espandere i propri affari. Si comportò con il consueto pragmatismo degli uomini del suo tempo: osservare i contesti per riconoscere le possibili opportunità e scegliere i luoghi e le forme più adatte per sfruttarle al meglio²⁶. Cominciò subito. Durante il viaggio di rientro si fermò a Milano con l'intento di assicurarsi una collaborazione su quella piazza importante per la produzione e il commercio di fustagni e di prodotti metallici; era il dicembre del 1382 e con Bassano da Pessina, milanese che aveva già operato per la compagnia di Avignone, costituì un'associazione in partecipazione²⁷. Giunto a Prato, grazie al forte impegno di Stoldo e Mat-

pagni, del ruolo più importante per il buon funzionamento del sistema, il nostro mercante non si lasciò influenzare da legami parentali.

²⁴ M. CASSANDRO, *Aspetti della vita dell'uomo e del personaggio*, in *Francesco di Marco Datini*, pp. 3-55: pp. 9-12.

²⁵ L. FRANGIONI, *Avignone: l'inizio di tutto*, in *Francesco di Marco Datini*, pp. 255-285: p. 269; MELIS, *Aspetti*, p. 154.

²⁶ G. NIGRO, *Francesco e la compagnia Datini di Firenze nel sistema dei traffici commerciali*, in *Francesco di Marco Datini*, pp. 235-254: p. 235.

²⁷ Il rapporto si deteriorò nell'estate del 1394 e Francesco, probabilmente seguendo i consigli che stavano arrivando da Avignone, decise di provvedere alle forniture con

teo, aprì l'azienda domestico-patrimoniale, mentre a Firenze e a Pisa presero avvio nuove compagnie commerciali.

A Pisa decise di iniziare con una azienda individuale che ottenne appoggi e collaborazione da quattro società con le quali era in rapporto sin dai tempi di Avignone; in quella di Salvestro Balducci conobbe Manno d'Albizo degli Agli, ne scoprì le eccellenti qualità e lo strappò al Balducci per affidargli la contabilità dell'impresa appena avviata²⁸. La madre di Manno, che era la sorella di Lodovico Marini, mercante che agiva a Genova e amico del Datini, forse costituì un'ulteriore referenza, ma non fu determinante. Manno conquistò la fiducia di Francesco che nel 1392 lo volle socio trasformando in compagnia la compagine pisana²⁹.

Anche per inserirsi sulla piazza fiorentina il Mercante di Prato iniziò appoggiandosi alla società di Niccolò e Lodovico Rinucci e al cognato Niccolò Tecchini che era socio di Niccolò di Andrea. Dopo meno di un anno, nel 1383, cominciò a valutare l'ipotesi di trasformare l'azienda in compagnia e, almeno inizialmente, pensava di farlo con il cognato. Diversamente che in altri casi, passarono alcuni anni di attività e di dubbi sulla decisione finale e, nel 1388, nacque la «Francesco di Marco e Stoldo di Lorenzo e compagni»: il cognato Tecchini, come si è accennato, non aveva trovato spazio nel progetto di Francesco, gli era stato preferito Stoldo, il quale raccoglieva così i frutti di una lunga e fedele collaborazione.

Peso rilevante ebbe un'altra associazione temporanea di affari che Francesco costituì nel 1388 con Domenico di Cambio. Lo scopo principale era la compravendita di veli di cotone (aretini, perugini di San Sepolcro e Città di Castello) e di seta bolognese³⁰. Domenico, che

la presenza diretta di un operatore del gruppo: fu scelto Tommaso di ser Giovanni che ben conosceva le caratteristiche del mercato avignonese al quale le produzioni milanesi erano in gran parte destinate. M. GIAGNACOVO, *La compagnia di Genova tra aspettative e delusioni*, in *Francesco di Marco Datini*, pp. 329-355: p. 330; L. FRANGIONI, *Milano "è buona tera ed è chapo del nostro mestieri"*, in *Francesco di Marco Datini*, pp. 429-440: pp. 429-431; FRANGIONI, *Avignone*, p. 263.

²⁸ NIGRO, *Francesco e la compagnia Datini di Firenze*, p. 237.

²⁹ È vero che poco prima Francesco aveva ricevuto una lettera di raccomandazione di Agnolo di Lotto degli Agli, ma si deve ritenere che la decisione di associare Manno fosse maturata con qualche anticipo. Cfr. M. BERTI, *La compagnia di Pisa nel difficile contesto politico*, in *Francesco di Marco Datini*, pp. 287-328: p. 302.

³⁰ Sul commercio dei veli e sulla attività della associazione si veda A. ORLANDI, *Le merciaie di Palma. Il commercio dei veli nella Maiorca di fine Trecento*, in *Dare credito alle donne. Presenze femminili nell'economia tra medioevo ed età moderna*, Convegno internazionale di Studi, Asti, 8-9 ottobre 2010, a cura di G. Petti Balbi e

aveva operato come fattore a Firenze e di cui erano note le capacità, assunse il ruolo di gerente, responsabile degli acquisti a cui provvedeva spesso recandosi personalmente nei centri di produzione. Versò un capitale di 400 fiorini a fronte dei 3.600 sborsati dal Datini. I risultati economici dell'attività, che si prolungò sino al 1410, furono significativi³¹; non è un caso che nel carteggio tra soci e collaboratori dell'intero gruppo venisse impropriamente chiamata «compagnia dei veli».

La società di Genova nacque invece fuori da ogni programmazione il primo gennaio 1392. La decisione rapida e improvvisa fu assunta per rilevare un'azienda in liquidazione, quella di Ambrogio di Meo Boni con la quale il Datini collaborava da tempo. La notizia era giunta a Francesco da un socio del Boni, Andrea di Bonanno, cugino di Stoldo di Lorenzo. L'occasione era ghiotta, sia per gli interessi aperti su Genova, sia perché in questo caso Andrea sarebbe stato sostenuto dal più autorevole compagno del Datini, ma soprattutto perché era esperto della piazza. Il rapporto di parentela tra il Bonanno e il direttore di Firenze, ma ancor più la comunanza di informazioni e di interessi economici, non meno che il suo desiderio di continuare a operare a Genova entrando a far parte del gruppo pratese, costituiscono un ottimo esempio di come la rete funzionasse.

L'acquisizione di Genova rese più facile arricchire la compagine con fondaci a Barcellona, Valenza e Maiorca. Federigo Melis riteneva giustamente che la società fiorentina dei Lorini in Barcellona fosse stata l'iniziatrice del complesso datiniano in Spagna, ma non si deve sottovalutare l'iniziale ruolo informativo di Bonifacio Ruspi che da Valenza offriva continue notizie sulla vivacità economica della Città del Turia e che nel 1386 aveva sollecitato Francesco a prendere partito in quelle zone³². Luca del Sera, assunto a socio della compagnia genovese, conosceva la regione catalano-aragonese per i viaggi fatti quando era fattore del Boni; a lui fu affidata la responsabilità di ini-

P. Guglielmotti, Asti 2012, pp. 149-166; EAD., *Impalpabili e trasparenti. I veli bolognesi nella documentazione datiniana*, in *Il velo in area mediterranea tra storia e simbolo. Tardo Medioevo-prima Età moderna*, a cura di M.G. Muzzarelli, M.G. Nico Ottaviani e G. Zarri, Bologna 2014, pp. 307-324.

³¹ MELIS, *Aspetti*, pp. 210-212.

³² G. NIGRO, *Relazioni commerciali tra Firenze e Valenza (metà XIV-metà XV secolo)*, in *Logge e/y Lonjas. I luoghi del commercio nella storia della città. Los lugares para el comercio en la historia de la ciudad*, Atti del Convegno (Firenze, 20-21 novembre 2000), a cura di G. Castaldi e R. Corona, Firenze 2002, pp. 33-38.

ziare l'avventura commerciale nella Penisola iberica. Ancora una volta la scelta fu determinata dalle competenze del collaboratore. Salpò da Genova il 16 aprile del 1394 assieme al fattore Ambrogio di Lorenzo Rocchi e in poche settimane dettero avvio alle filiali di Barcellona e Valenza. Il 4 ottobre arrivò dalla sede di Barcellona Simone Bellandi che rese possibile una prima divisione dei compiti: Luca a Valenza, Simone a Barcellona, Ambrogio a Palma di Maiorca. Passarono tre anni di intensa attività durante i quali i fondaci rimasero semplici agenzie giuridicamente dipendenti da Genova. Nel luglio 1396 nacque la Compagnia di Catalogna. Luca era socio e direttore di Valenza, Cristofano di Bartolo Carocci, arrivato a Palma poco prima della morte di Ambrogio, divenne socio e direttore di Maiorca, Simone Bellandi direttore di Barcellona. Se Luca era stato scelto per le sue competenze territoriali, Cristofano operava da molto tempo per il gruppo Datini e le sue capacità erano comprovate. Simone, che pure era parente alla lontana di Francesco, diventò compagno solo quattro anni dopo i suoi colleghi, mentre il suo stipendio non raggiunse mai il livello di quello degli altri due dirigenti. Ciò dipese dai diversi ruoli assunti, ma è probabile che la sua discussa vita, disordinata e dedita «all'ire, alle femmine e al gioco», non gli abbia consentito di dare il meglio di sé³³. A volte i parenti erano e sono meno affidabili degli estranei o degli amici!

Francesco Datini per aprire le due imprese manifatturiere a Prato, il lanificio e la tintoria, si legò al suo tutore Piero di Giunta del Rosso, con il quale costituì la prima compagnia nel 1384. Fu una scelta rassicurante quella di farlo con il suo "secondo padre"? Forse sì, ma è altrettanto ragionevole pensare che per Francesco fosse più rassicurante sapere che Piero, titolare di una propria azienda, fosse considerato uno dei più abili lanaioli di Prato³⁴. Fu naturale che, una volta uscito Piero, gli subentrasse il figlio Niccolò, con il quale nel 1395 fu costituita una compagnia di Arte della Tinta, mentre in quella della Lana entrava Agnolo, il figlio di Niccolò³⁵.

Nel dicembre del 1398 iniziarono le attività del Banco, la cui gestione fu affidata a Domenico Cambioni, un pratese scelto per le sue specifiche competenze: era stato socio di Raffaello Vinaccesi che aveva

³³ A. ORLANDI, *La compagnia di Catalogna: un successo quasi inatteso*, in *Francesco di Marco Datini*, pp. 357-387: p. 361.

³⁴ NIGRO, *Francesco e la compagnia Datini di Firenze*, p. 241.

³⁵ Lo studio più recente sulle due botteghe manifatturiere del gruppo Datini è quello di F. AMMANNATI, *Gli opifici lanieri di Francesco di Marco Datini*, in *Francesco di Marco Datini*, pp. 497-523.

una tavola in Porta Rossa a Firenze. Stoldo, che certamente non aveva un buon carattere, scriveva del Cambioni: «niuno v'è atto altro che quello»³⁶. Le vicende della banca mostrano quanto complessi fossero i problemi che si dovevano affrontare nello scegliere soci e collaboratori. Era tanto vero il giudizio del direttore di Firenze che, quando il Cambioni morì pochi mesi dopo, Francesco Datini, nonostante i positivi risultati ottenuti, decise di chiudere l'attività. Forse, nella sua pur vasta rete di relazioni, non riuscì a individuare una persona competente a cui affidare la gestione delle consistenti somme accumulate e il giro di affari conquistato in uno dei settori più discussi e delicati, quello della speculazione sui cambi³⁷.

Nel 1402 il nostro mercante si dotò anche di una impresa di trasporti che faceva riferimento alla compagnia fiorentina. Essa fu certamente marginale nell'economia del gruppo, ma utile a sfruttare in modo efficiente animali e mezzi di trasporto sfruttando i tempi morti o i viaggi a vuoto per i rifornimenti tra le sedi e le abitazioni di Firenze e Prato³⁸.

La governance aziendale dei mercanti toscani tardo trecenteschi

Dalle diverse angolazioni dei miei studi emerge che l'efficacia delle scelte operative di Francesco Datini trovava fondamento in un contesto ricco di piccole e medie imprese, portatrici di una mentalità imprenditoriale innovativa³⁹. Imprese che grazie al loro dinamismo erano tutt'altro che relegate nella città in cui erano sorte, erano anzi fortemente proiettate verso gli scambi nel continente europeo e nei suoi mari. Erano mercanti bene inseriti in reti di aziende che si scambiavano puntuali e approfondite informazioni sul contesto economico in cui agivano, sulla base delle quali riuscivano a fare scelte operative adeguate. Anche sul piano della gestione interna aziendale il loro mo-

³⁶ G. NIGRO, *La compagnia del Banco*, in *Francesco di Marco Datini*, pp. 525-536: p. 531.

³⁷ Ivi, p. 535.

³⁸ L. FRANGIONI, *L'azienda di trasporti di Francesco Datini (con trascrizione del relativo quaderno del 1402)*, «Studi di Storia Medioevale e di Diplomatica», 7 (1983), pp. 55-117.

³⁹ G. NIGRO, *Alle origini del fattore Italia: lavoro e produzione nelle botteghe fiorentine del Rinascimento*, in *Le Cerimonie Accademiche. Attività, persone, prospettive dell'Ateneo Fiorentino*, Firenze 2015, pp. 39-48.

due operandi era basato su una visione manageriale moderna che poneva al centro l'impresa e il suo funzionamento.

Diversamente dalle opinioni finora prevalenti, il pur importante ruolo della famiglia non sempre, anzi raramente, fu alla base del successo di tali aziende. Sotto il profilo psicologico il valore del casato era fortissimo, sul piano pratico le cose andavano in modo diverso. Se da un lato Francesco teorizzava una sorta di equiparazione del vincolo societario a quello familiare, dall'altro tendeva didatticamente a far valutare il legame tra soci più forte di quello tra parenti⁴⁰.

Nei sistemi societari a base familiare si sacrificava il singolo al gruppo, ma quando si determinavano situazioni di conflitto all'interno del casato i membri finivano per separarsi in più rami. Tra gli esempi più noti possiamo ricordare gli Alberti, che cominciarono a scindersi poco prima della Peste Nera⁴¹. Anche Cambini, Capponi, Corsi, Della Casa, Gondi, Guicciardini, Martelli, Medici, Riccardi, Salviati, Seristori e Strozzi avevano compagnie familiari che sopravvissero ad alcune ristrutturazioni interne soltanto fino a quando il capostipite rimase in vita⁴².

Datini era convinto che anche le più semplici controversie tra marito e moglie esponessero casato e ricchezze al rischio di rovina⁴³. Si potrebbe obiettare che Francesco, senza famiglia, rischiava un frequente avvicendamento dei soci che avrebbero potuto lasciarlo di fronte a offerte migliori; ciò non accadde, perché egli li seppe coin-

⁴⁰ ORLANDI, *Le prestazioni di una holding*, pp. 122-123.

⁴¹ L. BOSCHETTO, *I libri della "famiglia" e la crisi delle compagnie degli Alberti negli anni Trenta del Quattrocento*, in *Leon Battista Alberti, Actes du Congrès International de Paris, 10-15 avril 1995*, 2 volumi, a cura di F. Furlan, Parigi 2000; R. DE ROOVER, *The Story of the Alberti Company of Florence, 1302-1348, as Revealed in Its Account Books*, «The Business History Review», XXXII (1958), pp. 14-59; S. FOSTER BAXENDALE, *Exile in Practice: The Alberti Family In and Out of Florence 1401-1428*, «Renaissance Quarterly», 44 (1991), 4, pp. 720-756, R.A. GOLDTHWAITE, E. SETTESOLDI, M. SPALLANZANI, *Due libri maestri degli Alberti. Una grande compagnia di Calimala 1348-1358*, 2 volumi, Firenze 1995; A. SAPORI, *I libri degli Alberti del Giudice*, Milano 1952; ID., *La famiglia e le compagnie degli Alberti del Giudice*, in *Studi di Storia Economica (secoli XIII-XIV-XV)*, 2 volumi, Firenze 1955, pp. 975-1012.

⁴² GOLDTHWAITE, *L'economia della Firenze rinascimentale*, pp. 102-103.

⁴³ Così scriveva al socio di Avignone: «Ora ti volgi da quale parte ti vuoi e vedi chome istà il mondo per tutto per le divisioni. Ancho riguarda quello dichono molti che lla brigha di chasa è la peggiore brigha del mondo, in uno modo di parlare: abi pure questione cholla donna 15 dì e vedrai che vita ti parà [...] e vedrai ch'è lla divisione e disfacimento dell'uomo e della donna e di tutta la sua familgl(i)a, dichò della anima e dello chorpo e dello avere». NANNI, *Ragionare tra mercanti*, p. 160.

volgere e responsabilizzare. Usò mezzi e strumenti i più diversi: dalla forza del denaro – con la vantaggiosa ripartizione degli utili e l’attribuzione di funzioni dirigenziali ai soci, così incentivati al buon funzionamento del sistema – alla forza dell’appartenenza e della identificazione con il gruppo e con il suo Maggiore⁴⁴.

Il caso di Francesco Datini, pur essendo rappresentativo, non autorizza ad affermare che il panorama delle imprese e dei comportamenti di successo fosse univoco. Qui interessa segnalare che gli accennati modi di agire, orientati all’apertura delle società a estranei e a una moderna *governance* aziendale, erano elementi diffusi e condivisi tra i mercanti toscani tardo trecenteschi. Una tendenza innovativa che illumina un altro aspetto dell’esperienza delle imprese commerciali e bancarie dell’Italia medievale, la cui storia, nonostante la ricchezza degli studi a essa dedicati, merita di essere ancora approfondita.

ANGELA ORLANDI
Università degli Studi di Firenze

⁴⁴ ORLANDI, *Le prestazioni di una holding*, pp. 119-123.