



Gennaio 2005
**Il "social network" dei consigli
d'amministrazione delle società
italiane quotate.**

La mappa del potere italiano in Borsa.



Il "social network" dei consigli d'amministrazione delle società quotate¹

■ Introduzione

I membri dei consigli di amministrazione delle 275 società italiane quotate al 21 luglio 2004 sono migliaia. Le relazioni che possono intercorrere tra un numero così elevato di persone sono state rese, di recente, comprensibili attraverso metodi di analisi di reti complesse riconducibili alla **Teoria delle Reti**.

Una teoria che studia il comportamento e l'evoluzione di entità tra loro interconnesse e, secondo la quale, ogni tipo di rete sociale, economica, biologica, ecc. ubbidirebbe a regole precise.

All'interno della Teoria delle Reti è stato studiato il fenomeno di "**Piccolo Mondo**", termine diventato popolare dopo la pubblicazione su Nature nel giugno del 1998 dell'articolo: "*Collective dynamics of small world networks*" di Watts e Strogatz, due ricercatori della Cornell University di New York. L'articolo sostiene che una qualunque persona nel pianeta è separata da ogni altra da un numero limitato di relazioni. In altri termini, chiunque può contattare una persona sconosciuta attraverso una catena formata da pochissime relazioni. La regola è applicabile ad ogni contesto di rete, e quindi anche alla rete formata dai consigli di amministrazione.

Casaleggio Associati ha realizzato una ricerca sui cda delle aziende quotate di cui sono riportati alcuni risultati.

Nella ricerca sono considerati "*nodi*" della rete i singoli consiglieri o, alternativamente, le aziende e "*link*"; o collegamenti, le presenze di uno stesso consigliere in più consigli di amministrazione (cda).

Sul totale delle aziende quotate, 227 sono collegate tra loro da almeno un consigliere. Di queste, quattro aziende sono collegate tra loro, ma non con il resto del sistema. I risultati riportati di seguito sono relativi al **campione di 223 aziende (227-4)** che rappresenta l'81% del totale e quindi la rete dei cda.

¹ Testo in parte pubblicato nell'articolo di Gianroberto Casaleggio su Milano Finanza il 18/09/2004

■ Le aziende

Un primo risultato emerso dall'analisi è la natura di "**Piccolo Mondo**" dei consigli di amministrazione italiani. Il termine piccolo mondo è utilizzato per le reti dove, con un numero limitato di relazioni, i suoi componenti possono entrare in contatto con chiunque ne faccia parte. Il numero ottenuto per i membri dei cda italiani è di 4,2: *ogni consigliere può relazionarsi con un altro attraverso una media di circa quattro passaggi*. Per fare un confronto, i consiglieri delle prime 1000 società statunitensi citate dal magazine Fortune, secondo uno studio della Business School della Università del Michigan hanno un numero di collegamenti medio di 4,6 come conseguenza della presenza di uno stesso consigliere in almeno due cda, il 21% del totale dei consiglieri. Nello stesso studio è stato rilevato come il recordman a livello di presenze nei cda statunitensi fosse Vernon Jordan, presente in dieci consigli di amministrazione nei quali poteva incontrare ben 106 consiglieri.

■ I consiglieri

Il numero di passaggi medio, attraverso i membri dei cda, per mettere in contatto due aziende è di circa tre (3,4). I casi di aziende con consiglieri in comune sono pari a circa l'83%, con almeno due al 44% e superiore a due al 25%. Alcune aziende operano da connettori di rete con propri consiglieri presenti in una molteplicità di società quotate, controllate o meno.

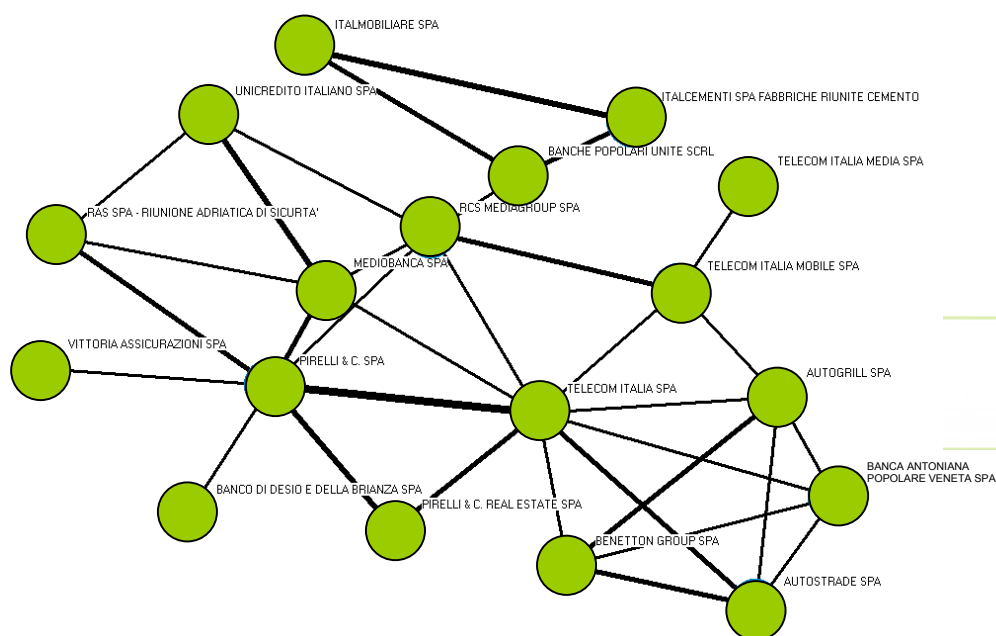
All'interno di 223 aziende quotate, un'azienda può mettersi in relazione con una qualunque altra con tre passaggi attraverso i membri dei cda.

■ Le aziende che connettono il sistema

Se si considera l'intero sistema delle società quotate in Borsa e l'importanza delle singole aziende in termini di connessione con altre, emerge un sottosistema centrale formato da **diciotto aziende** che sono tra loro collegate e che, a loro volta, hanno link con gruppi, o cluster, di aziende.

Il sottosistema è formato, in ordine alfabetico, da Autogrill, Autostrade, Banca Antoniana Popolare Veneta, Banco di Desio e della Brianza, Banche Popolari Unite, Benetton, Italcementi, Italmobiliare, Mediobanca, Pirelli, Pirelli Real Estate, Ras, Rcs Mediagroup, Telecom Italia, Telecom Italia Media, Telecom Italia Mobile, Unicredito Italiano, Vittoria Assicurazioni.

Nella figura, lo spessore delle linee che collegano i nodi aumenta in funzione del numero di link, quindi dei consiglieri in comune.



Fonte: Casaleggio Associati, 2004

■ Il gruppo centrale

Le relazioni tra aziende determinano anche la formazione di gruppi di aziende "legate" da consiglieri, aziende tra loro maggiormente interconnesse e definibili come macro gruppi. I macro gruppi sono strutture formate da più aziende, assimilabili a sistemi chiusi, in cui le informazioni possono circolare e le decisioni possono avvenire con una velocità superiore rispetto al sistema di tutte le società quotate.

Lo studio evidenzia un "*macro gruppo*" in cui le connessioni sono più sviluppate.

Il macro gruppo più importante è formato da **93 aziende**.

La sua importanza è dovuta sia al numero delle interconnessioni, sia alla qualità di queste, qualità che equivale a connessioni con altre società che a loro volta dispongono di un numero elevato di link all'interno del macro gruppo.

All'interno del macro gruppo vi sono quattro sottogruppi dominanti, o *cluster*, nei quali le interconnessioni dovute alla presenza di consiglieri in più cda sono elevate.

In ogni cluster vi è un'azienda di riferimento.

I cluster in ordine di importanza sono:

cluster Pirelli (42 aziende) Alleanza Assicurazioni, Assicurazioni Generali, Autogrill, Autostrade, Banca Antoniana Popolare Veneta, Banca Intesa, Banca Lombarda e Piemontese, Banca Nazionale del Lavoro, Banche Popolari Unite, Banco di Desio e della Brianza, Banco Popolare di Verona e Novara, Benetton, Camfin, Capitalia, Cia, Credito Bergamasco, E-Biscom, Fiat, Fondiaria-Sai, Gim, Juventus Football Club, Interpump, Ifi, Ifil, Italcementi, Italmobiliare, Premafin, Mediobanca, Milano Assicurazioni, Mittel, Pirelli, Pirelli Real Estate, Ras, Rcs Mediagroup, Smi, Società Cattolica di Assicurazione, Telecom Italia, Telecom Italia Media, Telecom Italia Mobile, Tod's, Unicredito Italiano, Vittoria Assicurazioni;

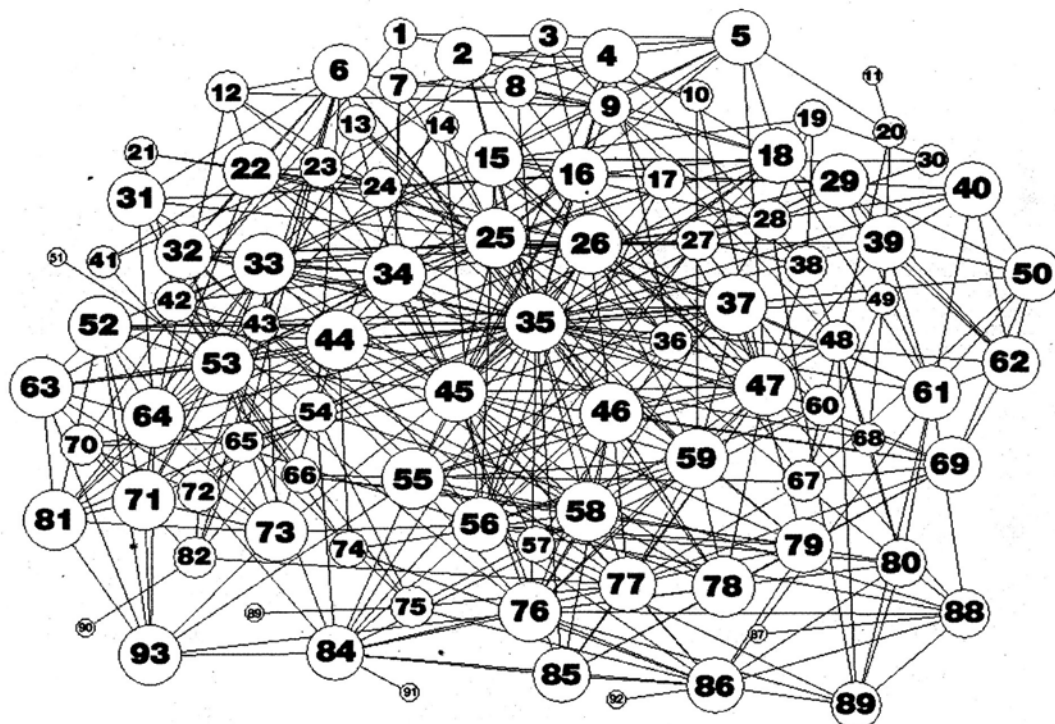
cluster Cir (6 aziende) Banca Intermobiliare di Investimenti e Gestione, Cdb Web Tech, Cir, Cofide, Gruppo Editoriale l'Espresso, Sogefi;

cluster Mediaset (5 aziende) Arnoldo Mondadori Editore, Eni, Gewiss, Mediaset, Mediolanum;

cluster Marzotto (5 aziende) Italljolly, Linificio e Canapificio Nazionale, Marzotto, Zignago e Zucchi.

Nel sistema delle aziende quotate emerge un macro gruppo dominante formato da **93 aziende**.

Il "social network" dei consigli d'amministrazione delle società italiane quotate



Più grande è il cerchio, maggiori sono le interconnessioni delle società.

Fonte: Casaleggio e Associati, 2004

- | | | | |
|----|---|----|---|
| 1 | Luxtottica Group Spa | 48 | Stefanel Spa |
| 2 | Mittel Spa | 49 | Credito Bergamasco Spa |
| 3 | Compagnia Immobiliare Azionaria - Cia Spa | 50 | Banca Intermobiliare Di Investimenti E Gestioni Spa |
| 4 | Alleanza Assicurazioni Spa | 51 | Montefibre Spa |
| 5 | Banca Lombarda E Piemontese Spa | 52 | Banco Di Desio E Della Brianza Spa |
| 6 | Merloni Elettrodomestici Spa | 53 | Banche Popolari Unite Scrl |
| 7 | Acegas - Aps Spa | 54 | Mediaset Spa |
| 8 | Banca Nazionale Del Lavoro Spa | 55 | Benetton Group Spa |
| 9 | Tod's Spa | 56 | Camfin Cam Finanziaria Spa |
| 10 | Beni Stabili Spa | 57 | Immobiliare Lombarda Spa |
| 11 | Saeco International Group Spa | 58 | Autostrade Spa |
| 12 | Fiat Spa | 59 | Telecom Italia Spa |
| 13 | Poligrafici Editoriale Spa | 60 | Buzzi Unicem Spa |
| 14 | Ergo Previdenza Spa | 61 | Cir Spa - Compagnie Industriali Riunite |
| 15 | Gim Spa - Generale Industrie Metallurgiche | 62 | Cdb Web Tech Investments Spa |
| 16 | Assicurazioni Generali Spa | 63 | Granitifiandre Spa |
| 17 | Credito Emiliano Spa | 64 | Vittoria Assicurazioni Spa |
| 18 | Banca Intesa Spa | 65 | Mediolanum Spa |
| 19 | Zignago Spa - Industrie Zignago S. Margherita | 66 | Lottomatica Spa |
| 20 | Societa' Cattolica Di Assicurazione Scarl | 67 | Banco Popolare Di Verona E Novara Scrl |
| 21 | Trevi - Finanziaria Industriale Spa | 68 | Brembo Spa - Freni Brembo |
| 22 | Ifil - Finanziaria Di Partecipazioni Spa | 69 | Milano Assicurazioni Spa |
| 23 | Juventus Football Club Spa | 70 | Gewiss Spa |
| 24 | Ifi Spa - Istituto Finanziario Industriale | 71 | Maffei Spa |
| 25 | Rcs Mediagroup Spa | 72 | Eplanet Spa |
| 26 | Ras Spa - Riunione Adriatica Di Sicurta' | 73 | So.Pa.F. Spa - Societa' Di Partecipazioni Finanziarie |
| 27 | Zucchi Spa - Vincenzo Zucchi | 74 | De Longhi Spa |
| 28 | Marzotto Spa | 75 | Arnoldo Mondadori Editore Spa |
| 29 | Gruppo Editoriale L'espresso Spa | 76 | Autogrill Spa |
| 30 | Italjolly Spa - Compagnia Italiana Dei Jolly Hotels | 77 | Fondiaria - Sai Spa |
| 31 | Gruppo Coin Spa | 78 | Banca Antoniana Popolare Veneta Spa |
| 32 | E.Biscom Spa | 79 | Capitalia Spa |
| 33 | Italmobiliare Spa | 80 | Seat Pagine Gialle Spa |
| 34 | Unicredito Italiano Spa | 81 | Negri Bossi Spa |
| 35 | Pirelli & C. Spa | 82 | Data Service Spa |
| 36 | Smi Spa - Societa' Metallurgica Italiana | 83 | Dmt Digital Multimedia Technologies Spa |
| 37 | Pirelli & C. Real Estate Spa | 84 | Sirti Spa |
| 38 | Linificio E Canapificio Nazionale Spa | 85 | Premafin Finanziaria Spa Holding Di Partecipazioni |
| 39 | Cofide Spa - Compagnia Finanziaria De Benedetti | 86 | Immsi Spa |
| 40 | Sogefi Spa | 87 | Snam Rete Gas Spa |
| 41 | Euphon Spa | 88 | Saipem Spa |
| 42 | Eni Spa | 89 | Interpump Group Spa |
| 43 | Ratti Spa | 90 | Finmatica Spa |
| 44 | Italcementi Spa Fabbriche Riunite Cemento | 91 | Datamat Spa |
| 45 | Mediobanca Spa | 92 | Roncadin Spa |
| 46 | Telecom Italia Media Spa | 93 | Permasteelisa Spa |
| 47 | Telecom Italia Mobile Spa | | |

■ Le aziende al centro della comunicazione

Il termine "*betweenness centrality*" indica la centralità di un nodo per il sistema di cui fa parte. Le aziende al centro della comunicazione, quelle che rendono possibile la relazione tra due cda, in modo diretto per la presenza di un loro consigliere, o attraverso il più breve numero di passaggi, sono aziende di *betweenness centrality* elevata. I loro consiglieri sono equiparabili a "*actors in the middle*", persone informate sul mercato e tramite le quali si sviluppano le relazioni, e che possono esercitare, per il loro ruolo, una forte influenza sul sistema.

La composizione delle aziende al centro della comunicazione, o di *betweenness centrality* elevata, è mutata negli ultimi anni. Dal dicembre 1998 a luglio 2004, solo sette aziende sono rimaste nelle prime venti:

Alleanza Assicurazioni, Camfin, Fondiaria-SAI, Mediobanca, Pirelli, RAS e Telecom Italia.

Le società, in ordine di importanza, nel **1998** erano:

Pirelli, Ras, Holding di Partecipazioni Industriali, Acqua Pia Antica Marcia, Camfin, Seat, Mediobanca, Alleanza Assicurazioni, Fondiaria Assicurazioni, Snia Bpd, Telecom Italia, Acquedotto De Ferrari Galliera, Editoriale l'Espresso, Marzotto, Cir, Italiana Assicurazioni, Autogrill, Fiat, Unicem e Rolo Banca 1473.

Nel **2004** sono, sempre in ordine di importanza:

Pirelli, Mediobanca, Fondiaria, Ras, Sorin, Acea, Unicredito Italiano, RCS, Bipielle investimenti, Telecom Italia, Merloni, Camfin, Alleanza Assicurazioni, Autogrill, Telecom Italia Mobile, Telecom Italia Media, Immsi, Banca Lombarda e Piemontese, Italcementi e Sirti.

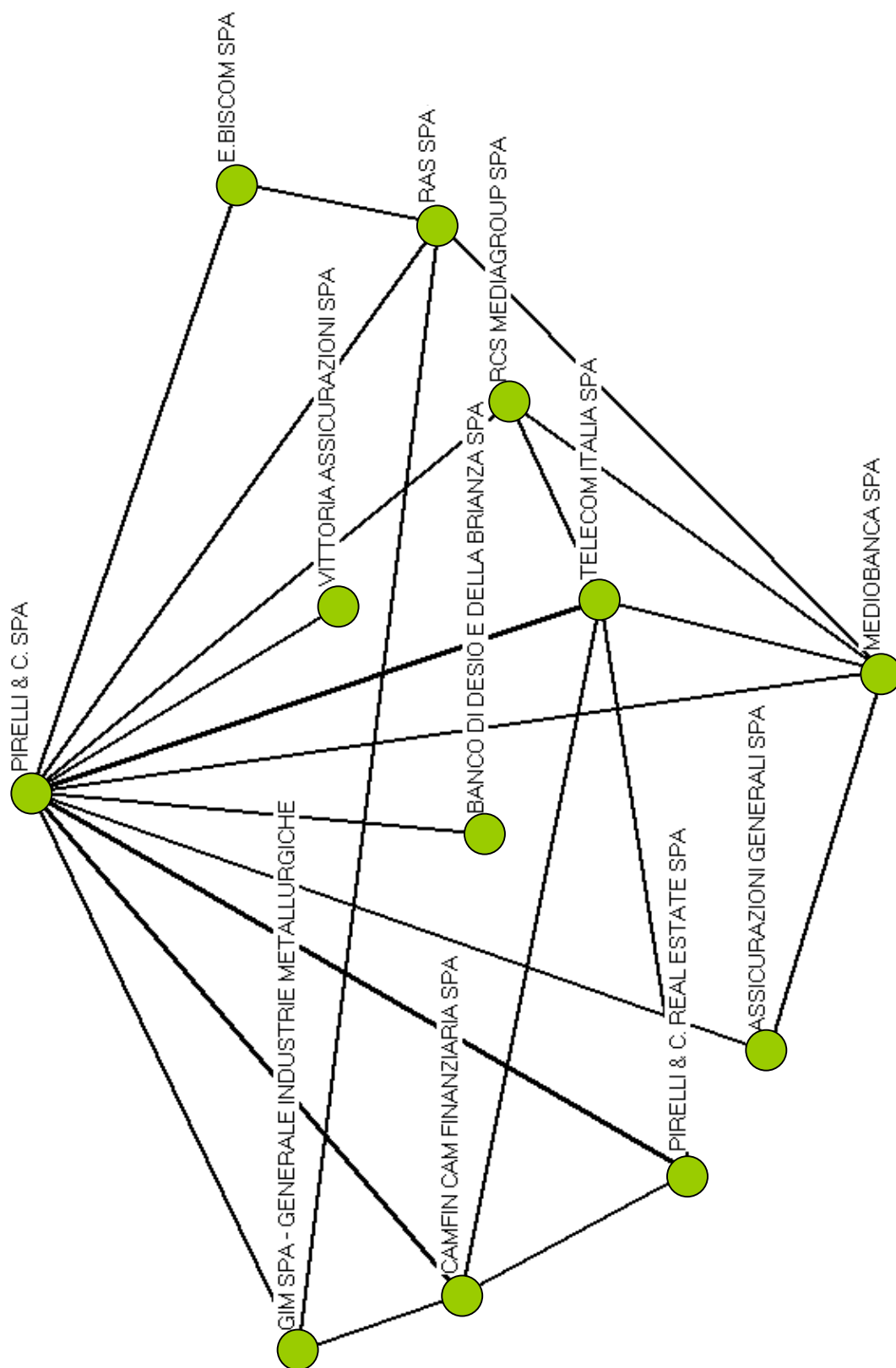
■ I quattro cluster del gruppo centrale

Di seguito sono riportate le figure dei quattro cluster del gruppo centrale. Sono raffigurati i cda come nodi e le linee che li collegano evidenziano la presenza di uno o più consiglieri in entrambi i nodi collegati. Più la linea è marcata, maggiore è la presenza di consiglieri.

La prima figura è relativa al cluster Pirelli, formato da 42 aziende. La figura è stata semplificata e riportata alle connessioni dirette relative al nodo Pirelli.

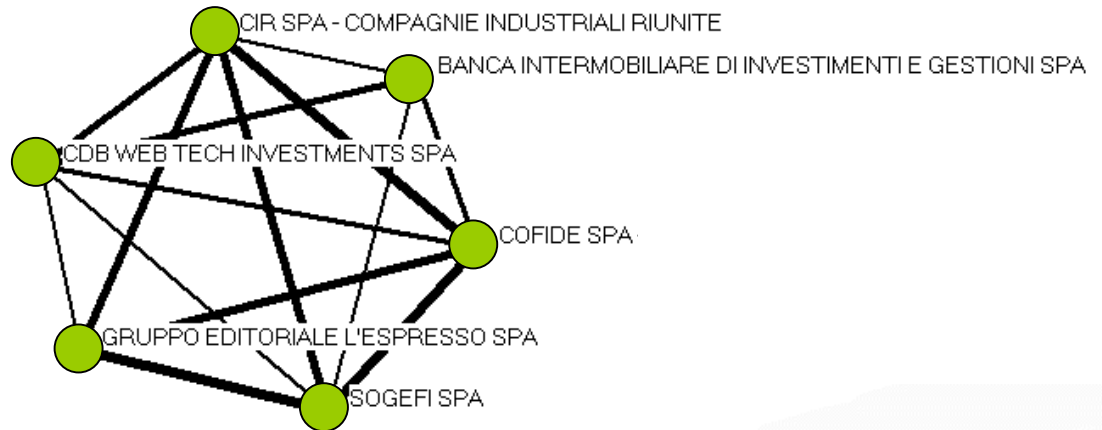
Le aziende riportate nel grafo sono dodici.





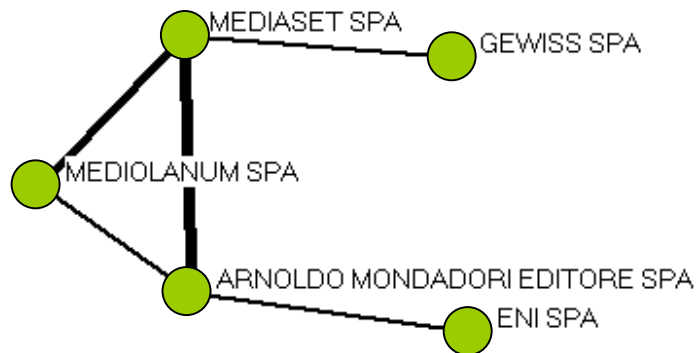
Il "social network" dei consigli d'amministrazione delle società italiane quotate

La figura sotto riportata è relativa al cluster Cir, con sei aziende interessate, delle quali è evidente la forte interconnessione, con la formazione di un sistema a stella.



Fonte: Casaleggio Associati, 2004

La seguente figura, cluster Mediaset, riguarda cinque aziende, ed ha la caratteristica di avere al suo interno un triangolo (triade) con forti connessioni.

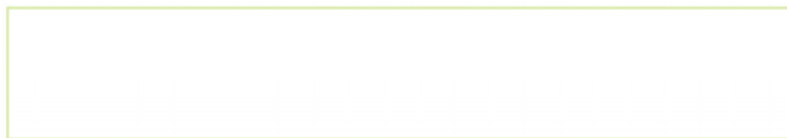


Fonte: Casaleggio Associati, 2004

L'ultima figura, cluster Marzotto, formata da cinque aziende, è molto simile alla terza con un triangolo interno con forti connessioni.



Fonte: Casaleggio Associati, 2004

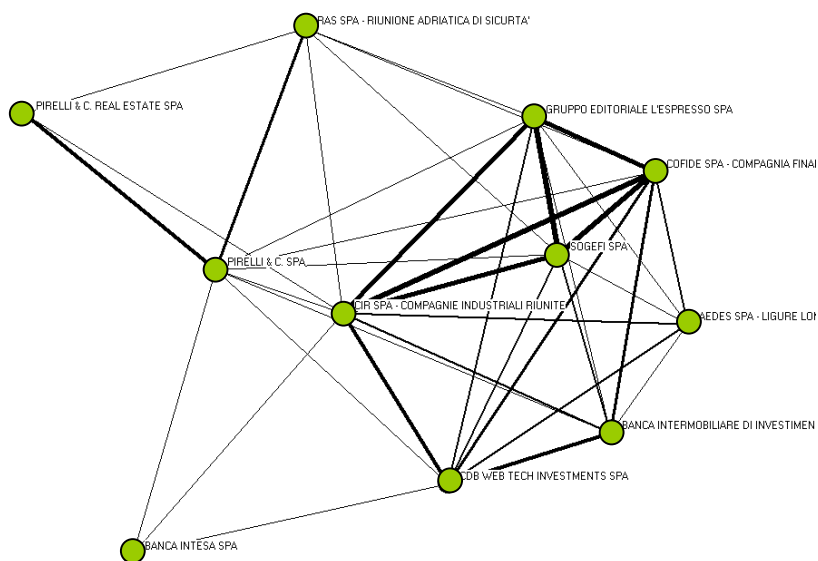


■ La relazione tra consigli d'amministrazione

Attraverso la presenza di consiglieri di un'azienda in più consigli di amministrazione è possibile definire gruppi di società a questa direttamente collegate.

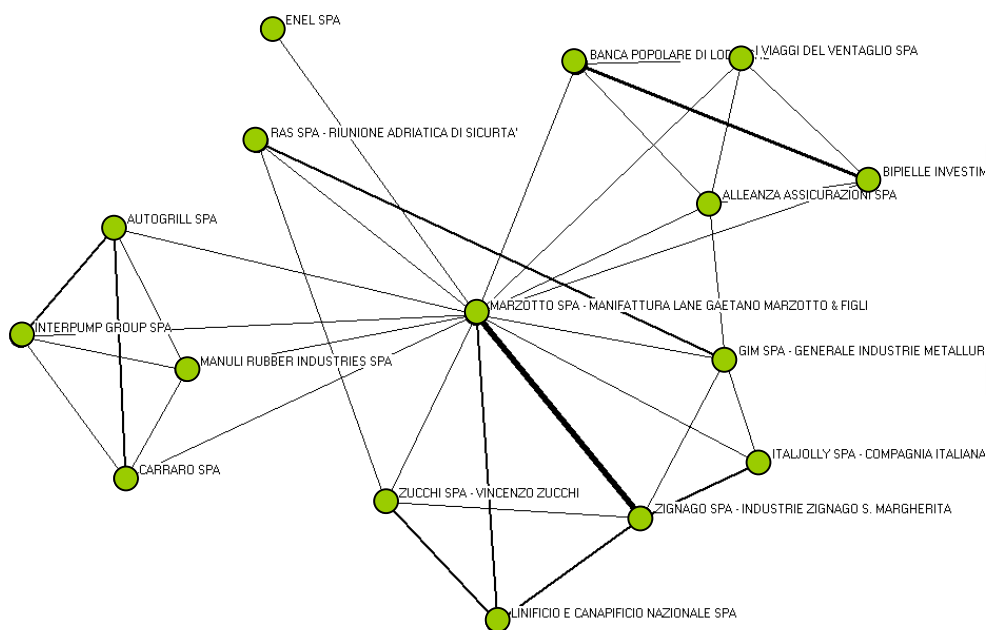
A titolo esemplificativo sono riportate le stesse aziende dei quattro cluster (pag.7).

Cir (10 aziende collegate) Aedes, Banca Intermobiliare di Investimenti, Banca Intesa, CDB Web Tech Investments, Cofide, Gruppo Editoriale L'Espresso, Pirelli & C. Real Estate, Pirelli & C., Ras, Sogefi.



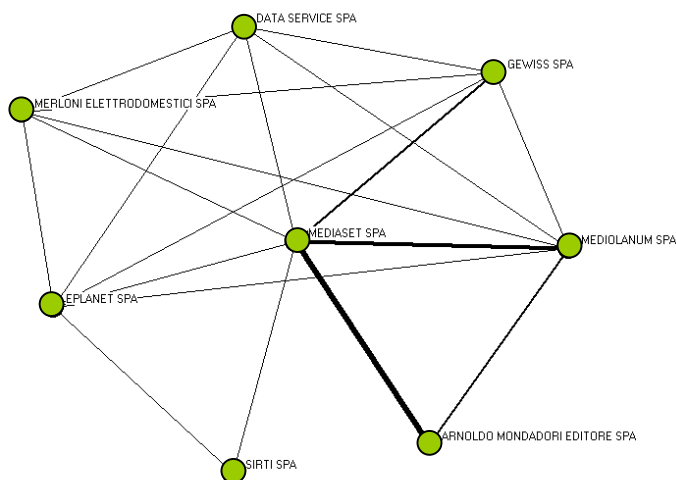
Fonte: Casaleggio Associati, 2004

Marzotto (15 aziende collegate) Alleanza Assicurazioni, Autogrill, Banca Popolare Di Lodi, Bipielle Investimenti, Carraro, Enel, Gim, I Viaggi Del Ventaglio, Interpump Group, Italjolly, Linificio e Canapificio Nazionale, Manuli Rubber Industries, Ras, Zignago, Zucchi.



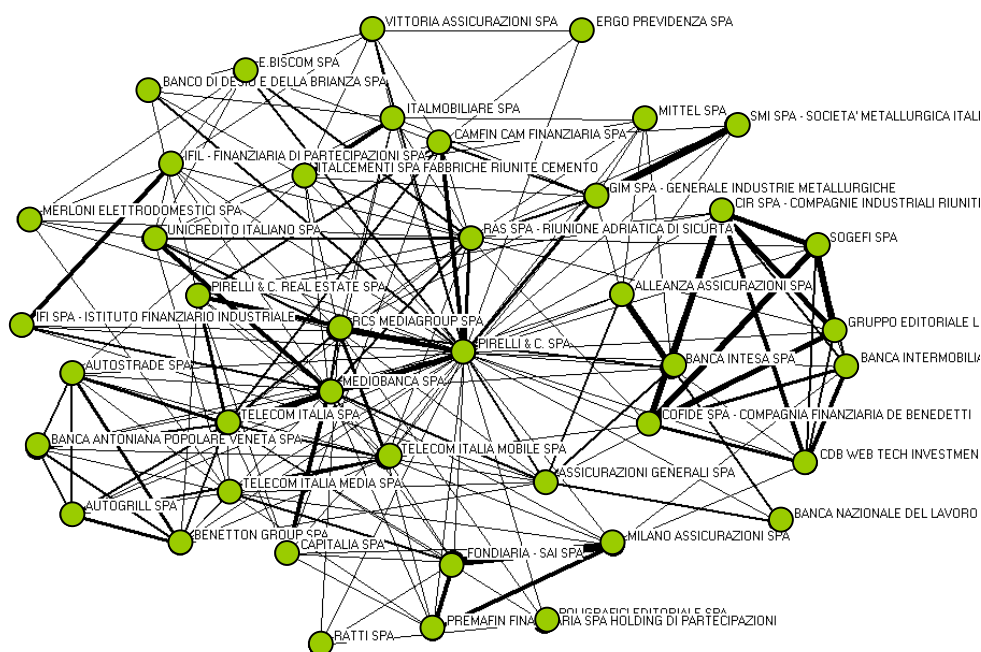
Fonte: Casaleggio Associati, 2004

Mediaset (7 aziende collegate) Arnoldo Mondadori Editore, Data Service, Eplanet, Gewiss, Mediolanum, Merloni elettrodomestici, Sirti.



Fonte: Casaleggio Associati, 2004

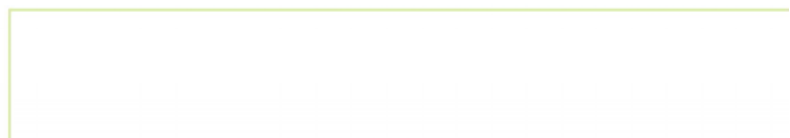
Pirelli (41 aziende collegate) Alleanza Assicurazioni, Assicurazioni Generali, Autogrill, Autostrade, Banca Antoniana Popolare Veneta, Banca Intermobiliare di Investimenti, Banca Intesa, Banca Nazionale del Lavoro, Banco di Desio e della Brianza, Benetton Group, Camfin Cam Finanziaria, Capitalia, CDB Web Tech Investments, Cir, Cofide, E.biscom, Ergo Previdenza, Fondiaria – Sai, Gim, Gruppo Editoriale L'Espresso, Ifi, Ifil, Italcementi, Italmobiliare, Mediobanca, Merloni elettrodomestici, Milano Assicurazioni, Mittel, Pirelli & C. Real Estate, Poligrafici editoriale, Premafin Finanziaria, Ras, Ratti, Rcs mediagroup, Smi, Sogefi, Telecom Italia Media, Telecom Italia Mobile, Telecom Italia, Unicredito Italiano, Vittoria Assicurazioni.



Fonte: Casaleggio Associati, 2004

■ Punti chiave:

- Venti aziende sono centrali per la comunicazione nel sistema delle società quotate.
- Nel sistema delle aziende quotate emerge un macro gruppo centrale formato da 93 aziende.
- Il macro gruppo centrale è formato da quattro sottogruppi o cluster.
- Diciotto aziende hanno la funzione di connettori del sistema delle aziende quotate.
- All'interno di 223 aziende quotate, un'azienda può mettersi in relazione con una qualunque altra con tre passaggi attraverso i membri dei cda.
- Un membro di un cda italiano può contattare chiunque all'interno di 223 aziende quotate con quattro strette di mano.



■ Metodologia di Social Network Analysis

I principali fondamenti teorici ed applicativi

Le *reti* rappresentano uno strumento concettuale che permette di osservare e descrivere le relazioni sociali all'interno di comunità, gruppi e organizzazioni, consentendo di paragonare sistemi differenti oppure l'evoluzione degli stessi nel tempo.

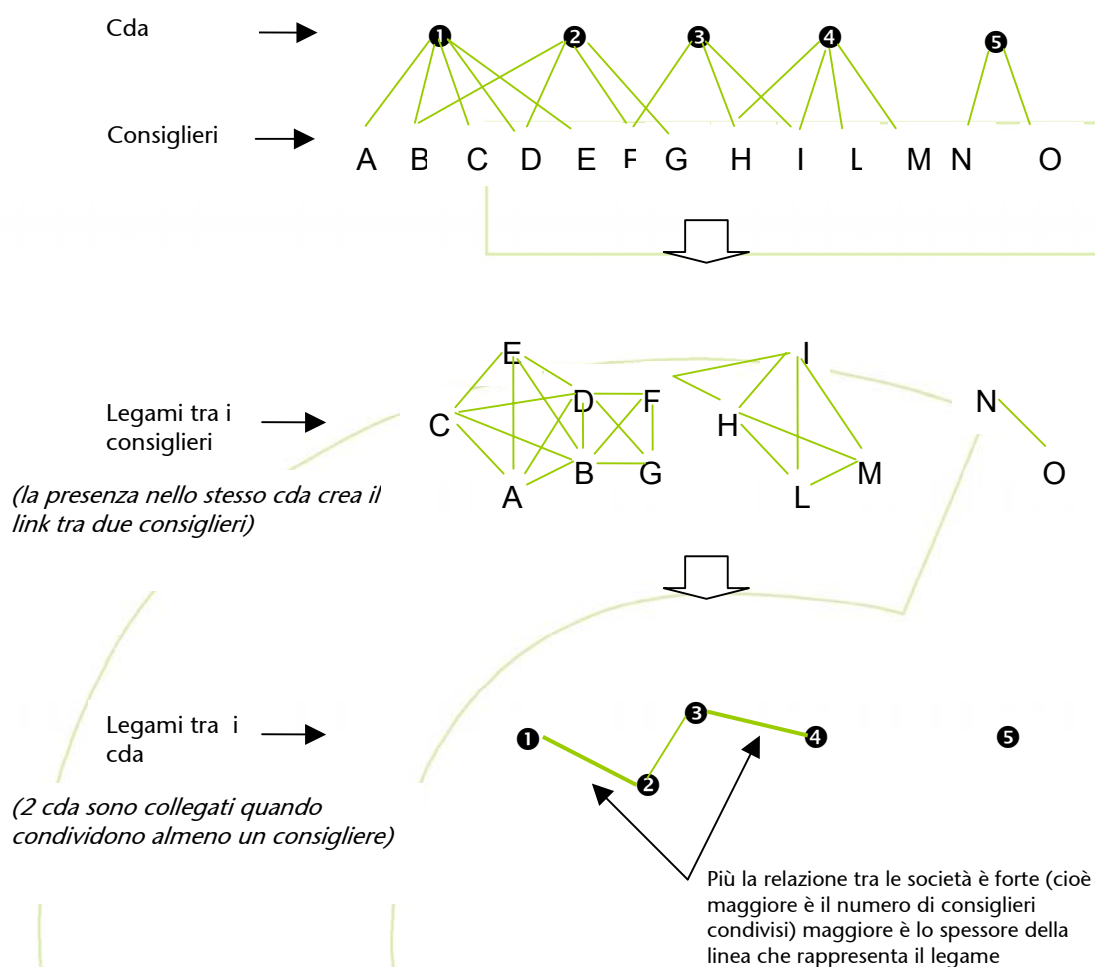
L'obiettivo dell'analisi delle reti sociali (*social network analysis*) consiste nel costruire descrizioni e misurazioni della struttura del sistema in cui gli agenti interagiscono.

La *social network analysis* è una metodologia che nel corso degli anni ha trovato applicazione in diversi campi, dalla medicina alla sociologia, dall'organizzazione all'urbanistica. Perciò in tutti quei settori in cui una mappa delle interazioni è di grande importanza per comprendere meglio il sistema.

Social network analysis dei cda

L'analisi della rete dei Consigli di Amministrazione delle società quotate alla Borsa Italiana è stata condotta attraverso una metodologia di *social network analysis*. L'analisi si basa su dati del 21 luglio 2004 della Borsa Italiana.

La mappatura delle relazioni tra le società è stata realizzata seguendo lo schema classico di social network analysis bipartitico, illustrato nella figura seguente.



■ Casaleggio Associati e Social Network

Casaleggio Associati sviluppa consulenza strategica di Rete per le aziende e realizza Rapporti sull'economia digitale.

La consulenza strategica ha l'obiettivo di indirizzare le aziende nelle scelte rese necessarie dalla Rete e di consentire la definizione di obiettivi misurabili in termini di ritorno economico.

I Rapporti offrono informazioni puntuali sullo sviluppo della Rete nei diversi settori di mercato in Italia.

Casaleggio Associati produce analisi di social network per le aziende, ad esempio per i processi di vendita, per il crm e per l'intranet marketing.

Casaleggio Associati inoltre sviluppa e distribuisce social network application, applicazioni informatiche che analizzano **reti di persone** in funzione di specifici obiettivi di business.

CASALEGGIO ASSOCIATI

Via S.Orsola n. 4

20123 Milano Italy

T. +39 02 89 01 14 66

F. +39 02 72 09 37 41

E. focus@casaleggio.it

www.casaleggio.it

Le informazioni contenute in questo testo, comprese le URL e gli altri riferimenti ai siti Web, sono soggette a cambiamento senza preavviso. Il rischio derivante dall'utilizzo o dalle conseguenze dell'utilizzo di queste informazioni è completamente dell'utente. Queste informazioni sono fornite senza assistenza e garanzia di nessun tipo, sia esplicita che implicita.

Inosservanze ad ogni eventuale legge sul copyright sono responsabilità dell'utente.

Senza limiti ai diritti di copyright, questo documento non può essere riprodotto in nessuna sua parte, nè introdotto o inserito in un archivio, nè trasmesso in qualsivoglia forma o via o modo (via elettronica, meccanica, fotocopia, registrazione, o altro) o per qualsiasi scopo, senza l'esplicita autorizzazione scritta della Casaleggio Associati.

Casaleggio Associati può disporre di brevetti, diritto di marchio, copyright o di altri diritti di proprietà intellettuale sugli argomenti trattati nel documento. Ad eccezione di quello che è previsto nel contratto scritto di licenza di Casaleggio Associati, la fornitura di questo documento non dà nessuna licenza su questi brevetti, marchi, copyright o altri brevetti proprietà intellettuale. Casaleggio Associati, tutti i diritti sono riservati.

Gli acquirenti di questo documento possono copiare, riprodurre o utilizzare in altre presentazioni le figure e i grafici contenuti in questo documento soltanto una volta. Ulteriori riproduzioni sono vietate.

I nomi delle reali società e prodotti menzionati nel documento, possono costituire marchi dei rispettivi proprietari.