

I libri di Ca' Foscari 3

---

# 30+ anni di aziendalisti in Laguna

## Gli studi manageriali a Venezia

in occasione del trentennale di ALEA

a cura di Diego Mantoan, Stefano Bianchi

saggi di M. Bergamin Barbato,  
P. Biffis, G. Brunetti, U. Collesei,  
G. Costa, G. Favero



**Edizioni**  
Ca' Foscari





30+ anni di aziendalisti in Laguna

## **I libri di Ca' Foscari**

3



**Edizioni**  
Ca' Foscari



*ACB, Ca' Bembo, College britannico*

# **30+ anni di aziendalisti in Laguna**

## **Gli studi manageriali a Venezia**

in occasione del trentennale di ALEA

a cura di  
Diego Mantoan, Stefano Bianchi

con la collaborazione di  
Università Ca' Foscari Venezia  
e Dipartimento di Management  
Associazione Ca' Foscari Alumni  
ALEA, Associazione Laureati in Economia aziendale

Venezia

Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing

2015

30+ anni di aziendalisti in Laguna: Gli studi manageriali a Venezia  
a cura di Diego Mantoan, Stefano Bianchi

© 2015 Diego Mantoan, Stefano Bianchi

© 2015 Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing per la presente edizione

Qualunque parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, memorizzata in un sistema di recupero dati o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico, senza autorizzazione, a condizione che se ne citi la fonte.

Any part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without permission provided that the source is fully credited.

Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing

Università Ca' Foscari Venezia

Dorsoduro 3246

30123 Venezia

<http://edizionicafoscari.unive.it/>

[ecf@unive.it](mailto:ecf@unive.it)

1a edizione ottobre 2015

ISBN 978-88-6969-037-2 (e-book)

ISBN 978-88-6969-039-6 (stampa)

Progetto grafico di copertina: Studio Girardi, Venezia

con il contributo scientifico di

printed by  
**pixartprinting**



## **30+ anni di aziendalisti in Laguna**

Gli studi manageriali a Venezia

a cura di Diego Mantoan, Stefano Bianchi

## **Sommario**

### PREFAZIONI

Michele Bugliesi

**Ca' Bembo, sintesi di saperi e apertura internazionale  
nella storia cafoscarina**

11

Gaetano Zilio Grandi

**Dopo Ca' Bembo, San Giobbe**

Il Dipartimento di Management crocevia di didattica  
e ricerca a Ca' Foscari

13

Monica Boccanegra

**Un trampolino verso le aziende e la vita dai banchi di Ca' Bembo**

15

Stefano Bianchi

**Lettera ai soci e agli amici di trent'anni d'avventure aziendali**

19

Diego Mantoan

**Vedemecum per un ulteriore capitolo di storia cafoscarina**

21

### ORIGINI E SVILUPPI DEGLI STUDI MANAGERIALI A VENEZIA

Giovanni Favero

**L'insegnamento delle discipline aziendali a Venezia  
dalla Scuola superiore di commercio all'Università Ca' Foscari**

27

Maria Bergamin Barbato

**La fondazione di Ca' Foscari e il corso di laurea  
in Economia aziendale**

Due tappe fondamentali nel percorso della cultura manageriale

43

Paolo Biffis <b>La banca in Italia negli ultimi trent'anni</b>	69
Giorgio Brunetti <b>Nel ricordo di Ca' Bembo</b>	87
Umberto Collesei <b>Il marketing a Ca' Foscari</b>	97
Giovanni Costa <b>Nascita e sviluppo degli studi di gestione delle risorse umane a Ca' Bembo</b>	105
Leonardo Buzzavo <b>In ricordo di Giuseppe Volpato</b>	125

#### PERCORSI E PROSPETTIVE NELLA PROFESSIONE MANAGERIALE OGGI

Nicola Anzivino <b>Evoluzione dell'agenda strategica dei CEO italiani nel periodo 2013-2015</b> Crescita internazionale, innovazione e operazioni di natura straordinaria	131
Luca Baseggio <b>Aziendalista? Aziendalista!</b>	143
Stefano Bianchi <b>10 anni di applicazione dei principi contabili internazionali IFRS/IAS: evoluzione o involuzione?</b>	147
Gaudenzio Bonaldo Gregori <b>Una soluzione innovativa a supporto delle aziende in crisi finanziaria</b>	153
Fabrizio Borin <b>Conoscere il coaching: cos'è e a cosa serve</b>	159
Massimo Busetti <b>Neoamministratori delegati, quando cambiare è un imperativo</b>	165



Matteo Carlotti	
<b>Le SPAC (Special Purpose Acquisition Company)</b>	
Una nuova via al private equity e all'IPO	173
Christian Cecchetelli	
<b>Il sistema controllo di gestione</b>	181
Roberto De March	
<b>Dal telex al social: trent'anni di lavoro nel Marketing</b>	
Il Marketing come scienza e disciplina, come lavoro, come passione	187
Gianluca De Nardi	
<b>Le nuove contaminazioni tra profit e non profit: l'impresa consapevole</b>	191
Diego Mantoan	
<b>La fine dell'artista bohémien</b>	
Auto-imprenditorialità e differenziazione della produzione nel mercato dell'arte	199
Luca Parrella	
<b>La sfida delle risorse umane nelle PMI del Nord Est</b>	209
CA' BEMBO E IL SUO IMPATTO: TESTIMONIANZE DI <i>NOTABLE ALUMNI</i>	
Diego Mantoan	
<b>Quei bravi ragazzi di Ca' Bembo, ieri e oggi</b>	
Opinioni e racconti di <i>notable Alumni</i> per tracciare una storia dei laureati in Economia aziendale di Venezia	221
ANNUARIO ALEA	
<b>Immagini di vita universitaria e associativa</b>	259
Diego Mantoan	
<b>Tappe e testimonianze nella vicenda trentennale di ALEA</b>	
Cenni storici e opinioni su un'associazione fra Cafoscarini	269
<b>Annuario ALEA per i 30 anni dalla nascita</b>	
Persone e iniziative lungo tre decenni	283



## **Prefazioni**



## **Ca' Bembo, sintesi di saperi e apertura internazionale nella storia cafoscarina**

Michele Bugliesi  
 Rettore Università Ca' Foscari Venezia

Da poco più di un anno si è avviato a Ca' Foscari un percorso che ci sta accompagnando verso traguardi importanti, primo fra tutti la celebrazione dei 150 anni della nostra storia, nel 2018. Si tratta di una storia importante, alla quale è doveroso e naturale ispirarsi nel definire l'orientamento per il futuro: non solo per ricordarla, ma per reinterpretarla in chiave moderna e innovativa. Questa pubblicazione, frutto della collaborazione fra Ca' Foscari Alumni e ALEA, la storica associazione dei laureati in economia aziendale, si pone in tal senso come una importante tappa nella ricostruzione di vicende che hanno reso il nostro Ateneo ciò che è diventato oggi.

Ripercorrendo, nelle pagine seguenti, la storia di economia aziendale a Venezia, si scopriranno soprattutto aspirazioni e vita della comunità di docenti, studenti e personale che si era formata attorno a Ca' Bembo. Nei passati decenni, infatti, la vecchia sede del dipartimento di economia aziendale è stata teatro di una delle sperimentazioni accademiche più innovative a livello nazionale. Ponendosi all'incrocio fra diverse discipline, i suoi ricercatori e docenti hanno avviato un nuovo percorso formativo per l'epoca, i cui frutti si palesano nella qualità dei *notable Alumni* che ha saputo laureare nel tempo. Si è così creata una vera scuola manageriale che ha preparato centinaia di dirigenti, professionisti, accademici e imprenditori, i quali si sono fatti strada in Italia e all'estero. In tal senso, questo episodio del nostro passato è fondamentale per ricordare alla comunità cafoscarina come le odierne sfide, cui ci troviamo di fronte, portino con sé nuove e straordinarie opportunità. Considerando questo libro – e i trent'anni da che si formò l'associazione fra i laureati di economia aziendale – come occasione per guardare e analizzare il lavoro svolto da Ca' Foscari, siamo chiamati a definire prospettive e obiettivi strategici per gli anni a venire anche sulla base di questa esperienza.

Un altro aspetto delle vicende di Ca' Bembo si ricollega alla più generale storia del nostro Ateneo che deve orientare il nostro futuro: si tratta della naturale tensione che ci porta oltre i confini nazionali. Fin da subito il dipartimento di economia aziendale si è caratterizzato per la sua apertura internazionale – specie nei confronti delle teorie e metodologie americane – garantendo creatività, innovazione, crescita scientifica e culturale ai

propri studenti, nonché ai docenti e al personale tutto. In questa direzione dovremo continuare a investire con convinzione, favorendo e incentivando le politiche di scambio per docenti e studenti, ma anche incrementando i programmi di formazione congiunta con altri atenei internazionali nelle aree della nostra tradizione ed eccellenza.

Come dimostra il caso di Ca' Bembo, è sul talento delle persone che si gioca il nostro futuro e quello dell'università. Riscoprire queste pagine della nostra storia offre una importante occasione di riflessione e consapevolezza della strada percorsa assieme e delle direzioni di crescita e di sviluppo che ci attendono. La storia di economia aziendale a Ca' Foscari e dei suoi laureati - il primo corso di laurea del genere in Italia assieme a quello della Bocconi - ci ricorda come le sfide importanti facciano crescere la ricerca, le istituzioni e le persone, oltre a dimostrare l'importanza per l'Ateneo di mantenere vivi e saldi i rapporti con i propri ex studenti.

## **Dopo Ca' Bembo, San Giobbe** Il Dipartimento di Management crocevia di didattica e ricerca a Ca' Foscari

Gaetano Zilio Grandi  
Direttore del Dipartimento di Management

Da giuslavorista, e dunque direttore *anomalo* di un Dipartimento di Management, mi è comunque facile richiamare ciò che, da subito, mi ha reso parte di questo Dipartimento, a prescindere dunque dagli stereotipi dei settori scientifico-disciplinari: una perfetta aderenza ai dati della realtà del mercato, delle imprese e del lavoro; lo sguardo particolarmente *lungo*, verso università e contesti europei e globali; la passione per la didattica, spesso innovativa nel senso più attento del termine, verso il mondo che ci circonda e non racchiusa tra le mura, certo importanti, di una biblioteca; una attività di ricerca sempre presente e aggiornata, tesa anch'essa a scovare nuovi mondi e nuove prospettive. In una parola, la *curiositas*, termine che i nostri progenitori latini intendevano come valore fondante della appartenenza a un'ampia ma coesa comunità, quale l'università è per definizione. E qual è, a maggior ragione, un Dipartimento. Questo è, in poche parole, ciò che ho trovato al mio arrivo.

Come altri spesso sottolineano, ed emergerà negli scritti di questo bel volume, il Dipartimento di Management trae origine e linfa vitale, vitalissima, dal suo passato, dall'essere stato un *prìus* nell'offerta didattica in Italia, dall'aver anticipatamente colto l'occasione di fornire formazione nella lingua comune europea, l'inglese, e voler sistematicamente, quasi ontologicamente, mescolare sapere teorico a sapere pratico. Tutto ciò ha portato il Dipartimento, la sua offerta didattica, la sua attività di ricerca, il tasso di internazionalità, a eccellere nell'Ateneo e al di fuori di esso.

Quale spazio poteva esserci per il diritto, il diritto del lavoro e le relazioni industriali, in questo ambito tanto composito fatto di studi aziendali, quantitativi, storici e ancor altro?

Nonostante le apparenze, è uno spazio rilevante, dato in fondo dallo studio di un medesimo oggetto: l'impresa e i suoi diversi fattori, tra i quali spicca evidentemente quello umano, impersonato dai lavoratori ma anche dalla persona dell'imprenditore. La regolazione di questo *organismo*, l'impresa, poi, deve essere vista anche con gli occhi dell'interprete della norma, quale il giurista è. Ciò può essere fatto ancor meglio muovendosi

tra tematiche interdisciplinari, affinché lo studioso del diritto si cali nella realtà dei fatti economici, come ben dimostrano i casi dei due settori (questa volta formali, ma anche e soprattutto sostanziali) del diritto del lavoro e del diritto tributario, non a caso solidamente presenti e attivi in questo Dipartimento.

Per concludere, richiamando due noti motivi, sono orgoglioso di dirigere un Dipartimento di Management che si pone quale eccellente *messaggio nella bottiglia* per i giovani che si appassioneranno alle materie aziendali, nonostante *I'm an Englishman in New York*. Un giuslavorista tra gli aziendalisti.



## **Un trampolino verso le aziende e la vita dai banchi di Ca' Bembo**

Monica Boccanegra  
Presidente Ca' Foscari Alumni

La scelta del percorso universitario è assunta in un'età in cui tutto si coglie al volo e poi passa, tutto diventa, tutto fugge veloce.

Spesso è una scelta ispirata da fattori esterni che esulano dalle proprie attitudini, eppure ci sono Atenei o corsi di laurea che trasformano questa scelta, a volte fatta con la leggerezza dei diciotto anni, in un'esperienza solida, duratura e straordinaria.

Economia aziendale a Ca' Foscari, per molti giovani, è stata ed è tutt'ora questo.

Io mi iscrissi a Economia aziendale agli inizi degli anni '80 e, dalle premesse, tutto avrei dovuto studiare, tranne Economia aziendale a Venezia.

Appena diplomata al liceo scientifico, con grande difficoltà in matematica, materia che detestavo, sentivo il forte desiderio, o dovrei dire la necessità - come molti giovani (soprattutto di allora) - di lasciare il nido familiare per conquistare la tanto agognata libertà.

Comunicai ufficialmente a tutta la famiglia che mai mi sarei iscritta a una facoltà che avesse tra le materie di studio matematica e che avesse come sede Venezia; evidentemente e fortunatamente, il buon senso ebbe la meglio e, nonostante la massima disponibilità dei miei genitori a supportarmi in caso di trasferta e nonostante il timore di una materia che consideravo decisamente ostica, mi sono ritrovata nelle aule affrescate di Ca' Bembo nella mia Venezia, da sempre città aperta, incrocio di culture e civiltà.

Tutte le preoccupazioni, i timori e le incertezze svanirono in breve tempo; in particolare l'incubo della matematica si trasformò, dopo pochi giorni di lezione, in semplice *timore*, quindi in *prudente apprezzamento* e, infine, in *vera passione*.

Il segno lasciato dal professor Ottaviani, che teneva il corso di matematica, restò indelebile; mi fece vedere quanto il quotidiano fosse impermeato dalla matematica e la meraviglia e lo stupore furono tali che scelsi l'indirizzo matematico quantitativo (allora c'erano solo tre indirizzi: economico aziendale, giuridico e matematico quantitativo) dove incontrai altri docenti appassionati e carismatici; tra questi il professor Mason e il professor Mantoan con cui preparai la mia tesi di laurea, in collaborazione con il professor Brunetti.

Ma non furono solo loro a darmi fiducia, ogni docente a suo modo lasciò una traccia profonda e certamente alcuni più di altri: il professor Brunetti appunto, che correva giù per la scalinata dell'Aula Gradoni dopo averla risalita lentamente durante la lezione, per scrivere sulla lavagna (si usavano ancora ardesia e gessetto) la sintesi che per noi era come un'incisione nella roccia; il professor Collesei che ci parlava di Marketing quando ancora era una parola misteriosa che racchiudeva un mondo di *mercati, prodotti, comunicazione...* un mondo colorato; il professor Santesso con la sua chiarezza e la quieta attenzione e disponibilità; il professor Airoidi che veniva dalla mitica Bocconi, dalla tentacolare metropoli milanese e portava chiarezza aprendo le porte del mondo aziendale a me studentessa veneziana che le industrie le aveva viste solo nello sky-line di Marghera; il professor Toniolo, lo storico, forse colui che incuteva maggior timore e che con il suo parlare diretto agli studenti, li metteva a nudo, nel bene e nel male, aiutandoli nella crescita.

Sono docenti che ci hanno trasmesso non solo le nozioni ma, soprattutto, la passione per le materie di studio, con lo stimolo a fare ed esplorare dando il meglio di noi stessi.

Furono anni meravigliosi, dove ampio spazio era dato alla cultura e che mi hanno arricchito di conoscenze, competenze e affetti: gli amici infatti non mancarono e furono preziosi, perché Economia aziendale a Ca' Foscari era anche impegnativa per non dire difficile.

Tutti i docenti che incontrai erano, oltre che di riconosciuto altissimo livello, anche molto rigorosi ed esigenti nell'esaminarci e il sostegno dei compagni nello studio, durante l'attesa dell'interrogazione d'esame o davanti a un voto poco soddisfacente, era fluido fortificatore per non avvilirsi e raccogliere le energie per ripartire con un nuovo esame, o per condividere la gioia dei successi.

Tanta energia e passione non poteva non dare vita a un'esperienza unica e non poteva che farci sentire privilegiati, un privilegio sottolineato anche dall'aver una sede unica come Ca' Bembo, luogo di studio e aggregazione.

Tra i banchi di quel dipartimento si percepiva netta la sensazione che tutti noi stavamo camminando su un trampolino che ci avrebbe lanciato verso il mondo delle aziende, dove si avvertiva il nascente bisogno di nuove competenze e conoscenze che andassero ad affiancare i tanti imprenditori di successo che, per nostra fortuna, comprendevano l'importanza e il valore delle nuove discipline e delle nuove figure professionali che si affacciavano sul mercato del lavoro.

I frutti di tutto questo si colsero allora, nel vedere occupati tutti i laureati in Economia aziendale e si vedono ancor di più oggi, con molti compagni di studio di allora ricoprire cariche di prestigio, ai vertici di piccole e grande aziende, di istituzioni e università italiane ed estere; si vedono ora con molti giovani laureati di oggi che, nonostante le difficoltà del mercato del lavoro, trovano, grazie anche alla mutata offerta formativa dell'Atneo,

adeguati spazi per mettere a frutto le competenze e conoscenze maturate all'università.

Economia aziendale a Ca' Foscari ci stava preparando a questo, ma dopo la laurea? Dopo l'inserimento nel mondo del lavoro?

Si sentiva l'esigenza di continuità nei rapporti tra compagni di studio, il desiderio di mantenere quello spirito di aggregazione che ci aveva accompagnati durante gli anni universitari. Serviva uno strumento che consentisse ai laureati di economia aziendale di rimanere legati, di continuare a trasmettersi quell'energia che potesse sostenerli anche alla fine del percorso di studio, scambiando suggerimenti, condividendo interessi, mantenendo una rete di contatti e di rapporti umani necessaria alla valorizzazione del comune percorso universitario e di crescita, e creando occasioni di incontro e formazione per migliorare ancor di più il proprio bagaglio culturale.

Fu così che nacque ALEA - Associazione Laureati in Economia aziendale - e in molti fummo conquistati dall'iniziativa.

Ricordo ancora la prima assemblea tenutasi a Ca' Dolfin che si concluse con la nomina del primo consiglio direttivo di cui entrai a far parte; si iniziò riunendosi in una pizzeria a Mestre, come si dice «poveri ma pieni di entusiasmo». Ancora non c'era una sede dove potersi riunire, le idee erano tante ed a volte confuse, ma in breve tempo ci fu chiarezza su qual era lo scopo di ALEA e si diede avvio ad un'associazione che oggi compie 30 anni.

Un'associazione in evoluzione che ha saputo seguire il succedersi degli eventi e dei cambiamenti che hanno caratterizzato questi anni offrendo occasioni di incontro conviviale e formativo e mantenendo forti i legami tra i suoi associati.

Trasferitami a Milano poco dopo la costituzione dell'Associazione, fui costretto a lasciare il consiglio direttivo e ad allontanarmi dalle tante e interessanti iniziative organizzate sul territorio del Triveneto. Gli impegni professionali non mi consentivano di partecipare alle frequenti riunioni, ma è con gioia che oggi mi trovo a collaborare nuovamente con ALEA avendo assunto, dal maggio di quest'anno, l'incarico di presidente dell'Associazione Ca' Foscari Alumni.

L'associazione nasce quattro anni fa con l'intento di valorizzare l'identità dei laureati cafoscarini, creando un rete di persone, conoscenze e competenze, e promuovendo iniziative volte all'innovazione. Si tratta di una nuova forma di collaborazione felice e feconda nata per dare un più ampio respiro allo spirito aggregante - che già trent'anni fa ispirò ALEA - contribuendo allo sviluppo di rapporti tra alumni, docenti e ricercatori dei molti corsi di laurea compresenti all'interno di Ca' Foscari.

È quindi ancora un privilegio poter dare il mio piccolo contributo a questa pubblicazione che segna la continuità nella collana *I libri di Ca' Foscari*, un altro strumento fortemente sostenuto dall'Associazione Ca' Foscari Alumni, per mantenere legami, trasmettere ricordi e emozioni, lasciando

una traccia indelebile del passato, per aprire una via per il futuro già segnato dalla forte diversificazione dei percorsi di studio offerti dall'Ateneo.

Tutto questo deve essere stimolo affinché le diverse identità umane, culturali e territoriali dialoghino e interagiscano contribuendo all'innovazione di tipo culturale, di assetto organizzativo e formativo e allo sviluppo del comune desiderio di mantenere e rafforzare i legami di cui Ca' Foscari è stata *mater*.

## **Lettera ai soci e agli amici di trent'anni d'avventure aziendali**

Stefano Bianchi  
Presidente ALEA e Vicepresidente Ca' Foscari Alumni

ALEA compie trent'anni e sono orgoglioso di festeggiare questo traguardo con i soci e con gli alumni tutti. Nel 1986, alcuni mesi dopo la costituzione dell'associazione nel 1985, si tenne il primo convegno intitolato *Dall'impresa padronale all'impresa manageriale*. Da allora vi furono letteralmente centinaia di workshop, seminari e cene che hanno accompagnato la crescita professionale di molti Cafoscarini fino ad arrivare all'ultima iniziativa nel maggio 2015 con il *Convegno Capitani Coraggiosi. Stay Hungry, Stay Foodish: cibo per visionari*. Riunirsi in ALEA durante questi decenni ha permesso di ritrovarci tra amici e compagni di studi, oltre a consentirci di continuare un comune percorso formativo dopo l'università con i nostri professori di Economia aziendale. I docenti di Ca' Bembo, infatti, non ci hanno mai fatto mancare il loro supporto partecipando attivamente ai nostri eventi e alla vita associativa, non ultimo contribuendo a questo volume con i loro saggi.

Dalla sua fondazione a oggi ALEA ha avuto oltre 1500 soci, *in primis* grazie al tempo dedicato all'associazione dai soci che hanno fatto parte dei 14 consigli direttivi succedutisi nel tempo, oltre che per merito degli 8 presidenti avvicendatisi in questi 30 anni: Ferdinando Azzariti, Patrizio Berengo, Monica Boccanegra, Fabio Buttignon, Umberto Marotta, Luca Parrella e Maurizio Bortali, a cui va un ricordo speciale. Come ogni traguardo importante, il trentennale ci offre lo spunto per riflettere sul cammino futuro di ALEA partendo da due evoluzioni degli ultimi anni: la prima è stata la modifica dello statuto con l'apertura della nostra associazione anche ai non laureati in Economia aziendale; la seconda, nel 2013, riguarda l'alleanza e integrazione siglata con Ca' Foscari Alumni assieme all'allora presidente Andrea Tomat, che ha dato avvio a una cooperazione in cui crediamo fermamente per dare sostegno alle iniziative comuni in favore di tutti gli *stakeholders* della comunità cafoscarina. Tale collaborazione si sta dimostrando un comune progetto di successo e arricchimento reciproco, di cui mi piace evidenziare - oltre a questo volume - il Memorial Bortali e l'evento annuale Capitani Coraggiosi, giunto quest'anno alla terza edizione.

Questa pubblicazione rappresenta uno sforzo significativo di analisi storica di ALEA e del corso di laurea di Economia aziendale, di cui ringrazio

il professor Giovanni Favero, e di contestualizzazione delle maggiori aree tematiche del nostro corso grazie ai preziosi saggi di alcuni dei nostri maestri quali: professoressa Maria Bergamin Barbato, professor Paolo Biffis, professor Giorgio Brunetti, professor Giovanni Costa e professor Umberto Collese che hanno entusiasticamente raccolto il nostro invito. Proseguiamo poi con i contributi tratti dall'esperienza manageriale maturata sul campo dai nostri soci, nonché dalle testimonianze dei past president di ALEA e di altri nostri alumni che hanno dimostrato in Italia e all'estero il grande valore formativo di Ca' Bembo.

Negli anni che hanno preceduto i social network l'Annuario ALEA rappresentava un appuntamento annuale importantissimo per tutti i laureati di Economia aziendale, in cui seguire le carriere dei nostri amici e compagni di studi. In occasione del trentennale ci è sembrato giusto ripubblicarlo all'interno del volume in una sezione dedicata, dove aggiornare anche l'elenco delle attività svolte dalla nostra associazione fino a oggi.

*Last but not least*, rivolgo uno speciale ringraziamento all'attuale direttivo ALEA - rappresentato da Luca Baseggio, Maurizio Beraldo, Fabrizio Borin, Christian Cecchettelli, Cristian Compagno e Luca Parrella - che continua a dedicare il proprio tempo in mezzo a mille impegni professionali e familiari all'associazione, nonché allo staff di Ca' Foscari Alumni - ossia Diego Mantoan, Marco Cosmo e Giulia Bologna - con cui ormai ci consideriamo un'unica squadra.

## **Vedemecum per un ulteriore capitolo di storia cafoscarina**

Diego Mantoan  
Direttore Ca' Foscari Alumni

Le vicende di Ca' Bembo e dei laureati in Economia aziendale narrate in queste pagine permettono all'Associazione Ca' Foscari Alumni di offrire un nuovo volume di storia cafoscarina - il secondo in due anni - in vista del traguardo dei 150 anni dalla fondazione del nostro Ateneo che ricorreranno nel 2018. Il precedente libro *Ca' Dolfin e i Cadolfiniani* (2014), uscito in concomitanza con la riapertura di detta sede dopo il prolungato restauro, aveva infatti dato avvio a una serie di pubblicazioni dedicata agli ex-studenti della nostra università e collocata nella collana *I Libri di Ca' Foscari*. Obiettivo principale di tale iniziativa era e rimane quello di raccogliere documenti, testimonianze e vicende di vita cafoscarina capaci di valorizzare il senso d'appartenenza all'Ateneo oppure percorsi professionali di alcuni laureati di particolare successo. L'associazione degli ex-studenti di Ca' Foscari ha saputo così illuminare momenti importanti nella storia dell'istituto veneziano attraverso gli occhi dei propri laureati, presentando nel contempo esperienze di alumni che hanno particolare rilievo come testimonianze d'eccellenza in campo professionale o accademico. In questo modo, Ca' Foscari Alumni assolve altresì il compito di offrire un momento di riflessione sulla storia della nostra università e recuperare alcune fonti - documentarie e orali - di primaria importanza per comprendere lo sviluppo dell'Ateneo veneziano.

L'occasione per questo volume è fornita dal trentennale di ALEA, la storica associazione dei laureati in Economia aziendale di Ca' Foscari, nata nel 1985 grazie all'entusiasmo e all'intraprendenza di una manciata di giovani che avevano studiato assieme nelle aule di Ca' Bembo. I motivi ispiratori dell'iniziativa furono la volontà di mantenere i contatti con i colleghi conosciuti in ambito universitario, il desiderio di un proficuo scambio di idee sulle esperienze di lavoro maturate, l'esigenza di un organismo atto a favorire il rapporto con le istituzioni e il tessuto imprenditoriale del Nord Est. Tale ricorrenza è parsa una perfetta opportunità per discutere dello sviluppo degli studi manageriali a Venezia e delle nuove sfide che emergono dalla pratica quotidiana delle generazioni formatesi a Ca' Foscari. Per apprezzare la rilevanza del tema trattato, basti pensare che il nostro Ateneo nel 1971 - in sostanziale contemporaneità con la Bocconi - per

primo in Italia avviò un nuovo corso di laurea incentrato su tali discipline, caratterizzandosi per innovatività nel panorama accademico nazionale.

Dal lontano 1975, anno in cui uscirono i primi laureati da Ca' Bembo, sono trascorsi addirittura quarant'anni e sono ormai migliaia i laureati formati sui banchi del nostro Ateneo e confluiti poi nel tessuto imprenditoriale del Nord Est, nonché del resto d'Italia e a livello internazionale. Non vanno poi tralasciati i numerosi accademici che Ca' Foscari ha saputo sfornare nelle varie branche dell'Economia aziendale e che si sono insediati nelle più prestigiose università nazionali ed estere, fra cui si contano perfino Rettori e altre autorità accademiche. Proprio per questo motivo la storia di Economia aziendale a Venezia non poteva essere scritta senza il coinvolgimento diretto di alcuni degli interessati, siano essi ex-docenti o ex-studenti che hanno animato il palazzo di Ca' Bembo. Il lavoro di ricerca su questa pagina di recente storia cafoscarina ha infatti consentito di ricontattare tutti i laureati di Economia aziendale, chiamandoli a contribuire con i propri ricordi e con i materiali conservati di vita studentesca. Inoltre, una selezione di *notable Alumni* ha contribuito in maniera diretta alla realizzazione di questo volume: chi offrendo un saggio delle proprie conoscenze professionali su temi aziendali di impellente attualità, chi invece partecipando a una raccolta di interviste sugli anni trascorsi a Ca' Bembo. Si è così addivenuti a una storia corale sulla scuola veneziana di managerialità, una sorta di affresco a più mani che si addice all'approccio sperimentale e alla ricerca sul campo che caratterizzano la tradizione di Ca' Bembo.

Nella realizzazione del presente volume ci si è posti tre obiettivi principali: indagare origini e sviluppi degli studi manageriali a Venezia, aprire uno squarcio su alcuni percorsi o prospettive che paiono emergere oggi-giorno nell'esperienza pratica dei professionisti del management laureatisti a Ca' Foscari, ricostruire l'atmosfera e la vita del campus aziendale formatosi nelle aule di Ca' Bembo attraverso le testimonianze di alcuni ex-studenti.

Per quanto concerne il primo di questi obiettivi, ad alcuni professori che hanno caratterizzato l'esperienza di Economia aziendale a Venezia è stato chiesto di racchiudere in un saggio le proprie valutazioni circa lo sviluppo della loro disciplina nel corso degli ultimi trent'anni. Introdotti da un saggio di Giovanni Favero sulla storia dell'insegnamento delle discipline aziendali nel nostro Ateneo fino agli anni Ottanta, cinque docenti hanno offerto altrettanti punti di vista differenti sull'evoluzione degli studi manageriali a Ca' Bembo. Maria Bergamin affronta la fondazione di Ca' Foscari e, successivamente, del corso di laurea in Economia aziendale evidenziando l'importanza della scuola veneziana - persino ai tempi della Repubblica - per lo sviluppo della cultura manageriale in Europa, specie nel campo della programmazione e controllo. Paolo Biffis si occupa della progressiva trasformazione del settore bancario italiano in un vero e



proprio settore industriale nel corso degli ultimi trent'anni. Giorgio Brunetti segue l'evoluzione del sistema imprenditoriale del Nord Est verso una managerialità più matura, parallelamente alla formazione della nuova classe dirigente dentro le mura di Ca' Bembo, ma in stretto contatto con le aziende del territorio. Umberto Collesei ripercorre lo sviluppo degli studi sul marketing a Venezia a partire dalla loro prima introduzione gravata, all'avvio, dalla diatriba sulla nomenclatura e sulla sua autonomia disciplinare. Giovanni Costa segue invece lo sviluppo della ricerca sulla gestione delle risorse umane, cominciando dalla loro configurazione iniziale quale amministrazione del personale per poi dirigersi verso un campo interdisciplinare capace di integrare le conoscenze gestionali con le scienze sociali e comportamentali. La sezione è chiusa da Leonardo Buzzavo che propone un affettuoso ricordo di Giuseppe Volpato e della sua influenza sugli allievi di Ca' Foscari.

La seconda sezione di questo volume offre una carrellata di saggi brevi a opera di eminenti laureati di Ca' Bembo che affrontano aspetti molto specifici e attuali per gli studi aziendali e manageriali. Basandosi sulla propria esperienza professionale, i contributi spaziano dal controllo di gestione allo HR management, dalla strategia aziendale a quella finanziaria, dai nuovi assetti di governance all'evoluzione nel marketing. Apre la sezione Nicola Anzivino con una descrizione dell'evoluzione dell'agenda strategica dei CEO italiani nel periodo 2013-2015. Segue Luca Baseggio con una digressione sul concetto e l'indole della professione aziendale. Quindi Stefano Bianchi riflette sull'applicazione dei principi contabili internazionali IFRS/IAS negli ultimi dieci anni. Gaudenzio Bonaldo Gregori propone una soluzione innovativa a supporto delle aziende in crisi finanziaria. Fabrizio Borin descrive pratiche e utilità del coaching in azienda. Massimo Busetti affronta la necessità di cambiamento per i nuovi amministratori delegati. Matteo Carlotti descrive il funzionamento delle SPAC quale nuova via al private equity e all'IPO. Christian Cecchetelli si occupa del controllo di gestione come sistema da integrare a tutte le funzioni aziendali, quasi fosse una seconda pelle che si estende dalla governance alle singole unità di line. Roberto De March si ispira a trent'anni di lavoro nel marketing per tracciarne un profilo disciplinare, professionale e di passione. Gianluca De Nardi riflette sulle nuove contaminazioni tra settori profit e non profit dal punto di vista della vision e della governance, postulando la progressiva emersione dell'impresa consapevole. Diego Mantoan applica una chiave di lettura aziendalistica al mercato dell'arte, mostrando i segni di autoimprenditorialità e differenziazione della produzione nel settore. Luca Parrella, infine, si concentra sulla sfida delle risorse umane nelle PMI del Nord Est.

Giunti alla terza sezione, si offre il microfono ad altri *notable Alumni* passati per i banchi di Ca' Bembo, nel tentativo di ricostruire l'atmosfera degli anni Ottanta e Novanta nella scuola manageriale di Venezia. Proponendo

ampi stralci dalle interviste effettuate fra i mesi di giugno e agosto del 2015, sedici Cafoscarini di successo laureatisi in Economia aziendale raccontano la propria esperienza di studio e la successiva traiettoria di carriera, esprimendo la loro visione sullo stato attuale della professione manageriale e sul contesto imprenditoriale italiano. Nel saggio si intrecciano le risposte di Ferdinando Azzariti, Elvis Colla, Paolo Collini, Roberto De March, Andrea Guaraldo, Umberto Marotta, Paolo Molesini, Marco Mongiello, Carlo Alberto Papaccio, Luca Parrella, Simonetta Rigo, Stefano Rossi, Fabio Lorenzo Sattin, Andrea Tomat, Gianmario Tondato Da Ruos e Marco Zanchi.

A conclusione dell'intero volume, come da tradizione, trova spazio l'Anuario di ALEA aggiornato in occasione dei trent'anni dalla fondazione, grazie al quale è possibile ripercorrere i temi d'interesse che si sono avvicendati nel corso dei decenni e lo spostamento dell'attenzione su diversi versanti del campo aziendale. Le vicende storiche di ALEA, dalla nascita fino a questi giorni, sono riassunte in un saggio basato su testimonianze, materiali e fonti orali, le quali risultano fondamentali per la più generale storia degli alunni del nostro Ateneo. Segue la puntuale elencazione di persone e iniziative che hanno caratterizzato le tappe di ALEA lungo tre decenni, quali i consigli direttivi e i soci, le pubblicazioni e i libri, le conferenze e i soci onorari.

Nella convinzione di aver realizzato un'opera meritoria per la storia e il futuro dell'associazionismo fra Cafoscarini - oltre ad aver contribuito a un'approfondita riflessione sulla scuola di studi aziendali veneziana - si auspica che questo volume possa fornire nuovo impulso alle iniziative comuni in favore degli ex-studenti del nostro Ateneo. La trentennale storia di ALEA e dei laureati in Economia aziendale serva da base per ricomporre il quadro delle iniziative rivolte ai nostri passati studenti, transitate per ALUC (Associazione dei laureati dell'Università Ca' Foscari) e quindi approdate a Ca' Foscari Alumni, e a proiettarle con forza verso la comune valorizzazione dell'identità cafoscarina e delle sue eccellenze.

Chi scrive è particolarmente lieto di aver potuto assistere negli ultimi tre anni il presidente Andrea Tomat e contribuire ad avviare assieme una vasta rete di contatti e servizi nei confronti della comunità dei Cafoscarini. La gratitudine va ai co-curatori del presente libro, Stefano Bianchi e Luca Parrella, e all'intero consiglio direttivo di ALEA per la fiducia riposta in questo progetto, nonché a Pixart Printing per il supporto editoriale e PwC per il contributo scientifico. Si desiderano infine ringraziare di cuore tutti i componenti del team di Ca' Foscari Alumni per il supporto costante, la fiducia incondizionata, la matura professionalità, la spontanea generosità e la sincera amicizia profusi in questi anni. Senza il contributo di Marco Cosmo, Anna Morbiato, Giulia Bologna, Angela Marigo e Michele Lunghi questo volume, né tantomeno le numerose attività dell'associazione, avrebbero mai visto la luce.

# **Origini e sviluppi degli studi manageriali a Venezia**



## **L'insegnamento delle discipline aziendali a Venezia dalla Scuola superiore di commercio all'Università Ca' Foscari**

Giovanni Favero  
Università Ca' Foscari Venezia

### **1**

Obiettivo di questo breve saggio è delineare le tappe principali dello sviluppo conosciuto dalle discipline aziendali all'interno di Ca' Foscari. Nel farlo verranno ovviamente citati alcuni tra i principali contributi scientifici dedicati alla storia della ragioneria e dell'economia aziendale, nonché alle origini degli studi gestionali e organizzativi, che spesso pongono la scuola veneziana al centro dell'analisi. La chiave interpretativa che più è apparso utile adottare concentra l'attenzione sulle conseguenze che ebbe per gli studi aziendali il processo di graduale trasformazione dell'originaria Scuola superiore di commercio in Istituto e poi Università. In tale prospettiva, risulta particolarmente proficuo l'esame dei profili scientifici e accademici dei docenti che si sono succeduti sulle cattedre aziendali nel corso di un secolo e mezzo: sono loro gli attori che danno il ritmo a questa rapida panoramica, che di conseguenza sfuma sul dettaglio dei decenni più recenti, meglio noti ai protagonisti coinvolti come autori dei saggi successivi piuttosto che allo storico.<sup>1</sup>

**1** Chi scrive desidera ringraziare la dottoressa Antonella Sattin, responsabile dell'Archivio storico di Ateneo, per aver cortesemente messo a disposizione i risultati dello spoglio degli *Annuari* di Ca' Foscari (nelle loro diverse denominazioni) dal 1871 al 1988. Trattandosi di una sintesi, la documentazione utilizzata in questo saggio è peraltro costituita soprattutto da fonti edite, che comunque, grazie all'abbondanza di materiale ormai disponibile *online*, hanno consentito a chi scrive qualche precisazione e qualche scoperta. In prospettiva, lo studio delle vicende accademiche che hanno animato Ca' Foscari potrà essere arricchito soprattutto dal ricorso ai fascicoli personali dei docenti conservati nell'Archivio storico di Ca' Foscari, nonché a partire dal 1928 nel fondo del Ministero della Pubblica Istruzione all'Archivio centrale dello Stato. Ancor più ricchi di dettagli sui dibattiti scientifici risultano, laddove conservati, i carteggi personali, a oggi solo in parte utilizzati.

## 2

Quella che oggi è l'Università Ca' Foscari (dal nome del palazzo in cui tuttora ha sede) nasceva nel 1868 a Venezia, per iniziativa congiunta del Comune, della Provincia e del Ministero di agricoltura industria e commercio (MAIC), come la prima Scuola superiore di commercio in Italia. Si trattava allora del quinto caso in Europa di istituto di istruzione superiore (terziaria, come oggi si direbbe) esplicitamente dedicato a materie economiche e commerciali, al quale si poteva accedere con il diploma di scuola secondaria superiore. Un primo istituto simile era stato fondato per iniziativa privata a Parigi nel 1820, ed era stato riorganizzato su nuove basi nel 1861. Nel frattempo ad Anversa nel 1853 era nato un Istituto superiore di commercio e nel 1857 era stata fondata nell'Impero asburgico l'Accademia di commercio di Pest. Nel 1866 nacque poi a Mulhouse in Francia una Scuola di commercio (Polese 1994, p. 36), che chiuse l'attività nel 1871 ma costituì, assieme ad Anversa, un precedente importante per Venezia, in particolare per lo sforzo di coniugare insegnamento pratico e teorico all'interno del medesimo istituto, articolando in maniera complementare diversi percorsi formativi.

Come ricorda Marino Berengo (1989, p. 10) nella sua ricostruzione dell'avvio della Scuola di commercio veneziana, era infatti intenzione dei fondatori creare quella che sarebbe allora stata «l'unica Scuola speciale del Paese per gli studi economici e commerciali, per due settori cioè contigui ma tra loro distinti e da differenziare accuratamente». A Venezia la didattica si articolava in tre indirizzi, che assunsero forma definitiva solo nel 1871: dopo un primo anno comune, l'indirizzo commerciale durava altri due anni, quello consolare altri quattro e quello magistrale altri tre o quattro a seconda dell'orientamento disciplinare prescelto (quattro anni in tutto per contabilità, merceologia e francese; cinque anni per economia, statistica, diritto, inglese e tedesco). Destinatari privilegiati degli insegnamenti economici, e in generale teorici, erano soprattutto gli studenti dell'indirizzo magistrale, futuri docenti negli istituti tecnici, assieme ai pochi studenti dell'indirizzo consolare. L'indirizzo commerciale era invece concepito come «una scuola di perfezionamento dei commercianti, e tale che i suoi allievi abbiano, dopo compiuti quei corsi, un valore distinto e una capacità altamente remunerabile». <sup>2</sup> Obiettivo principale dell'indirizzo commerciale era perciò quello di formare uomini d'affari che avrebbero dovuto trovare impiego presso le principali case commerciali. Date le caratteristiche strutturali dell'economia italiana dell'epoca, l'importanza prevalente attribuita al commercio e alla finanza rispetto all'industria appare

---

2 Dal discorso di Luigi Luzzatti all'Ateneo Veneto del 31 gennaio 1868, riassunto nella *Gazzetta di Venezia* del 1 febbraio 1868 e citato in Berengo (1989, p. 10).

giustificata. Ben dodici allievi su una trentina di diplomati avevano seguito questa strada. Cinque erano stati assunti da istituti bancari e cinque da grandi aziende industriali, ma di questi ben quattro dal solo Lanificio Rossi di Schio, allora di gran lunga la maggiore impresa dell'area veneta. Altri tre si erano dedicati all'insegnamento e due all'amministrazione di patrimoni privati.<sup>3</sup>

### 3

La struttura dei corsi per l'indirizzo commerciale poneva al centro il Banco, ovvero gli esercizi di pratica aziendale, che al secondo anno assorbivano dieci ore sulle trenta di didattica settimanale. Tale corso, dal 1872 collocato al pomeriggio, era il solo a non essere per statuto aperto al pubblico, ma riservato agli iscritti alla Scuola che avessero superato il primo anno e in particolare il corso propedeutico di tre ore settimanali di Istituzioni di commercio, in cui si dava «spiegazione dell'indole di tutte le operazioni in cui consiste il commercio, del modo di eseguirle e dei sociali istituti che servono per aiutarlo».<sup>4</sup> Allo stesso modo il corso di Computisteria mercantile a partita doppia (quattro ore settimanali), collocato al primo anno e continuato nel secondo, doveva preparare gli studenti ad affrontare il Calcolo mercantile al secondo anno. A questi insegnamenti si affiancavano l'algebra, la calligrafia, la letteratura italiana e le lingue (francese, tedesco e poi inglese), la geografia commerciale, la merceologia e il diritto civile propedeutico a quello commerciale, e poi ancora l'economia politica, il diritto internazionale, la statistica e la storia del commercio.

Si delineava sin da allora un percorso didattico in cui alla base dell'insegnamento commerciale stavano la contabilità e la gestione, quest'ultima declinata in termini eminentemente pratici. I primi docenti chiamati nel 1868 a coprire gli insegnamenti di Computisteria e Istituzioni di commercio (e in prospettiva di Calcolo mercantile e Banco) furono rispettivamente Antonio Biliotti e Raffaele Costantini. Nessuno dei due rimase a lungo in cattedra, ma, nonostante le poche informazioni biografiche disponibili, descriverne la provenienza e le vicende può essere utile per comprendere come le caratteristiche dei corsi, e degli insegnanti incaricati di tenerli, venissero progressivamente a definirsi nei primi anni di attività della Scuola di Ca' Foscari in seguito a contrasti non solo scientifici, ma anche politici e personali.

Antonio Biliotti, veneziano, fu assunto nel dicembre 1868 (*Gazzetta di*

3 Dalle notizie che il direttore Francesco Ferrara forniva nella sua relazione riservata al MAIC (citata in Berengo 1989, pp. 40-41).

4 Dagli orari e programmi inviati al MAIC nel 1869, citati ancora in Berengo (1989, p. 27).

Venezia, 26 dicembre 1868) senza concorso, come «il carattere non statale della Scuola consentiva» (Berengo 1989, p. 21), su indicazione del direttore Ferrara. Dopo aver studiato all'estero si era dedicato alla finanza, ma fu arrestato nel 1864 con l'accusa di sostenere economicamente gli emigrati anti-asburgici e, sebbene scarcerato, dovette lasciare Venezia per il Regno d'Italia, dove divenne ispettore della Banca Nazionale. Tornato a Venezia dopo il 1866, lasciò l'impiego in banca per l'insegnamento di Computisteria e di Calcolo mercantile presso la Scuola, che tenne per tre anni. Nel 1872 diede le dimissioni a causa di una grave malattia. Il posto fu coperto, su suggerimento di Luigi Luzzatti, che era stato principale promotore dell'istituzione della Scuola stessa, affidando l'incarico dapprima come reggente e ben presto come titolare al valtellinese Fabio Besta (1825-1922), da un anno docente di ragioneria nell'Istituto tecnico di Sondrio e di fatto autodidatta.<sup>5</sup> Besta tenne la cattedra per quasi mezzo secolo, dando un contributo fondamentale allo sviluppo della ragioneria come disciplina scientifica a livello italiano e internazionale (Besta 1880; 1922). Assunto come docente di Computisteria e Calcolo mercantile, grazie all'istituzione nel 1875 del corso di Ragioneria per l'indirizzo magistrale, poté presto abbandonare il Calcolo, lasciandolo definitivamente a Tito Martini, il docente di Algebra che già lo aveva tenuto per supplenza nel 1872. L'insegnamento di Calcolo si era peraltro venuto a configurare già con Besta come un vero e proprio corso di matematica finanziaria, perdendo il carattere ibrido che aveva quando tenuto da Biliotti.

Se con l'arrivo di Besta l'insegnamento della ragioneria all'interno della Scuola trovò stabilità e occasione per una straordinaria fioritura, più complessa si rivelò l'attribuzione e la progressiva definizione del corso di Istituzioni di commercio e soprattutto di quello di Banco o Pratica commerciale. Docente per entrambi gli insegnamenti venne dapprima nominato, nel novembre 1868, Raffaele Costantini, su indicazione di Luzzatti. Attivo nel Risorgimento, consigliere comunale a Trieste, Costantini si era spostato nel 1865 a Firenze perché assunto come segretario presso la locale filiale della Riunione adriatica di assicurazioni, che tuttavia lo licenziò per essersi fatto attivo fautore presso il governo italiano di un proseguimento della guerra del 1866 fino alla conquista della Venezia Giulia e di Trieste.<sup>6</sup> Condannato a Trieste in contumacia per alto tradimento, lavorò poi per altri due anni come caposezione nella Banca Nazionale, come ricorda in un suo

---

<sup>5</sup> Luzzatti aveva molto apprezzato il primo lavoro a stampa pubblicato da Besta (1872), un saggio dal forte contenuto matematico sulla capitalizzazione continua degli interessi, che lo aveva convinto dell'idoneità del docente a tenere le cattedre di Computisteria e di Calcolo.

<sup>6</sup> Le vicende risorgimentali di Costantini sono illustrate in un articolo de *La voce del popolo* di Udine, anno I, numero 91, 13 novembre 1866, in cui se ne promuove la candidatura a consigliere comunale; sul suo ruolo durante la guerra del 1866 si veda anche Millo (2002, p. 190).



articolo a proposito del corso forzoso pubblicato poco dopo aver assunto l'incarico nella Scuola (Costantini 1869, pp. 5-6). In quello scritto difendeva la funzione della Banca, allora apertamente messa in discussione da Ferrara, che interpretò questa e altre iniziative del docente come atti di aperta insubordinazione e l'anno successivo ne chiese le dimissioni. Dalla fine del 1870 Costantini ritornò quindi alla carriera bancaria, dirigendo dapprima la filiale genovese e poi quella romana del Credito mobiliare italiano.<sup>7</sup>

Alla sua sostituzione Ferrara non seppe provvedere dapprima, se non con una serie di supplenze, affidate spesso ai docenti di ragioneria, fino all'assunzione di due diversi professori per le cattedre di Istituzioni di commercio e di Banco.

Sul corso, a carattere propedeutico, di Istituzioni di commercio fu così chiamato nel 1872 Enrico Castelnuovo (1839-1915), letterato e pubblicista veneziano, che aveva sposato la sorella della moglie di Luzzatti e ne era quindi cognato. Dopo aver frequentato per qualche tempo le Scuole reali austriache, acquisendovi una istruzione tecnica, aveva trovato impiego dal 1854 nella casa commerciale Della Vida, di cui era titolare uno zio materno. Dopo il fallimento di questa nel 1869, divenne dapprima collaboratore e poi nel 1870 direttore del quotidiano *La Stampa* di Venezia, ruolo da cui si dimise per assumere appunto l'insegnamento presso la Scuola superiore di commercio.<sup>8</sup> Rimase in cattedra fino al pensionamento nel 1914, assumendo dal 1905 la direzione della Scuola e dedicandosi nel frattempo con successo all'attività di letterato e romanziere.

Per volere di Ferrara, dell'insegnamento di Pratica commerciale fu invece incaricato dal 1874 un docente di origine francese, Théophile Varnier de Harase, sul quale non è stato possibile reperire ulteriori notizie biografiche, che tenne il corso fino al 1887. A partire dall'anno successivo, sopiti molto probabilmente i conflitti scientifici e politici che avevano minato i rapporti con Luzzatti nei primi anni Settanta, Ferrara acconsentì ad affidare il corso con incarico congiunto ai docenti di Ragioneria e di Istituzioni di commercio, Besta e Castelnuovo, entrambi reclutati anni prima su indicazione o per segnalazione di Luzzatti stesso.

Il modo in cui il corso di Banco venne organizzato dai due docenti appare interessante, in prospettiva storica, per valutare l'importanza allora assegnata alla pratica delle operazioni commerciali. Nel Banco modello venivano simulati la creazione e il funzionamento di case commerciali,

<sup>7</sup> La carriera di Costantini dopo le dimissioni dalla Scuola superiore di commercio è stata ricostruita a partire dalla stampa periodica finanziaria e ufficiale: *L'Economista*, 1, 2 (20), 17 settembre 1874, p. 559; *Gazzetta ufficiale del Regno d'Italia*, 222, 23 settembre 1881.

<sup>8</sup> Castelnuovo diede appunto le dimissioni dal giornale per assumere la cattedra, e non venne assunto in seguito alla chiusura del quotidiano (come erroneamente affermato in Recchilongo 1978, ad vocem), che continuò le pubblicazioni fino a tutto settembre 1874 e alla cui direzione fu sostituito da Ernesto Franco: <http://www.unsecolodiicarrtavenezias.it>.

istituite sia come società in nome collettivo che in accomandita semplice, utilizzando tutta una serie di libri tecnici, di fogli commerciali e di listini dei prezzi correnti. All'interno di ciascuna casa gli studenti si alternavano nelle diverse mansioni di una complessa divisione del lavoro, redigendo i bilanci, emettendo fatture, cambiali e lettere di credito, compiendo operazioni industriali, svolgendo attività di importazione, operazioni di arbitraggio in compartecipazione con ditte estere e ricevendo denaro su conto corrente fruttifero (Besta, Castelnuovo 1902, pp. 1-5; Zucchello 2012, p. 28).

#### **4**

Nel 1905 Castelnuovo assumeva l'incarico di direttore della Scuola dopo la morte di Alessandro Pascolato (1841-1905): dal 1906 poi, dato il nuovo incarico, manteneva il solo corso di Istituzioni di commercio e lasciava quello di Banco modello, per il quale veniva nominato titolare unico Pietro Rigobon (1868-1955). Allievo di Besta, con il quale si era diplomato a Venezia nel 1887, prima della nomina a Ca' Foscari Rigobon aveva insegnato Ragioneria e Banco all'Istituto superiore di commercio di Bari. A Venezia, si prese cura sin dal 1908 della biblioteca della Scuola, che arricchì di volumi antichi e di documenti e materiali relativi alla vita di numerose aziende, volentieri donati da dirigenti che erano spesso stati allievi della Scuola. Appassionato storico della ragioneria, fu un convinto assertore del carattere di sintesi pratica e applicativa dell'insegnamento di Pratica commerciale (Rigobon 1899), che a suo parere si fondava sulla preliminare conoscenza teorica di molte altre discipline, dalla ragioneria al diritto, dalla merceologia alla geografia all'economia.

La nomina di Rigobon sulla cattedra di Banco liberava anche Fabio Besta dall'incarico su quell'insegnamento. Costui ottenne così a partire dal 1906 l'attivazione per l'indirizzo magistrale di un corso di Contabilità di Stato, in cui la parte di ragioneria pubblica dell'insegnamento di Ragioneria poteva assumere quell'autonomia didattica che da tempo Besta (1898) a essa attribuiva nelle lezioni (Andrei 2010).

L'evoluzione delle denominazioni dei corsi negli anni successivi appare sintomatica della trasformazione che conobbero le discipline aziendali all'inizio del Novecento, e di come tali mutamenti fossero o meno recepiti a Venezia. Nel 1911 il corso di Computisteria per il primo anno è descritto come Ragioneria applicata al commercio e ai banchi, ovvero all'attività delle imprese, secondo l'interpretazione che del corso stesso aveva dato lo stesso Besta negli anni precedenti (Vianello 1931). Conseguentemente, alla denominazione del corso di Ragioneria per l'indirizzo magistrale veniva aggiunto l'aggettivo «generale». Gli insegnamenti di ragioneria assumevano così il carattere tripartito che avrebbe trovato sanzione nell'edizione postuma del lavoro di Besta (1922).

L'influenza di Besta sull'impostazione data all'insegnamento in questi anni è evidente, e trova riscontro nella centralità attribuita alla ragioneria in quanto funzione di controllo economico sull'impresa. A Besta stesso sarà in seguito imputato da alcuni un netto scetticismo sulla possibilità di conferire carattere sistematico e scientifico allo studio delle funzioni di gestione (Onida 1951, p. 66), che a Venezia ne avrebbe rallentato l'evoluzione verso la tecnica commerciale.

Besta nel 1913 era subentrato a Castelnuovo come pro-direttore e dal 1914, dopo il pensionamento di quest'ultimo, come direttore. L'incarico tuttavia aveva assunto una durata istituzionalmente più corta. Dopo aver retto la Scuola durante i primi anni di guerra, che videro gli allievi decimati dalle chiamate alle armi, Besta lasciava nel 1916 la direzione all'allievo Pietro Rigobon, che si faceva carico del trasferimento a Pisa delle attività didattiche nel 1917-18, reso necessario dalla vicinanza del fronte dopo la rotta di Caporetto. Nel 1919, poi, a Rigobon subentrava il giurista Luigi Armani (1864-1938), seguito nel 1922 da un altro giurista, Roberto Montessori (1878-1943), e nel 1925 dallo storico Gino Luzzatto (1878-1964).

Nel frattempo, si completava il processo di integrazione dell'insegnamento economico e aziendale nell'ambito universitario. Dal 1906 veniva conferito il titolo di dottore ai laureati delle scuole superiori di commercio. Nel 1913 erano stati definiti per legge gli insegnamenti fondamentali che dovevano essere impartiti in tutti gli istituti superiori di studi commerciali, come le scuole di commercio venivano denominate, salvaguardando tuttavia la presenza nell'Istituto veneziano di sezioni magistrali quadriennali distinte da quella commerciale. Il percorso di studi nell'indirizzo commerciale rimase triennale fino al 1920, quando fu sancito per legge il prolungamento a quattro anni già sperimentato a Venezia sin dall'anno precedente, immediatamente dopo il ritorno da Pisa (Paladini 1996, p. 24).

Il testo unico del 1920 mirava a un riordinamento generale di quelli che divenivano gli istituti superiori di scienze economiche e commerciali, prendendo atto dello statuto scientifico ormai acquisito dalle discipline economiche. In questa prospettiva, si sanciva anche la trasformazione del corso di Banco modello in Tecnica bancaria e mercantile, corso che a Venezia con Rigobon assunse peraltro dal 1921 la denominazione generica di Tecnica commerciale, intendendo includere in questa, in quanto strumentale al commercio, anche l'attività bancaria. Contemporaneamente, il corso di Ragioneria diventava obbligatorio e includeva la ragioneria applicata, con la scomparsa del corso di Computisteria. Il corso di Istituzioni di commercio, non previsto dall'ordinamento del 1913, era scomparso con il pensionamento di Castelnuovo nel 1914, incorporato nel corso tenuto da Rigobon.

L'accorpamento degli insegnamenti aziendali, ridotti nel 1921 a tre ampi corsi (Tecnica commerciale, Ragioneria e Contabilità di Stato), aveva sin dal 1914 reso indispensabile istituzionalizzare la presenza degli assistenti

alle cattedre di Ragioneria e di Banco, tra i quali spicca il nome di Gaetano Corsani (1893-1962), assistente di Rigobon fino al 1920 e in seguito docente a Firenze di Tecnica industriale e commerciale, disciplina di cui contribuì a definire i fondamenti.

## **5**

Fabio Besta veniva collocato a riposo a 94 anni nel 1919. Sin dall'anno prima i suoi corsi furono tenuti, dapprima per supplenza e poi come incaricato, dal suo allievo Pietro D'Alvise (1860-1943), che tuttavia fu sostituito sul corso di Ragioneria nel 1921-22 da Gino Zappa (1879-1960), vincitore del concorso bandito l'anno prima. Zappa, a sua volta laureatosi con Besta nel 1904 e già docente nell'Istituto superiore di Genova, nel corso della sua permanenza a Venezia rinnovò profondamente gli studi che sino ad allora si definivano «commerciali», collegando organicamente le discipline contabili, le tecniche di gestione e gli studi sull'organizzazione, definendo come oggetto comune l'azienda nella sua unità e nella continuità dei suoi processi e fondando su basi scientifiche l'economia aziendale come ramo autonomo delle scienze economiche (Zappa 1927).

Sin dal 1920 Zappa teneva però anche un corso di Contabilità generale all'Università commerciale Bocconi di Milano, e di conseguenza limitò il proprio impegno a Venezia al corso fondamentale di Ragioneria, affidando per incarico agli assistenti i corsi complementari. L'insegnamento di Contabilità di Stato fu tenuto ancora per un anno da D'Alvise, poi trasferitosi nell'Istituto di Genova e rimpiazzato poi dall'avvocato Remo Roia, giovane allievo di Besta, che dal 1924-25 tenne anche il cosiddetto «primo corso» preparatorio di Ragioneria. A questi si aggiunsero nel 1927-28 altri due corsi di base di ragioneria e tecnica commerciale affidati a Ettore Lorusso (1904) e Pietro Onida (1902-1982), entrambi allievi di Zappa. Quest'ultimo tuttavia dal febbraio 1929 si trasferiva come docente di ruolo all'Università Bocconi, accettando di tenere per incarico ancora per un anno il corso di Ragioneria.

Nel corso degli anni precedenti l'Istituto di Ca' Foscari aveva attraversato un periodo difficile, legato all'ascesa del fascismo e alla svolta autoritaria del 1924, che aveva coinvolto direttamente il direttore Gino Luzzatto, costretto a dimettersi dalla carica alla fine del 1925 e in seguito arrestato per un mese nel 1928 (Lanaro 2006). Nel 1926 Silvio Trentin (1885-1944), docente di Diritto amministrativo, lasciava l'insegnamento rifiutando di giurare fedeltà al fascismo. Il successore di Luzzatto Ferruccio Truffi, docente di Merceologia, si dimise a sua volta nel 1927 e fu sostituito da un commissario di nomina politica, il medico e già sindaco nazionalista di Venezia Davide Giordano (1864-1954). In questo contesto, nel 1928, l'Istituto passava dalle dipendenze del Ministero dell'Economia

nazionale (che aveva incorporato le funzioni dell'antico MAIC) a quelle del Ministero della Pubblica Istruzione. Si trattava di un ulteriore passo verso la trasformazione in Università, ma anche di una evidente misura tesa a ridimensionare l'autonomia degli istituti superiori di commercio nel quadro di un più stretto controllo esercitato dal regime sull'istruzione pubblica.

Dopo le dimissioni di Zappa, sulla cattedra di Ragioneria tornava dal 1930-31 come professore stabile Pietro D'Alvise, ormai settantenne. Sui corsi vacanti vennero in quegli anni affidati incarichi d'insegnamento per lo più, ma non esclusivamente, ad allievi di Zappa. Tra questi, Aldo Amaduzzi (1904-1991), in seguito noto per i suoi studi sul sistema del capitale e il risultato economico, docente a Catania e rettore dell'Università di Bari, tenne per due anni un corso di Ragioneria generale e applicata, in seguito attribuito nel 1932-33 a Giulio Rocchi, che lasciava il corso di Ragioneria e tecnica commerciale (interpretato come «calcolo commerciale» riguardanti i cambi esteri, le azioni e le obbligazioni) a Giuseppe Cudini, altro allievo di Zappa.

Il pensionamento di D'Alvise, nel 1935, diede infine occasione all'Istituto per offrire a Zappa stesso la possibilità di ritornare a Venezia. Costui accettò, pur mantenendo un incarico di insegnamento all'Università Bocconi. Il suo ritorno a Venezia corrisponde a una svolta nel carattere degli insegnamenti aziendali, solo in parte direttamente legata alla sua influenza. Da un lato, infatti, erano quelli gli anni in cui lo stesso Zappa (1937) veniva completando e rivedendo la sua opera fondamentale, che rivoluzionava il sistema di rilevazione contabile concentrando l'attenzione non sul patrimonio ma sul reddito d'impresa. La nuova concezione implicava ovviamente una diversa organizzazione del contenuto dei corsi, soprattutto di contabilità. D'altro canto, in seguito alla riforma universitaria avviata nel novembre 1935, gli istituti di scienze economiche erano stati inclusi tra le università statali, esautorando di ogni funzione gli enti locali e sancendo la nascita della Facoltà di Economia e Commercio, cui veniva dato nuovo ordinamento didattico e scientifico.<sup>9</sup>

A partire dal 1935-36 la vecchia Tecnica mercantile e bancaria veniva così trasformata in tutte le facoltà di economia in Tecnica industriale e commerciale, bancaria e professionale. Col 1938-39 il corso veniva poi sdoppiato e spesso affiancato da un ulteriore insegnamento di Tecnica dell'amministrazione delle aziende industriali (poi Tecnica industriale). A Venezia questo passaggio venne a coincidere con il pensionamento di Rigobon, che per un trentennio aveva tenuto il corso di pratica e poi tecnica commerciale. In vista del rinnovamento dell'insegnamento delle discipline

<sup>9</sup> L'Istituto superiore di Venezia acquisiva con la riforma del 1936 anche la possibilità di conferire la laurea in Lingue e letterature straniere attraverso il Magistero di Lingue. Unica fra le antiche scuole di commercio italiane, Ca' Foscari manteneva la denominazione di Istituto universitario di Economia e Commercio e di Lingue e letterature straniere.

gestionali, fin dal 1934-35 era stato attivato l'insegnamento di Tecnica amministrativa delle aziende industriali, affidato a Cudini, e dal 1936-37 un corso di Tecnica commerciale internazionale, tenuto da quell'anno da Lino Azzini, anch'egli allievo di Zappa e in seguito docente a Parma. Sulla cattedra di Rigobon venne infine assunto per concorso nel 1938-39 Giordano Dell'Amore (1902-1981), che mantenne l'incarico d'insegnamento che aveva all'Università Bocconi, dove in seguito ritornò.<sup>10</sup> Durante il suo insegnamento a Venezia, prima di dedicare i suoi studi prevalentemente alla tecnica bancaria, Dell'Amore (1939) contribuì a definire l'autonomia scientifica della tecnica commerciale (quello che oggi si definirebbe *marketing*) individuandone l'oggetto nell'attività mercantile di tutte le imprese, e non nelle sole imprese specializzate nell'intermediazione commerciale.

Le trasformazioni che contemporaneamente investirono gli insegnamenti contabili sono da imputare più direttamente a Zappa, che accanto al corso di Ragioneria generale e applicata volle nel 1936-37 istituire un insegnamento di Economia aziendale. All'impostazione zappiana è da collegare anche la trasformazione del corso di Contabilità di Stato, dal 1936 affidato per incarico ad Arnaldo Marcantonio, docente in Bocconi di Tecnica industriale. Marcantonio tenne la cattedra fino alla sua soppressione nel 1955, limitando la trattazione all'azienda Stato e abbandonando la prospettiva storica e comparativa che Besta aveva conferito all'insegnamento (Mio 2011, pp. 88-89).<sup>11</sup>

## 6

Ca' Foscari attraversò gli anni Trenta e la guerra chiusa nell'attività didattica e scientifica. Dopo la normalizzazione attuata da Giordano, divenne direttore (dal 1934 rettore) il matematico Carlo Alberto Dall'Agnola (1871-1956), sostituito nel 1935 da un rettore di provenienza politica, Agostino Lanzillo (1886-1952). Sotto il suo rettorato furono applicate nel 1938 le leggi razziali, con l'espulsione dai ruoli dello storico Gino Luzzatto, ma anche la perdita dell'incarico a Venezia da parte di Adolfo Ravà, espulso anche dalla cattedra a Padova di Filosofia del diritto, la cacciata del libero docente in diritto marittimo Gustavo Sarfatti e della lettrice di tedesco Ol-

---

**10** Giordano Dell'Amore fu nel dopoguerra, dal 1952 al 1978, presidente della Cassa di Risparmio delle Province Lombarde (Cariplo), nonché ministro del Commercio con l'estero nel 1954 nel governo Fanfani, senatore per la Democrazia Cristiana dal 1963, e rettore dell'Università Bocconi dal 1967 al 1973, dove nel 1955 aveva fondato la Scuola di perfezionamento in Economia aziendale che fu all'origine della Scuola di Direzione aziendale.

**11** Il corso di Contabilità di Stato era stato tenuto dal 1929-30 da Manlio Fabro, a lungo assistente di Rigobon, poi sostituito per un solo anno, nel 1937-38, dall'economista Manlio Resta (1908-1983).

ga Blumenthal Secrétant, nel 1944 deportata in campo di concentramento, dove morì. Dal 1939 al 1941 tornava in carica Dall'Agnola, cui subentrava per un anno (il 1941-42) lo stesso Zappa, seguito dall'economista Alfonso De Pietri Tonelli (1883-1952). Nei primi mesi dopo la Liberazione fu il francesista Italo Siciliano (1895-1980) a essere nominato commissario all'amministrazione dell'università, fino all'elezione di Luzzatto, rientrato in ruolo.

In questo contesto, può stupire il fatto che nulla invece cambiasse durante un decennio, quello dal 1940 al 1950, per altri versi drammaticamente movimentato, nell'articolazione degli insegnamenti aziendali e nei nomi dei docenti che li tenevano. Grazie a Zappa, Ca' Foscari costituiva in quel periodo, assieme alla Bocconi, il polo di riferimento indiscusso a livello nazionale in materia. Appare da questo punto di vista indicativo dell'egemonia ormai acquisita dall'impostazione contabile di Zappa il fatto che l'art. 2425 del Codice Reale del 1942 prevedesse esplicitamente il conto «a costi, ricavi e rimanenze».

È quindi solo nel 1951-52, con il pensionamento di Zappa, che le acque ricominciano a muoversi. A sostituirlo sui corsi di Ragioneria ed Economia aziendale fu chiamato l'allievo Carlo Masini, che tuttavia poté accettare solo un incarico, poiché assunto di ruolo sulla cattedra di Ragioneria all'Università Bocconi per volere del maestro. Alla Bocconi venne anche chiamato sulla cattedra di Economia aziendale Giordano Dell'Amore, che lasciava Venezia per Milano, dove lo portava anche la carica di presidente della Cariplo. A sostituire Dell'Amore sugli insegnamenti di Tecnica industriale e commerciale e Tecnica bancaria e professionale a Venezia provvedevano temporaneamente per incarico Azzini e Cudini, gli assistenti veneziani di Zappa. Di sostituire Cudini sul corso di Tecnica dell'amministrazione delle aziende industriali fu poi incaricato Pietro Mazzarol, già allievo di Rigobon.

Erano gli anni in cui a Luzzatto succedeva (nel 1953) come rettore Italo Siciliano, che tenne la guida di Ca' Foscari fino al 1971, guidandone la definitiva trasformazione in Università degli studi, anticipata nel 1954 dalla istituzione della Facoltà di Lingue e letterature straniere.

Nel frattempo, i tentativi di restituire stabilità agli studi aziendali a Venezia ottenevano scarsi risultati, complice il drenaggio di docenti operato dalla Bocconi e il sistema concorsuale allora vigente, che costringeva i vincitori di cattedra a prendere servizio su sedi anche lontane salvo poi, superato il periodo di straordinariato, permettere loro di trasferirsi negli atenei di provenienza. Nell'*Annuario* del 1956-57 ritroviamo così Cudini ancora come incaricato su Tecnica industriale e commerciale, mentre Azzini si era spostato definitivamente a Milano. Su Tecnica bancaria e professionale l'incarico risultava affidato a un altro allievo milanese di Zappa, Ettore Lorusso. Spicca l'arrivo come vincitori di concorso di due nuovi docenti, Luigi D'Alessandro, professore straordinario di Tecnica industriale e bancaria nel 1956-57, e Domenico Amodeo (1912-1998) sulla cattedra di

Ragioneria generale e applicata. D'Alessandro era tuttavia già sulla via del trasferimento a Roma, mentre Amodeo, uno studioso che diede negli anni successivi un rilevante contributo alla definizione dell'Economia aziendale (Amodeo 1964), avrebbe presto trovato modo di tornare a Napoli.

Soltanto con l'arrivo nel 1959 di Pasquale Saraceno (1903-1991) la situazione degli studi gestionali e organizzativi cominciò a stabilizzarsi. Laureatosi con Zappa nel 1929 alla Bocconi con una tesi di tecnica bancaria, Saraceno aveva in seguito svolto un ruolo cruciale sin dal 1934 all'Istituto per la ricostruzione industriale (IRI) ed era allora uno dei protagonisti della promozione dello sviluppo del Mezzogiorno (Svimez) e del dibattito sulla programmazione economica. Dal 1942 teneva anche la cattedra di Tecnica industriale e commerciale all'Università Cattolica di Milano, ma nel 1958 aveva chiesto un anno di aspettativa in seguito a contrasti accademici con il rettore Agostino Gemelli e con il direttore dell'Istituto di Economia politica, Francesco Vito, «che si oppose più volte alla proposta elaborata da Saraceno di realizzare una separazione netta e sostanziale tra il suo istituto e quello di Economia aziendale» (Bonuglia 2010, p. 164). A Ca' Foscari Saraceno iniziò immediatamente a lavorare nella prospettiva dell'istituzione di un corso di laurea in Economia aziendale, distinto da quello in Economia. Dall'insegnamento a Venezia di Tecnica industriale nacque non solo un volume sulla produzione industriale che ebbe numerosissime riedizioni (Saraceno 1960, 1978), ma attorno al corso di Saraceno si riunirono giovani allievi che negli anni e nei decenni successivi si fecero carico di allargare e sviluppare i corsi di gestione e organizzazione aziendale. Tra gli assistenti di Tecnica industriale e commerciale compaiono sin dai primi anni Sessanta Maurizio Rispoli (in cattedra come straordinario dal 1980) e Mario Bonel, poi Umberto Collesei e in seguito Giovanni Costa, Franco Isotta, Enzo Rullani, Giuseppe Volpato, Sergio Faccipieri. A tenere per incarico il corso di Tecnica dell'amministrazione delle aziende industriali fu chiamato nei primi anni Sessanta Mario Volpato, allora ordinario di Matematica generale e a capo del gruppo di ricerca del CNR sulla ricerca operativa, che trovò così a Ca' Foscari immediato collegamento con le discipline gestionali.

Lo sforzo di articolazione e coordinamento avviato da Saraceno fu condiviso in quegli anni anche dai docenti che si succedettero sulla cattedra di Ragioneria ed Economia aziendale e che condividevano con Saraceno l'appartenenza alla scuola di Zappa. Napoleone Rossi arrivò a Ca' Foscari come docente di Ragioneria dal 1961-62, e tra i suoi assistenti spicca sin da metà degli anni Sessanta il nome di Giorgio Brunetti, che prenderà la cattedra come straordinario dal 1975. Quando, nel 1966, Rossi si trasferì a Pavia, fu sostituito per un primo anno da Edoardo Ardemani e poi per un decennio da Vittorio Coda (nato nel 1935), già allievo di Masini alla Bocconi. Assistente di Coda fu sin dal 1969 Maria Bergamin, che ebbe la cattedra come straordinario nel 1980. Quando poi a Coda, ritornato a



Milano nel 1976, succedette come ordinario Alfredo Guarini, a lungo docente incaricato di Ragioneria, agli assistenti di Ragioneria si aggiunsero Erasmo Santesso e Fulvia Rocchi.

In questi stessi anni anche gli insegnamenti di finanza aziendale trovarono una loro effettiva autonomia con Tancredi Bianchi (nato nel 1928), laureato alla Bocconi, presente a Ca' Foscari dal 1959 come docente incaricato di Ragioneria, che prese la cattedra di Tecnica bancaria dal 1964 per tenerla fino al 1968, quando si trasferì a Roma. Gli succedette Alberto Bertoni, che a sua volta seppe favorire la crescita un gruppo di giovani docenti, tra i quali Claudio Dematté (straordinario dal 1975) e Paolo Biffis.

La nascita nel 1968 dell'Università degli Studi di Venezia, fortemente voluta da Siciliano, sancì, nel centenario della fondazione, il completamento di un lungo processo di trasformazione e crescita di quella che era stata la Scuola superiore di commercio. Ma costituì anche il punto di partenza per nuove importanti iniziative. Se nel 1969 venivano istituite due nuove Facoltà, quella di Lettere e Filosofia e quella di Chimica industriale, nel 1971 finalmente nasceva il primo corso di laurea in Economia aziendale in Italia, in concomitanza con l'avvio di un corso analogo all'Università Bocconi. Ca' Foscari riscopriva così la missione che originariamente aveva affidato Francesco Ferrara alla Scuola, quella di formare operatori economici, professionisti, imprenditori e dirigenti in grado di usare gli strumenti teorici e le conoscenze tecniche apprese nel corso dell'istruzione universitaria per contribuire nella pratica allo sviluppo delle aziende e dell'intera economia. La visione di Saraceno, capace di coniugare l'attenzione per gli aspetti gestionali e tecnici con la consapevolezza del carattere storicamente determinato e «irripetibile» di modelli di sviluppo talora teorizzati come universali (Saraceno 1978), trovava così realizzazione concreta nel nuovo corso di laurea, forse uno dei suoi lasciti più importanti.

## Riferimenti bibliografici

- Amodeo, Domenico (1964). *Ragioneria generale delle imprese*. Napoli: Giannini.
- Andrei, Paolo (2010). *Il contributo di Fabio Besta allo sviluppo degli studi di Ragioneria pubblica* (Quaderni monografici RIREA, 87). Roma: Rivista italiana di Ragioneria e di Economia aziendale.
- Berengo, Marino (1989). *La fondazione della Scuola Superiore di commercio di Venezia*. Venezia: Poligrafo.
- Besta, Fabio (1872). *Sulla capitalizzazione continua degli interessi: ricerche*. Sondrio: Brughera e ardizzi.
- Besta, Fabio (1880). *La ragioneria: prolusione letta nella solenne apertura degli studi per l'anno scolastico 1880-81 alla r. Scuola superiore di commercio in Venezia*. Venezia: Istituto Coletti.

- Besta, Fabio (1898). *Lezioni di contabilità di Stato* (litografate). Venezia: s.n.
- Besta, Fabio (1922). *Ragioneria generale*. A cura di Vittorio Alfieri, Carlo Ghidiglia, Pietro Rigobon. 3 voll. Milano: Vallardi.
- Besta, Fabio; Castelnuovo, Enrico (1902). *Sull'ordinamento del banco modello*. Torino: Baravalle e Falconieri.
- Bonuglia, Roberto (2010). *Tra economia e politica: Pasquale Saraceno*. Roma: Edizioni Nuova Cultura.
- Costantini, Raffaele (1869). *Sulla relazione della Commissione d'inchiesta sul corso forzoso: osservazioni critiche*. Venezia: Ripamonti-Ottolini (estratto da *La Stampa* di Venezia).
- Dell'Amore, Giordano (1939). «Attuali orientamenti negli studi di tecnica commerciale». *Rivista internazionale di scienze sociali*, serie III, 10 (4), pp. 621-646.
- Lanaro, Paola (2006). «Luzzatto Gino». In: *Dizionario biografico degli Italiani*. Roma: Istituto dell'Enciclopedia italiana, vol. 66, *ad vocem*.
- Millo, Anna (2002). «Un porto tra centro e periferia (1861-1918)». In: *Storia d'Italia. Le Regioni dall'Unità a oggi. Il Friuli Venezia Giulia*. Torino: Einaudi, vol. I, pp. 180-235.
- Mio, Chiara (2011). «Profili degli insegnamenti di contabilità e amministrazione delle aziende pubbliche nella Scuola Veneziana dalle origini alla prima metà del XX secolo». *Contabilità e cultura aziendale*, 11 (1), pp. 84-118.
- Onida, Pietro (1951). *Le discipline economico-aziendali: oggetto e metodo*. Milano: Giuffré.
- Paladini, Giannantonio (1996). *Profilo storico dell'Ateneo*. Venezia: Università Ca' Foscari.
- Polese, Bruno (1992). «Un modello funzionale: la Scuola superiore di commercio di Venezia (1868)». In: Massa Piergiovanni, Paola (a cura di), *Dalla scuola superiore di commercio alla facoltà di economia: un secolo di elaborazione scientifica e di attività didattica al servizio dell'economia genovese, 1884-1986*. Genova: Università degli studi di Genova, pp. 33-77.
- Recchilongo, Benito (1978). «Castelnuovo Enrico». In: *Dizionario biografico degli Italiani*. Roma: Istituto dell'Enciclopedia italiana, vol. 21, *ad vocem*.
- Rigobon, Pietro (1899). *Alcune osservazioni sul Banco modello nelle scuole superiori di commercio* (estratto dagli *Atti del Congresso Internazionale per l'insegnamento commerciale tenuto a Venezia dal 4 all'8 maggio 1899*). Venezia: Ferrari.
- Saraceno, Pasquale (1960). *La produzione industriale: corso tenuto nell'anno accademico 1959-1960*. Venezia: Libreria Universitaria.
- Saraceno, Pasquale (1978). Irripetibilità dei modelli di sviluppo. In: *Economia e direzione dell'impresa industriale*. Milano: ISEDI, pp. 1-41.

- Saraceno, Pasquale (1978). *La produzione industriale*. 9a ed. Venezia: Libreria universitaria editrice.
- Vianello, Vincenzo (1931). Computisteria. In: *Enciclopedia italiana*. Roma: Istituto dell'Enciclopedia italiana, *ad vocem*.
- Zappa, Gino (1927). *Tendenze nuove negli studi di ragioneria. Discorso inaugurale dell'anno accademico 1926-27 nel R. Istituto superiore di Scienze economiche e commerciali di Venezia*. Milano: Istituto Editoriale Scientifico.
- Zappa, Gino (1937). *Il reddito d'impresa*. Milano: Giuffré.
- Zucchello Paola (2012). *La Ragioneria a Ca' Foscari nell'Ottocento* [tesi di laurea in Consulenza aziendale e giuridica]. Venezia: Università Ca' Foscari Venezia.



## **La fondazione di Ca' Foscari e il corso di laurea in Economia aziendale**

### **Due tappe fondamentali nel percorso della cultura manageriale**

Maria Bergamin Barbato  
Università Ca' Foscari Venezia

**Sommario** 1 Il percorso storico della cultura manageriale a Venezia – 1.1 La nascita a Venezia del corso di laurea in Economia aziendale. – 1.2 Nasce a Ca' Foscari la disciplina Economia aziendale. – 1.3 La ragione della nascita del corso di laurea in Economia aziendale a Ca' Foscari e in Bocconi. – 1.4 La cultura amministrativa a Venezia nel passaggio dalla Repubblica Serenissima all'Impero austro-ungarico. – 1.5 La nascita della Regia Scuola Superiore di Commercio. – 1.6 la cultura manageriale a Venezia ai tempi della Repubblica Serenissima. – 2 Il contesto socio culturale nel quale nasce e cresce il corso di laurea in Economia aziendale. – 3 Lo sviluppo dell'insegnamento e della ricerca nell'area di Programmazione e Controllo. – 3.1 Gli anni Settanta. – 3.2 Gli anni Ottanta. – 3.3 Dagli anni Novanta ai giorni nostri

## **1 Il percorso storico della cultura manageriale a Venezia**

### **1.1 La nascita a Venezia del corso di laurea in Economia aziendale**

Sono trascorsi 44 anni dalla istituzione del corso di laurea in Economia aziendale, nel 1971, e forse si è scolorita nel tempo la portata innovativa di un tale evento, anche se il corso di laurea è tuttora molto apprezzato tanto da costringere Ca' Foscari a ricorrere al numero chiuso per offrire un servizio adeguato. Sicuramente lo è agli occhi di chi si è affacciato all'Università dopo la riforma del 1999 che ha spinto gli Atenei ad ampliare molto l'offerta formativa istituendo un gran numero di corsi di laurea con le denominazioni più svariate. Vale quindi la pena di ricordare che l'allora Facoltà di Economia e Commercio aveva un solo corso di laurea dove le quattro classiche componenti, economica, aziendale, quantitativa e giuridica trovavano sviluppo differenziato in funzione delle competenze del corpo docente, ma erano comunque presenti secondo un quadro istitutivo uguale per tutti che era definito dal Ministero.

La premessa è necessaria per comprendere lo spirito col quale docenti e studenti dell'epoca hanno affrontato l'inizio del percorso di formazione e ricerca in Economia aziendale che ha generato profondi cambiamenti nell'Università e nel mondo economico.

L'orgoglio di vantare un percorso formativo specificamente orientato all'inserimento nell'attività manageriale è particolarmente sentito dai pionieri, che hanno deciso di iscriversi nei primi due decenni dalla fondazione del corso di laurea, quando il mercato del lavoro non aveva ancora maturato a sufficienza la conoscenza delle esigenze di competenza che i *nuovi* laureati erano in grado di soddisfare. Ed è stato proprio tale orgoglio, rafforzato dalla consapevolezza di costituire dei validi supporti allo sviluppo delle attività decisionali delle aziende, sulla base di una preparazione ad hoc, che ha spinto i laureati in Economia aziendale del primo decennio a costituire un'associazione che li distinguesse dagli altri laureati, pur riconoscendosi nella comune appartenenza a Ca' Foscari.

La sensazione di vivere un'esperienza unica era diffusa anche nel corpo docente tanto che si utilizzava il riferimento a Ca' Bembo, sede del Dipartimento di Economia e Direzione aziendale e del corso di laurea in Economia aziendale, come elemento distintivo da spendere all'esterno anche attraverso una collana editoriale dedicata e un'associazione che riuniva docenti e rappresentanti del mondo economico sotto la dicitura Amici di Ca' Bembo.

Certamente l'Università di Venezia non era l'unica sede di un corso di laurea in Economia aziendale, nel nostro Paese, poiché l'anno precedente aveva iniziato l'Università Bocconi e nei primi anni il piano di studi dei due Atenei fu identico per imposizione del Ministero. Ma passarono anni prima che altre università italiane potessero ottenere l'autorizzazione ad aprire corsi di laurea con la medesima denominazione.

Il quesito che ci si deve porre è, perché un corso di laurea particolarmente orientato alla formazione manageriale sia stato intitolato 'Economia aziendale', termine che non trova corrispondenza nel vocabolario anglosassone, dominante dalla metà del novecento in poi, e perché a Ca' Foscari e a Bocconi sia stata riconosciuta dal Ministero la legittimazione a fondarlo.

Per rispondere è necessario fare un passo indietro, ma sarà soltanto il primo dei molti passi che dovremmo fare per percorrere a ritroso il sentiero della cultura aziendale, nella città di Venezia, fino ad arrivare al periodo dello splendore della Serenissima.

Il ruolo della città come culla della cultura della buona conduzione aziendale, pubblica e privata, è indiscusso tra gli studiosi di Accounting History, tuttavia sarebbe opportuno che chi si occupa di tali materie, come discente o come discepolo, passato per Ca' Foscari, approfondisse i legami che stringono insieme la storia dell'Ateneo e di Venezia, tanto che il primo non sarebbe nato senza la *sua culla*.

## 1.2 Nasce a Ca' Foscari la disciplina Economia aziendale

Ma sarà meglio andare con ordine e iniziare dal nome del corso di laurea, frutto della cultura maturata proprio a Ca' Foscari dal Maestro Gino Zappa, e pronunciato per la prima volta, nell'attuale Aula Baratto, il 13 novembre 1926, in occasione dell'inaugurazione dell'anno accademico. È questa la data di nascita della nuova disciplina: l'Economia aziendale! Il titolo della prolusione è *Tendenze nuove negli studi di ragioneria* e segna il distacco di Zappa dal suo Maestro Fabio Besta attraverso il solco di una nuova disciplina che, per dignità scientifica e rigore, si colloca autorevolmente nel novero delle Scienze e di quelle Economiche in particolare.

Il progredire di Zappa, rispetto al Maestro, dipende certamente dal genio, ma la sua maturazione scientifica (aveva 47 anni all'epoca della prolusione) è largamente condizionata dagli studi di economia testimoniati dall'imponente biblioteca lasciata alla sua morte, dove si mescolano autori italiani, inglesi, francesi e tedeschi; testi chiosati di suo pugno, poiché conosceva tutte queste lingue fin dall'adolescenza.

La solida base di teorie economiche lo conduce a considerare la ragioneria un campo troppo angusto, soprattutto in relazione alle nuove esigenze rappresentate dalle aziende che, nel Novecento, stavano assumendo dimensioni maggiori e allargando la loro influenza.

Negli studi di ragioneria «si indugiava sulla formale tecnica delle registrazioni, senza penetrarne il significato economico e spesso dando ai conti e alle loro variazioni significati irreali» (Onida, 1961). Zappa, che con tanta passione aveva studiato e insegnato la ragioneria, si sentiva quasi tradito da un impianto metodologico che giudicava debole rispetto alle formulazioni teoriche proprie delle altre scienze sociali. Secondo Zappa (1926) l'infertilità della ragioneria dipendeva dal suo artificioso astrarsi dalla vita reale delle aziende, pur pretendendo di rappresentarla attraverso vuote formule quantitative. La terapia suggerita dall'autore per guarire una scienza, isterilita su modelli astratti, incapace di cogliere le esigenze contingenti e persino di recepire le utili applicazioni pratiche, è quella di allargarne i confini comprendendo «in un unico insieme [...] la dottrina contabile, la dottrina della gestione e quella dell'organizzazione economico aziendale» (Zappa 1926). Tale «connubio, indissolubilmente sancito dai fatti, deve essere riconosciuto dalla dottrina» afferma Zappa (1926).

Il mondo economico dell'epoca stava diventando complesso, l'industrializzazione del Paese era avviata, in altre parole si manifestava quella forte discontinuità che, secondo la metodologia della ricerca, mette in crisi i modelli teorici esistenti e impone nuove formulazioni in grado di interpretare e normare la realtà. Secondo l'autore (1926), si deve uscire dallo «studio qualitativo e statico dei più semplici fenomeni aziendali», per passare all'indagine della «dinamica aziendale».

Anche il focus deve essere ridefinito poiché gli elementi massimi del

sistema aziendale sono «il patrimonio e l'organismo» (Zappa 1926) ed è quindi a essi che devono essere rivolti gli studi. Si deve perciò passare all'interazione della ragioneria con la «tecnica amministrativa» (Zappa 1926), cioè con la gestione, poiché la rilevazione rappresenta gli esiti di quest'ultima e nel contempo alimenta i processi decisionali propri della gestione stessa.

Si badi bene che Zappa non abbandona la ricerca nel campo della ragioneria ma anzi formula una nuova teoria, denominata «sistema del reddito» (Zappa 1937), dove però il ruolo del 'rilevatore contabile' viene rapidamente delimitato in modo da ridurre al minimo la presenza di valutazioni soggettive nelle sintesi di bilancio. Il reddito d'esercizio risulta così determinato dagli effetti della gestione e la rilevazione, durante l'esercizio, deve limitarsi a una *fotografia* degli esiti decisionali misurati dai documenti probatori.

Il testo invece nel quale Zappa tratta, in modo ampio e diffuso, i criteri e i principi di conduzione delle aziende porta il titolo *Le produzioni nell'economia delle Imprese* (1957), ed è il frutto finale della sua carriera scientifica. La lettura dei tre volumi ci fa comprendere il decisivo cambiamento di ruolo che egli attribuisce ai ricercatori della sua area, da teorici dei sistemi posti a garanzia della correttezza e significatività dell'informazione contabile a studiosi di approcci, strumenti e metodi a supporto della gestione aziendale, che della contabilità si servono senza farsi asservire.

Gino Zappa morì il 14 aprile 1960 lasciando incompiuto il quarto volume delle *Produzioni*. L'opera monumentale fu il suo lascito spirituale sul quale si confrontarono parecchie generazioni di studenti cafoscarini, tuttavia si dovette attendere il 1971, perché ai tradizionali corsi di Ragioneria generale e applicata si sostituissero gli insegnamenti di Economia aziendale previsti nel corso di laurea omonimo.

### 1.3 La ragione della nascita del corso di laurea in Economia aziendale a Ca' Foscari e in Bocconi

Una volta chiarito che il titolo del corso di laurea discende dalla formulazione teorica di Gino Zappa, che mette al centro degli studi l'azienda nella sua interezza e nelle innumerevoli relazioni che la legano all'ambiente, dobbiamo rispondere a una ulteriore domanda, in verità assai più semplice: perché Ca' Foscari e Bocconi affrontano la medesima innovazione dell'offerta formativa a breve distanza l'una dall'altra? La risposta è facile: Zappa si trasferì dal 1929 al 1935 in Bocconi, dove rimase incardinato, per poi trasferirsi di nuovo, inquadrato in ruolo, a Ca' Foscari nel 1935 dove restò fino al collocamento a riposo nel 1954. Non per questo interruppe l'insegnamento in Bocconi, continuando a fare la spola in treno fino al 1950.

Egli quindi ramificò la sua Scuola in entrambi gli atenei, anche se la sua



formazione discendeva dalla frequenza, dal 1903 al 1905, a Ca' Foscari, della Regia Scuola Superiore di Commercio sotto la guida di Fabio Besta. E, volendo dare il massimo risalto al discorso fondante la nuova disciplina, l'Economia aziendale, scelse proprio Ca' Foscari come podio ideale, il luogo ove, Fabio Besta, maestro riconosciuto in Italia e all'estero, aveva pronunciato nel 1880 la famosa prolusione *La ragioneria*.

Lungo il percorso a ritroso che ci illustra i motivi per i quali il corso di laurea in Economia aziendale sboccia come un fiore naturale nella solida struttura culturale veneziana, abbiamo quindi incontrato due protagonisti fondamentali: Gino Zappa e il suo Maestro Fabio Besta, legati dalla Regia Scuola Superiore di Commercio, nata nel 1868, prima e unica in Italia.

Besta, fondatore della Scuola Veneta, aveva acquistato un notevole fama presso il Governo dell'epoca, ed è grazie alla sua influenza che venne riconosciuta alla Scuola Superiore il ruolo di istituzione universitaria nel 1913.

È difficile stabilire se fosse Besta a trarre prestigio dalla sua collocazione nella Scuola Superiore, dal 1872, o se fosse quest'ultima a brillare di riflesso della fama del Maestro. Fatto sta che il ministro Luzzatti, preoccupato dello stato di abbandono in cui versava la Ragioneria Generale, ormai impantanata in una palude informativa, decise di chiedere, nel 1904, a Fabio Besta e al suo allievo Pietro D'Alvise, la predisposizione di un progetto per ripristinare la partita doppia nella pubblica amministrazione (Andrei 2010).

Il progetto naufragò a causa delle resistenze interne alla Ragioneria Generale dello Stato, tuttavia nessuno può negare che a tutt'oggi si troverebbe grande vantaggio, in termini di attendibilità di bilancio e di trasparenza informativa, se si facesse ricorso alla partita doppia nella contabilità dello Stato.

#### 1.4 La cultura amministrativa a Venezia nel passaggio dalla Repubblica Serenissima all'Impero austro-ungarico

Besta era diventato un grande esperto di contabilità di Stato e di conduzione amministrativa della cosa pubblica proprio sviluppando la sua attività di studioso a Venezia. Egli infatti, nell'attività di ricerca, seguiva il metodo storico e lo suggeriva a tutti i suoi allievi.

Nei lunghi pomeriggi trascorsi dal 1903 al 1913 presso l'Archivio di Stato, assai vicino alla sua casa a San Tomà, egli aveva esaminato migliaia di documenti della pubblica amministrazione della Repubblica Serenissima e aveva trovato conferma circa la superiorità della partita doppia nella tenuta della Contabilità di Stato. Besta poté giungere alla conclusione che la Serenissima, tra il 1736 e il 1786, aveva condotto un poderoso lavoro di riordino delle scritture contabili, favorito dall'utilizzo di appositi moduli a stampa che, inviati in tutte le casse della città e del dominio, consentirono

la redazione di scritture riepilogative, sempre più complete fino a giungere alla redazione del bilancio consuntivo dell'intero Stato secondo il metodo della partita doppia (Andrei 2010).

Alla fine del Settecento la Repubblica poteva essere presa a modello per le strutture tecnico-contabili e amministrative utilizzate nella gestione della cosa pubblica e per il livello di preparazione raggiunto dalla burocrazia, che il patriziato aveva trasformato in borghesia oligarchica avendo favorito la costituzione di un gruppo omogeneo di famiglie che si identificavano professionalmente con l'amministrazione pubblica (Zanini 1994). La cultura della buona amministrazione e l'uso di strumenti contabili evoluti non erano patrimonio della ristretta élite al potere, bensì costituivano una base condivisa di un significativo strato sociale che vantava una robusta preparazione specifica.

Si può comprendere come sia stata vissuta in Venezia, prima la presa del potere da parte dei francesi, comandati da Napoleone nel 1797, e, subito dopo, la cessione dei territori fatta, da quest'ultimo, all'Impero austro-ungarico. Tale Impero viene descritto come portatore di idee e di riforme organizzative e amministrative, il cui principale autore fu il cancelliere Kaunitz, la cui opera di ammodernamento si basava sulla scuola e sull'esercito, lasciando a ogni Paese i costumi e l'economia (McGill 1969). Non venne però modificata l'impalcatura feudale e agraria e non si puntò sullo sviluppo della cultura. L'impostazione dell'amministrazione pubblica, pure orientata al rigore, usava modelli arretrati, rispetto allo stadio evolutivo ormai raggiunto dalla ex Repubblica Serenissima e tale situazione era vissuta con particolare insofferenza a Venezia dove viveva e si era formata culturalmente la struttura burocratica del caduto regime. A questo si aggiunga che l'Impero spostò il baricentro dei traffici marittimi dell'Adriatico da Venezia a Trieste, incurante dell'enorme rilevanza che aveva avuto nei secoli lo sviluppo delle attività commerciali via mare. La città conobbe un lungo periodo di progressivo decadimento economico, recepito come frutto di scelte ottuse di un governo retrivo.

Quando, nel 1866, finalmente il Veneto si poté riunire allo Stato italiano, nato ormai da cinque anni, il desiderio di rinascita e la rivendicazione del primato culturale alimentarono grandi aspettative nel tessuto sociale veneziano.

### 1.5 La nascita della Regia Scuola Superiore di Commercio

In questo humus si formò e crebbe l'idea della Regia Scuola Superiore di Commercio. Il fondatore fu Luigi Luzzatti, giovane politico veneziano (Beringo 1989). L'idea nacque dalla constatazione che l'attività che il governo italiano doveva potenziare a Venezia era quella del traffico marittimo, ma che all'uopo non sarebbe bastato istituire un opportuno regime doganale, potenziare la flotta mercantile dell'Adriatico, migliorare le strutture por-

tuali; «tutto questo non bastava, perché a Venezia si doveva prima di tutto fare un'altra cosa, formare gli operatori economici» (Progetto Deodati, Luzzatti 1868). A Venezia funzionava dal 1840 uno dei due istituti tecnici che l'Austria aveva promosso nel Lombardo Veneto e sin dall'ottobre del '66 si era cominciato a parlare di una trasformazione e di un ampliamento di tale scuola (Berengo 1989).

Che in Venezia vi fosse il terreno adatto nel quale far crescere una scuola per la formazione economica e manageriale di alto profilo è facile dimostrarlo attraverso le diverse testimonianze lasciate nei secoli di vita della Serenissima e il tema verrà trattato, se pure succintamente, più avanti. Qui preme sottolineare che il Luzzatti intendeva costituire a Venezia un polo simile a quello creato a Pisa dal ministro Carlo Matteucci per le Lettere e le Scienze fisiche, matematiche e naturali, si da «riempire il vuoto dell'economia e del commercio» (Progetto Deodati, Luzzatti 1868). Nel Progetto si legge che la nuova istituzione «non mirava soltanto alla coltura dell'intelletto», perché quello che si voleva era che gli allievi acquisissero «quella tempra gagliarda che si richiede onde [...] pigliar parte a quest'immensa concorrenza di traffici che oggi ha per teatro e per mercato il mondo intero» (Progetto Deodati, Luzzatti 1868). Gli studi comprendevano oltre a «un'istruzione commerciale su base scientifica» la conoscenza delle lingue dell'Occidente europeo nonché quelle orientali. La Scuola formava sia operatori economici che insegnanti di economia ed era a numero chiuso: pochi tuttavia raggiungevano il diploma poiché le aziende se li contendevano per l'assunzione prima che riuscissero a concludere l'iter di studio (Berengo 1989). È interessante ricordare che la didattica utilizzata era di tipo pratico applicativo, con simulazioni di scambi economici nei più importanti porti europei, tanto da poter ascrivere alla Scuola Superiore l'*invenzione* del metodo dei casi e quindi ben prima della Harvard Business School fondata soltanto nel 1908.

Si può quindi concludere che la cultura a Venezia, già nel XIX secolo, si caratterizzava per la fusione tra Academy e Business, tanto esaltata nel modello statunitense, dove erano egualmente elevati lo spessore scientifico, il rigore di metodo e l'aderenza alle esigenze di professionalizzazione del mondo economico. Dalla Scuola Superiore di Commercio nacquero le facoltà di Economia e di Lingue e ben si comprende come la Scuola Veneta abbia poi maturato, attraverso Gino Zappa, l'Economia aziendale, scienza a sostegno della gestione aziendale sfociata nel 1971 nel corso di laurea dedicato. Abbiamo sottolineato il profilo scientifico della Scuola Superiore e nel contempo il suo forte orientamento alle applicazioni pratiche e dobbiamo inoltre ricordare come, pur essendo assai vicina l'Università di Padova, tra le più antiche d'Italia, non fu mai presa in considerazione la possibilità di insediare il nuovo percorso di studio presso l'Ateneo patavino (Berengo 1989). In realtà era stata proprio la Repubblica Serenissima, fin dal Quattrocento, a volere l'Università fuori dalla città di Venezia perché

la sua attività non era considerata confacente all'intensa vita economica e ai traffici internazionali che costituivano il motore dello suo sviluppo economico.

## 1.6 la cultura manageriale a Venezia ai tempi della Repubblica Serenissima

Il tessuto economico della città di Venezia fu, fin dal 1100, laboratorio di ricerca degli strumenti e delle tecniche amministrative più adatte a sostenerlo alimentando un processo evolutivo della cultura aziendale tale da fare della città il punto di riferimento dell'Europa intera fino a tutto il 1500. La tipologia imprenditoriale di punta era rappresentata dai mercanti ed era per questi che gli strumenti, eminentemente contabili in questa fase evolutiva, erano perfezionati e diffusi. Tutti gli istituti, pubblici e privati, dall'amministrazione dello Stato all'attività creditizia, ruotavano intorno all'attività commerciale e si sviluppavano all'unisono con essa. Furono proprio i mercanti a consentire lo sviluppo e la diffusione della contabilità, ed è per questo motivo che a Venezia va riconosciuto il primato di aver visto l'utilizzo dei primi registri contabili ben dettagliati: nell'Archivio di Stato di Venezia (Archivio dei Savi della mercanzia) troviamo il quaderno di Jacopo Badoer del 1336-39, svolto e conservato a Costantinopoli, che testimoniava la dimensione anche culturale del commercio veneziano nei mercati bizantini.

Ma il più antico documento autenticamente veneziano è il quaderno della Fraterna Soranzo che racchiude nelle sue 168 carte le registrazioni di 28 anni di attività di tale istituzione. Esso risale al 1406 e illustra l'attività di una tipica azienda mercantile veneziana.

Nell'Archivio di Stato di Venezia (Registri commerciali) sono conservati i libri contabili dei Barbarigo di inestimabile valore storico in quanto in essi, pur abbracciando il periodo che va dal 1430 al 1582, è stata adottata la medesima forma. La novità rispetto ai documenti antecedenti, è costituita dal *zornal* (giornale) svolto sul libro le cui dimensioni sono dimezzate rispetto a quelle del *quaderno*. Il metodo utilizzato è quindi quello della partita doppia dove, accanto ai conti di saldo, vi sono numerosi conti aperti ai *viazi* (viaggi) comprendenti tutti i costi sostenuti e i ricavi ottenuti relativamente a ciascun viaggio. Il risultato di questi conti veniva poi portato al conto 'utili e danni'. Si tratta di una sorta di classificazione contabile che consente apprezzamenti sulla profittabilità dell'azienda, sia complessiva sia suddivisa per singoli *affari* che, in qualche modo, prefigura il sistema unico dei giorni nostri dove la contabilità generale accoglie e ingloba i conti della contabilità analitica, costituendo un supporto manageriale all'attività di gestione.

La competenza, nella tenuta della contabilità, non era, a Venezia, appannaggio esclusivo di particolari figure professionali, come gli apparte-

menti al Collegio dei Rasonati (1581) che operavano negli uffici pubblici, bensì era diffusa tra i mercanti, poiché era obbligatorio tenere i conti dell'amministrazione di qualsiasi tipo di azienda. Non era inusuale che i grandi mercanti della Germania meridionale si recassero a Venezia per imparare la lingua, gli usi commerciali, il calcolo aritmetico e la tenuta dei libri contabili. Giacomo Fugger, il ricco famoso per le redditizie scelte commerciali che portarono alla espansione della casa di Augusta, venne da giovane a Venezia con l'intento di imparare dai mercanti locali a tenere i suoi conti e infatti adottò poi in patria lo stesso metodo contabile veneziano. Schwarz, contabile dei Fugger, famoso per il 'modello di tenuta dei libri', nel 1514 venne in Italia per apprendere i segreti della contabilità e, dopo aver girato città come Milano e Genova, si fermò a Venezia per un lungo periodo perché solo nella città lagunare si imbatté nel mercante Antonio Maria Fior che fu in grado di istruirlo sul metodo della partita doppia (Weitnauer 1934). Quando poi Schwarz venne assoldato dai Fugger, poté mettere in pratica ciò che aveva appreso, poiché nel 1517 la casa commerciale tedesca, a differenza delle concorrenti, aveva già superato il sistema delle rilevazioni a scrittura semplice adottando la partita doppia. Il 'metodo di Vinegia', come era conosciuta in tutto il mondo la partita doppia, costituiva un fattore di successo nella competizione internazionale.

Un'ulteriore dimostrazione della particolare vivacità culturale della Venezia del XVI secolo è data dallo sviluppo dell'attività tipografico-editoriale. Chiaramente lo strumento principe per la diffusione della conoscenza è il libro. Quando, dopo l'avvento della stampa a caratteri mobili nel 1450, si potevano produrre i testi in quantità consistenti e velocemente, l'attività editoriale si affermò come motore del progresso scientifico. Tale industria sorge a Venezia dopo il 1469 e raggiunge presto una grande rinomanza per cui la città si assicura un primato non solo in Italia ma in tutta l'Europa (Luzzatto 1995). All'inizio è un primato nel campo dell'arte e della cultura ma poi, nel secolo XIX, raggiunge un'importanza economica considerevole con 113 tipografie, 4416 edizioni, tanto che si è potuto calcolare che le pubblicazioni, nel corso del secolo, sono state tre volte e mezzo maggiori di quelle che erano uscite complessivamente dalle tipografie di Milano, Firenze e Roma.

Fra Luca Pacioli, il più famoso studioso e divulgatore della partita doppia, sceglie Venezia, dove lavora il tipografo Paganino de Paganini, per stampare la *Summa de arithmetica, proportioni et proportionalità* (1494), pietra miliare nella diffusione della conoscenza di tale metodo. Non vi è alcun studioso di Accounting History, nel mondo, che non riconosca al Pacioli il merito di aver scritto la principale opera, per rigore di metodo e profondità di conoscenza, che illustra la partita doppia, e a Venezia il ruolo di culla della cultura contabile evoluta (Antinori 1994).

Si comprende come, nel XIX secolo, presso le librerie veneziane specializzate in libri antichi e nelle biblioteche delle famiglie di più lunga

tradizione culturale, fossero reperibili copie dei volumi più noti, sulle dottrine contabili, stampate nei secoli precedenti. Trattandosi di libri rari e costosi, frutto di acquisizioni private, furono oggetto di doni alla biblioteca di Ca' Foscari; i primi al momento stesso della costituzione della Scuola Superiore di Commercio. Successivamente tra i *Doni* riecheggiano i nomi dei Padri Fondatori Luzzatti e Ferrara e successivamente degli appassionati di Storia della Ragioneria Besta e Rigobon e altri ancora.

Il filo che, dall'Archivio di Stato arriva alla biblioteca cafoscarina è ricostruito, così come il ruolo di Venezia come brodo di cultura che dai mercanti e dagli amministratori pubblici della Repubblica Serenissima, agli studiosi come il Pacioli, prima, e come Besta e Zappa in epoca più recente, ha prodotto la fondazione della Scuola Superiore e, poi la Facoltà di Economia, sino ad arrivare alla istituzione del corso di laurea in Economia aziendale.

## **2 Il contesto socio culturale nel quale nasce e cresce il corso di laurea in Economia aziendale**

È ora necessario soffermarsi sul contesto che ha favorito e, in qualche modo, condizionato la nascita e lo sviluppo del *nuovo* corso di laurea. Innanzitutto negli anni Settanta esplose il fenomeno della turbolenza ambientale che rende le aziende molto più fragili e bisognose di strumenti manageriali in grado di sostenerle nello sforzo competitivo. Cade il paradigma, nato negli Stati Uniti, per cui il successo di impresa si consegue fondamentalmente attraverso la crescita dimensionale e, di conseguenza quest'ultima costituisce la dimostrazione evidente del raggiunto successo (Penrose 1973). I risultati di breve periodo si dimostrano spesso ingannevoli sia per le politiche miopi attraverso le quali vengono raggiunti, sia per le prassi contabili seguite, definite 'politiche di bilancio'. La 'Strategia' diviene la materia di studio fondamentale nelle *business schools* e l'orizzonte degli studi di tutte le funzioni aziendali si dilata per cui, ad esempio, il marketing diventa strategico, dalla programmazione si passa alla pianificazione, la gestione delle risorse umane si sviluppa per piani, e così via. Le aziende aumentano ulteriormente la varietà dei prodotti offerti e anche quelle di medie dimensioni si indirizzano alla pluralità dei business e alla internazionalizzazione.

Il dibattito sul valore del capitale umano (Scifo 1974) si anima e si producono i primi studi sulla *conoscenza* come fattore competitivo. Si usa sempre di più il termine 'complessità' per indicare le condizioni di gestione delle imprese. La produzione dottrinale è molto ricca e vede di Stati Uniti in posizione di assoluto dominio, anche perché il mercato delle loro pubblicazioni è il più vasto al mondo per cui un libro di successo di uno studioso

di Harvard, ad esempio, diventa una pietra miliare dalla quale non può prescindere nessun ricercatore che voglia dedicarsi al medesimo tema. I tempi in cui Fabio Besta era riconosciuto studioso di fama internazionale sembrano lontani e un po' tutta l'Europa riconosce agli Stati Uniti la leadership degli studi di management. Tutto ciò ci fa comprendere perché i giovani che si avvicinano alla ricerca, in tale area, spesso trascurino la lettura dei grandi Maestri del nostro Paese, che pure hanno costruito le fondamenta delle nostre discipline, come abbiamo appena ricordato.

Per completare il quadro del periodo storico nel quale nasce il corso di laurea in Economia aziendale, è necessario ricordare il profondo cambiamento generato dalle lotte studentesche del 1968-69, nel rapporto tra docenti e allievi. Ca' Foscari aveva vissuto una stagione piuttosto intensa dal 1° marzo del '68, quando l'Università era stata occupata per la prima volta, all'inizio del 1970 quando era stata costituita la consulta studentesca che aveva presentato alcune richieste al corpo docente. L'elemento veramente importante che emerge in tale periodo è il rifiuto, sia da parte dei docenti più giovani, che dagli studenti, dell'università intesa come *esamificio* nel quale l'incontro tra discepolo e discente avviene soltanto nella fase della verifica delle nozioni apprese. L'entusiasmo per la didattica attiva, l'uso del metodo dei casi, lo sviluppo dell'attività seminariale, aveva contagiato molti di noi che finalmente, con il nuovo corso di laurea, caratterizzato da un basso numero di iscritti, potevano insegnare a classi di 30-40 studenti come nelle business school internazionali.

I primi anni del nuovo corso di laurea, tra il 1971 e il 1981, rappresentano il periodo aureo nel quale Ca' Bembo era contemporaneamente sede del Dipartimento e del corso di laurea, che quindi si identificava nel primo. Il baricentro dei piani di studio, rispetto all'assetto di Economia e Commercio, si sposta sulle materie aziendali e di conseguenza le tesi si concentrano su queste ultime. Materie e programmi sono orientati a sostenere le aziende nelle difficili sfide che la turbolenza ambientale ha comportato, spesso anticipando la consapevolezza maturata nell'ambiente economico, caratterizzato perlopiù da piccole e medie imprese.

Le seconde generazioni nelle famiglie imprenditoriali si laureano riducendo i gap culturali del periodo fondante. Anche nel settore pubblico comincia a farsi strada il convincimento che non basta una laurea qualsiasi per fare di un laureato un buon dirigente, anche se si dovrà attendere quasi un decennio dalla fondazione per leggere, nei bandi dei concorsi, l'indicazione della laurea in Economia aziendale.

Tra il 1977 e il 1981 i laureati sono solo 178. I numeri così contenuti favoriscono il rapporto diretto tra docenti e studenti e questi ultimi trascorrono le loro giornate a Ca' Bembo che, con le sue aule, le stanze studio e la bella e fornitissima biblioteca, rappresenta un ambiente accogliente.

Il decennio 1982-1992 segnerà l'esplosione delle iscrizioni studentesche in tutte le facoltà dell'intero Paese e anche il corso di laurea in Economia

aziendale, seppure più lentamente, subirà lo stesso destino sfornando, nel periodo, 1589 laureati (Costa 1995). Ca' Bembo resterà sede del Dipartimento, ma le lezioni si sposteranno necessariamente in aule più grandi, più o meno lontane, anche tra loro, obbligando docenti e studenti a continui spostamenti. Il palazzo rimarrà fino al 2004 molto frequentato, poiché è il luogo dove si studia e si incontrano i docenti. Negli anni Novanta, in periodo di esami, si conteranno anche 1500 studenti presenti nello stesso giorno. Sotto la pressione della crescita numerica cambiano profondamente gli strumenti didattici utilizzati, si fa grande uso di compitini, a loro volta sostituiti da questionari a risposta multipla. Il rapporto docente-discente ritrovò spazio nella stesura della tesi di laurea.

Va però ricordato che non tutti i docenti ricorrono in modo esclusivo agli strumenti didattici appena ricordati, preferendo lasciare spazio alla capacità di argomentazione degli esaminandi e alla dimostrazione, da parte loro, di aver maturato competenza nel problem solving. Questo è certamente accaduto per l'area di Programmazione e Controllo della quale mi sono occupata fino all'anno accademico 2013-14. Spero che il lettore mi perdonerà le digressioni di carattere autobiografico, ma l'intreccio è tale che mi riesce difficile spersonalizzare il racconto.

### **3 Lo sviluppo dell'insegnamento e della ricerca nell'area di Programmazione e Controllo**

#### 3.1 Gli anni Settanta

E ora è venuto il momento di ricordare il percorso di insegnamento e di ricerca dell'area del Controllo di gestione, confrontandolo con quanto ci forniva il panorama internazionale, poiché si è sviluppato intensamente nel corso di laurea di Economia aziendale. In realtà è anche il mio percorso perché la passione per la materia è iniziata nel 1970 e dura ancora.

Al tempo insegnavo, a Ca' Foscari, Vittorio Coda, bocconiano, professore incaricato di Ragioneria generale e applicata, materia della quale, dal luglio del 1969, ero assistente di ruolo. Naturalmente presi a leggere tutte le pubblicazioni del Coda e due in particolare mi colpirono: *I costi di produzione* (1968) e *I costi standard nella programmazione e nel controllo della gestione* (1970). Trattavano di strumenti contabili destinati a supportare i manager nella loro attività decisionale e di come dovevano essere strutturati in funzione delle diverse scelte che dovevano essere affrontate nella conduzione aziendale. E, cosa assai importante, il professore cercava comparazioni con le realtà applicative dando molta importanza alla ricerca empirica. Nel confrontare tali testi con le numerose pubblicazioni internazionali di Management Accounting, mi rendevo conto che il



rigore di metodo era maggiore per cui era più agevole utilizzarli in chiave normativa. Nel contempo constatavo che la cultura manageriale, dell'ambiente economico della nostra regione, era sviluppata assai diversamente da un'azienda all'altra e ciò non dipendeva unicamente dalla dimensione, come sostenevano gli autori statunitensi.

C'era molto da capire, poiché era evidente che, in carenza di strumenti manageriali adeguati, l'attività decisionale non potesse che procedere per via intuitiva con tutti i rischi che si possono immaginare. Il corso di laurea in Economia aziendale rappresentava l'humus ideale per sviluppare attività di ricerca sul territorio per poi trasferire agli studenti gli esiti delle esperienze suggerendo criteri e metodi per favorire lo sviluppo di un'attività manageriale improntata ai principi di efficacia e di efficienza, gli unici in grado di condurre le decisioni aziendali nel solco della razionalità economica. Era infatti abbastanza evidente la dicotomia tra teoria economica, che offriva modelli di ottimizzazione per le più frequenti scelte manageriali, e prassi nelle aziende dove questi modelli erano, perlopiù, ignorati.

All'epoca era in auge la teoria marginalistica, in microeconomia, che poneva al centro l'*homo economicus*, figura astratta come dimostrò il premio Nobel Stiglitz (2001) individuando nel 17% la quantità di decisioni che gli esseri umani prendono, in base alla razionalità economica, in assenza di qualsivoglia condizionamento (Stiglitz 1980). L'attenzione doveva quindi essere spostata sulle logiche e gli strumenti in grado di produrre il comportamento organizzativo orientato alla razionalità economica. E su questo punto la teoria internazionale (Anthony 1967; Hofstede 1970; Newman 1975; Solomons 1973) era concorde: i sistemi di Programmazione e Controllo erano gli unici in grado di orientare adeguatamente i manager. Questo per una serie di ragioni: ponevano la fissazione e il raggiungimento degli obiettivi al centro dell'attività decisionale, obbligando a far precedere all'azione un'approfondita analisi delle alternative possibili, alla ricerca della più conveniente, e prevedendo il monitoraggio in itinere allo scopo di ricondurre l'azione verso gli obiettivi ogniqualvolta fatti interni o esterni li allontanassero; rendevano i decisori responsabili delle conseguenze delle loro scelte in modo chiaro e trasparente attraverso il confronto tra obiettivi e risultati; mettevano al centro del successo dell'attività decisionale le qualità professionali e umane dei manager coinvolgendoli e motivandoli, facendone a loro volta dei motivatori nei confronti dei collaboratori.

La turbolenza ambientale degli anni Settanta rendeva ancora più importante e urgente diffondere questo tipo di cultura manageriale nei corsi universitari e il corso di laurea di Economia aziendale, dove erano maggiori gli spazi riservati alle materie aziendali, era il contesto adatto per l'istituzione di uno specifico insegnamento, che nell'anno accademico 1974-75 fu denominato Contabilità Industriale, il mio primo insegnamento. Gli studenti erano poco meno di una trentina e il metodo utilizzato fu quello

dei casi, costituendo dei gruppi di lavoro che poi svilupparono specifici temi di approfondimento. Non era soltanto la conoscenza della materia che si voleva sviluppare, ma la capacità di problem solving così come si faceva nelle Scuole manageriali, delle quali il vicino CUOA, dell'Università di Padova, costituiva un ottimo esempio.

Gli anni Settanta sono stati anche gli anni caratterizzati da una robusta produzione scientifica internazionale nel campo del Controllo di gestione. La visione sistemica proposta da Anthony, nel 1965, era ormai acquisita e condivisa da tutti gli autori per cui nessuno più attribuiva al controllo direzionale (detto anche budgetario) un ruolo totalizzante dovendolo legare strettamente alla pianificazione e quindi dipendere da quest'ultima. Negli anni Settanta la pianificazione diviene strategica. Si abbandona quindi la pianificazione formale, dove la logica del budget prevaleva rispetto all'innovazione e alla flessibilità. È la funzione del budget a entrare in crisi, poiché la necessità delle aziende di orientarsi all'efficacia di medio lungo periodo, attraverso scelte strategiche vincenti, contrasta marcatamente con la focalizzazione esclusiva al breve periodo del controllo budgetario (Lorange, Vancil 1979).

La dottrina risponde elaborando un'attrezzatura particolarmente sofisticata per aiutare le aziende a sviluppare al meglio le strategie, spicca in particolare Ansoff (1979). Appare evidente il bisogno di introdurre un meccanismo capace di sostenere e indirizzare il processo strategico, dove la prospettiva non è più quantitativa, come è tipicamente nelle strutture contabili, bensì qualitativa e quindi non sempre traducibile in valori misurabili. L'area del controllo di gestione si avvantaggia notevolmente del progresso degli studi organizzativi (Newman 1975; Vancil 1979; Flamholtz 1979) e, negli anni Ottanta Lorange e Vancil (1979) introducono il *controllo strategico*, che ha lo scopo di assistere l'implementazione delle strategie e si configura come supporto alla pianificazione strategica.

A questo fiorire di studi che propongono un susseguirsi di approcci e strumenti sempre più evoluti per consentire alle aziende di reggere la competizione, adeguandosi ai mutamenti ambientali, ma anche anticipandoli e contribuendo alla loro realizzazione, non sembrano corrispondere altrettante applicazioni nella realtà italiana (Welter, Bianchi 1976). L'Università al contrario recepisce gli stimoli internazionali e risponde con un arricchimento dell'offerta formativa e un fiorire delle ricerche sul campo.

### 3.2 Gli anni Ottanta

Nel decennio l'utilità e il funzionamento dei sistemi di Pianificazione, programmazione e Controllo era ben conosciuta e le pubblicazioni, anche italiane, che insegnavano a progettarli e farli funzionare adeguatamente non mancavano. Tuttavia continuavo a constatare come la prassi azien-

dale, del nostro Paese, fosse costellata di errori, distorsioni, lacune che compromettevano, in vario grado, il dispiegarsi dell'utilità dei Sistemi di Controllo adottati.

Pensai a un parallelo con gli studi di medicina: non bastano infatti gli studi di fisiologia per consentire a un medico di fare delle diagnosi, ma sono necessari dei buoni volumi di patologia per consentirgli, attraverso i sintomi, di riconoscere la malattia per poi rimuoverne, ove possibile, le cause. Forse c'era bisogno di un libro che, attraverso una rassegna sistematizzata di casi aziendali reali, mettesse in luce i malfunzionamenti più diffusi e insegnasse a riconoscere, oltre ai sintomi, le cause, suggerendo le tipologie di intervento adatte a rimuoverle. I testi basati su casi aziendali erano molto apprezzati negli Stati Uniti, ma ancora rari, nell'università italiana, e comunque limitati a un ruolo descrittivo.

La reazione dell'Accademia italiana alla pubblicazione del libro *Il controllo di gestione nelle aziende italiane*, nel 1983, fu piuttosto critica, mentre nell'ambiente manageriale ci fu un largo consenso e il riconoscersi, da parte delle aziende, nei casi presentati, pur con nomi e localizzazioni modificate per non urtare suscettibilità, fu vissuto positivamente come stimolo al miglioramento. Onestamente, a distanza di tanti anni, non posso affermare che l'intento sia riuscito, perché oggi le aziende commettono gli stessi errori e la loro diffusione non è certo diminuita. Comunque la consapevolezza della necessità di gestire con strumenti manageriali adeguati è talmente aumentata nelle aziende, a eccezione delle piccole con struttura *padronale*, che oggi si può affermare che nessuna operi senza un qualche supporto, fosse anche il semplice calcolo dei costi o il budget.

Nell'anno accademico 1984-85 fu istituito nel corso di laurea di Economia aziendale l'insegnamento di Programmazione e Controllo, il primo con questa denominazione nelle università italiane, anche se la materia era comunque inserita nei programmi di insegnamenti più vasti impartiti in altri atenei. Ne assunsi la titolarità e applicai nell'insegnamento il medesimo principio che aveva ispirato la ricerca dei casi, e cioè che gli studenti non dovevano fermarsi alla conoscenza delle nozioni di base, ma dovevano sviluppare capacità critica e sforzarsi di realizzare applicazioni pratiche, pur con le semplificazioni necessarie dati i limiti di tempo. Le tesi di laurea, in particolare, non potevano limitarsi a rassegne teoriche, ma esporre casi aziendali. Teorie e casi dovevano essere analizzati criticamente e condurre a conclusioni propositive.

Nel decennio il 1987 rappresenta un anno importante per gli studi di Controllo di gestione perché Kaplan, assieme a Johnson, pubblica *Relevance lost: The rise and fall of Management Accounting* per i tipi della Harvard Business School, ed è subito il punto di riferimento di ogni dibattito sul calcolo dei costi. Inizia il percorso di successo di Kaplan che diventerà in breve il guru della disciplina. L'analisi critica della *Contabilità tradizionale*, come Kaplan definisce l'assetto che divide i costi variabili

da quelli fissi, e la proposta di un nuovo metodo, l'Activity Based Costing, avevano lo scopo di sostenere adeguatamente le aziende statunitensi nelle scelte strategiche di prodotto nella fase più dura della competizione con le aziende giapponesi. Era innegabile che, ad esempio nel settore automobilistico, i prodotti giapponesi avessero prezzi più bassi e qualità più elevata dei competitor. Negli anni Ottanta e Novanta si parla di *total quality* come teoria formulata da studiosi americani, quali Deming (1982) e Feingenbaum (1961), ma applicata su larga scala e con successo dalle aziende giapponesi (Monden 1983).

L'influsso del testo di Kaplan e Johnson sugli studi della disciplina è stato così forte e duraturo nel tempo da richiedere qui un pur sintetico richiamo. Gli autori partono da una semplice considerazione e cioè che, nel lungo periodo, tutti i costi sono variabili. A questo aggiungono la constatazione che i costi, che la *teoria tradizionale* considera variabili, incidono in modo modesto sui costi di produzione totali delle aziende rendendo assai poco significativo il costo di prodotto, quando si vogliono basare su di esso valutazioni di remuneratività rapportandolo al prezzo, o scelte di esternalizzazione suffragate dal confronto con i costi di fornitori terzi. Entrambi gli assunti sono condivisibili, ma lo è meno il rimedio proposto che è quello di ripartire tutti i costi di tutte le funzioni, compresa Ricerca e Sviluppo, sui prodotti per ottenere un costo unitario utile per le valutazioni di convenienza di lungo periodo di impatto strategico.

Se andiamo a rileggere Zappa nel *Reddito d'Impresa* (1937) troviamo la massima seguente: «La correlazione tra costi e prezzi è generale». L'Autore ricorda che la «produzione di impresa si forma in genere per primi costi di diversi processi produttivi collegati a loro volta in tutto dai costi comuni». Secondo Zappa il rischio di impresa sta proprio nell'accumulazione, in tempi diversi e spesso protratti, di costi destinati a ottenere dei prodotti che, in tempi futuri e forse lontani, saranno collocati in base a nuovi prezzi esitati su mercati diversissimi rispetto a quelli di acquisizione.

Naturalmente la riflessione di Zappa non riguarda il singolo ciclo economico nell'arco dell'esercizio, ma l'intero ciclo di vita del prodotto, dalla culla alla tomba per usare la terminologia anglosassone, e l'intrecciarsi, lungo l'arco temporale, dei diversi prodotti con i relativi cicli, per cui mai si può affermare che la remuneratività di un prodotto sia disgiunta da quella degli altri con i quali condivide strutture, mercati, competenze distintive quand'anche tale condivisione sia solo parziale. Le correlazioni nel tempo e nello spazio sono tali che l'unica determinazione incontrovertibile della ricchezza prodotta dall'impresa può avvenire al termine della sua vita, per cui la misurazione del reddito d'esercizio è inficiata dalle stime e dalle congetture su cui si basano le scritture rettificative, indispensabili in sede di redazione del bilancio (Zappa 1937).

Le considerazioni qui riportate non sono tese a dimostrare la mancata ortodossia dottrinale del calcolo del costo di prodotto, quanto piuttosto

di richiamare l'attenzione sulla soggettività dei processi di misurazione e quindi sulla cautela necessaria nell'impiego di tali dati a fini decisionali. Le ipotesi di ripartizione dei costi comuni incorporano le scelte strategiche dell'impresa, piuttosto che porsi come neutrali e quindi in grado di dare una solida base alle scelte medesime. In questa luce appare poco convincente la pretesa di *precisione* nel calcolo del costo di prodotto, affermata dagli autori dell'ABC (Kaplan, Johnson 1987), poiché non esistono criteri in grado di separare oggettivamente valori intimamente connessi. Semmai si può parlare di capacità, di tale approccio, di attribuire ai prodotti una grande quantità di costi dei fattori produttivi in relazione alle attività attraverso le quali i prodotti medesimi sono passati nello sviluppo del processo produttivo.

Il metodo suggerito da Kaplan e Johnson per ripartire i costi prevede che l'analisi si avvalga della individuazione delle attività che assorbono risorse per poi canalizzare i costi sui prodotti attraverso *cost driver*, cioè fattori determinanti per lo svolgimento delle specifiche attività.

Le attività vengono classificate in: *unit level activities* che prevedono le lavorazioni dirette; *batch level activities* dipendenti dalle modalità di organizzazione dei processi produttivi, come ad esempio accade con i riattrezzaggi; *product level activities* che riguardano la progettazione, l'ingegnerizzazione, le prove, i controlli e quant'altro sia necessario per la definizione delle caratteristiche produttive dei diversi cicli di lavoro, e siano legate a prodotti specifici; *facilities level activities* che sono relative alla produzione di servizi di carattere generale e quindi non riferibili a specifici prodotti.

È abbastanza evidente, per quanto riguarda le *unit level activities*, che la correlazione tra risorse consumate dall'attività e produzione ottenuta è tale da garantire l'uso di driver in grado di rappresentare l'assorbimento di tutti i fattori produttivi nel calcolo del costo di prodotto, non può dirsi lo stesso per le altre attività.

Già nelle *batch level activities* il passaggio, dal costo di attività al costo di prodotto, diventa più problematico. La generazione di costi, determinata dall'attività di riattrezzaggio, è una caratteristica evidente dell'economia della varietà, dove la possibilità di offrire ampie e svariate gamme di prodotti costituisce un essenziale fattore di competizione. Nell'operatività i costi di riattrezzaggio dipendono sostanzialmente dal numero di volte in cui tali attività si ripetono nel breve periodo.

La produzione snella, con piccoli lotti e organizzazione flessibile, costituisce un passaggio obbligato quando si passa dalla logica *push* a quella *pull*, dove è l'ordine che mette in moto la realizzazione (Collini 1993). Allora i costi di riattrezzaggio aumentano, non soltanto perché aumentano le operazioni, ma anche a causa della variabile dimensione dei lotti in funzione della domanda della clientela, e il tutto avviene con andamenti differenti, spesso caratterizzati da ciclicità. In queste condizioni il costo

di prodotto, ottenuto attribuendo i costi di attività in funzione di apposito driver, assume dimensioni diverse in funzione dei periodi infra annuali analizzati.

Ad avviso di chi scrive non è il costo di prodotto in sé che cambia all'aumentare dei riattrezzaggi, ma è il servizio aggiuntivo, relativo alla velocità di consegna, che si differenzia in relazione alle richieste della clientela e alla tipologia di quest'ultima. Se invece di avere al centro dell'attenzione il costo del prodotto si ponesse riguardo ai costi di servizio, sostenuti per soddisfare le richieste differenziate dei clienti, o di loro fasce, potremmo separare correttamente le transazioni che creano valore da quelle che provocano un dannoso e inutile incremento di costo.

Osservazioni in parte simili si possono proporre per le *product level activities* che si possono dividere grossolanamente in due categorie: la prima diretta a fornire una risposta personalizzata a un determinato cliente; la seconda orientata all'innovazione di prodotto da destinarsi in generale al mercato. Per quanto riguarda le prime possiamo affermare che rientrano nei costi di servizio piuttosto che di prodotto per cui è la capacità di creare valore per il cliente, o meno, che ci permette di separare i costi utili da costi che dovrebbero essere tagliati (Porter 1987). Il ripartirli comunque tra i prodotti, facendo diventare questi ultimi più costosi, non fa emergere il vero problema che va indagato a livello di attività e quindi secondo la logica dell'uso efficace ed efficiente delle risorse, piuttosto che della convenienza o meno del fornire un certo prodotto.

Quando si passa alla seconda categoria, le attività di Ricerca Sviluppo, il calcolo si complica perché i processi di innovazione hanno durata e complessità assai diversa in funzione del settore di appartenenza dell'azienda e della strategia seguita, per cui appare poco convincente focalizzare l'attenzione sul costo del singolo prodotto, mentre, attraverso gli investimenti nell'innovazione, è l'immagine dell'azienda che viene sostenuta con ricadute a pioggia sull'intera produzione del medio periodo.

Non è necessario soffermarsi sulle *facilities level activities*, poiché secondo gli stessi autori, i driver non possono che essere convenzionali e quindi, a parere di chi scrive, la loro scelta è orientata alla facilità di misurazione e di impiego, in quanto l'attribuzione ai prodotti è comunque arbitraria.

In conclusione quello che non è convincente dell'ABC è la pretesa di calcolare con *precisione* il costo di prodotto, avendo stabilito, come assunto di partenza che tale dato sia centrale nelle scelte strategiche che l'azienda adotta. Che non sia preciso è facilmente dimostrabile, come si è detto, ma questo è ugualmente valido per qualsiasi metodo si adotti per calcolare un costo di prodotto che incorpori fattori produttivi di difficile o impossibile correlazione col prodotto stesso. Tuttavia non è questo il punto del dibattito dottrinale, bensì l'uso del costo di prodotto per assumere decisioni, di non breve momento, nell'economia della varietà. Basti

pensare al tentativo di discernere la diversa capacità contributiva di 600 prodotti, in un'industria dell'abbigliamento, o di 1.500 nell'industria tessile o dei 15.000 di una minuteria metallica. Che utilità avrebbero scelte di convenienza economica assunte su tali basi quando la varietà è perseguita come strumento di *customer satisfaction* e nessun cliente acquista un prodotto soltanto?

### 3.3 Dagli anni Novanta ai giorni nostri

In realtà è la centralità del cliente il punto fondamentale degli approcci diretti ad affinare gli strumenti di management degli anni Novanta. Ed è altrettanto chiaro come siano le risorse immateriali a concorrere grandemente alla formazione del valore per il cliente (Quinn 1992), il che rende insoddisfacente qualsiasi approccio che stressi l'importanza delle misure contabili a discapito dell'efficacia di medio lungo periodo perseguita attraverso le scelte strategiche.

Di fronte a diversi stimoli dottrinali che, pur da prospettive diverse, sottolineavano comunque l'importanza delle strategie, la risposta delle grandi aziende, fino ai primi anni Novanta, era stata quella di separare la gestione del breve periodo, affidata a budget e standard di costo, dalla strategia che si avvaleva del supporto di uffici studi e usava, come strumentazione, la Pianificazione strategica e il Controllo strategico. Non soltanto gli strumenti erano diversi in relazione all'orizzonte temporale, ma anche i presidii e le linee organizzative alle quali era affidato il buon funzionamento degli strumenti stessi. La specializzazione che si osservava nella pratica era anche figlia della segmentazione dei campi dottrinali. I casi aziendali che mettevano in luce la difficoltà di implementazione delle strategie erano un tema ricorrente nella ricerca empirica.

A parere di chi scrive la causa stava proprio nella separazione tra il Controllo direzionale e il Controllo strategico perché il primo si serve di dati contabili, più facili da leggere e più affidabili di qualsiasi proiezione pluriennale, e l'urgenza delle decisioni quotidiane è in grado di catalizzare l'attenzione dei manager. Gli obiettivi strategici finiscono in secondo piano e si rischia di perdere opportunità destinate a non ripresentarsi. Il fatto è che la turbolenza ambientale e l'aumentata complessità delle aziende, come risposta per competere adeguatamente, hanno fatto sì che i risultati di breve non diano alcuna garanzia di stabilità nel medio periodo. Le aziende non si muovono attraverso processi evolutivi bensì devono affrontare discontinuità, anche forti, per la loro sopravvivenza e crescita.

Si doveva prendere atto che il controllo strategico, per quanto si potesse affinarlo, non era in grado di garantire l'implementazione delle strategie e nemmeno di cogliere tempestivamente i segnali ambientali capaci di stimolare il cambiamento strategico. I sistemi di controllo hanno la ca-

pacità di orientare l'attività decisionale dei manager in modo che siano rispettate le condizioni di efficacia e di efficienza ma queste si sviluppano tendenzialmente in modo antitetico e si configurano diversamente secondo l'orizzonte temporale. Nelle aziende è noto come l'espansione delle vendite (efficacia di breve) sia spesso ottenuta dilatando i magazzini, aumentando i crediti verso clienti, organizzando la produzione per piccoli lotti ecc. (inefficienza di breve).

È quindi necessario procedere a un bilanciamento tra le spinte contrapposte tra efficacia ed efficienza e il budget si dimostra uno strumento valido in tal senso perché espone le conseguenze economiche e finanziarie delle scelte attraverso l'equazione di bilancio. Con una limitazione però, perché l'efficacia che non si traduca in fatturato non trova spazio nel budget. Il bilanciamento è ancora più complicato nel Controllo strategico poiché si fonda su obiettivi di efficacia ben esplicitati ma le cui ricadute sull'efficienza di medio periodo non sono altrettanto ben misurabili. E, in ogni caso, l'efficienza complessiva di medio periodo va giudicata in relazione agli investimenti alternativi, con evidenti difficoltà di previsione all'allontanarsi dell'orizzonte temporale. Se poi osserviamo le relazioni trasversali tra efficienza di breve ed efficacia di medio/lungo, da un lato, ed efficacia di breve ed efficienza di medio/lungo, possiamo constatare come sfuggano all'inquadramento di piani d'azione e budget, legati in chiave gerarchica. La conclusione è che la separazione non potrà che portare all'affossamento di uno dei due e, più facilmente sarà la realizzazione delle strategie a farne le spese.

Il rimedio è un *sistema unico* (Bergamin Barbato 1991) entro il quale realizzare il bilanciamento complessivo in modo che non vi sia il prevalere dei dati contabili su quelli qualitativi, e ogni decisore sia in grado di superare l'ambiguità tipica della contrapposizione tra variabili, attraverso un'adeguata gerarchizzazione degli obiettivi. È alla figura del *decisore*, responsabilizzato attraverso la progettazione in chiave strategica del sistema dei parametri-obiettivo, che il *sistema unico* è rivolto (Bergamin Barbato 1991). In sintesi si può affermare che questi siano gli elementi distintivi che caratterizzano l'approccio al Controllo di gestione della scuola veneziana. La struttura informativa deve rispondere al criterio dell'adeguatezza a supportare il processo di controllo e quest'ultimo deve svilupparsi in modo da coinvolgere e motivare i manager. Il tema della scelta del sistema informativo non può essere affrontato prescindendo dai software applicativi che il mercato mette a disposizione (Camussone 1990). C'è da osservare che l'argomento è stato affrontato, per lo più, in chiave di potenziamento che l'evoluzione in atto consente. E sotto questo profilo non possono che essere visti come strumenti in grado di supportare sempre più efficacemente e tempestivamente l'attività decisionale.

Ritengo però che una qualche cautela debba accompagnare le scelte, per quanto riguarda il Controllo di gestione, per una serie di motivi, a



mio avviso, non superabili. Il *sistema unico* prevede che dalle strategie, attraverso l'individuazione dei punti di forza e di debolezza, derivi l'individuazione delle variabili critiche. Dalla struttura organizzativa di base, dove vengono esplicitati compiti e ruoli, emergano le responsabilità chiave che sono in capo a coloro cui è affidata la gestione delle variabili critiche (Bergamin Barbato 1991). Tutto ciò deve avvenire in modo che nessuna di queste ultime venga trascurata, mentre è possibile che un manager, in posizione chiave, gestisca più variabili critiche. Le variabili critiche sono rappresentate dai parametri-obiettivo e questi, nel contempo, misurano la performance di coloro che ne sono responsabili in quanto occupano le corrispondenti posizioni chiave.

Il supporto informativo deve essere formato da tutte le informazioni quantitative e qualitative, monetarie e non che servono per fissare adeguatamente i parametri-obiettivo e monitorarli in itinere. I parametri-obiettivo formano un sistema che deve essere bilanciato, per le ragioni appena esposte. Tale sistema non potrà quindi rimanere fermo nel tempo per una medesima azienda proprio perché è il cambiamento strategico ciò che tiene in vita l'azienda stessa. A maggior ragione sarà impossibile trovare due aziende con lo stesso sistema di parametri-obiettivo. I sistemi, se adeguatamente bilanciati, sono anche complicati per garantire la gestione delle ambiguità, ma tutto ciò contrasta con le esigenze di standardizzazione e di semplificazione d'uso dei software applicativi.

Quando, negli anni Ottanta, le grandi aziende affrontarono il tema del supporto informativo all'attività del controllo, seguirono la strada della progettazione interna a misura delle specifiche esigenze. Da molti anni ciò non accade più perché dotarsi internamente di tutte le competenze informatiche necessarie non è oggi scelta praticabile neppure per gli istituti di credito. Sul mercato del software ci sono colossi tale da scoraggiare soluzioni aziendali e comunque c'è una tale evoluzione tecnologica che anche l'aggiornamento degli applicativi richiede aziende specializzate. Questo si traduce nella necessità di analizzare bene il grado di flessibilità dei software prima di operare una scelta, verificando che l'architettura di partenza sia rispondente alle proprie esigenze, poiché adattamenti successivi troppo pesanti rischiano di compromettere i risultati. In ogni caso una sorta di adattamento tra esigenze dell'azienda e struttura del gestionale prescelto dovrà essere messo in conto. L'importante è che possono essere estratti i dati in modo flessibile così che le informazioni vengano costruite in funzione delle specifiche decisioni che devono supportare. Non esiste infatti il dato multiuso in grado di rispondere a tutte le esigenze, così come non esiste il dato 'vero' poiché qualsiasi ripartizione di dati comuni sconta una serie più o meno lunga di congetture che rendono sempre più approssimativo il dato finale.

Oggi il controllo di gestione si avvale molto di più di strumenti che consentono analisi di sensitività, simulazioni, proiezioni a più variabili

ecc., che permettano di valutare gli effetti sull'equilibrio dinamico delle decisioni aziendali. Ben lontani quindi dall'approccio deterministico per cui a fronte del dato *preciso* si ha la garanzia della correttezza della decisione. Sono i manager, ai quali è assegnata la responsabilità in termini di parametri-obiettivo, che con la loro competenza e motivazione, determinano il buon funzionamento del *sistema unico* di Controllo per cui è più corretto oggi parlare di Management Control, piuttosto che di Management Accounting.

A metà degli anni Novanta Kaplan, assieme a Northon, catalizza l'attenzione degli studiosi di management proponendo un nuovo approccio al processo di formulazione delle strategie: la *balanced scorecard*. Il percorso suggerito è molto strutturato, fondato sui metodi e sulle procedure, piuttosto che sulle caratteristiche umane (Kaplan, Northon 1996). Ne faremo un breve accenno perché sarebbe impossibile tracciare in poche pagine lo sviluppo che i due autori hanno dato al tema attraverso corposi volumi. Va inoltre sottolineato che, trattandosi di uno strumento destinato ad approfondire e condividere le strategie, attraverso il coinvolgimento di diversi livelli direzionali, è orientato alle aziende di una certa dimensione e quindi non si presta ad applicazioni fruttuose nel nostro territorio. Infatti, dalla sua formulazione a oggi, gli esperimenti sono stati assai pochi e più diffusi nel settore pubblico, come USL e Camere di Commercio.

Anche per la *balanced scorecard*, come era accaduto per l'ABC, Kaplan parte da una premessa assai fondata e cioè che le aziende tendono a usare quasi esclusivamente dati economico-finanziari per orientare le loro scelte e per valutarne gli esiti. Un tale comportamento incide assai negativamente sull'assunzione delle strategie e sulla loro implementazione, poiché queste prevedono, in genere, una prima fase di sostenimento di investimenti e di assunzione di costi per dare dei ritorni economico-finanziari dopo un periodo che sarà più o meno lungo. A questo si aggiunga che un'analisi così deformata finisce con l'essere anche superficiale, perché non coglie appieno, nella fase di pianificazione, i legami che collegano la gestione economico-finanziaria alle altre aree di intervento dell'attività gestionale come, ad esempio, i rapporti con i clienti o le modifiche dei processi interni.

Gli autori sostengono giustamente che per una gestione efficace è necessaria la comprensione dei nessi causa-effetto tra variabili di gestione. Lo sviluppo strategico prevede le seguenti tappe: 1) mission; 2) vision; 3) strategia; 4) mappa strategica; 5) *balanced scorecard* (Kaplan, Northon 1996).

A sua volta la mappa strategica serve per definire gli indicatori e parte dalla individuazione dell'obiettivo strategico, per passare ai fattori critici di successo e da questi alle leve d'azione per consentire di individuare correttamente i suddetti indicatori.

Gli autori forniscono una griglia di quattro *prospettive* decisionali che devono essere analizzate e collegate tra loro, attraverso il *cascading*, nella

formulazione delle scelte strategiche. Le prospettive sono: economico-finanziaria, della clientela, dei processi interni e dell'apprendimento e crescita. Ciascuna delle prospettive deve essere analizzata e va coinvolta nelle scelte strategiche, ognuna delle quali certamente produrrà effetti sulle altre prospettive e questi devono essere individuati e valutati preventivamente onde permettere all'organizzazione di gestire compiutamente la strategia, ma anche di verificare adeguatamente la fattibilità e la convenienza di ogni decisione. Il processo attraverso il quale si arriva a un piano strategico bilanciato, con ogni obiettivo ben rappresentato dal corrispondente indicatore, prevede una serie di riunioni a più livelli della dirigenza così da sviluppare anche il coinvolgimento di fasce sempre più ampie favorendo l'implementazione delle strategie.

Se vogliamo trovare un limite a tale approccio possiamo rilevare come sia debole, per quanto riguarda l'innovazione e la formulazione di nuove strategie, poiché dopo che l'organizzazione avrà disegnato, affrontando una lunga elaborazione, la sua *balanced scorecard* sarà difficile che la metta in discussione ricominciando daccapo, né sarà facile essere indotti a modificare una scelta strategica osservandone gli effetti non previsti e indesiderati nelle prospettive diverse da quella principale, interessata direttamente. Non si ritiene invece fondata l'osservazione riguardante la prescrittività della suddivisione nelle quattro prospettive, sopra riportate, perché gli autori hanno più volte ribadito come si tratti di un'analisi di più frequente applicazione ma che ogni azienda sia libera di procedere a una strutturazione differente (Norreklit 2000).

Tuttavia le aziende hanno trovato grande difficoltà all'applicazione, soprattutto in Italia e nel Veneto in particolare. Probabilmente proprio per l'elevata strutturazione dello strumento, la resistenza organizzativa al cambiamento ha giocato negativamente, così come la dimensione delle nostre aziende. Infatti le applicazioni nelle ULS e nelle Camere di Commercio, prima citate, si sono risolte in una classificazione degli obiettivi strategici nelle quattro prospettive senza troppi approfondimenti riguardo al *cascading*, che richiederebbe la partecipazione di competenze e responsabilità diverse secondo una logica dialettica che porti all'armonizzazione finale dopo un processo non breve. Ma in una struttura piccola e con una divaricazione tra responsabilità dell'organo di indirizzo politico e attività burocratico-amministrativa, un tale processo non può dispiegarsi nella completezza prevista dagli autori.

Ritengo che il ricorso alla *balanced scorecard* vada inserito nel quadro di aziendalizzazione della Pubblica Amministrazione, iniziato negli anni Novanta e ancora in corso, che ha portato alla statuizione per decreto dell'obbligo di utilizzare il Controllo di gestione nelle aziende pubbliche, legando a quest'ultimo la valutazione delle performance dei dipendenti, a iniziare dalla dirigenza (d.lgs 27 ottobre 2009, n. 150).

Possiamo affermare che a Ca' Foscari un tale approccio abbia trova-

to terreno fertile e in particolare la crescita delle discipline aziendali, iniziata con la fondazione del corso di laurea in Economia aziendale, ha fatto sì che le competenze interne fossero presenti fin dalla istituzione del Nucleo di Valutazione vent'anni fa (l. n. 537/1993, art. 5). Le due riforme universitarie, del 1999 (d. 3 novembre 1999, n. 509) e del 2010 (l. 30 dicembre 2010, n. 240), sono state così affrontate potendo contare su un potenziale di offerta formativa in grado di consentire specializzazioni sui fronti manageriali più richiesti dal mercato. Il Controllo di gestione è stato riconosciuto, dalle aziende, come un contenuto formativo qualificante acquisito dai nostri laureati.

Va però ricordato che, proprio l'ampiezza delle competenze presenti a Ca' Foscari, ha condotto all'espansione fuori misura dell'offerta formativa in seguito alla prima riforma universitaria. Il fenomeno si è presentato, anche se in forma e misura diversa, un po' in tutte le sedi universitarie per cui il MIUR, attraverso il Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario prima, e mediante l'ANVUR oggi (istituzione legge 24 novembre 2006, nomina componenti d.P.R. 22 febbraio 2011) ha dovuto mettere in atto una serie di azioni dirette a introdurre logiche di razionalità nella programmazione dell'offerta formativa. A ciò si aggiunga che la riforma Gelmini ha ribadito l'importanza dei sistemi di valutazione. A Ca' Foscari sì e colta l'opportunità di introdurre modelli valutativi originali, improntati alla premialità e al merito, contando sulla conoscenza sviluppata nell'area del Controllo di gestione.

Possiamo concludere con la constatazione di come sia cresciuta negli anni l'importanza e di conseguenza la diffusione del Controllo di gestione nel settore pubblico, come in quello privato, e di quanti laureati in Economia aziendale (laurea triennale) e poi specializzati nella materia, abbiano affrontato esperienze interessanti, con risultati di carriera spesso brillanti.

Per quanto riguarda la disciplina dobbiamo osservare che l'attenzione si è spostata maggiormente sulla ricerca empirica e quindi sulle applicazioni pratiche mentre, da tempo, non compaiono sul panorama internazionale, innovazioni di rilievo. Forse perché è sul cambiamento culturale che si deve ancora lavorare più che sulla strumentazione che sembra aver raggiunto un buon livello di affinamento.

## **Riferimenti bibliografici**

- Andrei, Paolo (2010). «Profili evolutivi della contabilità di Stato tra XIX e XX secolo: il contributo di Fabio Besta». In: *Atti del Convegno Contabilità e bilanci per l'amministrazione economica*. Roma: RIREA.
- Ansoff, H. Igor (1979). *Strategic management*. London: Macmillan.
- Anthony, R.N. (1967). *Sistemi di pianificazione e controllo*. Milano: Etas Libri.

- Antinori, Carlo (1994). *Luca Pacioli e la Summa de Arithmetica*. Roma: Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato.
- Berengo, Marino (1989). *La fondazione della Scuola Superiore di commercio a Venezia*. Venezia: Università degli Studi di Venezia.
- Bergamin Barbato, Maria (1983). *Il controllo di gestione nelle aziende italiane*. Milano: Etas Libri.
- Bergamin Barbato, Maria (1991). *Programmazione e Controllo in un'Ottica Strategica*. Torino: UTET.
- Besta, Fabio (1880). «La Ragioneria, prolusione all'anno accademico». *Annuario del r. Istituto superiore scienze economiche e commerciali 1880-1881*. Venezia.
- Besta, Fabio (1903-1913). *Relazioni a illustrazione dei "Documenti finanziari" della Repubblica veneta*. Venezia.
- Camussone, Pier Franco (1990). *Informatica aziendale*. Milano: Egea.
- Coda, Vittorio (1968). *I costi di produzione*. Milano: Giuffrè.
- Coda, Vittorio (1970). *Il costo standard nella programmazione e nel controllo della gestione*. Milano: Giuffrè.
- Collini, Paolo (1993). *Sistemi di rilevazione per gli ambienti produttivi avanzati*. Padova: CEDAM.
- Costa, Giovanni (1995). *I laureati di Ca' Foscari*. Venezia: Cafoscarina.
- Deming, William Edwards (1982). *Quality, Productivity and Competitvity Position*. Cambridge (MA): Institute of Tecnology Center for Advanced Engineering Study.
- Feingenbaum, Armand (1961). *Total Quality Control: Engineering and Management*. New York: McGraw Hill.
- Flamholtz, Eric G. (1979). «Organizational Control Systems as a Managerial Tool». *California Management Review*, 4.
- Hofstede, Geert H. (1970). *The Game of Budget Control*. Assen: Van Gorcum and Comp.
- Kaplan, Robert S.; Johnson, H. Thomas (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1996). *The balanced scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lorange, Peter; Vancil, Richard F. (1979). *Strategic management*. Irwin: Homewood.
- Luzzatto, Gino (1995). *Storia economica di Venezia dal XI al XVI secolo*. Venezia: Marsilio.
- McGill, William J. (1969). «Kaunitz in Italy and the Netherlands, 1742-1746». *Central European History*, 1969, 1.
- Monden, Yasuhiro (1983). *The Toyota Production System*. Atlanta: Institute of Industrial Engineers.
- Newman, William Herman (1975). *Constructive control*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc.

- Norreklit, Hanne (2000). «The Balance on the balanced scorecard: A Critical Analysis of Some Assumption». *Management accounting research*. Elsevier.
- Onida, Pietro (1961). *Commemorazione di Gino Zappa tenuta a Ca' Foscari il 15 aprile 1961*. Venezia: Università Ca' Foscari.
- Penrose, Edith T. (1973). *La teoria dell'espansione dell'impresa*. Milano: FrancoAngeli.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Quinn, James Brian (1992). *Intelligent Enterprise*. New York: The Free Press.
- Schendel, Dan; Hofer, Charles (eds.) (1979). *Strategic Management, a New View of Business Policy and Planning*. Boston: Little Broun.
- Scifo, Giuseppe (1974). *Il capitale umano dell'impresa*. Milano: ISEDI.
- Solomons, David (1973). *Il controllo nelle aziende multidivisionali*. Milano: ISEDI.
- Stiglitz, Joseph (1980). «On the Impossibility of Informationally Efficient Markets». *The American Economic Review*, 70 (3).
- Vancil, Richard F. (1979). *Decentralisation: Managerial Ambiguity by Design*. Irwin: Homewood.
- Weitnauer, Alfred (1934). *Venezianischer Handel der Fugger nach Musterbuchhaltung des Matthäus Schwarz*. Monaco. Duncker & Humblot.
- Welter, Paul; Bianchi, Marcello (1976). *Lo stato della pianificazione nelle aziende italiane*. Milano: Giuffrè.
- Zanini, Andrea (1994). *Il sistema di revisione contabile della Serenissima*. Venezia: Albrizzi Editore.
- Zappa, Gino (1937). *Il reddito di impresa*. Milano: Giuffrè.
- Zappa, Gino (1957). *Le produzioni nell'Economia della imprese*. Milano: Giuffrè.
- Zappa, Gino (1925-26). «Tendenze nuove negli studi di ragioneria». *Anuario del r. Istituto superiore di scienze economiche e commerciali per gli anni accademici 1925-26 e 1926-27*. Venezia.

## **30+ anni di aziendalisti in Laguna**

Gli studi manageriali a Venezia

# **La banca in Italia negli ultimi trent'anni**

Paolo Biffis

Università Ca' Foscari Venezia

**Sommario** 1 Premessa. – 2 Da sistema a settore bancario. – 2.1 I tentativi di riforma degli anni Ottanta. – 2.2 Le riforme degli anni Novanta. – 2.3 Gli anni Duemila. – 2.4 Gli anni Dieci. – 2.5 Conclusione. – 3 La mia esperienza di cultore di Tecnica bancaria. – 3.1 Economia degli intermediari finanziari. – 3.2 Conclusione

## **1 Premessa**

Trent'anni dalla Fondazione di un'associazione rappresentano un traguardo non trascurabile per tutti coloro che hanno dato vita e mantenuto in vita questo sodalizio che nasce una quindicina d'anni dopo la costituzione del Dipartimento di Economia aziendale, oggi Dipartimento di Management, a Ca' Foscari.

Colgo l'occasione per ricordare che il Dipartimento di studi manageriali sorse all'inizio degli anni Settanta per iniziativa del professor Pasquale Saraceno, generosamente sostenuto dal dr. Bruno Menegoni, direttore generale, e dal dr. Mario Sarpellon, consigliere di amministrazione della Cassa di Risparmio di Venezia che mise a disposizione dell'Ateneo un prestigioso palazzo veneziano restaurato, al n. 1075 di San Trovaso nel sestiere di Dorsoduro.

In quel Dipartimento mi sono occupato di aziende di credito fin dall'inizio: riassumerò così i tratti salienti della mia esperienza di cultore di Tecnica bancaria che ha seguito, per oltre cinquant'anni questo comparto dell'economia dal quale nessuno può prescindere soprattutto in Italia, notoriamente Paese banco-centrico.

## **2 Da sistema a settore bancario**

La differenza che a me sembra fondamentale fra la banca degli anni Settanta e quella degli anni Dieci di questo secolo consiste nella trasformazione del comparto creditizio da sistema a settore industriale. Come cercherò di illustrare, riassumendo le trasformazioni fondamentali avvenute in questi anni, mi pare che oggi si attagli ancora bene al comparto creditizio la definizione di settore, o di industria, che diede Joan Robinson negli anni Cinquanta:

l'industria, anche se è un concetto amorfo e impossibile da definire precisamente nei dettagli, un concetto importante per la teoria della concorrenza. Rappresenta l'area entro la quale un'impresa, quando cresce, trova relativamente facile espandersi.

La tecnica, i rapporti commerciali stabiliti per una gamma di prodotti, rendono più facile inserire nella produzione di un'impresa merci diverse, ma che richiedono la stessa natura tecnologia, piuttosto che inserire merci perfettamente sostituibili, fatte di materiali differenti, contraddistinte da metodi di commercializzazione radicalmente diversi. Inoltre, chi fa parte di un'industria ha interessi comuni e un linguaggio comune, e si sente unito agli altri da un particolare senso di comunanza, anche quando vi è la concorrenza. È molto più facile organizzare il controllo di un'industria che serve molti mercati che controllare un mercato rifornito da prodotti di molte industrie (Robinson 1991, p. 30).

Ed è appunto a questa trasformazione che a me sembra si sia assistito negli ultimi cinquant'anni.

## 2.1 I tentativi di riforma degli anni Ottanta

Gli anni Ottanta, per il mondo bancario italiano ed europeo sono anni cruciali di grande trasformazione e di grande innovazione perché si sta chiudendo il cinquantennio, iniziato negli anni Trenta negli USA con il Glass-Steagle Act che ha generato in Italia, poco più tardi, la legge bancaria del 1936.<sup>1</sup>

Sono gli anni in cui ci si chiede se la scissione fra banche commerciali e *merchant/investment banks* abbia ancora senso, dato lo sviluppo enorme dell'attività bancaria e finanziaria, ovvero se sia preferibile andare verso la banca universale attraverso la strutture organizzativa della *holding* pura o della *holding* mista.

La scelta definitiva ricadrà sulla banca universale (nel 1999 il Glass-Steagle Act viene sostituito dal GLBA Gramm-Leach-Bliley Act): in un

---

1 Si deve, infatti, rammentare che fino all'inizio degli anni Novanta il sistema bancario era fondato sulla legge bancaria del 1936 che aveva scisso la raccolta del risparmio a vista e a breve termine presso il pubblico da quella a medio lungo termine, che si sostanzialmente nella raccolta di fondi attraverso l'emissione di obbligazioni (di credito fondiario, agrario, alle opere pubbliche e, da ultimo, per il credito alle imprese manifatturiere). Il sistema, così sinteticamente delineato, era anche fortemente regolamentato dalla vigilanza strutturale che «impediva tutto, salvo autorizzazione»: erano sostanzialmente impedita la nascita di nuove aziende di credito, l'apertura di nuovi sportelli; vigeva il 'cartello bancario'; era in vigore un agreement fra casse di risparmio che tendeva a evitare la sovrapposizione fra aree di competenza territoriale; le uniche banche quotate alla Borsa Valori di Milano erano le tre BIN; le banche erano tutte pubbliche, ecc.



mondo ormai avviato decisamente verso la globalizzazione, ci si rende conto dell'impossibilità di governare i processi economico-finanziari, sia quelli della scissione fra intermediari finanziari bancari e non bancari, sia quelli fra questi ultimi e le imprese non finanziarie: le autorità governative e perfino la banca centrale sembrano impotenti. Si propende perciò per una soluzione che alla regolamentazione prudenziale (subentrata alla vigilanza strutturale) si affianchi anche la sanzione del mercato e che ogni banca possa scegliere di quale modello di business dotarsi, rimanendo assoggetta alla relativa vigilanza. Così, il modello di banca commerciale resta assoggettato alla *vigilanza 'monetaria'*.

All'inizio degli anni Ottanta, in Italia, il sistema bancario è ancora una *foresta pietrificata* composta da una miriade di *piccoli giganti* potenti nel loro piccolo territorio di riferimento che, al massimo, ha estensione territoriale nazionale. Ma, in realtà, i *piccoli giganti* spadroneggiano in territori assai circoscritti, al massimo intercomunali o interprovinciali.

Il *mercato* del credito era segmentato non solo per scadenze ma anche territorialmente ed era composto da un insieme eterogeneo di aziende di credito commerciale non contendibili: le Banche di Interesse Nazionale (BIN: Banca Commerciale Italiana, Credito Italiano e Banco di Roma), gli Istituti di Credito di Diritto Pubblico (ICDP: San Paolo di Torino, Monte de' Paschi di Siena, Banca Nazionale del Lavoro, Banco di Santo Spirito, Banco di Napoli, Banco di Sicilia e Banco di Sardegna), un centinaio di casse di risparmio, un paio di centinaia di banche popolari cooperative e quasi un migliaio di casse rurali e artigiane.

Il Medio Termine faceva riferimento a un insieme di aziende di credito generato negli anni Cinquanta dalle banche commerciali appena ricordate: Mediobanca, partecipata dalle tre BIN; gli istituti di credito a medio termine regionali, partecipati, a seconda delle Regioni, dalle casse di risparmio e dalle banche popolari; e altri istituti (centrali di categoria, per le opere pubbliche, per le imprese di pubblica utilità, o che finanziavano comparti particolari dell'economia come il credito sportivo, teatrale, cinematografico, ecc.).

Il mondo bancario era dunque molto strutturato, non competitivo e non contendibile perché composto da enti economici pubblici la cui regolamentazione risaliva, se non prima, alla fine dell'Ottocento.

In questo ambiente, nel corso degli anni Settanta, accadono alcuni rilevanti eventi<sup>2</sup> cui la Banca d'Italia cerca di rispondere pubblicando un

2 Si tratta di: 1) l'abbandono del *dollar standard* (15 agosto 1971) e la promulgazione di due direttive comunitarie: la direttiva iniziale 183/1973 e la Prima Direttiva in materia creditizia (780/1977) che tendevano a eliminare i vincoli connessi con la libertà di stabilimento e con la libera prestazione dei servizi nell'Unione Europea; 2) le due importanti crisi petrolifere a seguito delle quali vi era stato un innalzamento dei tassi dell'interesse che aveva messo in difficoltà gli emittenti e i detentori di obbligazioni a tasso fisso (le due crisi a distanza

importante breve scritto (*Ordinamento degli enti pubblici creditizi: analisi e prospettive*, in *Bollettino economico*, 1-2, 1981) che pone il problema se l'attività bancaria possa essere svolta ancora da enti economici pubblici: la risposta appare subito negativa. Un altro breve scritto del 1988 (*Ordinamento degli enti pubblici creditizi: l'adozione del modello della società per azioni*, Roma 1988, febbraio) pone fine a ogni discussione: le banche sono imprese e la forma tecnico-giuridica più adeguata all'impresa è la società di capitali. Nel frattempo, per il sistema bancario italiano, si hanno altri importanti eventi: il c.d. divorzio Banca d'Italia-Tesoro, la costituzione del Fondo Interbancario di Garanzia dei Depositi e la dematerializzazione degli strumenti finanziari.

Prima del *divorzio* si prevedeva che i titoli di Stato rimasti invenduti in fase di emissione venissero acquistati dalla Banca d'Italia: diviene dunque più chiaro l'invito a ridurre le politiche di *deficit spending* più volte inutilmente ripetuto nelle *Considerazioni finali del Governatore* all'Assemblea dei soci della Banca. Il Fondo di Tutela dei Depositi rispondeva a un'esigenza, anche caldeggiata a livello europeo, di ridurre la possibilità di porre a carico della fiscalità generale eventuali dissesti bancari. La dematerializzazione degli strumenti finanziari consentiva una loro circolazione più veloce e certa sia nei mercati sia nelle transazioni fra banche e banca centrale. Le dichiarazioni di principio venivano a mano a mano seguite da provvedimenti della Banca d'Italia che incentivavano la competitività all'interno del sistema e che nel contempo cercavano di trasformare la vigilanza da strutturale a prudenziale, cioè rapportata ad alcuni parametri economico-finanziari fra i quali primeggiava la dotazione patrimoniale.

Fra questi provvedimenti ricordo la riduzione delle barriere all'entrata e quelle sull'articolazione e la competenza territoriale,<sup>3</sup> la riduzione

ravvicinata provocarono un rialzo dei tassi dell'interesse con conseguente ribasso del valore corrente delle obbligazioni a tasso fisso. Fra queste ultime, le cartelle di credito fondiario, che avevano finanziato l'acquisto di abitazioni da parte della cittadinanza e che erano fino ad allora circolate al 5%, subirono una consistente domanda di conversione favorita dall'aspettativa di rendimenti più elevati a seguito della diminuzione dei corsi; 3) il dissesto della Banca Privata Italiana che generò il primo intervento a carico della fiscalità generale successivo agli anni Trenta (il 'Decreto Sindona', d.m. 27 settembre 1974) col quale le banche dissestate, finanziate all'1% dalla banca centrale, potevano finanziare l'economia a prezzi superiori.

3 L'articolazione territoriale delle banche, cioè l'insieme dei punti di vendita di ciascuna azienda di credito, venne ampiamente liberalizzata non senza tenere presente la necessità di mediare fra gli interessi di ciascuna azienda e l'interesse generale della popolazione. Questa complessa materia venne fortemente razionalizzata, tentando di far discendere il processo decisionale e i suoi aggiustamenti da un modello econometrico che tendeva a contemperare le esigenze di presenza di sportelli bancari nelle diverse zone del Paese con l'interesse delle singole banche ad ampliare la loro rete (i c.d. Piani Sportelli). La competenza territoriale, cioè il limite spaziale entro il quale si svolge l'attività di raccolta e di concessione del credito venne dapprima ampliato e infine abolito alla fine degli anni Ottanta anche perché l'espansione dell'offerta di prodotti bancari e finanziari fuori sede vanificava qualsiasi limite si fosse posto.

del grado di specializzazione del sistema avvalendosi delle previsioni della Prima direttiva comunitaria in tema di attività ammesse al mutuo riconoscimento,<sup>4</sup> la questione del finanziamento a m/l termine e quella della trasformazione delle scadenze e delle relazioni fra banche commerciali, intermediari finanziari non bancari e imprese non finanziarie.

Nel 1988, si ha anche la pubblicazione del Primo Accordo sul Capitale delle banche (qui Basilea 1) che stabilisce che le banche commerciali debbono fondare la loro attività sui fondi propri, in particolare i rischi di credito vi vanno rapportati. Questo accordo non coglie impreparato il mondo bancario italiano ove la Banca d'Italia alla metà degli anni Ottanta, aveva già deciso di fissare alcuni valori minimi di osservazione in tema di adeguatezza patrimoniale delle banche. Il provvedimento, che si avvaleva del supporto dell'esperienza e del dibattito avvenuto negli ultimi anni all'estero, affiancava la decisione della comunità bancaria italiana di dar vita al citato Fondo di tutela dei depositi, pure fondato su alcuni requisiti patrimoniali, e che aveva lo scopo dichiarato di obbligare le banche a tener conto del patrimonio come variabile strategica: ciò significava, in un'ottica di breve periodo, rafforzare l'attenzione verso la costituzione di adeguati presidi a fronte di eventuali perdite; ma, in un'ottica di medio periodo, che il segmento di mercato coperto da ciascuna azienda doveva essere adeguato quantitativamente e qualitativamente al livello della sua dotazione patrimoniale e, in definitiva, alla capacità di produrre conseguenti volumi di reddito. In caso contrario, le aziende avevano in concreto due possibilità: quella di concentrarsi con altre banche oppure quella di ridimensionare l'attività.

Da ultimo, nel 1989 si ha la promulgazione della Seconda Direttiva comunitaria in materia creditizia che ha l'obiettivo generale di liberalizzare anche il mercato del credito a livello comunitario.<sup>5</sup>

Nel corso degli anni Ottanta, sulla scia di queste innovazioni, inizia anche una importante discussione volta a trasformare le Fondazioni bancarie

4 La specializzazione veniva parzialmente vanificata sia a causa della doppia intermediazione, cioè dal fenomeno che vede interpersi, fra le unità in avanzo e le unità in disavanzo, più di un intermediario finanziario, sia perché gli intermediari in questione erano, il più delle volte, giuridicamente e quindi anche economicamente connessi. Infatti, in quel periodo, sia le banche di deposito sia gli istituti speciali di credito non potevano emettere obbligazioni in contropartita con il pubblico.

5 La Seconda Direttiva (646/1989) riguardava il coordinamento delle disposizioni legislative, regolamentari e amministrative relative alla possibilità dei soggetti di essere qualificati enti creditizi (e quindi di accedere all'attività) e al genere di attività che caratterizza gli enti medesimi (e quindi a esercitare l'attività). L'obiettivo di smantellare progressivamente gran parte delle frontiere fisiche, tecniche e fiscali che impedivano una completa circolazione intercomunitaria dei beni e dei servizi, oltre che delle persone, perseguito dall'Unione Europea è stato considerato raggiunto a partire dal 1° gennaio 1993 (forse con un po' di eccessivo ottimismo).

in società per azioni bancarie: sarà la 'legge Amato'<sup>6</sup> che si occuperà di delineare un percorso che parte da regolamentazioni ottocentesche (a es. le casse di risparmio erano ancora regolamentate dal t.u. del 1888).

## 2.2 Le riforme degli anni Novanta

Gli anni Novanta iniziano con la riunificazione tedesca e con il Trattato di Maastricht<sup>7</sup> il quale prevede, fra l'altro, che nel 1999 si darà luogo alla Unione Monetaria Europea (UEM) che adotterà la moneta unica.

Maturano in questo decennio gli enormi cambiamenti nel mondo bancario e finanziario anche italiano: le norme in materia di bilancio bancario (d.lgs. 27/1992 *Principi, finalità e redazione del bilancio e Il fondo per rischi bancari generali* in Biffis, Santesso 1992); il Testo Unico Bancario (TUB, d.lgs. 385/1993); l'inserimento nel Basilea 1 dei requisiti patrimoniali minimi a fronte dei rischi di mercato (1996); il Testo Unico della Finanza (TUF, d.lgs. 58/1998). Tutte le disposizioni legislative vengono seguite da norme di vigilanza della Banca d'Italia e della Consob in continuo aggiornamento per cui il corpus normativo si amplia a dismisura.

Fra gli elementi innovativi del TUB non va dimenticata la possibilità per le banche di raccogliere fondi presso il pubblico anche attraverso l'emissione di valori mobiliari.<sup>8</sup>

Con riferimento al TUF, bisogna anche annotare che viene fin da allora regolamentata l'Offerta fuori sede di prodotti finanziari la quale si affianca alla medesima attività svolta in sede, cioè presso gli sportelli bancari.

---

6 Si tratta di un vasto insieme di norme promulgate da diversi governi, a partire dalla l. n. 218/1990, con l'obiettivo di espellere, dalla fondazione originaria, l'attività bancaria cedendola a una SpA temporaneamente con socio unico (la fondazione cedente). Contando sulla circolazione dei pacchetti societari fra fondazioni, le banche minori e meno efficienti sarebbero state convogliate verso investitori che privilegiavano l'efficienza e che avrebbero fronteggiato meglio il mercato che si andava rapidamente delineando. I tempi di questa evoluzione, però, non corrisposero alle aspettative e saranno necessarie altre situazioni fortemente critiche o di dissesto per indurre le fondazioni ad abbandonare le partecipazioni nelle banche.

7 Il Trattato di Maastricht o Trattato dell'Unione Europea, firmato all'inizio del 1992 dai dodici Paesi membri dell'allora Comunità Europea ora Unione Europea, fissa le regole politiche e i parametri per l'ingresso dei vari Paesi aderenti all'Unione Monetaria Europea (UEM).

8 Per un lunghissimo periodo la raccolta di fondi tramite l'emissione di titoli sul mercato è stata vietata: solo a partire dal TUB (art. 10) per tutte le banche, sia a breve termine sia a medio-lungo termine, è possibile emettere strumenti finanziari (obbligazioni, certificati di deposito, buoni fruttiferi, azioni e strumenti ibridi di patrimonializzazione) che si affiancano ai prodotti di raccolta (i depositi).

### 2.3 Gli anni Duemila

Il nuovo secolo inizia con l'adozione generalizzata dell'euro per regolare anche le transazioni fra privati e, quindi, anche presso le banche si ha una enorme trasformazione dovuta, non solo al cambio della moneta di conto, ma anche al generalizzarsi dell'adozione della telematica nel regolamento delle transazioni intercettate dalle banche e dall'attività dell'Offerta fuori sede di prodotti finanziari e assicurativi. Quanto all'offerta fuori sede, anche in Italia si adotta la direttiva comunitaria 2004/39/CE (nota come direttiva MiFID, acronimo di Markets in Financial Instruments Directive) che costituisce un importante passo verso la costruzione di un mercato finanziario unico, integrato, efficace e competitivo all'interno dell'UE. Inizia inoltre l'importante riforma dei sistemi di pagamento che hanno il compito fondamentale di condurre a buon fine i pagamenti da regolare che si instaurano fra le parti quando si scambiano mezzi di pagamento a fronte dell'utilizzo del potere d'acquisto concesso dalle banche.

A metà degli anni Duemila sono già passati oltre vent'anni dalle prime direttive comunitarie e circa vent'anni dal primo Accordo di Basilea, diviene necessario adottare un corpus normativo più preciso: nel 2006 vanno in porto due importanti direttive comunitarie (2006/48/CE e 2006/49/CE) che genereranno la *Capital Requirements Directive 1* - CRD 1; si affina il meccanismo dei pagamenti con l'adozione del TARGET 1;<sup>9</sup> diventa patrimonio generalizzato la telematica per l'utilizzo di servizi bancari grazie alla diffusione dell'internet e dell'home banking.

Per l'inizio del 2008 è poi prevista l'entrata in vigore del Basilea 2:<sup>10</sup> tuttavia la crisi finanziaria iniziata negli USA alla fine del 2007, e culminata nel settembre 2008 col fallimento Lehman Brothers, impedisce che l'accordo abbia attuazione ma, soprattutto, rende palese che la configurazione di patrimonio fin qui prevista è inadeguata ad affrontare i rischi sistemici indotti dalla globalizzazione dei mercati finanziari, dalla velocità di trasferimento delle informazioni che ormai si avvalgono pienamente delle tecnologie rese disponibili dal web, dalla potenza di calcolo dei computer che consentono applicazioni sempre più vaste ai modelli matematici e statistici applicati all'economia i quali generano strumenti finanziari derivati da sottostanti posizioni finanziarie, creditizie e sintetiche.

9 *Trans European Automated Real Time Gross Settlement Express Transfer System* (TARGET), si tratta del sistema di regolamento lordo in tempo reale che le banche centrali della UE realizzano per la gestione dei pagamenti di importo rilevante in moneta unica. È costituito dai sistemi di regolamento nazionale e dalle infrastrutture necessarie a collegarli (BIREL e Interlinking).

10 Si tratta del nuovo accordo sul capitale delle banche che prevede di riportare al patrimonio i rischi di credito, i rischi finanziari e i rischi operativi assunti dalle banche.

## 2.4 Gli anni Dieci

Nel corso di questi ultimissimi anni, l'evento probabilmente più importante per il mondo bancario e finanziario è la messa a punto del Basilea 3<sup>11</sup> tramite il quale si ridefinisce la configurazione di fondi propri delle banche, puntando decisamente sul patrimonio netto contabile, dalla cui configurazione discendono i rischi di credito, finanziari e operativi da fronteggiare: anche queste configurazioni vengono largamente migliorata.

Sono questi anche gli anni nel corso dei quali si approfondisce la crisi iniziata nel 2007, cui la Banca Centrale Europea risponde sia con provvedimenti di politica monetaria estremamente accomodanti con l'obiettivo di riportare l'inflazione intorno al 2% come previsto dai Trattati, sia adottando diversi provvedimenti volti a riorganizzare il settore creditizio (la vigilanza unica *in primis*), in accordo con la Commissione Europea sia, infine, per l'Italia, gli anni che vedranno la trasformazione di strutture ottocentesche, come le banche popolari cooperative, in società per azioni e, come le banche di credito cooperativo, che verranno accorpate nelle holding di controllo. Da ultimo, ma di non trascurabile rilevanza, il coinvolgimento negli eventuali dissesti delle banche non solo dei soci ma anche di alcune categorie di depositanti (vedi legge di delegazione europea 2015<sup>12</sup>).

## 2.5 Conclusione

In estrema sintesi oggi non siamo più di fronte a un sistema bancario governato da un vertice politico ma siamo di fronte a una industria del credito, a un settore del credito ove imprese di diversa dimensione scelgono il

<sup>11</sup> Con questo termine non si indica un terzo accordo sul capitale delle banche, ma un insieme di provvedimenti messi a punto in sede di Comitato di Basilea volti a dare una configurazione più precisa di patrimonio bancario e di rischi da fronteggiare. Questo insieme di provvedimenti viene da ultimo codificato nei regolamenti che istituiscono: il CERS, Comitato Europeo per il rischio Sistemico (Regolamento UE n. 1092/2010) in tema di vigilanza macroprudenziale del sistema finanziario nell'UE; l'ABE, Autorità Bancaria Europea (Regolamento UE n. 1093/2010); l'AESFEM, Autorità Europea degli Strumenti Finanziari e dei Mercati (Regolamento UE n. 1095/2010) e la CRR, Capital Requirements Regulation (Regolamento UE n. 575/2013) in materia di requisiti prudenziali per gli enti creditizi e le imprese di investimento. Quest'ultima regolamentazione trova fondamento nella CRD (IV), Capital Requirements Directive (Direttiva 2013/36/UE) in materia di accesso all'attività degli enti creditizi e di vigilanza prudenziale sugli enti creditizi e sulle imprese di investimento che abroga le sopra citate direttive 48 e 49 del 2006.

La loro applicazione al settore bancario italiano viene codificata dalla circolare n. 285 (dicembre 2013, ultimo aggiornamento 21 luglio 2015) della Banca d'Italia, oltre che dal TUB, dal TUF e dai regolamenti CONSOB e IVASS.

<sup>12</sup> Governo Italiano, Consiglio dei Ministri n. 80 del 10 settembre 2015, Comunicato stampa, <http://www.governo.it/Governo/ConsiglioMinistri/dettaglio.asp?d=79268>.

comparto sul quale esercitare la loro attività: chi nel circuito dei pagamenti (le banche commerciali), chi nel circuito risparmio-investimenti (le banche di credito a medio e lungo termine), chi nel comparto del risparmio gestito, chi nel comparto della moneta elettronica (gli IMEL) ecc. È di questi ultimi mesi la decisione governativa di trasformare anche le banche popolari cooperative in società per azioni e di procedere alla riorganizzazione delle banche di credito cooperativo e delle casse rurali e artigiane.

Appare cioè calzante la descrizione del comparto come un'industria ove la tecnica e i rapporti commerciali stabiliti per una gamma di prodotti rendono più facile inserire nell'attività prodotti diversi, ma che si avvalgono della medesima natura tecnologia, che ha interessi e un linguaggio comuni, ancorché competitivi.

L'unico elemento che unisce tutte le banche commerciali e che assevera la loro esistenza è la Banca Centrale che, da un lato, produce la moneta legale, cioè quella che non può essere rifiutata dal creditore - i propri debiti a vista - e trasforma in moneta legale la moneta emessa dalle banche di deposito - i loro depositi a vista - attraverso il sistema dei pagamenti centralizzato; dall'altro esercita la vigilanza prudenziale, stabilendo parametri patrimoniali cui le banche commerciali debbono rapportare l'attività di assunzione di rischi e, in estrema sintesi, cui rapportare la possibilità di emettere debiti a vista in contropartita con il pubblico.

### **3 La mia esperienza di cultore di Tecnica bancaria**

La mia esperienza di cultore di Tecnica bancaria inizia, come dicevo, negli anni Settanta quando ancora la denominazione ufficiale dell'insegnamento che si occupava di banche era Tecnica bancaria e professionale. D'altra parte, ancora negli anni Sessanta, la maggior parte dei docenti occupava nella società civile anche posizioni professionali e, dunque, era viva la necessità di offrire agli studenti anche una formazione 'professionale' (di dottore commercialista). Tuttavia, a mano a mano che professione e attività accademica divenivano via via più impegnative, richiedendo una maggiore e specifica attenzione, la divaricazione con la tecnica professionale diveniva sempre più accentuata e gli studi si occupavano sempre più di banche e sempre meno di professione.

In quegli anni, però, anche i contenuti della Tecnica bancaria assumevano una dimensione sempre meno 'tecnica' e sempre più 'economica', generando così anche l'equivoco che l'economia, ancorché con notevoli contenuti politici, potesse prescindere dalle tecniche di calcolo, contabili, giuridiche, ecc.

Tuttavia, nonostante la denominazione degli studi in materia rimanesse

classificata sotto l'etichetta «Tecnica bancaria e professionale»,<sup>13</sup> negli anni del dopoguerra si era già sviluppata una vasta serie di studi che tendevano a ridimensionare, non solo nel titolo, la componente esclusivamente tecnica e che privilegiavano invece quella funzionale dell'attività bancaria, sia utilizzando i paradigmi tipici dell'economia aziendale,<sup>14</sup> sia cercando di approfondire come operativamente funzionassero le banche in modo da cercare di applicare i principi più generali maturati dagli studiosi di economia aziendale cafoscarini (F. Besta e G. Zappa in primis) e di economia generale in materia bancaria (De Viti De Marco 1936; De Pietri Tonelli 1928). Questi studi aziendali avevano anche il pregio di tentare di influenzare, ante litteram, la professione del bancario («I fidi» 1962).<sup>15</sup>

Nonostante il ritardo, la denominazione del settore disciplinare si trasformò poi in Economia delle aziende di credito: il Dipartimento di Economia aziendale di Venezia, in quegli anni, fatta base l'Economia aziendale, suddivideva gli ambiti disciplinari con riferimento alla produzione tipica delle aziende: industriali, commerciali, bancarie e non profit.

Successivamente, si tese a modificare questa partizione in una partizione per aree funzionali: contabilità e bilancio, marketing, organizzazione, finanza, programmazione e controllo, ecc. ipotizzando che le funzioni fossero analogamente e indistintamente descrivibili presso qualsiasi categoria di aziende. Non saprei dire se la nuova partizione abbia fatto perdere la dimensione unitaria delle aziende: sicuramente, a mio avviso, alcune funzioni non erano e non sono facilmente e ugualmente leggibili nello stesso modo presso tutte le aziende. E, a mio avviso, sono invece le tipologie di aziende a determinare la struttura delle funzioni, in particolare per l'area della produzione di servizi monetari e finanziari.

Comunque, relativamente alle banche e come dicevo in precedenza, gli anni Settanta rappresentano il decennio conclusivo del lungo periodo iniziato con la legge bancaria del 1936 e quindi verso la fine del lungo periodo connotato dal divieto di svolgere attività bancaria universale o mista. Nonostante, a livello europeo, stessero maturando idee e provvedimenti che tendevano a superare quella situazione cristallizzata e sostanzialmente divenuta insostenibile in forza della commistione effettuale fra banche di deposito e istituti di credito a medio lungo termine, si era ancora immersi in un ambiente fortemente condizionato dai pericoli della banca mista, cioè

---

13 Ricordo un solo ponderoso libro con titolo analogo: *Trattato di Tecnica bancaria* (D'Angelo, Mazzantini 1972).

14 Confalonieri 1960; Dell'Amore 1965, 1969; Bianchi 1961, 1967, 1968, 1969, 1970. Lavori che si innestavano sui precedenti studi di Dell'Amore 1951; Caprara 1954; Saraceno 1957 (rist. 1992).

15 Questo volume contiene, fra gli altri, i saggi di G. La Volpe (*I problemi e la logica economica della banca*), R. Mattioli (*I problemi attuali del credito*) e di P. Saraceno (*I fidi bancari nell'economia delle imprese finanziate*).



dai pericoli della commistione fra settore bancario e settore industriale.

Avevo anche la netta percezione che le questioni tecniche dovessero essere poste in secondo piano, ancillari, rispetto alle più nobili questioni economiche. Solo successivamente mi resi conto che si trattava di un equivoco che avrebbe potuto generare approcci che conducevano a soluzioni indeterminate e quindi valide solo troppo genericamente. Ma non avevo ancora capito che tecnica ed economia non potevano che procedere in parallelo per indicare, almeno nel breve-medio periodo, soluzioni operative convenienti ai problemi che si ponevano.

Sebbene da una decina d'anni nel Dipartimento si studiassero anche le aziende di credito, mi risultava piuttosto oscuro di come si potesse parlare di 'aziende', cioè come si potesse utilizzare un termine che in quel periodo evocava prevalentemente il concetto di *profit-oriented*, riferito al sistema bancario vigente composto prevalentemente da enti pubblici ove si confondevano obiettivi profit e non profit generando, nella maggior parte dei casi, istituzioni scarsamente efficienti. Come dicevo, si era in presenza di un sistema e non di settore industriale ed è in questo ambiente che matura e si diffonde l'opinione che le categorie logiche dell'economia aziendale potessero applicarsi anche all'ambito delle banche, ancorché impregnate dalla commistione fra profit e non profit. Quei paradigmi, si riteneva, erano applicabili comunque perché forieri di una razionalità volta a limitare la discrezionalità dei comportamenti manageriali.

La mia esperienza iniziale venne fortemente influenzata, alla fine degli anni Sessanta, da alcuni incontri col professor Saraceno e altri colleghi del costituendo Dipartimento nel corso dei quali egli ci raccontava della nascita dell'IRI e dei problemi del Mezzogiorno, della SVIMEZ e del FORMEZ, per cui mi rimase sempre impresso il problema della commistione fra banca-industria (*Aspetti delle relazioni fra Stato, Banca e Industria*, in Toniolo 1978).

Un altro gruppo di questioni che mi erano rimaste nella memoria e che mi influenzarono erano riferite ad alcune affermazioni apprese a lezione nel decennio precedente e che mi apparivano apodittiche. La principale derivava da un paio di affermazioni che il professor Tancredi Bianchi ripeteva spesso a lezione: «come possono le banche prestare i loro debiti? Anche le banche devono fondare la loro attività economiche sui fondi propri». E l'altra: «sono i prestiti che creano i depositi e non viceversa».

Così, all'inizio, cercai di capire la questione del patrimonio in *Capitale proprio e capitale di credito nell'azienda bancaria* (1974), rinviando la seconda a tempi migliori, se ci fossero stati.

Successivamente, sull'onda della nascente partizione per funzioni dell'unitaria attività aziendale prevalente nel mio Dipartimento, cercai di occuparmi di programmazione e controllo nelle banche (*Programmazione e controllo nelle aziende di credito*, 1978).

Mentre però il primo argomento ebbe successivamente un enorme svi-

luppo operativo, il secondo si dimostrò abbastanza sterile e lo abbandonai anche se, fortunatamente, mi impose di chiedermi che cosa producesse una banca commerciale, quale fosse il suo core business.

### 3.1 Economia degli intermediari finanziari

All'inizio degli anni Settanta, l'abolizione del *dollar standard* (15 agosto 1971) e alcune letture influenzarono a fondo i miei interessi: lo studio di due lavori del professor Alberto Bertoni (1970 e 1974) e di un pamphlet della Federal Reserve Bank di Chicago (1953) accesero la mia curiosità per la moneta e per la produzione del settore creditizio e in particolare per la produzione delle banche commerciali (gli intermediari finanziari monetari) contrapposta a quella delle banche a medio termine (gli intermediari finanziari non monetari), del credito commerciale piuttosto che del credito industriale.

Maturavo nel contempo la convinzione che l'attività creditizia non potesse svolgersi al di fuori delle norme della banca centrale: ad esempio, per quanto mi apparisse strano, la riserva obbligatoria di liquidità, fino a che non divenne strumento di politica monetaria, era rapportata ai fondi propri. Le direttive comunitarie mi convinsero definitivamente della necessità che, per capirci qualcosa, fosse necessario cercare di descrivere l'attività bancaria tenendo conto delle regole positive, oltre che delle convenienze aziendali.

Mi chiedevo, con sempre maggiore precisione e insistenza, qual era il mestiere della banca commerciale o ordinaria: da un certo punto di vista era una domanda che mi era sorta, come dicevo, anche occupandomi di programmazione, ma non mi era chiaro quale fosse il prodotto bancario, quale fosse la materia prima, quale fosse un indicatore di efficienza accettabile, ecc. Ricordo che, allora, sulla stampa si valutava una banca sulla base delle masse raccolte: ma come era possibile che una banca fosse efficiente se aumentava i propri debiti? Soprattutto se non li prestava? Come si poteva individuare un indicatore di efficienza se le banche non erano imprese, ma istituzioni? Se non erano contendibili perché non erano strutturate in forme societarie adeguate alla contendibilità? Se venivano salvate dai pubblici poteri?

In realtà, già negli anni Settanta qualcosa si muoveva. Nonostante il sistema bancario apparisse come una 'foresta pietrificata' composta da 'piccoli giganti' per lo più largamente inefficienti, la Banca d'Italia cercava di ampliare qualche componente di mercato in un ambiente largamente impreparato e inficiato da un capitalismo relazionale intriso di elementi politici. Ma fu solo a partire dagli anni Ottanta che iniziò un percorso continuativo di trasformazione del sistema: l'elemento che mi parve risolutore di questa situazione furono le due pubblicazioni della Banca d'Italia e il conseguente dibattito che si ebbe in materia di trasformazione degli enti pubblici economici in società per azioni.

Si faceva così sempre più incalzante la mia curiosità intorno a cosa producesse una banca che non poteva prescindere dall'altra questione, quella del *loans make deposits* che mi restava sempre nell'anticamera del cervello anche se mi risultava sempre più chiara sia perché avevo letto un libro di Economia (Napoleoni 1986, pp. 250-256) ove si affrontava la questione anche in termini tecnici, sia perché la mia esperienza senese mi aveva indotto a leggere meglio un paio di lavori di due miei colleghi di quell'Ateneo (Pin 1966; Montanaro 1979).

Ma fu solo con l'ampliamento operativo consentito dal t.u. bancario, che permetteva alle banche di operare su tutte le scadenze, sia dal lato del passivo sia dell'attivo, di decidere di specializzarsi coprendo determinati segmenti del mercato sottoponendosi a diversificati sistemi di vincoli di Vigilanza, che mi fu chiaro che le banche commerciali producevano moneta per il tramite dei conti correnti di corrispondenza e immaginai che di questo si trattasse quando Schumpeter parlava del «nucleo centrale del fenomeno credito» dicendo che «il credito è essenzialmente creazione di potere d'acquisto al fine di cederlo all'imprenditore, e non semplicemente trasferimento di potere d'acquisto esistente» (Schumpeter 1974, p. 117).

Memore degli insegnamenti del professor Bertoni e del professor Bianchi, il mio interesse venne attratto dagli intermediari bancari o monetari, perché mi pareva di capire che il core business delle banche commerciali fosse quello di produrre moneta attraverso i prestiti o, meglio, attraverso l'assunzione di rischi di credito e perché questo business doveva fondarsi sui fondi propri.

A un certo punto mi apparve chiaro perché i prestiti creano i depositi e perché questo meccanismo non può essere a carico dei depositanti e deve essere a carico dei portatori di fondi propri. Iniziai così a vedere le banche da questo punto di vista e iniziai a cercar di verificare questo assunto.

Per verificarlo, però, dovevo anche capire come funzionava il meccanismo tecnico-produttivo che, mi ero accorto in precedenza, era fortemente vincolato dalla normativa della banca centrale: dovevo perciò procedere nella descrizione della produzione dell'azienda di credito e nel contempo individuare i vincoli entro i quali il meccanismo doveva svolgersi. Mi concentrai così sulla descrizione dell'attività delle banche ordinarie e su come esso si modificava in forza della disposizioni di Vigilanza (Biffis 1988).

Sbattendo la testa a destra e a manca, dopo un po' finalmente mi accorsi che le descrizioni che andavo elencando seguendo il percorso evolutivo della normativa tendevano a non intercettare mai alcune questioni più tecniche, peraltro essenziali nel meccanismo e cioè il conto corrente di corrispondenza che era il ricettacolo di tutte le relazioni fra aziende, famiglie e banche. Questo elemento mi indusse a cercare di recuperare la parte tecnica della materia per capire esattamente come si svolgeva materialmente il processo produttivo.

Questo recupero della tecnica, però, non era così facile soprattutto per un pregiudizio culturale che mi aveva allontanato da questa componente essenziale dell'economia. Mi aiutarono in questo i miei colleghi di Dipartimento che si occupavano della mia stessa materia<sup>16</sup> e mi rafforzò nelle convinzioni di proseguire su questa strada la lettura di un lavoro del professor Umberto Galimberti (*Psiche e techne: L'uomo nell'età della tecnica*, 1999) che lavorava in quegli anni al Dipartimento di Filosofia della Scienza, in un palazzo di fronte a quello del nostro Dipartimento.

Un altro elemento essenziale per la comprensione effettiva del fenomeno risiedeva nella funzione della banca centrale: come poteva, la moneta, essere prodotta dalle banche se era la banca centrale a detenerne il monopolio?

Questa domanda mi indusse a cercare di capire bene la differenza fra prestiti concessi e prestiti utilizzati e quale percorso seguissero quelli utilizzati, dato che gli altri non erano ancora prestiti effettivi e quindi non potevano trasformarsi in moneta.

In questa ricerca mi aiutarono non poco la lettura di tre lavori (Bagehot 1873; Jevons 1876; Cortinois, Moro 1920) che attrassero il mio interesse e che mi consentirono di seguire l'evoluzione del sistema dei pagamenti oggetto, negli anni Novanta, di una revisione radicale (Padoa Schioppa 1992) che avrebbe condotto, attraverso diversi passaggi, al TARGET (CPSS 2003). Il sistema dei pagamenti, infatti, era quello che trasferiva il potere d'acquisto erogato dalle banche dall'utilizzatore al depositante.

### 3.2 Conclusione

A questo punto il percorso mi parve breve: il conto corrente di corrispondenza era lo strumento tecnico entro il quale confluiscono tutti gli affidamenti bancari, cioè il potere d'acquisto concesso dalle banche alla clientela, indipendentemente dalla forma tecnica sottostante. Se utilizzato, tale potere d'acquisto diviene un credito della banca in contropartita con l'affidato; se utilizzato in conto corrente e non trasformato in contanti dai contraenti, esso diveniva anche un debito della banca nei confronti del depositante.

Siccome, la parte preponderante dei pagamenti non avviene per contanti, ma addebitando i conti dei prenditori di fondi e accreditando i conti dei destinatari del potere d'acquisto utilizzato, e poiché addebiti e accrediti avvengono quando *vanno a buon fine*, cioè quando il sistema dei pagamenti gestito dalla banca centrale assevera la disponibilità dei fondi in capo all'utilizzatore, ne segue che la struttura degli strumenti tecnici «conto corrente» e «sistemi di pagamento» sono complementari ed essenziali per la circolazione dei mezzi di pagamento delle banche commerciali.

---

16 Così si pose mano al lavoro Biffis 1996.

Infine, se l'aggregato M1 è composto dalla base monetaria e dai debiti a vista delle banche commerciali e se questi ultimi sono la parte preponderante dei mezzi di pagamento, l'aggregato M1 può essere governato dalla banca centrale solo in misura ridotta in quanto la decisione di erogare potere d'acquisto resta in capo alle banche commerciali e la decisione di utilizzare l'uno o l'altro mezzo di pagamento (la base monetaria o il conto corrente) resta in capo al pubblico.

Così la banca centrale può asseverare, ma solo ex post, i comportamenti delle banche, ancorché sottoposte a vigilanza prudenziale. Per cui, il monopolio nella produzione monetaria assume una forma assai precaria e *di ultima istanza* dato che è stato sostituito, di fatto, da un vasto insieme di aziende di credito, contendibili e in competizione fra loro, che erogano potere d'acquisto utilizzato dal pubblico per scambiarsi beni e servizi, reali e finanziari, nella fiducia che i conseguenti scambi monetari verranno successivamente asseverati dalla banca centrale. In questo senso, il sistema bancario è oggi un settore industriale (Biffis 2011).

## Riferimenti bibliografici

- Bagehot, Walter (1873). *Lombard Street: il mercato monetario inglese*. Trad. di Luigi Einaudi. Pubblicato nella Biblioteca dell'Economista e ristampato dalla Cassa di Risparmio di Torino, 1986.
- Bertoni, Alberto (1970). *L'attività bancaria degli intermediari finanziari non bancari*. Milano: Giuffrè.
- Bertoni, Alberto (1974). *La gestione della tesoreria delle banche di deposito*. Milano: Giuffrè.
- Bianchi, Tancredi. (1961). *Quantità economiche nelle Banche di Credito ordinario*. Milano: Istituto Editoriale Cisalpino.
- Bianchi, Tancredi. (1967). *Costi ricavi e prezzi nelle banche di depositi*. Varese: Giuffrè.
- Bianchi, Tancredi. (1968). *I fidi bancari: tecnica e valutazione dei rischi*. Torino: UTET.
- Bianchi, Tancredi. (1968). *Le banche di deposito: condizioni caratteristiche di gestione*. Torino: UTET.
- Bianchi, Tancredi. (1968). *Il credito a medio termine*. Torino: UTET.
- Biffis, Paolo (1974). *Capitale proprio e capitale di credito nell'azienda bancaria*. Milano: Giuffrè.
- Biffis, Paolo (1978). *Programmazione e controllo nelle aziende di credito*. Milano: Giuffrè.
- Biffis, Paolo (1988). *La produzione bancaria*. 5a ed. 1995. Torino: Giapichelli.
- Biffis, Paolo (1996). *Le operazioni e i servizi bancari*. 7a ed. Torino: Giapichelli.

- Biffis, Paolo; Santesso, Erasmo (a cura di) (1999). *Il bilancio delle banche e delle imprese finanziarie*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- Biffis, Paolo (2011). *Il Settore Bancario*. 4a ed. EIF-e.Book.
- Caprara, Ugo. (1954). *La banca*. Milano: Giuffrè.
- Committee on Payment and Settlement Systems CPSS (2003). *A Glossary of Terms Use in Payments and Settlement Systems*. March.
- Confalonieri, Antonio. (1960). *Il credito industriale*. Milano: Giuffrè.
- Cortinois, Angelo; Moro, Adolfo Vittorio (1920). *Le stanze di compensazione*. Torino: UTET.
- D'Angelo, Pasquale; Mazzantini, Mario (1972). *Trattato di Tecnica bancaria*. Milano: Vallardi.
- Dell'Amore, Giordano. (1951). *I depositi nell'economia delle aziende di credito*. Milano: Giuffrè.
- Dell'Amore, Giordano. (1965). *Economia delle aziende di credito*, vol. 1, *I prestiti bancari*. Milano: Giuffrè.
- Dell'Amore, Giordano. (1969). *Economia delle aziende di credito*, vol 2, *I sistemi bancari*. Milano: Giuffrè.
- De Pietri Tonelli, Alfonso (1928). *La Borsa*. Milano: Hoepli.
- De Viti De Marco, Antonio (1936). *La funzione della banca*. Torino: Einaudi. Rist. in *Scrittori della moneta e della banca*, Torino: UTET Libreria, 1990.
- Federal Reserve Bank of Chicago (1953). *Debt - Jekyll and Hyde*. Revisionato nel 1962, nel 1968 e ripubblicato nel 1972 con il titolo *Two Faces of Debt*.
- Umberto Galimberti (1999). *Psiche e techne: L'uomo nell'età della tecnica*. Milano: Feltrinelli.
- «I fidi» (1962). «I fidi nelle aziende di credito». *3° corso di aggiornamento in materia creditizia e finanziaria* (Venezia 1961). Milano: Giuffrè.
- Jevons, William Stanley (1876). *La moneta e il meccanismo dello scambio*. Milano: Dumolard. Trad. it. dall'ed. orig. *Money and the Mechanism of Exchange*, London, King; New York, Appleton, 1875.
- Montanaro, Elisabetta (1979). «Il moltiplicatore bancario e la distribuzione del credito: una reinterpretazione». *Bancaria*, 7-8.
- Napoleoni, Claudio (1986). *Elementi di economia politica*. Firenze: La Nuova Italia.
- Padoa Schioppa, Tommaso (1992). *La moneta e il sistema dei pagamenti*. Bologna: il Mulino.
- Pin, Antonio (1993). «Entro quali limiti la banca possa 'creare credito'». *Il Risparmio*, febbraio. Ora in *La banca e l'economia*, Milano: Giuffrè, 1993.
- Robinson, Joan V. (1953). *La 'concorrenza imperfetta' in prospettiva*. Trad. it. dall'ed. del 1953 ora in Robinson, Joan V., *Occupazione, distribuzione, crescita*. Bologna: il Mulino, 1991.

- Saraceno, Pasquale. (1992). *L'attività bancaria*. Milano: Vita e Pensiero. Rist. in Scrittori della moneta e della banca, Torino: UTET Libreria, 1992.
- Schumpeter, Joseph Alois (1971). *Teoria dello sviluppo economico*. Milano: Sansoni. Rist. della 5ed. del 1934.
- Toniolo, Gianni (a cura di) (1978). *Industria e Banca nella grande crisi*. Milano: Etas Kompas.





## 30+ anni di aziendalisti in Laguna

Gli studi manageriali a Venezia

# Nel ricordo di Ca' Bembo

Giorgio Brunetti

Università Bocconi Milano

**Sommario** 1. Premessa – 2. La costituzione del Dipartimento di Economia della produzione – 3. La nascita del corso di laurea in Economia aziendale – 4. La trasformazione socio-economica del Triveneto – 5. Lo sviluppo del corso di laurea – 6. Nasce Amici di Ca' Bembo.

## 1 Premessa

Gli anni Sessanta sono ricchi di fermenti. Si respira aria di cambiamento. Si contesta tutto, soprattutto la società in cui si vive. Soddisfatti i bisogni primari, frenati e bloccati dalla guerra, ora con la 'pancia piena' si cominciano ad avvertire i mille problemi della società in cui si vive, le sue ingiustizie e i limiti che vincolano le attività degli individui: si richiedono i tanto auspicati diritti civili, propri di una società democratica. Si risveglia il movimento sindacale che indice scioperi nelle fabbriche e nei centri industriali, si organizzano gli studenti per contestare il corpo docente, cambiano i gusti della popolazione. È l'intero mondo occidentale che è in subbuglio.

La rivolta di Berkeley apre la stagione delle contestazioni studentesche a Parigi e in Italia, ma in realtà è l'avvio di una lotta all'autoritarismo nelle sue diverse forme, allora molto diffuso nella società occidentale. La comparsa della minigonna è indice del cambiamento della domanda che chiede *varietà e variabilità* dell'offerta dei prodotti. Non più prodotti standardizzati, impermeabili blu, maglioni *rosso mattone o blu elettrico*, non più prodotti indistruttibili, che durano una vita. Nel Veneto sorgono, grazie allo spirito imprenditoriale, ben incardinato nella cultura del territorio, aziende in linea con il vento nuovo che sta soffiando, come Benetton e Luxottica che fanno leva sul *saper fare artigiano* dell'area.

Anche Ca' Foscari vive questi fermenti della società. Nel novembre del 1968 scoppia l'occupazione della sede universitaria da parte degli studenti che si protrarrà fino a Natale, per poi riprendere a febbraio dell'anno successivo, rischiando la perdita per tutti gli studenti dell'anno accademico. Un ricordo personale: dovevo in quel novembre svolgere un'esercitazione di computisteria nell'aula al secondo piano dell'Ala Nuova quando mi sopraggiunge, un po' prima dell'inizio della lezione, Michele Boato, in seguito esponente dei Verdi, che mi chiede di lasciargli l'aula per un'assemblea studentesca. Ha così inizio l'occupazione! Gran sconcerto, misto a

un po' di preoccupazione, tra i cattedratici; all'epoca era preside di facoltà, il professor Mario Volpato, che nel contempo ricopriva il ruolo di direttore della Facoltà di Sociologia di Trento, importante focolaio di rivolta.

L'unico docente cattedratico che manteneva i contatti con gli occupanti, alcuni dei quali saranno poi suoi assistenti, era Pasquale Saraceno. Cercava di capire le ragioni della protesta. Era aperto al dialogo, non mancava occasione per parlare con loro, mirando a comporre la vertenza. Noi assistenti seguivamo con interesse la vicenda che ci coinvolgeva, riunendoci nelle osterie vicine a Ca' Foscari e tentando di far valere anche i nostri problemi di categoria che non erano certo pochi.

## 2 La costituzione del Dipartimento di Economia della produzione

Pasquale Saraceno era la persona più autorevole della Facoltà di Economia. Era uomo pubblico, padre dello Stato imprenditore e della programmazione economica, allora capo dell'Ufficio Studi dell'IRI nonché presidente della SVIMEZ. Un economista particolare che spaziava dai problemi della grande impresa all'economia e politica economica.

Fin dalla metà degli anni Sessanta Pasquale Saraceno avverte che il corso di economia e commercio deve aggiornarsi, deve recuperare le richieste che provengono dall'ambiente produttivo. Pasquale Saraceno vive in quegli anni l'esperienza IFAP, la scuola di formazione dell'IRI. Già alla fine degli anni Cinquanta, la direzione dell'IRI avvia una serie di studi e ricerche sulla formazione di quadri direttivi e assegna a una nota azienda di consulenza americana - la Booz-Allen & Halminton - un'indagine sui bisogni formativi del Gruppo. Dai risultati della ricerca appaiono due fondamentali problemi, oggetto di *education*, da rimediare con un centro di formazione: l'eliminazione delle lacune della formazione scolastica e la formazione della funzione direttiva. Nel 1960 nasce così l'IFAP. Animatore culturale del progetto è Felice Balbo, una delle voci più significative della prima metà del Novecento. Intellettuale militante, cattolico e comunista, impegnato in un vasto progetto di rifondazione della politica. Prima di diventare direttore dell'IFAP, pur occupando la cattedra di Filosofia Morale all'Università di Roma, lavora al Servizio *Problemi del lavoro*. Scomparirà prematuramente nel 1964 mentre l'IFAP sta avviando le attività formative nelle aziende del gruppo rivolte tanto ai dirigenti che ai quadri. Nel campo della formazione manageriale, all'epoca, erano già sorti l'IPSOA a Torino, l'ISIDA a Palermo e il CUOA a Padova, annesso alla Facoltà di Ingegneria della locale università. Il primo espressione di FIAT e Olivetti, mentre gli altri

due erano nati sotto la spinta del Comitato Nazionale della Produttività (CNP).<sup>1</sup>

Un clima che Pasquale Saraceno ha vissuto e al quale avrà certo contribuito, ma che lo ispira quando in Università deve pensare alla formazione dei giovani. Avverte il ritardo culturale e l'inadeguatezza insiti nella divisione dell'organizzazione del corpo accademico per cattedre e per superare questa situazione si fa promotore della costituzione di un *dipartimento di fatto*, invitando a collaborare e a coordinarsi tra loro i docenti dell'area economico-aziendale presenti a Ca' Foscari. Per questa cronistoria mi avvalgo di quanto riportato da Maurizio Rispoli (1993), allora assistente di Tecnica Industriale e stretto collaboratore di Saraceno, in occasione di una giornata in suo ricordo, tenuta a Venezia il 15 maggio 1992.

Nella «prima riunione dei professori e degli assistenti di materie aziendali» [così recitava l'intestazione del verbale della riunione, n.d.A.], che avvenne il 15 aprile 1967, vennero prese alcune decisioni importanti. Ricordo che oltre a Saraceno, partecipavano all'incontro Edoardo Ardemani e Tancredi Bianchi assieme agli assistenti [tra i quali chi stende queste note, n.d.A.] dei due istituti da loro diretti, ovvero Ragioneria generale e applicata e Tecnica bancaria. Si stabilirono regole comuni di formazione dei programmi, che vennero poi pubblicati in un unico fascicolo. Si accordò di fondere le biblioteche degli istituti e si decise di avviare una raccolta sistematica di materiale sul funzionamento di analoghi dipartimenti stranieri per prepararsi alle trasformazioni dei programmi di insegnamento.

Interessante è ricordare il fascicolo che riportava i programmi dei corsi attivati dove si legge:

Gli insegnamenti del gruppo economico-aziendale comprendono: a) un insegnamento di carattere istituzionale, introduttivo, che viene svolto nel corso di Ragioneria primo; b) tre insegnamenti che hanno per oggetto l'economia e la gestione dei seguenti tipi di aziende: b1. Aziende operanti nella sfera pubblica, svolto nel corso di Ragioneria secondo; b2. Aziende industriali, svolto nel corso di Tecnica industriale e commerciale; b3. Aziende bancarie e finanziarie, svolto nel corso di Tecnica bancaria e professionale [vi erano poi altri due o tre insegnamenti complementari, fra i quali Merceologia, trasformato nei contenuti in Economia dei settori e dei processi produttivi, n.d.A.].

<sup>1</sup> Il CNP (Comitato Nazionale per la Produttività) era stato istituito nel 1952 sull'onda di un movimento, avviato dagli americani, impegnati ad aiutare l'Europa con il Piano Marshall, volto a diffondere il concetto di produttività, ben radicato nella mentalità americana, ma all'epoca tutt'altro che familiare in Europa e in Italia. Tra l'altro, sponsorizzato sempre dagli americani nasce anche l'European Productivity Agency (EPA) a Parigi che avrà un ruolo determinante per lo sviluppo della *management education* nel vecchio continente.

Per quei tempi vi sono due importanti innovazioni nei contenuti dei corsi: l'inserimento dell'azienda pubblica nel corso di Ragioneria due (Alfredo Guarini ne prende la docenza, accogliendo la sollecitazione di Saraceno di sviluppare gli studi sulla Pubblica Amministrazione, che darà inizio a un interessante e fecondo mainstream in questo settore aziendale); l'introduzione dell'analisi settoriale con le sue problematiche, metodologiche ed empiriche. Una forma questa di mescolanza tra aziendalismo ed economia industriale, foriera di gran sviluppo nei decenni successivi.

Nella riunione del 2 Marzo 1968 - alla quale partecipa anche Vittorio Coda, da poco a Ca' Foscari dove era succeduto a Edoardo Ardemani, trasferitosi a Verona - su proposta di Saraceno si decise di costituire il Dipartimento di Economia della produzione consentendo la gestione coordinata dei fondi assegnati ai singoli istituti e alle singole materie, la messa a punto di un comune programma di sviluppo degli insegnamenti aziendali, nonché la possibilità di esercitare un maggior peso politico nelle delibere della Facoltà.

### 3 La nascita del corso di laurea in Economia aziendale

Dalle discussioni, accese e stimolanti di quelle riunioni, maturava l'idea di un corso di laurea per concorrere sostanzialmente alla crescita del Paese, che dopo l'euforia del *miracolo economico*, continuava a mostrare evidenti sacche di arretratezza in termini di cultura industriale e di tecniche e politiche gestionali delle aziende. Nell'anno accademico 1968-69 venne presentato alla Facoltà un progetto di corso di laurea cercando di innovare il meno possibile soprattutto per avere l'adesione degli altri professori, quelli di materie non aziendali.

Il progetto prevedeva tre gruppi di insegnamenti. Il primo gruppo, dieci insegnamenti obbligatori, metà dei quali aziendali, volti a fornire i fondamenti per affrontare gli insegnamenti successivi. Il secondo gruppo comprendeva 14 insegnamenti semestrali caratterizzanti il corso di laurea. Vi si comprendevano, tra gli altri, insegnamenti, per allora molto innovativi, quali Teoria dell'organizzazione, Politica del personale e tecniche retributive, Politiche di vendita, e così via. Il terzo gruppo, infine, conteneva insegnamenti di cultura generale.

Riportiamo quanto nella relazione che accompagnava il progetto scriveva lo stesso Saraceno:

L'obiettivo di un corso di laurea in economia aziendale è quello di dare una solida nozione della nuova problematica che presenta oggi la gestione di enti e imprese [...] il nuovo corso di laurea non deve avere carattere di rilevante specializzazione aziendalistica: comprendere i problemi di gestione richiede capacità di ragionamento economico, possesso dello

strumento matematico e delle tecniche statistiche e sensibilità al mondo del diritto; la tanto lamentata eterogeneità di contenuti della Facoltà di Economia e Commercio non va superata, nel caso della laurea in Economia aziendale, escludendo l'uno o l'altro gruppo di insegnamenti, ma integrando strettamente gli insegnamenti non aziendali con un nucleo opportunamente allargato di insegnamenti economico-aziendali.

Il progetto venne approvato e fatto proprio dalla Facoltà nella seduta del Consiglio del 13 novembre 1969, approvato dal Senato Accademico e trasmesso al Ministero per ottenere il parere favorevole e, successivamente, il decreto presidenziale istitutivo. Questi due ultimi passaggi non avvennero perché nel frattempo la Bocconi, con alcuni mesi di anticipo, aveva presentato un suo progetto, tanto che si dovette rinunciare all'impostazione proposta e adattarsi a quella bocconiana, molto più ricca di insegnamenti aziendali. A dire il vero, l'elenco di questi sembrava più un indice di un libro che un ordinato programma di insegnamenti. Nell'ottobre del 1971 si avviò il primo anno di corso, utilizzando gli spazi di Ca' Dolfin. Due problemi sorsero, quello appunto degli spazi e quello della compagine dei docenti per impartire i diversi insegnamenti, visto che di entrambi vi era scarsità.

Per risolvere il problema degli spazi fu ancora una volta determinante l'opera di Pasquale Saraceno, che grazie ai buoni rapporti che intratteneva con la Cassa di Risparmio di Venezia e in particolare con il consigliere Mario Sarpellon, ottenne in comodato il palazzo di Ca' Bembo a San Trovaso, dove, dopo un restauro, traslocammo con i nostri studi di docenti, potendo così disporre pure di tre aule di media grandezza e di altre più piccole, a quell'epoca sufficienti per ospitare gli studenti.

Per il reclutamento di docenti si fece ricorso alla Bocconi dalla quale già provenivano Vittorio Coda e Alberto Bertoni. Giunsero, così, tra noi subito Claudio Demattè e Andrea Rugiadini e, in seguito, Arnaldo Canziani, Giuseppe Airoidi, Stefano Podestà, Sergio Paci e Mario Massari, mentre ritornò tra noi come professore ordinario Antonio Tessitore che, anni prima, era stato assistente di Ragioneria con il professore Ardemani. Si aprì, quindi, una stagione, che sarà purtroppo limitata, dove un gruppo di docenti di diversa provenienza, con molto entusiasmo, diedero vita a una stagione unica per lo scambio di esperienze che si stavano realizzando. Per la prima volta in Italia, con Bocconi e Ca' Foscari, si istituzionalizzava la formazione manageriale. Nel contempo Saraceno formava una classe di giovani ricercatori e docenti che saranno molto importanti per lo sviluppo degli studi aziendalistici italiani. In quegli anni si pensava anche di sviluppare delle attività post-laurea e *post-experience*,<sup>2</sup> ma vari ostacoli ne

2 Saraceno aveva steso un documento nel 1972 dove erano indicati i potenziali fruitori di questa iniziativa formativa, dai neolaureati di varia provenienza curriculare che necessitano di una formazione economica gestionale, ai neo dirigenti di area funzionale che hanno

impediranno la realizzazione. Intanto un'iniziativa analoga era già partita in Bocconi con la nascita della SDA della quale primo direttore fu Claudio Demattè. Anche il CUOA stava crescendo a Padova prima di spostarsi ad Altavilla Vicentina.

#### 4 La trasformazione socio-economica del Triveneto

Mentre in Ca' Foscari si stava avviando il nuovo corso di laurea e gli altri insegnamenti di Economia e Commercio erano alle prese con gli strascichi della contestazione,<sup>3</sup> il territorio circostante, il Triveneto, è in una fase di profonda trasformazione. Da area prevalentemente agricola sta diventando una realtà industriale in gran sviluppo. Nei primi decenni dopo la guerra, si era assistito a un rifiorire della manifattura, poiché in questi territori vi erano radici profonde: un *saper fare* ben consolidato, un pervasivo spirito di iniziativa (non si stava certo 'con le mani in mano') tanto che da sempre operavano, in molte aree, attività artigianali che servivano con i loro prodotti i mercati locali. L'esplosione dei consumi interni in quegli anni, dopo la forzata compressione derivante dalla guerra, avevano spinto queste realtà produttive a intraprendere virtuosi percorsi di crescita, specie nel campo della meccanica (si pensi alle imprese di elettrodomestici Zanussi e Zoppas) e del tessile abbigliamento (Marzotto, Lanerossi e SanRemo). Erano anni di crescita del settore industriale che verso la metà degli anni Sessanta subisce una frenata sia perché il boom di questi consumi rallenta, mentre si intensifica la concorrenza, sia perché l'imprenditoria comincia a incontrare ostacoli al suo *libero modo* di operare soprattutto per l'aumentato potere, anche in quest'area, del sindacato

Alla fine degli anni Sessanta, mentre a Ca' Foscari si pensa di lanciare un corso di economia aziendale, si manifesta un fenomeno sociale che sarà la fortuna del territorio. Come si è prima ricordato, i consumi nel mondo occidentale subiscono una svolta, una vera rivoluzione. Si vuole meno autoritarismo e maggiore libertà, ma nel contempo non si richiedono più prodotti standardizzati, si vogliono prodotti nuovi, differenti anche per soddisfare lo stesso bisogno. *Varietà e variabilità* sono pertanto, come si è

la necessità di allargare le loro conoscenze per gestire un'azienda e agli alti dirigenti e imprenditori per un «aggiornamento e una riflessione sulla dialettica che storicamente si sviluppa fra il mondo delle aziende e il loro ambiente di riferimento».

**3** Le sedute di laurea erano spoglie con i docenti senza toga. Nei corsi si abborriva la lezione. In Organizzazione aziendale, insegnamento complementare, avevo strutturato il corso, in una prima parte, con lezioni e in una seconda con seminari, formando tanti piccoli gruppi di allievi, reclutando come docenti ex Cafoscarini che in genere tenevano supplenze nelle scuole medie superiori. Non erano anche quelli tempi facili per le assunzioni, almeno a Venezia.

detto, i due concetti fondamentali dell'epoca, sui quali si impostano i nuovi prodotti offerti. Il Triveneto ha nella sua struttura produttiva artigianale, sedimentata nel tempo, le competenze e i saperi necessari per intercettare tale domanda. Si assiste così al rilancio dei distretti, molto diffusi nel territorio, e al riavvio dello spirito imitativo, che in queste aree allignava da sempre e che costituirà il carburante dello sviluppo, stimolando fantasia, creatività e il sorgere di nuove iniziative.

Fino all'inizio degli anni Settanta continuano ad avere un ruolo importante per l'occupazione e per l'indotto che creano le già citate imprese di elettrodomestici, Zanussi e Zoppas, e quelle tessili storiche come Marzotto e Lanerossi, mentre vengono osservate, con attenzione per la filosofia dirigenziale che esprimono, due aziende del Trevigiano, Chiari e Forti e SanRemo, e altre due del Veronese, le Grafiche Mondadori e la multinazionale Glaxo: sono sotto traccia ancora le segnalate Benetton, Luxottica e tutte le altre PMI che stanno sorgendo e che saranno le protagoniste dei decenni successivi.

Occorre ricordare che gli anni Settanta, anche nel Veneto, sono anni turbolenti sia per la lotta politica allora in atto sia soprattutto per i moti di piazza e le azioni terroristiche delle BR che a Padova avevano una base importante. Le grandi imprese dell'epoca sono in grave difficoltà tanto per l'ascesa dei costi, il costo del lavoro innanzitutto per le giuste conquiste sindacali, quanto per l'incapacità di adeguarsi al nuovo corso della domanda. La Gepi, istituto pubblico di salvataggio di imprese di difficoltà, entra nella SanRemo e nella Lanerossi per cercare di risanarle, ma con esiti infelici. Intanto nel territorio, specie nei distretti, visti i rapporti vicendevoli che le legano tra loro, le PMI crescono, adottando una flessibilità ante litteram capace di adeguarsi prontamente ai mutamenti della domanda. Sono aziende imprenditoriali, poco strutturate. Una realtà bifronte in quegli anni abbastanza difficili: ad aziende in grave crisi si contrappongono imprese nascenti in gran sviluppo.

## 5 Lo sviluppo del corso di laurea

Gli anni Settanta vedono così il corso di laurea incardinarsi nella vita di Ca' Foscari. Gli allievi a Ca' Bembo avvertono di essere quasi in un college inglese, con aule di venti persone e con docenti sempre disponibili, anche quelli che vengono da Milano e che eleggono la vicina Pensione Accademia come base di alloggio. Il primi laureati vengono proclamati nel 1976. Sono undici, quattro della provincia di Venezia e quattro di quella di Treviso, due friulani e uno da fuori del Veneto. La crescita dei laureati è costante, attestandosi sui trenta laureati l'anno fino al 1985, quando si ha una forte impennata che proseguirà negli anni successivi tanto da raggiungere nel 1992 i trecento laureati l'anno.

Ca' Bembo appare, allora, insufficiente per ospitare le lezioni per gli studenti tanto che si emigra nelle recuperate aule di Santa Marta. Il collega non c'è più. Nel contempo i docenti cominciano a prendere coscienza che il mondo circostante è cambiato. In particolare, io, che mi ero dedicato al controllo di gestione e che gravitavo professionalmente su Milano, mi stavo rendendo conto, mediante le tesi sperimentali che assegnavo agli studenti, che nelle aree vicine erano sorte e stavano sviluppandosi aziende molto interessanti, innovative tanto nella *proposta di valore* offerta quanto nel modo di fare impresa.

Un giorno viene nel mio studio uno studente, Antonio Biondo, che mi propone di svolgere una tesi su un'azienda di Treviso che applica il franchising su larga scala, è la Benetton. Avevo così l'occasione di entrare a Villa Minelli, a Ponzano, e di incontrare Luciano Benetton che mi anticipò che avrebbe di lì a poco chiuso diverse società commerciali che operavano in Italia come Jean West e Tomato, fondendole in un'unica società a rilievo mondiale, la United Colors of Benetton. Un paio d'anni dopo al teatro La Fenice incontro un'amica, la dottoressa Giulia Benedetti, che aveva lasciato la Zanussi, in difficoltà, e ora si occupava di formazione e personale proprio in Benetton. Mi propone di incontrare i quattro fratelli Benetton per presentare loro l'opportunità di applicare in azienda il controllo di gestione. Dopo il mio intervento, si crea in Benetton l'apposita funzione, chiamando a occuparla un dirigente proveniente dalla Zanussi, Beniamino Racchello.

In quei primi anni di vita, quindi, il rapporto del nascente mondo imprenditoriale con Ca' Bembo è episodico, i nostri laureati trovano impiego in vari ambienti di lavoro, non necessariamente nelle PMI che pur stavano crescendo. Gli imprenditori, vista la loro natura e la loro formazione, coltivavano una certa diffidenza verso questi laureati.

Nel 1985 nasce ALEA, associazione di laureati di Economia aziendale avente non solo lo scopo di favorire lo scambio di idee sulle esperienze di lavoro maturate, ma di istituire, come si legge dai loro documenti, un «organismo atto a favorire il rapporto con le istituzioni conosciute, come l'Università e di nuovo interesse come le aziende e gli organi associativi di loro emanazione». Non tanto un organismo come gli Alumni anglosassoni volti a favorire il rapporto fecondo tra ex-allievi e università di provenienza, quanto piuttosto un rapporto che aiuti i giovani neolaureati in un mondo del lavoro difficile, poco propenso ad aprirsi a loro, visto il profilo manageriale che gli allievi, allora presentavano.



## 6 Nasce Amici di Ca' Bembo

Proprio per avvicinare il mondo produttivo veneto a Ca' Bembo e grazie alle relazioni che alcuni di noi docenti avevamo intrattenuto con le imprese venete, nel 1987 nasce l'ASSEA (Associazione per lo Sviluppo degli Studi Economico Aziendali) familiarmente nota come Amici di Ca' Bembo, alla quale aderirono sia persone che aziende. Si susseguirono così varie iniziative, quali incontri e dibattiti fra mondo accademico e mondo imprenditoriale, ma soprattutto – cogliendo il vento della internazionalizzazione dell'economia (non si parlava ancora di globalizzazione) – si puntava alla formazione all'estero, presso prestigiose università, di alcuni giovani ricercatori mediante la frequenza in master o dottorati di ricerca, oltre che la permanenza, sempre all'estero, di laureandi meritevoli per la redazione della loro tesi di laurea. Si stringevano i legami con il mondo produttivo, mentre si dava respiro internazionale ai futuri docenti di materie aziendali. Hanno beneficiato di queste iniziative, tra gli altri, Arnaldo Camuffo e Massimo Varglien, attuali professori ordinari.

I primi risultati di questo maggior collegamento di Ca' Bembo con le imprese del territorio si può riscontrare prendendo in esame l'Annuario Soci dell'ALEA (1993) dal quale si ricava non solo il numero dei laureati a fine '92, ma soprattutto l'elenco delle aziende presso le quali gli associati, che rappresentano oltre il 50% dei laureati, prestano la loro opera.

Quanto ai laureati, a fine '92, sono quasi duemila, per la precisione 1.912. Il 47% proviene dalle province di Venezia e Treviso, percentuale che sale al 65%, se si comprende anche la provincia di Vicenza. Con riguardo alle aree di destinazione aziendale, la gran parte degli associati ALEA si indirizza verso due funzioni, l'amministrazione e controllo di gestione, da un lato, e marketing e commerciale, dall'altro.

Sempre dall'Annuario ho provveduto a controllare le imprese nelle quali gli associati lavoravano. Ebbene, vi è una quasi equa ripartizione tra banche, prevalentemente locali, consulenza (tra cui commercialisti e revisori) e imprese manifatturiere, alcune anche di medio-grande dimensione (Zanussi, Benetton Group, Pam, ad esempio), altre in crescita come SILCA, DeLonghi, Lotto, Diadora e così elencando.

I laureati di Ca' Bembo cominciano a entrare anche nelle medie e piccole imprese del territorio circostante, che inizia a prendere il nome di Nord Est. Si inizia, con queste figure di tecnici commerciali e di controllo di gestione, a introdurre in queste imprese dosi di managerialità. Un lungo cammino, quello della managerialità, che deve superare non pochi preconcetti, diffidenze e comprensibili preoccupazioni. Si tratta, infatti, di inserire persone che non hanno vissuto la storia dell'azienda, che non hanno compiuto, specie in imprese di prima generazione, i sacrifici necessari *'a tirar su dal niente'* l'impresa.

Se considero i miei laureati di allora, anni Ottanta, trovo che alcuni sono

diventati colleghi universitari, altri hanno intrapreso carriere nel campo della finanza operando fuori Veneto, a Milano, altri ancora, poiché figli di imprenditori, sono entrati nell'azienda di famiglia, favorendo virtuosi processi di passaggio generazionale. Un solo laureato è stato capace di diventare imprenditore, contando su una crisi dell'azienda presso la quale lavorava. Alcuni di loro sono pure entrati nell'associazionismo imprenditoriale.

La situazione cambia di molto con l'inizio degli anni Novanta quando oramai Ca' Bembo diventa sinonimo di formazione manageriale, mentre i primi laureati cominciano a fare carriera nelle imprese, a diventare manager a tutto tondo, facendo da calamita per nuove assunzioni.

Nel racconto mi fermo qui visto che dal 1992 passo a insegnare in Bocconi. L'esperienza a Ca' Foscari e a Ca' Bembo, tuttavia, è stata fondamentale non solo per la mia vita accademica, ma soprattutto per gli intensi rapporti umani che ho avuto modo di intrattenere, testimoniati ogni giorno dall'affetto che riscontro dai miei antichi allievi in varie occasioni.

## **Riferimenti**

ALEA (1993). *Annuario Soci 1992*. Luglio. Venezia.

Rispoli, Maurizio (1993). «Pasquale Saraceno operatore culturale dell'economia aziendale a Ca' Foscari». In: *Pasquale Saraceno e gli studi di economia d'impresa*. Roma: Edindustria.

## **Il marketing a Ca' Foscari**

Umberto Collesei

Università Ca' Foscari Venezia

Le origini del marketing in Italia risalgono alla fine degli anni Cinquanta-inizi anni Sessanta del Novecento. Nel 1958 infatti Antonio Renzi pubblica *Tecnica delle ricerche di Marketing e della distribuzione*. Per la prima volta in un testo italiano appare la parola *marketing*. Dovranno però passare trentacinque anni perché tale termine venga accolto come disciplina ufficiale nei corsi di laurea universitari del nostro Paese.

In questo periodo, come vedremo, i concetti e gli strumenti di marketing divengono oggetto di studio in molti atenei italiani e insegnati in corsi con diverse denominazioni. La più diffusa fu certamente 'Tecniche e politiche di vendita', riduttiva rispetto ai contenuti di marketing.

Nel 1963 escono due testi fondamentali per diffondere tra gli studiosi di discipline economico-aziendali e le imprese italiane i concetti e gli strumenti di marketing in Italia. Il primo, di Ottavio Rondini, *Gli obiettivi della strategia della distribuzione* affronta un tema cruciale per lo sviluppo del marketing, il rapporto industria-distribuzione, il secondo, di Carlo Fabrizi, *Tecniche e politiche di vendita* è da considerare il primo vero volume di marketing italiano.

Sempre per rifarci alle origini, Roberto Fazzi (1963) a Firenze e Pasquale Saraceno (1963) a Venezia introdussero una nuova impostazione allo studio e all'insegnamento della Tecnica industriale e commerciale impegnata a individuare le problematiche del vertice e dell'alta direzione per coglierne e orientarne i comportamenti più significativi (Burrelli 2006, p. 5).

Parallelamente ai concetti, furono introdotti nuovi strumenti per l'attività imprenditoriale, tra i quali gli strumenti di marketing. In Saraceno «il fine ultimo dell'impresa è la sopravvivenza, cui si devono ispirare tutte le decisioni prese dal management che si avvale, come criterio guida, della razionalità scientifica che presiede alla convenienza a investire, prima di tutto in impianti». Così l'unità dell'impresa prevale sulle singole funzioni aziendali delle quali, da un lato privilegia l'analisi delle interconnessioni rispetto alle specificità ritenute utili solo a fini operativi e, dall'altro, sottolinea la crucialità di alcune di esse come il lavoro, l'organizzazione, la produzione e la finanza.

Da questo razionale disegno resta escluso il marketing, e il fatto è certamente singolare, se si considera l'attenzione con cui Saraceno seguiva,

spesso anticipandoli, i cambiamenti dell'ambiente, in particolare dell'industria. Fulcro della risposta dell'impresa alla domanda è la politica di differenziazione intesa come mezzo per agire sulla domanda e per rendere relativamente indipendente il prezzo del prodotto da quello del mercato. Su tale base sviluppa gli altri concetti di governo del rapporto impresa-mercato (politiche di marketing, segmentazione, ciclo di vita ecc.), intesi come mezzi per attuare una politica di differenziazione e acquisire una posizione di controllo del mercato. Saraceno confina il marketing da un lato a livello di strumento operativo, dall'altro, lo interpreta come un fatto interno alla funzione vendite, non in grado di influenzare significativamente il concetto unitario di impresa che vive il suo momento innovativo nel rapporto cruciale della produzione con il progresso tecnico» (Collesei 1992).

Nonostante questa *ritrosia* per il marketing, con la piena approvazione del Maestro, nel 1968 e nel 1969 vengono pubblicati due testi che esplicitano i contenuti essenziali del marketing applicandoli all'industria delle fibre sintetiche - Maurizio Rispoli - e all'industria dolciaria - Umberto Collesei.

Inoltre, fra i primi in Italia, nel 1968 all'interno delle lezioni di Tecnica industriale e commerciale si introducono i concetti e gli strumenti di marketing. Nell'anno accademico 1969-70 Maurizio Rispoli ottiene l'incarico di Tecniche e politiche di vendita, destinando così un intero corso alle tematiche di marketing.

Se inizialmente i primi due docenti a occuparsi in modo specifico di marketing a Ca' Foscari sono stati Rispoli e Collesei, successivamente altri colleghi hanno approfondito le tematiche della disciplina secondo tre diversi approcci. Quello dell'analisi della teoria di marketing, seguito da Rispoli, Rullani e Casarin; quello settoriale, con particolare riferimento all'industria automobilistica, Giuseppe Volpato e i suoi allievi Buzzavo e Stocchetti e quello manageriale con Collesei, Vescovi, Bonel, Iseppon, Checchinato e Gazzola. Tre diversi approcci che si proponevano di coniugare il marketing a 360 gradi, fino a fornirne una visione teorico-pratica in grado di alimentare le scelte decisionali delle imprese.

Così, in quel periodo l'esperienza settoriale e quella manageriale si svilupparono sul campo attraverso un'intensa attività di formazione e consulenza aziendale, svolta anche attraverso il CUOA, in importanti imprese italiane. Dell'esperienza condotta nei gruppi Zanussi, Riello, Aermec, Fiamm, FIAT, PSA ecc., si avvale la didattica che si arricchì di casi italiani direttamente vissuti e interpretati e che permeò sempre di più l'approccio teorico adattandolo alle realtà nazionali e internazionali che specialmente in quelli anni caratterizzarono lo sviluppo dei grandi gruppi.

Fino dai primi anni le esperienze relative ai beni di consumo e a quelli durevoli, al B2B e ai servizi offrirono una varietà di situazioni in cui l'applicazione dei concetti e degli strumenti di marketing costituì una forte sfida. Ma è soprattutto il contesto delle PMI venete che costrinse gli studiosi ad adattare i principi di marketing a tali realtà sia dal punto di vista

della divulgazione del marketing a imprenditori e manager sia attraverso la consulenza per assisterli nella loro applicazione. Di tutto ciò si avvantaggiò la didattica universitaria di Ca' Foscari che si alimentò da un lato dei progressi della letteratura sia italiana sia soprattutto anglosassone e, dall'altro, dell'esperienza in grandi imprese e di quella originale nelle PMI.

Nell'anno accademico 1970-71 assieme alla Bocconi, Ca' Foscari, grazie all'impegno di Pasquale Saraceno, avvia il corso di laurea in Economia aziendale che, prima con l'insegnamento di Economia delle imprese industriali e poi dall'anno accademico 1973-74 con Economia delle aziende Commerciali offre l'opportunità di arricchire l'offerta didattica di marketing. Nel 1984 esce la nuova edizione di *L'impresa industriale*, a cura di Maurizio Rispoli, con il capitolo terzo, autore Umberto Collesei, interamente dedicato al marketing. Nei primi anni Novanta a Ca' Foscari il marketing raggiunge il suo pieno sviluppo. Dal punto di vista scientifico nel 1989 esce la prima edizione del manuale *Marketing* che vedrà poi altre tre edizioni nel 1993, nel 2000 e nel 2006. Il volume propose un'integrazione dell'approccio teorico con quello operativo in una sintesi che, pur prospettando rigorosi approfondimenti dal punto di vista metodologico, li finalizzava all'agire manageriale, tracciandone i necessari legami e accompagnando il lettore nella sempre difficile traduzione dei principi in azioni concrete. Nel 1990 Vescovi pubblica *Il marketing del prodotto* e Casarin *La segmentazione del mercato dei beni di consumo*, due temi rilevanti per il marketing. Dal punto di vista didattico nell'anno accademico 1991-92 nella scuola diretta a fini speciali sul turismo a Ca' Foscari si attiva il corso di marketing turistico che vedrà impegnati sia come ricerca, sia come didattica e con diverse pubblicazioni Rispoli, Tamma e Casarin. Rispoli e Tamma nel 1991 pubblicano *Le imprese alberghiere* con CEDAM a cui seguiranno altri contributi. Casarin nel 1996 *Il marketing dei prodotti turistici* per Giappichelli Editore.

Dall'1° novembre 1993, a seguito della nuova disciplina nazionale della didattica universitaria viene attivato l'insegnamento di marketing nell'ambito del corso di laurea di economia aziendale. A economia delle aziende commerciali che aveva permesso di approfondire le problematiche distributive che le imprese sia industriali sia commerciali dovevano affrontare si affianca l'insegnamento base di marketing che può così approfondire le problematiche e gli strumenti che le imprese hanno a disposizione per affrontare i mercati sia di sbocco sia di approvvigionamento.

Ma i primi anni Novanta in Italia sono anche caratterizzati dall'attenzione crescente ai temi della comunicazione. Ca' Foscari in partnership con UPA (Utenti pubblicità Associati) lancia il primo master universitario in Comunicazione d'azienda, che vedrà in seguito 25 edizioni annuali e che ha permesso di coinvolgere sia docenti di altre università italiane, in particolare lo IULM di Milano con Giampaolo Fabris, Marino Livolsi, Giancarlo Siri e Vittorio Mortara dell'Università di Trento, sia professionisti

del mondo dei media e della comunicazione e che negli anni Duemila ha consentito di attivare un nuovo filone di approfondimento delle tematiche di marketing che trova il suo fulcro nel corso di comunicazione aziendale supportato dal 2004 dal manuale a cura di Umberto Collesei e Vittorio Ravà, *La comunicazione d'azienda*, cui farà seguito, nel 2008, una seconda edizione ampliata e focalizzata sui new media con il contributo di numerosi docenti e professionisti del mondo della comunicazione.

Nel contesto italiano nel contempo si consolida la presenza degli studiosi dell'area marketing con la partecipazione dal 1989 di Collesei al comitato scientifico del Premio Philip Morris per il Marketing – che nel 2004 sarà vinto dalla squadra di Ca' Foscari formata da Gabriele Visentin, Marta Delle Carbonare e Francesco Delfino – e con la partecipazione di Rispoli e Collesei alla fondazione della rivista e poi al comitato di direzione di *Micro&Macro Marketing* dal 1992.

Successivamente, nel contesto internazionale, attraverso la partnership con la prestigiosa École Supérieure de Commerce ESCP di Parigi si organizza il convegno annuale *Le tendenze del Marketing – International Marketing Trends conference*, che si svolge alternativamente un anno a Venezia e un anno a Parigi e che ha visto coinvolti negli anni docenti e professionisti di marketing appartenenti a oltre trenta Paesi, tra i quali i principali europei, nord americani, Cina, India e Giappone. I temi dibattuti e gli articoli pubblicati hanno permesso agli studiosi veneziani di cogliere l'evoluzione della disciplina e degli strumenti di marketing nei principali Paesi aprendo alle tematiche dell'innovazione e della globalizzazione. A livello internazionale oltre alle problematiche innescate dalla globalizzazione, il marketing evolve coinvolgendo in particolare i settori dei servizi e aumenta le proprie potenzialità di analisi sfruttando la digitalizzazione.

Per quanto attiene alle pubblicazioni scientifiche nel 1999 escono due volumi Collesei, Vescovi, *Sales management*, e Collesei, Casarin, *Le relazioni industria-distribuzione*. Nel 2000 Buzzavo e Stocchetti pubblicano *Marketing, tecnologia, globalizzazione*, nel 2003 Stocchetti e Volpato *L'automobile come immagine: Una immagine per l'automobile*.

Anche nell'insegnamento si sente l'esigenza di formare gli studenti a un uso operativo dell'ormai ricca strumentazione di marketing. Collesei, Vescovi, Iseppon pubblicano per primi in Italia nel 2002 un testo dedicato a tale scopo, intitolato *Strumenti operativi per le decisioni di marketing*, cui farà seguito, nel 2005, una seconda edizione arricchita e aggiornata con la collaborazione di Francesca Checchinato. L'approfondimento delle tematiche di marketing offre agli studenti l'opportunità di iscriversi al corso di laurea triennale in marketing e gestione delle imprese, proposto nell'anno accademico 2001-2002. Il corso innesta il marketing nell'economia d'azienda a livello strategico e operativo e nell'ottica del controllo di gestione. Lo sviluppo della disciplina vede avviato nello stesso anno accademico il corso di laurea specialistica in Marketing e Comunicazione che,

oltre a tale tematica, sviluppa il marketing in diversi ambiti consentendo agli allievi un avvio alla specializzazione. I due corsi incontrano subito il favore degli studenti e sono fra i più seguiti nell'ambito aziendale.

Intanto, come detto, il concetto di marketing evolve. Tre sembrano i passaggi fondamentali che fino a oggi hanno caratterizzato l'evoluzione del concetto di marketing: dal marketing dei beni di consumo a quello dei beni destinati alla produzione, B2B; dai beni destinati alla produzione a quello dei servizi e, di recente da quest'ultimo al marketing digitale. Con il marketing B2B si passa dalla vendita di beni di massa alla vendita di soluzioni (vendita di capacità e non di prodotti) che richiede da un lato l'instaurarsi della relazione con il cliente dall'altro una forte componente di servizio nell'offerta. Con l'evolvere della tecnologia e dell'informatica si arriva alla produzione flessibile e, dagli anni Duemila, con la diffusione su larga scala di Internet alla BTO (building to order) in cui il valore può essere generato da entrambi, impresa e cliente, e il ruolo del marketing si trasforma in gestione del singolo cliente piuttosto che gestione della domanda, per assicurare un'adeguata offerta ai clienti che valutano i prodotti customizzati e i servizi offerti dall'impresa. Il marketing personalizzato richiede la gestione integrata delle conoscenze, dei clienti e dei concorrenti e quindi una forte permeabilità delle strutture e un'elevata pervasività dei concetti di marketing nell'organizzazione e nella rete di cui fa parte l'impresa.

Nei primi anni Duemila la digitalizzazione è il fattore chiave che cambia modi di gestione, strategie e modifica in modo determinante le condizioni in cui il marketing si trova a operare. Nel 2003 Vescovi pubblica insieme a Mandelli *Le nuove Frontiere del Marketing Digitale* e continua a lavorare sull'approccio al digitale delle aziende italiane che si traduce in alcune pubblicazioni su riviste italiane e internazionali in collaborazione anche con Checchinato e Gazzola. Tale filone viene seguito, seppure con un'ottica maggiormente orientata alla strategia e al made in Italy, da Finotto e Micelli. Didatticamente tali temi trovano spazio dapprima nel corso di e-business e successivamente nell'insegnamento specialistico di Internet Marketing.

Poco dopo il 2000 le imprese cominciano a sentire come rilevante la conoscenza di un corretto approccio ai mercati emergenti, così Vescovi, Checchinato e Gazzola, seguiti qualche anno dopo da Colapinto e Perri approfondiscono le strategie di marketing per l'ingresso nel mercato cinese. In seguito Vescovi e Checchinato, nel 2011, in collaborazione con colleghi delle Università di Firenze e Trieste pubblicano *Libellule sul drago: Modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina*, e poi anche con Perri, *Davanti agli occhi del cliente: Branding e retailing del Made in Italy nel mondo* (Aiello 2013). Nel frattempo all'interno della laurea magistrale di Economia e Gestione d'Azienda nasce il percorso di international management, al cui interno trova posto il corso di Cross Cultural Marketing.

Attento alle esigenze dell'attuale contesto di mercato che chiede un'ottica più internazionale e attira studenti provenienti anche da altri Paesi, oggi il corso magistrale di Marketing e Comunicazione si arricchisce di una nuova proposta, un percorso in lingua inglese dal titolo *Innovation and Marketing* a dimostrazione del ruolo rilevante che questa disciplina continua a dimostrare all'interno del contesto di Ca' Foscari.

A Ca' Foscari si è insegnato e si insegna tuttora un marketing attento alle evoluzioni del contesto e delle diverse applicazioni, fondato su un solido impianto concettuale che ha interessato molti studenti che sono poi divenuti professionisti, manager e imprenditori di successo. Considerando solo gli ultimi ventidue anni in cui a Ca' Foscari il marketing è stato *ufficialmente* insegnato non solo come disciplina ma anche come corso di laurea, si può stimare in 15.000 gli studenti che ne hanno assimilato i concetti e in 1.500 quelli che ne hanno approfondito le metodologie e gli strumenti nella laurea specialistica.

Un grazie a tutti i colleghi che in questi anni nella nostra Università si sono impegnati nel diffondere i concetti e gli strumenti di tale affascinante disciplina e agli allievi che l'hanno appresa con passione e tenacia.

## Riferimenti bibliografici

- Aiello, Gaetano (2013). *Davanti agli occhi del cliente: Branding e retailing del Made in Italy nel mondo*. Roma: Aracne.
- Burrese, Aldo (2006). «Alcune note sulle origini degli studi di marketing presso l'ateneo fiorentino». In: *Nuovi orientamenti negli studi di marketing*. Firenze: Firenze University Press.
- Buzzavo, Leonardo; Stocchetti, Andrea (2000). *Marketing, tecnologia, globalizzazione: Le sfide della competizione globale e delle tecnologie digitali per il marketing*. Milano: FrancoAngeli.
- Collesei, Umberto (1992). «Il rapporto impresa mercato». In: Biffis, Paolo; Collesei, Umberto; Costa, Giovanni; Faccipieri, Sergio; Isotta, Franco; Rispoli, Maurizio; Rullani, Enzo; Volpato, Giuseppe, *Il governo delle imprese: Pasquale Saraceno e la produzione industriale*. Padova: CEDAM.
- Collesei, Umberto; Casarin, Francesco (1999). *La relazione industria-distribuzione tra conflitto e collaborazione*. Padova: CEDAM.
- Collesei, Umberto; Iseppon, Martina; Vescovi Tiziano (2002). *Strumenti operativi per le decisioni di marketing*. Padova: CEDAM.
- Collesei, Umberto; Vescovi, Tiziano (1999). *Sales management: Strategie e gestione delle attività di vendita*. Padova: CEDAM.
- Collesei, Umberto; Ravà, Vittorio (2004). *La comunicazione d'azienda*. Torino: ISEDI.
- Fabrizi, Carlo (1963). *Tecniche e politiche di vendita*. Padova: CEDAM.



- Fazzi, Roberto (1963). *La pianificazione delle decisioni imprenditoriali*. Firenze: s.n.
- Mandelli, Andreina; Vescovi, Tiziano (2003). *Le nuove frontiere del marketing digitale*. Milano: ETAS.
- Renzi Antonio (1958). *Tecnica delle ricerche di Marketing e della distribuzione*. Milano: Hoepli.
- Rispoli, Maurizio (a cura di) (1984). *L'impresa industriale: economica e management*. Bologna: il Mulino.
- Rondini, Ottavio (1963). *Gli obiettivi della strategia della distribuzione*. Milano: Giuffrè.
- Saraceno, Pasquale (1963). *La produzione industriale*. Venezia: Libreria Universitaria.
- Vescovi, Tiziano (a cura di) (2011). *Libellule sul drago: Modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina*. Padova: CEDAM.



## **Nascita e sviluppo degli studi di gestione delle risorse umane a Ca' Bembo**

Giovanni Costa

Università degli Studi di Padova

**Sommario** 1 Un nuovo corso di laurea. – 2 Pasquale Saraceno. – 3 Il Gruppo Risorse Umane di Ca' Bembo. – 4 Un approccio economico-aziendale. – 5 Decifrare il Nord Est. – 6 Consolidamento del network. – 7 Il contratto e oltre. – 8. Quale ruolo per la direzione Risorse Umane?

### **1 Un nuovo corso di laurea**

Con l'avvio del corso di laurea in Economia e Direzione aziendale a Ca' Foscari nei primi anni Settanta del secolo scorso cominciano a emergere le specializzazioni manageriali. Nella tradizionale impostazione delle Facoltà di Economia e Commercio, l'aziendalismo si basava essenzialmente sulla Ragioneria che costituiva il nocciolo duro e sulle Tecniche differenziate per tipologie di aziende: Tecnica industriale per le aziende di produzione, Tecnica commerciale per le aziende della distribuzione, Tecnica bancaria per le aziende di credito e così via. L'eccezionale sviluppo imprenditoriale affermatosi in Italia nel secondo dopoguerra e l'apertura internazionale della nostra economia avevano spinto gli operatori e gli studiosi a misurarsi con altri approcci e altri strumenti.

La strada era già stata aperta da alcune grandi imprese private (FIAT, Olivetti, Pirelli, La Rinascente, Montecatini) e pubbliche (Italsider, Ansaldo, Alitalia, Autostrade, ENI, che assieme alle grandi Banche di interesse Nazionale confluivano nel sistema delle partecipazioni statali con i grandi enti di gestione IRI, ENI, Efim). In queste aziende l'esigenza di introdurre tecniche gestionali adeguate alla dimensione e alla crescente complessità del business e di formare un management in grado di padroneggiarle comincia a manifestarsi e a trovare alcune risposte.

A Torino erano nate l'Ipsa e la Scuola di Amministrazione Industriale. L'Ipsa segna «il primo significativo impatto con la cultura e i modelli organizzativi del management statunitense, creando canali di comunicazione che sono stati utilizzati da altre istituzioni» (Gemelli 1997, p. 65). L'Ipsa, che fu attiva tra il 1952 e il 1965, fu fortemente voluta dal presidente della FIAT Vittorio Valletta (1883-1967) e da Adriano Olivetti (1901-1960), beneficiò degli studi preliminari e della consulenza della Ford Foundation

(Gemelli 1997, pp. 100-127) e formò una generazione di manager, consulenti, docenti di management che ebbero una forte influenza sulle politiche del personale in Italia.

A Roma era nata l'IFAP, la scuola di formazione voluta dall'IRI per sviluppare un management professionale. Nel 1956 con il distacco dalla Confindustria e la costituzione dell'Intersind si era aperto un fossato tra l'industria privata e le partecipazioni statali: mentre «la prima era rimasta in buona misura legata alle idee del capitalismo ottocentesco quella pubblica aveva accettato un'ideologia neocapitalistica secondo la quale la modernizzazione e lo sviluppo venivano promossi dai manager» (Bertini 1997). Il background dell'IFAP è costituito dall'esperienza della Cornigliano (Italsider) organizzata sul modello della moderna corporation americana con la consulenza della società statunitense Armco. Questa esperienza costituì il modello organizzativo per altri gruppi dell'IRI e anche i contenuti professionali per la formazione del management. Tra tali contenuti, una parte importante veniva attribuita alla direzione del personale (Bertini 1997 pp 233-34). A Padova era nato il CUOA, consorzio universitario con una forte presenza imprenditoriale. A Milano stava nascendo la SDA, contigua all'Università Bocconi e ad Ancona era nato l'Istao.

Le prime iniziative nell'ambito dei corsi universitari a livello di laurea sono appunto i due corsi di laurea in Economia aziendale di Ca' Foscari e della Bocconi, partiti lo stesso anno e con una struttura curricolare sostanzialmente identica, poiché allora i piani dei Corsi erano soggetti ad approvazione ministeriale. Tra Ca' Foscari e la Bocconi c'era una naturale competizione, che veniva da lontano. Questa però non impedì una proficua collaborazione, che ugualmente veniva da lontano: si pensi al ruolo avuto da Gino Zappa nel far evolvere gli studi aziendali in entrambi gli atenei. L'apporto alla start up veneziana di docenti di origine bocconiana fu rilevante: Vittorio Coda, Claudio Dematté, Andrea Rugiadini, Giuseppe Airoldi, Arnaldo Canziani, Alberto Bertoni, Mauro Bini, Sergio Paci, Stefano Preda.

Ca' Foscari aveva già un passato nella formazione di competenze operative di alto livello. Il metodo dei casi è usato in tutto il mondo per la formazione dei manager e molti pensano che sia nato alla Harvard Business School. È nato invece nel cortile di Ca' Foscari, l'Ateneo che si contende con Anversa il primato di essere tra le prime e, quindi, tra le più antiche Scuole di Commercio d'Europa. Fondata nel 1868, introdusse ben presto tra i suoi insegnamenti quello che fu chiamato il *banco modello* con il quale gli studenti affrontavano casi concreti e simulavano il mercato dei noli, delle valute e delle merci. La fondazione quasi un secolo dopo del corso di laurea in Economia e Direzione aziendale rappresenta in qualche misura una continuità.

## 2 Pasquale Saraceno

Il progetto veneziano fu fermamente voluto da Pasquale Saraceno (1903-1991) che, pur provenendo da un'esperienza legata alle grandi imprese dell'IRI cui abbiamo appena accennato, aveva colto l'esigenza di creare una scuola per il management del nascente miracolo delle PMI del Nord Est. Fu un'operazione con forte valenza tecnica, ma attenta anche alla dimensione culturale. Saraceno volle, per esempio, che metà degli insegnamenti fosse di natura non tecnica e chiamò, tra gli altri, Gaspare Barbiellini Amidei, allora responsabile delle pagine culturali e successivamente direttore del *Corriere della Sera*, a tenere sperimentalmente un corso ai futuri manager. Quello spirito è cresciuto negli anni ispirando sia le pratiche operative che la riflessione teorica. Su questo versante furono molto attivi Enzo Rullani e Giuseppe Volpato (1942-2012).

A Rullani si devono le più lucide e innovative analisi sull'impresa reticolare e sui distretti industriali, sulla crisi del fordismo e sull'emergere dell'economia della conoscenza (Rullani 1989, 2004, 2010). Volpato ha realizzato una sintesi tra economia industriale e management. Questa prospettiva era stata aperta dallo stesso Saraceno che nei suoi anni veneziani aveva promosso alcuni studi settoriali sull'industria delle fibre sintetiche (M. Rispoli), la siderurgia (M. Bonel), l'industria dolciaria (U. Collesei) e l'industria elettrica (F. Isotta). Giuseppe Volpato con le sue ricerche ha irrobustito il ponte tra economia industriale e management, sostenendo con determinazione che non è possibile studiare un settore industriale senza entrare nella logica delle aziende che vi operano (Volpato 2008, 2004). Come non è possibile capire il management di un'impresa senza immergersi nelle dinamiche del settore. Questo gli permise di smontare il modello del ciclo di vita del prodotto e di affermare con forza che, come avrebbe poi dimostrato per almeno un trentennio il grande successo del sistema imprenditoriale veneto, non esistono settori maturi.

Pasquale Saraceno aveva sviluppato la convinzione che gli imprenditori che avevano dato via al miracolo economico del Veneto per consolidarlo avrebbero avuto bisogno di una iniezione di cultura manageriale a misura delle specificità delle aziende che avevano creato in molti casi dal nulla. Si trattava quindi di metabolizzare rapidamente la lezione del management di origine Nord Americana introdotto in Italia dalle maggiori imprese già esposte ai confronti internazionali. Saraceno stesso vi aveva contribuito attraverso l'attività dell'IFAP di cui fu a lungo presidente. Questa metabolizzazione doveva confrontarsi con due difficoltà e sfruttare una grande opportunità. La prima difficoltà stava nella tradizione accademica dell'economia aziendale italiana che, come detto sopra, non riconosceva ancora ripartizioni disciplinari basate sulle funzioni (Marketing, Accounting, Finance, Human Resources, Operations e così via).

La seconda difficoltà era quella di cogliere tutti gli elementi di novità e

di modernità senza appiattirsi in elaborazioni nate in contesti economici, sociali e culturali completamente diversi. Nelle mie prime riflessioni avevo drammatizzato questa difficoltà con una certa dose di giovanile estremismo nell'articolo *La diseducazione manageriale: Aspetti e problemi delle esperienze formative in Italia* pubblicato nel 1975 dalla rivista *Economia e Politica Industriale* diretta da Sergio Vaccà. Questo articolo mi attirò molte critiche ma servì anche a segnalare che a Venezia si stava formando una scuola di management decisa a cercare un percorso originale in grado di valorizzare la specificità delle esperienze imprenditoriali della regione (Costa 1975).

La grande opportunità era appunto quella di beneficiare di un laboratorio a cielo aperto quale era il Nord Est dell'epoca dove operavano aziende storiche come Lanerossi e Marzotto (Brunetti, Camuffo 1995), e dove se ne stavano affermando di nuove come Zanussi, Zoppas, Sanremo di Caerano San Marco, Benetton (Brunetti e Bortoluzzi 2004), Safilo, Luxottica (Brunetti, Camuffo 2000), Carraro (Costa, Gubitta 2001). Queste sviluppano esperienze originali rispetto ai percorsi classici di organizzazione e crescita delle imprese del Nord Ovest e del Nord Europa. Accanto a loro operava anche una miriade di piccole e medie imprese i cui modelli organizzativi, gestionali e di business erano completamente divergenti tanto da quelli delle imprese appena citate quanto da ogni ortodossia economica, pur fornendo per un lungo periodo prestazioni che hanno stupito il mondo intero (Camuffo, Costa 1993).

In generale Saraceno viene ricordato per due aspetti importanti della sua multiforme attività di studioso e operatore pubblico: il contributo dato alla nascita e alla teorizzazione della formula italiana di partecipazioni statali e la sua appassionata analisi dei problemi della ricostruzione e dello sviluppo dell'economia italiana e del Mezzogiorno. Minore attenzione è dedicata a una terza dimensione della sua attività, quella di professore universitario, di studioso della banca e dell'impresa industriale.<sup>1</sup> In questo ruolo egli sviluppò originali riflessioni sugli enormi cambiamenti che sarebbero stati introdotti nei sistemi direzionali, produttivi e commerciali dal cambiamento tecnologico e dalla competizione internazionale. È singolare che, pur partendo da un'esperienza centrata soprattutto sull'impresa pubblica e su problematiche di politica economica, Saraceno abbia dato uno dei più significativi contributi alla comprensione del ruolo dell'impresa industriale, dell'imprenditore e del manager. In epoche dominate da teorie dello sviluppo basate sulla domanda, chiarì che non si trattava solo di sollecitare keynesianamente l'utilizzo di una capacità produttiva già formata ma di creare o ricreare questa capacità produttiva. Ciò implicava

---

<sup>1</sup> Per una valutazione del suo contributo di aziendalista si veda Rispoli 1993 che contiene, tra gli altri, saggi degli aziendalisti veneziani Maurizio Rispoli, Enzo Rullani, Francesco Favotto, Paolo Biffis, Giovanni Costa.

non solo la formazione di capitale finanziario, ma anche e soprattutto l'attivazione di imprenditorialità e management. Tale messaggio resta ancor oggi di grande attualità, visto che un'esagerata fiducia in meccanismi di ingegneria finanziaria e una ingenua esaltazione della terziarizzazione dell'economia fanno dimenticare il ruolo che nella costruzione della ricchezza delle nazioni ha ancora il saper produrre. La recente attenzione prestata dal dibattito economico odierno ai *makers* è in sintonia con quel messaggio (Anderson 2013).

Coerentemente, Saraceno ha dedicato una costante attenzione al ruolo della formazione manageriale, rivoluzionando, sulla scia di Gino Zappa, una disciplina come la Ragioneria e gli studi correlati, che erano stati ridotti a mera tecnica, o a esoterica elucubrazione sulla dottrina contabile. Il suo contributo può essere sintetizzato nei seguenti punti che, come si vedrà, hanno ispirato l'elaborazione del Gruppo Risorse Umane di Ca' Bembo: la centralità teorica e pratica dell'impresa, il riconoscimento del ruolo attivo che devono avere le istituzioni per un corretto funzionamento del mercato e per l'eventuale correzione delle sue distorsioni, un pluralismo teorico mai eclettico, l'attenzione alla pluralità di attori interessati ai destini dell'azienda, il ruolo del management professionale nei processi di scientificazione delle decisioni d'impresa, la costante attenzione al ruolo dei sistemi nazionali e sovranazionali nella creazione di quelli che alcuni anni dopo M. Porter avrebbe chiamato i vantaggi (e gli svantaggi) competitivi delle imprese e delle nazioni.

### 3 Il Gruppo Risorse Umane di Ca' Bembo

Nella divisione del lavoro tra i giovani reclutati per le esigenze del nuovo corso di laurea Saraceno mi affidò lo studio dei problemi del lavoro. *Il lavoro* era il titolo del capitolo del suo manuale (Saraceno 1970) che si occupava di problematiche relative alle persone impegnate nella produzione: si parlava di cottimo, di incentivazione, di job evaluation e così via. All'epoca era una tematica che normalmente i suoi colleghi, con qualche rara eccezione, non affrontavano nei corsi aziendali. Per prepararmi a queste problematiche mi fece fare due esperienze per me fondamentali.

La prima, un lungo stage alla Olivetti che era allora considerata l'azienda più avanzata su queste problematiche. Grazie all'entrata di Saraceno che era molto amico del presidente Bruno Visentini ho avuto l'opportunità di conoscere quella straordinaria squadra di intellettuali-manager (Sacerdoti, Lunati, Volponi, Gallino, Belisario, Lamborghini, Butera, Ghiglieno e molti altri) che stava gestendo la non facile eredità di Adriano Olivetti.

La seconda fu presso l'IFAP dove conobbi Aldo Fabris, Fernando Chiaramonte, Domenico De Masi, Paolo Braccialarghe che arricchirono la mia base formativa per affrontare le problematiche delle risorse umane dispo-

nendo dell'esperienza delle aziende del Gruppo IRI che cercavano drammaticamente di salvaguardare lo spirito degli inizi soprattutto in termini di politiche del personale.

Un'esperienza contigua a queste due fu la partecipazione al Progetto Valletta un lungo programma formativo che si proponeva di far metabolizzare al ceto imprenditoriale gli stimoli di cambiamento e innovazione che venivano dal mondo studentesco e sindacale. Con l'aiuto di trainer che usavano tecniche di stimolazione di gruppo (*T-group*) venivano fatti interagire manager, politici, giovani laureati. Ho avuto l'opportunità di conoscere personaggi rilevanti dell'imprenditorialità, della finanza e della ricerca economica e sociale.

Assieme ad altri colleghi condividevo un progetto di ricerca sull'aziendalismo italiano: Enzo Rullani, Giuseppe Volpato, Sergio Faccipieri, Francesco Favotto. Il prodotto di questa ricerca fu un fascicolo ciclostilato dal titolo *Scienza e ideologia nell'aziendalismo italiano* (che chiamavamo Blue Print) e rimasto inedito. Il testo cercava di fare una storia parallela dello sviluppo dell'industria italiana, del pensiero economico e filosofico e dell'aziendalismo italiano.

Con questo bagaglio mi buttai nel progettare la didattica e la ricerca sulla problematica delle risorse umane cercando di aggregare allievi e collaboratori. Occuparsi di personale in quel periodo significava confrontarsi con il problema sindacale. Il quadro esterno è caratterizzato da forti conflitti attraverso i quali i sindacati ottengono alcune importanti concessioni. La funzione del personale in questi anni è praticamente ridotta alle sole relazioni industriali che assorbono l'80% del tempo. Il focus rimane quindi su discipline per lo più giuslavoristiche dove la dimensione economico-gestionale è pressoché assente anche a causa di un certo ritardo del mondo accademico.

Ritardo che i primi corsi di Personnel Management nelle scuole manageriali citate sopra, a Ca' Foscari e alla Bocconi si proponevano di recuperare, senza peraltro avere per almeno un decennio imitatori in altri atenei. Anche i corsi di Organizational Behaviour, che teoricamente inglobano le problematiche delle risorse umane, nelle facoltà economiche hanno inizialmente avuto uno sviluppo lento e limitato. Fino a tutti gli anni Ottanta c'è stato un insufficiente livello di elaborazione teorica e conoscenza empirica. Non c'è quindi da meravigliarsi se in Italia le aziende e i professionisti dell'HRM fossero facili prede di mode inconsistenti e spesso dannose in quanto derivanti da importazione di tecniche e politiche non metabolizzate e non adattate al contesto economico e culturale (Costa, Camuffo 2014).



## 4 Un approccio economico-aziendale

Assumendo come punto di osservazione l'impresa, l'economia aziendale studia i modelli teorici che meglio ne interpretano il funzionamento e le pratiche operative che possono essere adottate dagli imprenditori e dai manager per la generazione di valore per tutti gli attori coinvolti. La scuola italiana di Economia aziendale si differenzia sia dalla scuola anglosassone troppo spesso appiattita sulle pratiche manageriali contingenti, sia dall'Economia politica standard che studia l'impresa con un modello molto semplificato avendo altre finalità logiche ed epistemologiche.

La peculiarità della scuola italiana di Economia aziendale è di studiare l'azienda come un'istituzione cercando d'integrare le prospettive dei diversi attori che partecipano alla produzione e alla distribuzione di ricchezza mantenendo però ben fissa l'attenzione sugli equilibri economico-finanziari (Favotto 2007, pp. 10-17). Coerentemente con questa impostazione, il Gruppo Risorse Umane di Ca' Bembo iniziò a confrontarsi con due concezioni dei rapporti tra capitale e lavoro.

La prima è definibile come 'prospettiva unitaria' (*unitary frame of reference*). Secondo tale concezione il potere di governo dell'impresa non è divisibile (Fox 1980, pp. 74-75). La competizione per il suo controllo è vista come un gioco a somma zero nel quale il potere acquisito da uno è perduto dall'altro. Le relazioni sono ispirate da una reciproca sfiducia. Il conflitto che ne deriva ha un carattere distributivo (Walton, McKersie 1965).

La seconda concezione, più vicina all'elaborazione della scuola italiana di Economia aziendale, è definibile come 'prospettiva pluralistica' (*pluralistic frame of reference*). Secondo tale concezione, l'impresa è considerata una coalizione di individui e gruppi che hanno ciascuno le proprie aspirazioni e una particolare concezione dell'impresa.

L'impresa è vista come un campo di tensioni e di richieste contraddittorie e contrastanti, richieste che devono essere bilanciate al fine di mantenere una valida struttura di collaborazione nella quale tutti i partecipanti, con più o meno successo, perseguono i loro obiettivi.

I sindacati sono considerati come legittima espressione di un legittimo confronto con il potere imprenditoriale, favorendo la formazione di una normativa condivisa dal management e dal personale che appare come un valore per sé (Fox 1980, pp. 80-82).

Aderendo a questa seconda prospettiva, le imprese cercheranno di avere un rapporto stabile con tutti gli stakeholder. Il conflitto è considerato un gioco a somma variabile positiva, in quanto dal consenso negoziale che segue al conflitto si genera un maggiore potere di controllo sulle risorse interne ed esterne. Le relazioni sono alimentate da una reciproca fiducia, il che crea un atteggiamento di collaborazione che fa assumere al conflitto e alla contrattazione un carattere integrativo (Walton, McKersie 1965).

La concezione unitaria ha dei limiti fattuali prima che politici, come del

resto quella pluralistica. Entrambe hanno difficoltà a confrontarsi con le nuove realtà dell'impresa reticolare, delle forme organizzative che ibridano mercato, gerarchia e convenzioni (Costa, Gubitta 2004), dell'economia della conoscenza e della creatività.

Tuttavia le due concezioni nella loro forma ideal-tipica ci fornivano i termini di un principio valido per qualsiasi forma organizzativa. Accentramento monocratico e decentramento pluralistico sono entrambi necessari e l'uno limita, e valorizza, l'altro. Il potere di governo dell'impresa deve essere abbastanza concentrato da consentire di affrontare la complessità dei problemi, ma non così concentrato da inibire l'iniziativa, l'autonomia e le competenze di tutti gli attori.

Possiamo formulare lo stesso concetto partendo dal basso: la natura dei problemi, la velocità del cambiamento, il ruolo delle competenze specialistiche richiedono un'articolazione del potere di governo aziendale per dotare ciascun punto dell'organizzazione aziendale di autonomia, responsabilità e capacità d'iniziativa. Ma tale frazionamento non può andare oltre al limite richiesto dalla necessità di conferire unità d'indirizzo e di governo al sistema aziendale.

## 5 Decifrare il Nord Est

Il nascente Gruppo Risorse Umane di Ca' Bembo doveva da un lato confrontarsi con le problematiche sindacali che investivano soprattutto le grandi imprese e da un altro lato studiare e decifrare l'esplosione dell'imprenditorialità del Nord Est che sfugge a queste problematiche e costruisce una risposta originale ai blocchi politici e strategici delle grandi imprese.

Il punto di partenza fu un approccio contingente che negava la ricerca della *one best way* e partiva dall'esistenza di una pluralità di modelli di business ciascuno dei quali aveva in sé i modelli di gestione dei rapporti di lavoro.

Questa assunzione trovava nell'osservatorio del Nord Est i riscontri empirici. La *human resource idea* delle aziende che si stavano affermando era a volte quella fordista, di un fordismo per di più in ritardo. Ma osservando per esempio il caso Benetton rilevammo che il ripensamento del *business model* dell'industria tessile-abbigliamento dell'epoca era strettamente connesso a un ripensamento del rapporto con l'organizzazione del lavoro e con il personale.

A cavallo tra gli anni Sessanta e Settanta l'industria italiana dell'abbigliamento era percorsa da una profonda crisi, al punto da avviarsi a essere considerata un business per Paesi in via di sviluppo. Le grandi aziende del settore erano alle prese con costi elevati, qualità scadente, scarsa capacità di innovazione, rapporti insoddisfacenti con i fornitori di tessuti e con la distribuzione, conflittualità endemica con il personale. La loro

organizzazione di tipo gerarchico-funzionale, ricalcata sul modello fordista della grande fabbrica metalmeccanica, rincorreva le economie di scala attraverso grandi stabilimenti, dove veniva concentrata una manodopera di origine agricola prevalentemente femminile, e sistemi di programmazione sofisticatissimi ma sempre inadeguati. I tempi di programmazione erano arrivati in taluni casi a 36 mesi, l'intervallo che passava dal momento in cui veniva scelto un determinato tessuto e il momento in cui il capo era disponibile in negozio. In questo quadro, Luciano Benetton lancia l'idea che rivoluzionerà il settore.

Il prodotto diviene più informale, da capospalla a casual. Il colore diventa una sua caratteristica fondamentale, associata a una grande varietà di proposte stilistiche con cicli di vita abbreviati, in sintonia con un'epoca di grandi e repentini cambiamenti sociali e culturali. La produzione viene distribuita tra una grande quantità di laboratori artigianali dispersi nella campagna veneta e gestiti dalle famiglie degli stessi operai usciti dalle grandi imprese in crisi. I piccoli problemi operativi vengono risolti autonomamente a livello di laboratorio, da persone che restano inserite nel proprio ambiente e svolgono un ruolo attivo, traducendo in un guadagno diretto ogni miglioramento di efficienza e di qualità.

La distribuzione viene affidata a una rete di negozi in franchising, gestiti da persone che trovano conveniente il ruolo ibrido di investire e lavorare per Benetton. Questa modalità distributiva evita tutta una serie di costosi passaggi e assicura all'azienda un contatto immediato con il mercato e una capacità di reazione impensabile anche con il più sofisticato sistema di pianificazione commerciale. Benetton si concentra sulla politica del prodotto, sulla comunicazione e sulla finanza e pilota una delle crescite più spettacolari della storia dell'industria italiana (Brunetti, Bortoluzzi 2005).

Equivalenti simmetrie e convergenze tra *business idea* e *human resources idea* si riscontravano in altri casi quali Marzotto che invece era già su elevati livelli di formalizzazione organizzativa, ma sviluppava politiche relazionali che derivavano dalla tradizione di personaggi come Gaetano Marzotto e Alessandro Rossi (Brunetti, Camuffo 1995). Anche altri casi presentavano caratteristiche analoghe: per esempio Luxottica (Brunetti, Camuffo 2000), Permasteelisa (Garzia, Moretti 2004), Diesel, Nonino (Compagno 2000), Pal Zileri (Camuffo, Cappellari 1996).

Accanto alla realtà di queste imprese ne esisteva un'altra costituita da piccole aziende fondate da tecnici e operai rimessi nel mercato del lavoro dalle grandi imprese in crisi, trasformati in imprenditori per necessità. Senza capi del personale questi imprenditori stavano inventando rapporti di lavoro più flessibili e più gratificanti, pilotando spettacolari crescite professionali senza piani di carriera o tavole di rimpiazzo, sperimentando forme di coinvolgimento e di interessamento, che usavano in maniera creativa i rapporti associativi e i rapporti collaborazione interaziendali, stipulando patti con gli stakeholder interni ed esterni. Era necessario cogliere, senza

troppe concessioni a uno spontaneismo dal respiro corto, la peculiarità di questa situazione. Dall'imprenditore ai suoi più stretti collaboratori, tutti i personaggi chiave dell'azienda gestivano il business contestualmente alla risorsa umana. La relazione *business idea-human resource idea* divenne un denominatore comune tra piccole-medie imprese e grandi imprese in grado di consentire alle prime di mettere ordine e di razionalizzare la loro organizzazione senza di che molte tra queste non sarebbero, come è purtroppo poi accaduto, sopravvissute al loro successo; e alle seconde di far giocare ai capi del personale ruoli meno convenzionali, trasformando ogni manager in gestore di persone oltre che di risorse tecniche.

Importante ai fine di questa elaborazione fu il confronto instaurato con i professionisti delle Direzioni del Personale delle poche grandi imprese che ne erano dotate e con la loro Associazione (AIDP). Venne stabilito un contatto molto solido con il loro presidente Vittorio Cappellina, capo del personale della Glaxo, la multinazionale farmaceutica con un'importante centro di ricerca e produzione a Verona. Fondamentale fu la partecipazione del Gruppo Risorse Umane di Ca' Bembo a un'indagine, promossa da Mario Rizzardi e dal Gruppo Triveneto dell'AIDP che negli anni Ottanta ha investito oltre un centinaio di capi del personale coinvolgendo i primi laureati in Risorse Umane (AIDP Gruppo Triveneto 1985). L'indagine è stata affiancata da alcuni seminari di approfondimento che hanno rappresentato una sorta di ricerca svolta in pubblico con la partecipazione di un gruppo di personaggi, imprenditori o manager, che hanno avuto, e hanno, un ruolo importante nella cultura della gestione delle risorse umane nel nostro Paese. Altre importanti ricerche seguirono sempre con attenzione alla realtà del Nord Est (Camuffo 1993, 1998; Gerli 1998, Comacchio 1999).

In tutte queste esperienze noi avvertivamo unitamente al network di professionisti del personale che ci affiancava, la mancanza di una visione unitaria delle problematiche di gestione delle risorse umane, attenta a tutte le suggestioni teoriche che negli ultimi anni avevano arricchito la base metodologica dell'economia aziendale e della teoria dell'organizzazione. Ne conseguiva lo sforzo di costruire un quadro di riferimento rigoroso, premessa indispensabile per affrontare le scelte tecniche e operative. Un primo risultato di questo sforzo fu la pubblicazione di un manuale che ambiva a soddisfare contemporaneamente le esigenze della didattica universitaria e della formazione aziendale (Costa 1990).

## **6 Consolidamento del network**

Importanti furono i collegamenti internazionali con Dimitri Weiss dell'*Institut d'Administration des Entreprises de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne*, che ci ha dato punti di riferimento basilari con i suoi scritti, la sua esperienza, il tempo che ci ha dedicato; con i colleghi dell'ESSEC di Cergy

Pontoise (Parigi), dove ho trascorso alcuni intensi periodi come visiting professor, trovando un clima stimolante e aperto alla discussione. In particolare desidero ricordare Jean-Marie Peretti, Maurice Thévenet, Alain Bernard, Laurent Bibar e Alan Jenkins. Ricordo anche un soggiorno come *visiting scholar* presso la Business School della New York University (oggi NYU Leonard N. Stern School of Business) dove ho potuto confrontarmi con Oscar Ornati, Robert Lamb e Randall S. Schuler. Da quest'ultimo ho appreso cose importanti sulla didattica delle risorse umane.

Cominciarono a crescere i primi allievi. I giovani avrebbero dovuto seguire un percorso formativo più strutturato e in ambito internazionale. Non c'erano molte risorse. Con Giorgio Brunetti, Maurizio Rispoli, Giuliano Segre, Ottone Visconti e alcuni professionisti veneziani (Giancarlo Tomasin, Dino Sesani, Marino Grimani) fondammo l'associazione Amici di Ca' Bembo che raccolse i fondi necessari per far passare un periodo di studio in università straniere ai nostri allievi del dottorato di ricerca. Oggi ci sono molte opportunità di trovare fondi per queste esperienze, ma allora fu una novità rilevante che per un certo lasso di tempo creò un vantaggio competitivo per i nostri dottorandi di ricerca. Nel Gruppo Risorse Umane, a beneficiarne furono Arnaldo Camuffo che conseguì un master al MIT di Boston e avviò un rapporto organico con questa istituzione che arricchì i collegamenti internazionali del Gruppo; Anna Comacchio che andò alla Warwick University e Romano Cappellari alla Universität Hohenheim di Stoccarda. Si rivelò un buon investimento: Camuffo dopo la docenza a Ca' Foscari e Padova è oggi professore di Human Resource Management e dirige il PhD Program in Business Administration and Management all'Università Bocconi; Anna Comacchio è professore ordinario di Organizzazione a Ca' Foscari, dirige il dottorato di ricerca in Management e con Fabrizio Gerli, Sara Bonesso, Annachiara Scapolan continua e rinnova gli studi sulle risorse umane; Cappellari è professore a Padova e direttore Master in Retail al CUOA di Vicenza. Paolo Gubitta uno degli ultimi laureati del mio periodo a Ca' Foscari non fece in tempo a beneficiarne, se non di riflesso, ed è ora professore ordinario di Organizzazione aziendale a Padova e direttore del MBA Imprenditori del CUOA.

Anche gli allievi di Ca' Bembo che nel frattempo avevano iniziato la carriera manageriale contribuivano alla crescita e alle elaborazioni del Gruppo. Non riusciamo a citarli tutti ma correndo il rischio di dimenticarne qualcuno (e scusandoci preventivamente) ricordiamo quelli che hanno raggiunto le posizioni più rilevanti: Gianmario Tondato Da Ruos è ora Amministratore delegato di Autogrill dopo una carriera iniziata nelle risorse umane in Mondadori e Benetton; Alberto Papaccio è direttore Risorse Umane dell'AVM dopo essere stato in Zoppas, Lotto, Zignago e Sadi; Anna Capitanio è attualmente consulente a Singapore dopo aver ricoperto importanti posizioni nelle Risorse Umane in multinazionali come GSK e Vodafone; Michele Campione è Human Resources Director Global Manufacturing in

Electrolux; Luigi Sorteni è formatore indipendente dopo esperienze nelle risorse umane in DeLonghi, Ariston Cavi, Zignago; Andrea Di Lenna è ora amministratore unico di MFM dopo aver lavorato nelle risorse umane in Liebert Hiross, Luxottica e Aprilia; Luca Parrella è ora partner di Consoluto dopo aver lavorato nelle risorse umane nei Gruppi Pam e Coin; Michelangelo Patron quando è prematuramente scomparso nel 2013 dirigeva il Cfmt, una delle più vivaci e dinamiche iniziative di formazione di dirigenti del terziario; Luca Marcolin è consulente di sviluppo manageriale nelle aziende famigliari; Claudio Gradara è consigliere delegato di Panorama (Gruppo Pam) dopo una carriera iniziata nelle risorse umane; Cristina Cocchetto è HR Manager in Gruppo Coin; Francesca Lavoriero è HR manager in Kaba Italia dopo essere stata responsabile Risorse umane della Cassa di Risparmio di Bolzano e della Jacuzzi; Alessandro Mio è ora direttore RU della Fiamm dopo esperienze in Electrolux, Permasteelisa, ATM; Gian Paolo Fedrigo è CEO della Coveme e ricopre posizioni nella governance in Nice e di Palladio Finanziaria dopo essere stato CEO di società del Gruppo Datalogic dove era entrato nella direzione risorse umane; Andrea Poletto è attualmente responsabile di progetto di ridisegno dei processi in MPS dopo esperienze in McKinsey, Unicredit e Benetton; Stefano Rossi è Resources & Projects Organization Director presso Fashion Box Industries S.p.A.; Fabrizio Rutschman è Senior Vice-president HR in Prysmian dopo aver coperto posizioni nelle risorse umane in Unicredit ed Electrolux; Lucia Vellandi è ora in Pagus Media dopo esperienze in Fabrica (Benetton) e Logos.

Con tutti questi personaggi il Gruppo di Ca' Bembo ha mantenuto e mantiene intensi contatti con scambio di esperienze e frequenti incontri. È fonte di soddisfazione che la nostra previsione che l'arricchimento della base economica dei responsabili delle risorse umane avrebbe aperto loro la strada verso posizioni di vertice tradizionalmente inibite a questa funzione sia stata realizzata da un buon numero di questi allievi.

Il network del Gruppo si è arricchito con gli 80 contributori della monumentale opera collettiva *Manuale di Gestione del Personale* edito da UTET in tre volumi che resta a tutt'oggi l'ultimo compiuto tentativo di una sistemazione delle teorie e delle pratiche operative della disciplina (Costa 1992).

## **7 Il contratto e oltre**

Il Gruppo Risorse Umane di Ca' Bembo ha tentato a partire dagli anni Ottanta una sintesi tra teoria dell'organizzazione e teoria dell'impresa, per arrivare a cogliere i caratteri specifici dell'*organizzazione d'impresa*. Fino ad allora molti avevano avuto buon gioco a criticare le tradizionali teorie dell'impresa in quanto prive della dimensione organizzativa, e le teorie economiche dell'organizzazione in quanto prive della dimensione sociale.

Rilevare le dimensioni mancate non era (e non è) forse più sufficiente, se non si arrivava a integrarle in una *teoria dell'organizzazione d'impresa*. Per questo era necessario prendere le mosse dal concetto di transazione economica, unità analitica di base, e dall'economia dei costi di transazione come criterio di scelta dei soggetti che operano sotto il vincolo di efficienza (Camuffo e Cappellari 1996). Per transazione, in un'accezione ampia che fa riferimento all'etimologia latina del termine che evoca l'idea di *operare attraverso*, si possono intendere gli scambi di energia, informazioni, valori, simboli, oggetti, consenso ecc. che intervengono tra i soggetti. Quando queste *operazioni* intervengono in forza di un accordo reciproco, la transazione assume la forma di un contratto (esplicito o implicito, completo o incompleto) che ne regola l'esecuzione. Ma nelle transazioni di lavoro accanto al contratto nell'accezione tecnico-giuridica esiste il contratto psicologico su cui si basano talune analisi di Barnard e di Simon. Il contratto psicologico attiene a una certa disposizione interiore a adempiere una obbligazione di tipo tecnico-giuridico con spirito di collaborazione, di fiducia e con un forte *commitment* a che le attese, implicite ed esplicite, formali e informali, che sono alla base della relazione trovino una risposta reciprocamente adeguata.

L'approccio economico tradizionale prescinde da questa dimensione, che tuttavia si impone all'evidenza empirica. Si trattava quindi di integrarla nella dimensione economica e tecnico-giuridica. Il rapporto di lavoro è un rapporto molto particolare che si differenzia da tutti gli altri rapporti economici e giuridici che si sviluppano nel mondo economico e sociale. La natura implicita e incompleta del contratto di lavoro richiede un continuo processo di *manutenzione*. Poiché l'impresa non può, se non in particolari casi, specificare a priori tutti i comportamenti richiesti, si pone il problema della volontà del lavoratore di assolvere agli obblighi di un contratto incompleto e implicito, volontà che deve essere continuamente rinnovata nel corso del rapporto di lavoro per consentire allo stock di abilità e conoscenze (che, a differenza di altri fattori produttivi, restano una proprietà del venditore) di erogare la prestazione utile per l'impresa. Le transazioni di lavoro non possono ridursi alla dimensione economica e al tipo di contratto più efficiente (come fa la teoria dell'agenzia), anche se dimensione economica e contratto sono una parte rilevante che non può essere trascurata, se si vuole dare spessore analitico alle altre dimensioni.

Le transazioni di lavoro coinvolgono quindi tre piani della realtà organizzativa: il piano economico, il piano politico e il piano culturale. Ciò significa che ciascuna transazione di lavoro ha una dimensione economica (utilità), ha una dimensione politica (potere) (Pfeffer 1992) e ha una dimensione culturale (valori che ispirano i comportamenti di lavoro e d'impresa, linguaggi ecc.) (Casson 1991). Le transazioni di lavoro, soprattutto le transazioni collettive, risultano incomprensibili, se non si considerano contestualmente i tre piani della realtà.

In base ai contenuti possiamo distinguere tre tipologie di relazioni:

- di scambio, che implicano il passaggio di beni e servizi e costituiscono le transazioni in senso stretto;
- di potere, che connotano rapporti in cui una parte può imporre la propria volontà o i propri interessi all'altra;
- di condivisione, che connotano rapporti in cui le parti mettono in comune informazioni, conoscenze, ideali, sentimenti ed emozioni; si può parlare anche di transazioni, ma solo in senso metaforico, in quanto attraverso la relazione non vengono investiti diritti di proprietà.

Le relazioni di potere sono fondanti dell'organizzazione interna che non necessariamente, almeno sotto questo aspetto, diventa un'arena politica. Per potere possiamo intendere la capacità di un soggetto di ottenere un determinato comportamento o trasferimento che si fonda sul controllo di una risorsa o di uno strumento di coercizione. La gerarchia si fonda su un'asimmetria di potere (lavoro subordinato) la cui efficacia regolatrice ha rendimenti decrescenti.

Le relazioni di condivisione sono «relazioni interattive [...] niente affatto riconducibili a scambi o a gerarchie o a un loro mix [...] che] hanno come punto di partenza la condivisione di un sapere di base che crea i presupposti per la comunicazione e la cooperazione» (Rullani 1992, p. 157). La comunicazione è lo strumento essenziale della condivisione. L'organizzazione può, sotto questo aspetto, essere concepita come una conversazione. Le regole organizzative diventano delle abitudini, delle convenzioni che sono il risultato di un processo di comunicazione tra individui che sfocia in una verità, in una credenza condivisa, in un accordo su una determinata realtà e sulle azioni necessarie per affrontarla. La comunicazione ha il ruolo di consentire l'assimilazione congiunta delle idee e il dispiegarsi dell'influenza reciproca che i membri di un'organizzazione (o di una popolazione) esercitano gli uni sugli altri. L'interazione è il processo che consente di superare l'individualismo insito nelle relazioni di scambio e di gerarchia, che consente di cogliere l'uno e il multiplo, la parte e il tutto e, in sintesi, la dimensione olistica e sistemica dell'organizzazione.

Le relazioni di condivisione riguardano anche i processi attraverso cui l'apprendimento individuale si genera e viene incorporato nella memoria organizzativa (apprendimento organizzativo). Questi processi si basano su una sorta di cooperazione cognitiva che favorisce la creazione di nuove conoscenze individuali attraverso un insieme di interazioni personali tra i membri di un'organizzazione.



## 8 Quale ruolo per la direzione Risorse Umane?

Coerentemente con queste premesse teoriche, abbiamo concepito il ruolo della direzione Risorse Umane secondo un'ottica strategico-sistemica volta a ricercare organicamente compatibilità e sinergie reciproche tra scelte strategiche e politiche del personale. Le politiche del personale dovrebbero nascere ed evolvere con la strategia dell'impresa. Entrambe dovrebbero alimentarsi di una visione sistemica dei rapporti tra impresa, ambiente e attori sociali. La funzione del personale va focalizzata sulle problematiche strategiche, direzionali e operative e va integrata nei massimi livelli decisionali dell'impresa. Partecipa quindi al processo di programmazione aziendale non solo ricevendo input, ma anche fornendone. Rispetto alla strategia aziendale dovrebbe collocarsi in una posizione proattiva finalizzata a rimuovere vincoli e a sviluppare opportunità tanto per l'azienda quanto per il personale.

In ordine alla collocazione organizzativa, c'è l'esigenza, per ragioni di economie di scala e di unità di direzione, di concentrare certe funzioni, di renderle omogenee e coerenti con la cultura aziendale, di affidarle a dirigenti dotati di una elevata professionalità specifica. Da un'altra parte, c'è l'esigenza, apparentemente contraddittoria rispetto alla prima, di responsabilizzare la *line*, di dotarla di una capacità di iniziativa e di risposta autonoma e rapida, di avvicinare il momento in cui sorgono i problemi e il momento della loro soluzione, di utilizzare e valorizzare le competenze di chi è a contatto immediato con il personale e con le problematiche funzionali. Il bilanciamento tra accentramento e decentramento, tra economie di scala ed elasticità di risposta, tra uniformità delle politiche e adattamento a situazioni specifiche, è uno dei problemi più delicati da risolvere.

Paradossalmente si potrebbe affermare che in un percorso evolutivo il successo di una direzione delle risorse umane, passata la fase dell'accenramento e realizzata compiutamente quella del decentramento e della responsabilizzazione della *line*, sia determinato dalla sua perdita di importanza specifica, se non dalla sua scomparsa. Si tratterebbe ovviamente di una scomparsa solo apparente, perché avverrebbe in corrispondenza di un'ampia diffusione, a tutti i livelli di responsabilità aziendale, delle capacità di direzione della risorsa umana e di interiorizzazione dei principi e degli strumenti di una politica di sviluppo. In effetti è difficile pensare a una qualunque posizione direzionale che non comprenda anche forti competenze nella gestione delle persone. Alla fine, il vero capo del personale è il capo diretto. E questa conclusione avvicina le grandi imprese che ci arrivano attraverso elaborazioni molto complesse e le piccole imprese che lo sanno da sempre.

Volendo sintetizzare, per il Gruppo Risorse Umane di Ca' Bembo erano e restano importanti i seguenti punti:

- la ricerca di una coerente interazione con le strategie d'impresa, con

- le strategie degli altri attori economici, sociali e politici e con l'evoluzione del contesto ambientale (Pontiggia 2013);
- il continuo ripensamento dei nessi tra strategia e struttura in termini di superamento di approcci di tipo lineare a favore di approcci di tipo dialettico ed evolutivo che conduce inevitabilmente a recuperare il ruolo strategico della risorsa umana;
  - la progettazione di strutture organizzative (Isotta 2011) e di meccanismi di coordinamento che facilitino l'innovazione (Comacchio 1994) e un'interazione continua tra gli individui e le diverse funzioni aziendali (a livello orizzontale e verticale): l'organizzazione delle funzioni aziendali dovrà abbandonare i criteri di serialità e di gerarchia e adottare quelli di circolarità;
  - interventi sulla cultura professionale dell'alta direzione e della linea perché aumenti la capacità di comprendere e risolvere in proprio i problemi di governo delle persone;
  - interventi sulla cultura professionale e aziendale per creare e mantenere quella che è stata definita l'identità dell'impresa, questa esigenza può essere accentuata nelle situazioni di impresa rete e nei casi di esternalizzazione di certe funzioni (Gerli, Comacchio, Scapolan, Bonesso 2011);
  - la capacità di pilotare a livello aziendale e sociale i cambiamenti di struttura occupazionale e demografica;
  - la capacità di comprendere e progettare l'evoluzione dei ruoli manageriali e dell'organizzazione del lavoro;
  - la segmentazione delle politiche del personale: la professionalità dei capi del personale dovrà diventare molto più specifica e più legata alle problematiche delle varie figure professionali e delle varie aziende, dovrà essere rapidamente trasferita ai dirigenti che hanno responsabilità di business;
  - liberare la funzione, farla uscire dal ghetto socio-psicologico e giuridico dove colloca lo sviluppo dei suoi strumenti;
  - attrezzare gli addetti al personale a intervenire attivamente sull'oggetto economico dell'impresa e sulle sue sfide sociali, diversamente resteranno confinati in un ruolo logistico di applicazione di decisioni prese altrove; evidentemente questo presuppone una doppia evoluzione di capacità: quelle dei dirigenti troppo focalizzati sugli strumenti tecnici e gestionali, quelli degli specialisti di risorse umane emarginati dalle loro stesse technicalità;
  - non dimenticare mai che non può esistere una business idea che non abbia in sé anche una coerente *human resource idea*.

Un punto di riferimento importante del Gruppo è sempre stato il monito di Freeman e Soete (1985, p. 185) a «non sottovalutare la portata effettiva del mutamento che si rende necessario» per assorbire e valorizzare

l'impatto delle nuove tecnologie. «Questo può comportare» proseguono «grandi cambiamenti nei sistemi formativi ed educativi, negli stili del management e nell'etica del lavoro, nella dinamica delle relazioni industriali e nella partecipazione dei lavoratori alle scelte produttive, nell'organizzazione del lavoro, nell'evoluzione della domanda finale, nell'apparato concettuale degli economisti, degli esperti di contabilità e dei governi, oltre che nell'ordine di priorità vigente sul piano sociale, politico e legislativo».

## Riferimenti bibliografici

- AIDP-Gruppo Triveneto (1986). *Ricerca sulla direzione del personale*. Spinea: AIDP.
- Anderson, Chris (2013). *Makers: Il ritorno dei produttori: Per una nuova rivoluzione industriale*. Milano: Etas.
- Bertini, Giovanni (1997). «L'IFAP: ape operaia o fuco della formazione manageriale degli anni Sessanta». In: Gemelli, Giuliana (ed.), *Scuole di Management: Origini e primi sviluppi delle Business schools in Italia*. Bologna: il Mulino, pp. 227-257.
- Brunetti, Giorgio; Bortoluzzi Paolo (2004). *Benetton: Da United Colors a Edizione Holding*. Torino: ISEDI.
- Brunetti, Giorgio; Camuffo, Arnaldo (1995). *Marzotto: Continuità e Sviluppo*. Torino: ISEDI.
- Brunetti, Giorgio; Camuffo, Arnaldo (2000). *Del Vecchio e Luxottica: Come si diventa leader mondiali*. Torino: ISEDI.
- Camuffo, Arnaldo (1993). *Management delle risorse umane: Materiali e Casi didattici*. Torino: Giappichelli.
- Camuffo, Arnaldo (1998). *Piccoli Grandi capi: Competenze per la produzione flessibile*. Milano: ETAS RCS.
- Camuffo, Arnaldo; Cappellari, Romano (1996). «L'economia dei costi di transazione». In: Costa, Giovanni; Nacamulli, Raoul C.D. (a cura di), *Manuale di Organizzazione aziendale*, vol. 1. Torino: UTET Libreria.
- Camuffo, Arnaldo; Costa, Giovanni (1993). «Strategic Human Resource Management: Italian Style». *Sloan Management Review*, 34 (2).
- Cappellari, Romano (2002). *Il tempo e il valore: Flessibilità e gestione dell'orario di lavoro*. Torino: UTET Libreria.
- Cappellari, Romano; Camuffo, Arnaldo (1997). *Forall-Pal Zilieri*. Torino: ISEDI.
- Casson, Mark (1991). *The Economics of Business Culture: Game Theory, Transaction Costs, and Economic Performance*. Oxford: Clarendon Press.
- Comacchio, Anna (1994). *Il management dell'innovazione. Strutture, processi e competenze per la R&S*. Torino: UTET Libreria.

- Comacchio, Anna (1999). *L'ufficio che cambia: Nuove competenze per il lavoro intellettuale*. Milano: Etas.
- Compagno, Cristiana (2000). *Il Caso Nonino: Lo spirito d'impresa*. Torino: ISEDI.
- Costa, Giovanni (a cura di) (1992). *Manuale di gestione del personale*. Torino: UTET.
- Costa, Giovanni (1975). «La diseducazione manageriale: Aspetti e problemi delle esperienze formative in Italia». *Economia e Politica industriale*, 11.
- Costa, Giovanni (1990). *Economia e direzione delle risorse umane*. Torino: UTET Libreria.
- Costa, Giovanni; Gianecchini, Martina (2005). *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*. Milano: McGraw-Hill.
- Costa, Giovanni; Camuffo, Arnaldo (2014). «The Evolution of Human Resource Management in Italy: A Historical-institutional Perspective». In: Kaufman B. (ed.), *Unity and Diversity: The Historical Development of HRM Across Nations*. London: Edward Elgar Publishing.
- Costa, Giovanni; Gubitta, Paolo (2001). *Gruppo Carraro: La cultura dell'eccellenza*. Torino: ISEDI.
- Costa, Giovanni; Gubitta, Paolo (2004). *Organizzazione aziendale: Mercati, gerarchie e convenzioni*. Milano: McGraw-Hill.
- Costa, Giovanni; Nacamulli, Raoul C.D. (a cura di) (1996). *Manuale di organizzazione aziendale*. Torino: UTET Libreria.
- Favotto, Francesco (2007). *Economia aziendale: Modelli, misure e casi*. Milano: McGraw-Hill.
- Fox, Alan (1966). *Industrial Sociology and Industrial Relations*. London: Royal Commission on Trade Unions and Employers Associations. Trad. it. in H.A. Clegg et al., *La contesa industriale*, Roma: Edizioni Lavoro, 1980.
- Freeman, Christopher; Soete, Luc (1986). *L'onda informatica: Nuove tecnologie e occupazione*. Introduzione di Roberto Camagni. Milano: Edizioni del Sole-24 Ore.
- Garzia, Carmine; Moretti, Andrea (2004). *Massimo Colombari e la Perma-steelisa*. Torino: ISEDI.
- Gemelli, Giuliana (1997). «Un esperimento in vitro: l'Ipsos di Torino (1952-1965)». In: Gemelli, Giuliana (a cura di), *Scuole di Management: Origini e primi sviluppi delle Business schools in Italia*. Bologna: il Mulino, pp. 31-38 e 55-106.
- Gemelli, Giuliana (1998) «American Influence on European Management Education: The Role of the Ford Foundation». *Management Education*. Aldershot: Ashgate; Dartmouth, pp. 239-269.
- Gerli, Fabrizio; Comacchio, Anna; Scapolan, Annachiara; Bonesso, Sara (2011). «Scelte di confine. La gestione dei processi di HRM tra organizzazione, mercato e partnership». In Gubitta, Paolo; Costa, Giovanni (a

- cura di), *Globalizzazione, modularità e nuove forme di organizzazione*. Milano: FrancoAngeli, pp. 107-128.
- Gerli, Fabrizio (1998). *Competenze e contesto*. In: Camuffo, Arnaldo (1998).
- Isotta, Franco (a cura di) (2011). *La progettazione organizzativa*. Padova: CEDAM.
- Pfeffer, Jeffrey (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pontiggia, Andrea (2013). «Le logiche organizzative per la realizzazione delle strategie di retail e di branding». In: Aiello, Gaetano (a cura di), *Davanti agli occhi del cliente*. Roma: Aracne.
- Rispoli, Maurizio (a cura di) (1989). *L'impresa industriale: Economia, tecnologia e management*. Bologna: il Mulino.
- Rispoli, Maurizio et al. (1993). *Pasquale Saraceno e gli studi di Economia d'impresa*. Roma: Edindustria.
- Rullani, Enzo (1989). «La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione». In: Rispoli, Maurizio (1989).
- Rullani, Enzo (1992). «Divisione del lavoro e reti d'impresa: il governo della complessità». In: Belussi, Fiorenza (a cura di), *Nuovi modelli d'impresa, gerarchie organizzative e imprese rete*. Milano: FrancoAngeli.
- Rullani, Enzo (2004). *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*. Roma: Carocci.
- Rullani, Enzo (2010). *Modernità sostenibile*. Venezia: Marsilio.
- Volpato, Giuseppe (2004). *FIAT Auto Crisi e riorganizzazioni strategiche di un'impresa simbolo*. Torino: ISEDI.
- Volpato, Giuseppe (2008). *Concorrenza, impresa, strategie*. Bologna: il Mulino.
- Walton, Richard E.; McKersy, Robert B. (1965). *A Behavioural Theory of Labor Negotiation*. New York: McGraw-Hill.



## **In ricordo di Giuseppe Volpato**

Leonardo Buzzavo

Questo documento raccoglie i pensieri inviati da moltissime persone in ricordo di Giuseppe Volpato subito dopo la sua scomparsa avvenuta il 4 aprile 2012.

Il professor Giuseppe Volpato ci ha lasciato prematuramente. Nella cerimonia di commiato che ha avuto luogo nella Chiesa di Santa Maria della Speranza a Mestre il giorno 7 aprile è stato ricordato con tre interventi. Il primo da parte di una voce dei suoi allievi (Leonardo Buzzavo anche a nome dei colleghi Andrea Stocchetti e Francesco Zirpoli), il secondo da una voce di uno dei suoi colleghi (il professor Francesco Favotto) e il terzo da parte di un noto giornalista del settore auto, suo ambito di studio preferenziale (Luca Ciferri).

Si riporta qui sotto il primo di questi tre interventi.

Alcuni pensieri da esprimere a nome di tanti colleghi e amici con cui ci siamo confrontati.

Una montagna. Giuseppe Volpato era una montagna. Chiunque si sia trovato di fronte a lui conosce bene questa sensazione, di trovarsi di fronte una montagna. Una montagna di conoscenza, di metodo, di impegno e di generosità. Una montagna che ti faceva sentire piccolo ma allo stesso tempo lui era capace di metterti sul suo stesso piano. Una montagna che quindi ti trascinava sempre verso l'alto, dandoti qualcosa in più e uno stimolo per migliorare.

Un ponte. Bepi è un vero esempio di studioso che ha dato lustro all'Università, agendo da cerniera tra l'accademia (la comunità di studiosi) e la pratica (il mondo delle aziende). Sappiamo tutti quanto fosse apprezzato tra i colleghi di molti atenei, anche all'estero, e la conferma di quanto fosse apprezzato nel mondo della pratica è data dalle innumerevoli testimonianze che hanno iniziato ad arrivare a partire da giovedì, siano articoli in giornali, siti web, e parole e pensieri di persone da ogni parte. Colpiscono in modo particolare i pensieri e gli apprezzamenti di chi non lo conosceva a fondo, ma magari l'ha anche solo ascoltato a una conferenza o letto alcuni suoi scritti, e ringraziava per il contributo che questi hanno rappresentato per il proprio lavoro.

Una persona perbene. Un grande, cosa riconosciuta da tutti, dentro e fuori università, come uomo e come studioso, con elogi e con lacrime,



Un ritratto del Professor Giuseppe Volpato

anche da chi lo conosceva poco... crediamo che questo sia il massimo che un uomo possa desiderare. Un uomo buono. Un uomo perbene, come in molti hanno detto. Uno di quegli uomini di cui oggi il nostro Paese avrebbe particolare bisogno.

Uno scienziato curioso. Non potrei nemmeno pensare di citare ricordi



e aneddoti legati a oltre vent'anni di lavoro insieme, così come sarebbe lo stesso per tante altre persone. Mi limito a raccontare un fatto. Prima dell'emergere della sua malattia, ero da lui nel suo studio di casa, circondato dai moltissimi libri di cui si nutriva. Ebbene lui mi disse «mi dispiace che non riuscirò a leggerli tutti, non farò in tempo». Quella frase non era un presagio, ne sono sicuro. Era una testimonianza della sua indole di studioso appassionato, mosso da uno spirito in cerca di un continuo miglioramento della scienza, delle ipotesi che ci aiutano a leggere il mondo, convinto che ogni cosa che sappiamo è perfezionabile e il cammino è infinito e per questo importante. Un vero scienziato, che negli ultimi tempi si era dedicato in modo particolare a questioni di metodo, di epistemologia, dei come e perché della conoscenza, per aggiungere un tassello ancora più alto al suo mosaico di lavori scientifici.

Concludo con un pensiero a Bepi come un marito e padre esemplare. E qui il pensiero più intenso va alla famiglia, ovvero Annamaria, Elena e Arianna. Bepi era un uomo molto operoso, gran lavoratore, mai stanco, sia nel servire il proprio Ateneo, sia nel seguire il proprio percorso di ricerca, sia nel trasmettere ad altri elementi importanti. In tutti questi momenti di lavoro mi sento di dire che aveva sempre la propria stella polare in Annamaria, con un rapporto affettuoso ed elegante che ha suscitato ammirazione da parte di tante altre coppie. Il professor Volpato studioso eminente era anche il Bepi marito affettuoso che mano nella mano con Annamaria ritraeva due persone che si vogliono bene come due fidanzatini agli inizi della propria relazione.

L'abbiamo perso? Non lo so... forse... me lo sto ancora chiedendo. Perché ho iniziato dicendo che è una montagna. E le montagne rimangono. Nello scenario. Nel nostro orizzonte. Per SEMPRE.



# **Percorsi e prospettive nella professione manageriale oggi**



## **Evoluzione dell'agenda strategica dei CEO italiani nel periodo 2013-2015**

Crescita internazionale, innovazione e operazioni di natura straordinaria

Nicola Anzivino

Partner, PwC Advisory;

Membro Consiglio Direttivo, Ca' Foscari Alumni

**Sommario** 1 Introduzione. – 2 I risultati principali. – 3 Il punto di vista di PwC. – 4 La crescita internazionale: 5 temi chiave. – 5 Innovazione: cinque temi chiave. – 6 M&A + JVs: 5 temi chiave. – 7 IPO: 5 aspetti chiave. – 8 Conclusioni: framework di riferimento per la CEO Agenda

### **1 Introduzione**

Negli ultimi anni mi sono occupato della PwC CEO Survey per l'Italia, la ricerca raccoglie le aspettative di oltre 1.300 top manager a livello mondiale e di 50 CEO italiani sulle prospettive di crescita a 12 e 36 mesi delle loro società con l'obiettivo di definire un quadro completo ed esaustivo della business vision degli intervistati.

I CEO italiani intervistati sono sia di aziende pubbliche che private, in tutti i settori industriali e di diverse dimensioni dando uno spaccato qualitativamente significativo della realtà economica del nostro Paese.

La survey internazionale viene presentata a Davos durante il WEF in febbraio e successivamente a Milano per i risultati italiani, nel 2015 è stato realizzato un evento anche all'Università Ca' Foscari Venezia con la partecipazione dell'Associazione Ca' Foscari Alumni focalizzato sulla realtà delle PMI del Nord Est d'Italia.

### **2 I risultati principali**

Significativo per capire l'evoluzione del business sentiment dei CEO intervistati è il titolo scelto per le edizioni italiane della survey realizzate negli ultimi 3 anni, nel 2013 *Innovare per crescere*, nel 2014 *The Future of Business* e nel 2015 *Competing in a marketplace without boundaries*.

Nel 2013 il livello di fiducia dei CEO italiani circa la crescita dei ricavi delle loro aziende a 12 e 36 mesi aveva raggiunto il livello più basso degli

ultimi 5 anni, con un forte differenziale negativo rispetto sia alle aziende europee e statunitensi. Il macro messaggio dei top manager italiani intervistati in quell'anno era di forte discontinuità strategica rispetto al passato con un focus sull'innovazione di prodotto, processo e gestione manageriale per far crescere la propria quota sui mercati internazionali specialmente al di fuori dell'Europa, area vista scarsamente attrattiva. Centrali erano anche i temi del cost cutting e del right sizing aziendale per prepararsi a essere fit alla ripartenza del nuovo ciclo positivo dell'economia europea.

Nel 2014 la fiducia rimbalzava in modo significativo sia a breve che a medio termine, le prospettive di crescita internazionale spingevano i nostri CEO a prevedere nuovi investimenti in tecnologia, a un ripensamento delle strategie di gestione e valorizzazione dei talenti manageriali e un ridisegno della struttura organizzativa soprattutto in ambito commerciale. Inoltre, i top manager enfatizzavano la necessità di ripensare alla loro business ambition con una prospettiva di medio periodo con la priorità di stimolare un nuovo modello di governance aziendale per rendere il processo decisionale più veloce e strutturato per affrontare meglio la complessità di business attuale.

Nel 2015 la survey italiana evidenziava un livello di fiducia dei CEO italiani ai massimi negli ultimi 5 anni con prospettive di crescita delle nostre aziende a 3 anni migliori delle aziende europee. I commenti raccolti dai nostri top manager evidenziavano che la crisi era stata sfruttata per un turnaround manageriale significativo in tutte le funzioni aziendali con un allargamento del mercato di riferimento complessivo (geografia/cliente/prodotto) sfruttando al meglio le competenze distintive a livello operativo e industriale, mettendo al centro del business model aziendale le nuove tecnologie e con un nuovo focus su M&A e creazione di JVs soprattutto all'estero.

### **3 Il punto di vista di PwC**

Il nostro giudizio complessivo è positivo sul lavoro manageriale svolto dalle aziende italiane intervistate negli ultimi 3 anni; le Società sono ora più internazionali sia come base clienti che come footprint produttivo, sono più orientate all'innovazione di prodotto e processo con nuovi investimenti in R&S, hanno rivisto il loro business model utilizzando la tecnologia per essere più vicini sia ai loro clienti che ai fornitori, hanno strutture organizzative più snelle e orientate alle prospettive di crescita internazionale, hanno rafforzato i loro sistemi e procedure focalizzandosi sulla pianificazione finanziaria e andando oltre il budget annuale per la strutturazione della loro business vision. Dal punto di vista economico-finanziario hanno rafforzato la loro struttura patrimoniale e ridotto il livello di indebitamento finanziario in rapporto all'EBITDA.

D'altra parte abbiamo assistito a una crescente e preoccupante polariz-

zazione delle performance aziendali, le società *sane* finanziariamente hanno potuto darsi priorità d'internazionalizzazione, reclutare nuovi manager non solo italiani e focalizzarsi attraverso mirati investimenti in nicchie ad alto valore aggiunto grazie a significativi processi d'innovazione e uso strategico delle tecnologie. Le società più deboli da un punto di vista di merito creditizio, fortemente basate su ricavi domestici e di piccole dimensioni, hanno sofferto una crisi aziendale pesante e stanno cercando processi di aggregazione *difensivi* con i campioni internazionali del loro settore per evitare un forte ridimensionamento o la chiusura.

Il dato macro a livello internazionale e italiano che vogliamo sottolineare è quello del calo degli investimenti fissi lordi negli ultimi anni, basti pensare che in un'area storicamente dinamica come il Nord Est d'Italia gli investimenti sono calati dal 2007 al 2014 del 22% in valore. Sempre di più la crescente competizione globale, l'incertezza macro economica collegata a rischi politici e il crescente *short-termismo* che ormai influenza anche i piani delle aziende familiari di medie dimensioni hanno ridotto la propensione a investire anche in relazione alla necessità di assumere *rischi di business* sempre più significativi per raggiungere rendimenti sul capitale investito validi e con pay back period ridotti.

Gli imprenditori e molto spesso anche i CEO di aziende di diverse dimensioni hanno assunto un sentiment da *rentier* (accumulando cassa, pagando dividendi e con operazione di buy back delle azioni) piuttosto che da esploratori *path creators* capaci di investire creando nuove regole nel mercato e allo stesso tempo articolando una credibile *long-term strategic vision* e una chiara equity story da presentare al mercato. Tale fenomeno si è riscontrato specialmente in Europa; in tale ambito, per far ricrescere il nostro continente occorre avere una nuova classe di imprenditori e manager capaci di aver fiducia sul futuro delle loro aziende. Sicuramente il passaggio generazionale e la nuova managerializzazione a cui stiamo assistendo per le PMI italiane dovrebbe facilitare il ritorno a livelli crescenti d'investimenti aziendali.

Segnali di cambiamento si stanno registrando in Italia, nel corso nei primi tre mesi del 2015 la crescita di beni strumentali è stata del 15% grazie soprattutto agli incentivi della Legge Sabatini e il bonus macchinari, un segnale importante ma va considerato che la crisi aveva quasi azzerato tali investimenti.

Per altro nostre recenti analisi sul ROI di aziende italiane di medie dimensioni in alcuni settori industriali negli ultimi 3 anni hanno evidenziato una drastica riduzione del numero di società con valori medi superiori al 10% rispetto a periodi precedenti e aspettative dei manager di valori *single digit* nel medio periodo.

Il percorso di cambiamento richiesto alle aziende italiane non è terminato, la sfida tecnologica che attende ancora le società sarà tanto importante quanto il processo d'internazionalizzazione dei loro ricavi e del footprint

industriale su cui hanno lavorato nell'ultimo periodo. La sfida necessita di nuovi investimenti ma soprattutto di un cambiamento di mind set commerciale, operativo e organizzativo.

Avere a bordo talenti manageriali capaci di fissare le priorità, gestire il cambiamento e allineare costantemente le aspettative dei diversi stakeholder aziendali ai nuovi scenari di business sarà un aspetto chiave per la fase di crescita che ci attendiamo per le aziende italiane nei prossimi 3 anni. La nostra esperienza ci suggerisce una dicotomia tra manager forti nell'execution del loro business e quelli orientati a pensare a modi innovativi di crescere, spesso le società vincenti riescono ad avere CEO capaci di giocare entrambe le partite con successo.

Molte interviste ci hanno segnalato il nuovo focus manageriale su cambiamenti e prospettive a 3/5 anni piuttosto che sul budget economico a 12 mesi; in tale ambito diventa chiave strutturare un'ambition credibile e valutare se le competenze distintive per poter vincere la competizione globale nei prossimi anni sono presenti in azienda o come colmare il gap riscontrato. Questa nuova articolazione strategica diventerà centrale soprattutto per le PMI a direzione familiare con scarsa capacità di nuova finanza che stanno valutando il loro business path prospettico di medio periodo.

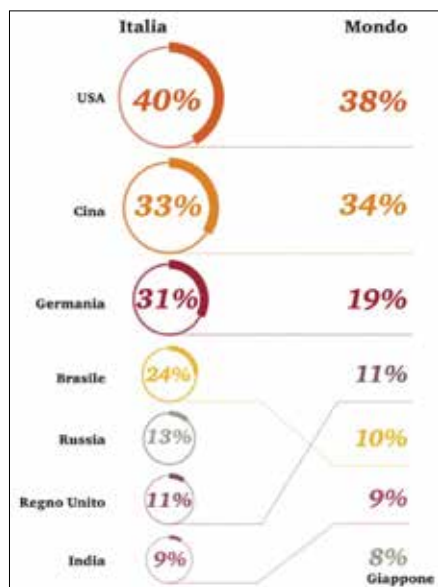
Rimane poi il problema dimensionale delle nostre aziende, la competizione globale è sempre più guidata da grandi gruppi globali, da evidenziare che le top 500 società statunitensi per ricavi censite da Fortune nel 2015 sono al netto del fenomeno inflazionistico 10 volte più grandi di quanto erano nel 1955. In tale ambito, stiamo assistendo e ci attendiamo ancora un processo di consolidamento in diversi settori caratterizzato da cross-border transaction dove più che avere senso la nazionalità delle aziende buyer & seller sarà chiave la localizzazione operativa e industriale del nuovo gruppo.

#### **4 La crescita internazionale: 5 temi chiave**

Gli USA risultano nell'ultima survey il Paese con le maggiori prospettive di crescita per le aziende italiane intervistate davanti a Cina e Germania, soprattutto in relazione alla crescita del mercato domestico statunitense, alla possibilità di sfruttare la flessibilità del mercato del lavoro e agli incentivi che gli stati americani danno alle nuove iniziative di business (graf. 1). Comunque, l'Asia continuerà, nonostante il rallentamento cinese in atto, a costituire un'area ad alta attrattività per lo sviluppo di nuovo business per le nostre aziende, visto ormai il peso economico raggiunto. Si consideri che 9 dei 10 maggiori porti per container a livello mondiale si trovano in quella zona del mondo (Dubai è quello non asiatico).



Grafico 1. Quali sono i tre Paesi, a esclusione di quello in cui risiede, che considera più importanti per le vostre prospettive di crescita generale nei prossimi 12 mesi?



Fonte: 18th Annual Global CEO Survey, Italia

Molti intervistati evidenziano la necessità di non avere un'elevata concentrazione dei ricavi esteri solo su un'area specifica ma di focalizzare almeno 5 scommesse internazionali, purtroppo l'esperienza della Russia ha insegnato molto ad alcuni manager italiani. Un bilanciamento tra scommesse europee ed extra europee è consigliato per perseguire un efficace mix di *value* e *growth strategy* di medio periodo. In tale ambito, emerge anche una crescente competizione internazionale spesso dominata da grandi operatori capaci di peso commerciale e investimenti non sostenibili dalle medie imprese italiane.

Significativi anche i commenti dei CEO italiani in relazione al fatto di avere sempre di più clienti internazionali piuttosto che semplici ricavi dall'estero; la dipendenza molto spesso chiave da distributori o agenti esteri rende molto volatile la presenza in alcuni mercati e poco strategica la presenza. Spesso la conoscenza dei mercati esteri è limitata come anche la marginalità delle vendite, esportare non può essere che una prima fase di un processo di seria internazionalizzazione di medio periodo.

Molte aziende italiane hanno fatto il passo di internazionalizzare la propria base produttiva diventando *multinazionali tascabili* ma poche sono cresciute internazionalmente dal punto di vista manageriale. I top manager non italiani alla guida delle aziende del nostro Paese sono pochi nonostante i clienti chiave siano spesso all'estero e a volte le persone chiave che gestiscono le filiali estere sono i fedelissimi dell'imprenditore o del CEO piuttosto che validi manager locali.

Spesso la crescita internazionale necessita di investimenti significativi; nelle nostre ricerche abbiamo riscontrato una carenza nell'analisi delle performance in termini di ritorno dal capitale investito in queste iniziative e nella strutturazione di un'adeguata exit strategy nel caso di deludenti rendimenti finanziari. L'internazionalizzazione spesso viene gestita più come obiettivo commerciale invece che con i normali parametri economico-finanziari, tale prospettiva non è sostenibile nel medio periodo mettendo a repentaglio l'intera gestione anche del mercato domestico.

## 5 Innovazione: cinque temi chiave

L'innovazione di prodotto e servizio è stata valutata la principale opportunità di crescita per le aziende italiane nel corso degli ultimi 3 anni dai CEO intervistati. La digital transformation è l'*enabler* principale per l'innovazione sia in fabbrica, sia per un rapporto a valore aggiunto con clienti e fornitori, sia per dotarsi di nuovi strumenti manageriali basati sull'infrastruttura IT aziendale.

L'innovazione *technology-driven* ha permesso a oltre il 40% delle aziende intervistate italiane di espandere il proprio mercato di riferimento a nuovi settori, puntando soprattutto su nicchie ad alto contenuto tecnologico e d'innovazione con alta marginalità ma limitate economie di scala quindi perfetti per i *small & fast fishes* italiani. In particolare, i segmenti di business caratterizzati da medium-high technology hanno premiato medie aziende italiane che hanno saputo diventare player credibili a livello di qualità sui mercati mondiali soprattutto in ambito BTB.

L'innovazione di processo industriale è stata abilitata negli ultimi 3 anni secondo i CEO italiani dalle tecnologie relative alla stampa 3D, dallo sviluppo della robotica, dai nuovi fenomeni *big data* e *internet of things*. Le fabbriche sono cambiate e la produttività è cresciuta soprattutto nei segmenti *industrial products* secondo le opinioni raccolte dai CEO italiani, rimangono ancora da realizzare significativi investimenti per le aziende del nostro Paese per recuperare il gap rispetto ai concorrenti internazionali.

L'innovazione di prodotto e l'interazione con i clienti è stata supportata secondo i top manager dalle tecnologie relative ai social network, alla *mobile interaction* con i clienti e alle *wearable technologies*. Circa il 90% dei CEO intervistati afferma di trarre valore dalla tecnologia nell'ambito della conoscenza del cliente e da questo aver introdotto nuove caratteristiche nei prodotti offerti riducendo il time to market.

Ma oltre il 40% dei top manager italiani sono preoccupati dalla velocità del cambiamento tecnologico e dalla difficoltà d'investire significativamente in quest'area monitorando i ritorni in maniera puntuale. Molto spesso il successo degli investimenti in tecnologia per creare innovazione dipende dalla sponsorship del leadership team piuttosto che dalla competenza dei *tecnologi* aziendali (graf. 2).

Grafico 2. Quanto sono importanti, dal punto di vista strategico, le seguenti tecnologie digitali per la Sua azienda?



Fonte: 18th Annual Global CEO Survey, Italia.  
Nota: Il grafico riprende le risposte «piuttosto importante» e «molto importante».

## 6 M&A + JVs: 5 temi chiave

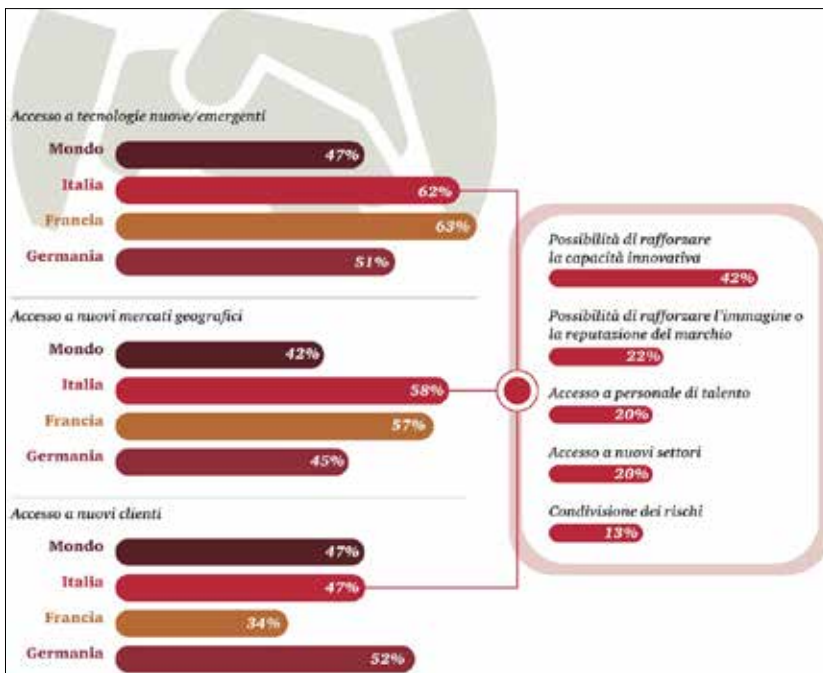
La crescita per linee esterne attraverso acquisizioni, fusioni, joint-ventures o alleanze in Italia o all'estero è uno dei temi chiave nell'agenda dei CEO italiani per i prossimi anni. Molto spesso la ricerca di partner non viene vista solo come strumento di crescita ma anche come mossa difensiva in situazioni di difficoltà finanziaria per l'impossibilità di effettuare nuovi investimenti per la crescita.

Le operazioni di natura straordinaria interessano non solo per processi di concentrazione orizzontale, ma anche di espansione verticale nella catena del valore e di diversificazione in altri settori industriali. Crescente l'interesse per il finanziamento di start-up da parte di grandi e medi gruppi

industriali interessati a sviluppare *disruptive growth* al di fuori dei classici percorsi di crescita strutturata aziendale (business as usual).

Per le aziende italiane i principali razionali strategici per operazioni di natura straordinaria sono in ordine d'importanza l'accesso a nuove tecnologie, la penetrazione in nuovi mercati geografici e la conquista di quote di mercato su nuovi segmenti di clientela in mercati già presidiati. Molto spesso tali razionali vengono ricondotti al rafforzamento della capacità d'innovazione di aziende *culturalmente mature* o *too big to change* e al rafforzamento del marchio/immagine/reputazione aziendale per far partire un nuovo ciclo di crescita (graf. 3).

Grafico 3. Quali sono i motivi principali della partecipazione a JV, alleanze strategiche o collaborazioni informali?



Fonte: 18th Annual Global CEO Survey, Italia

Rispetto al passato vengono considerate con maggior attenzione da parte dei CEO italiani le JV soprattutto per la crescita internazionale in relazione ai minori investimenti necessari inizialmente e ai minori costi di exit in caso di ritorni insoddisfacenti, anche a costo di maggior rischio di fallimento di tali iniziative e di ritorni non adeguati dal punto di vista

finanziario nel breve termine. Le JV vengono viste come ottimo strumento per conoscere il mercato, la clientela e il partner straniero prima della realizzazione di una significativa operazione di acquisizione. Molto spesso un buon business plan della JV, una valutazione delle tematiche legali e una due diligence sul futuro partner sono essenziali per ridurre i rischi e velocizzare il ritorno dell'iniziativa.

Il *transformative merger* viene considerato un'ottima modalità di sviluppo strategico per rivitalizzare aziende dalle ottime competenze industriali distintive ma fortemente presenti in mercati geograficamente o di prodotto maturi che non riescono a riposizionarsi, rispetto a operatori giovani *path finders* di minori dimensioni ma conosciuti dagli investitori per il loro potenziale di crescita prospettica. Insomma, per ringiovanire alcune aziende di medie grandi dimensioni il modo migliore è *sposarle* a una giovane promettente società orientata a segmenti di mercato ad alta crescita.

## 7 IPO: 5 aspetti chiave

Nell'ultimo periodo un numero crescente di aziende medie e di piccole dimensioni si sono affacciate al mercato borsistico italiano. Il principale motore di questa scelta è stato sia finanziario per trovare le risorse per nuovi processi di crescita sia per far evolvere sistemi-strutture-procedure e governance verso un modello più sofisticato capace spesso di rendere la società indipendente dalla struttura di controllo familiare e avere una maggiore e migliore visibilità internazionale verso clienti e fornitori internazionali.

I punti fondamentali per una quotazione di successo sono quelli della presentazione di una equity story di successo ed 'interessante', di un posizionamento strategico prospettico valido grazie a specifiche competenze distintive, della possibilità di realizzare acquisizioni *value-added* nel breve e medio periodo, di un management team internazionale e d'esperienza capace di affrontare le sfide prospettiche, di una corporate governance capace di semplificare e rendere efficace il processo di decision-making aziendale, di una capital structure equilibrata e in grado di affrontare eventuali *turbolenze* di business senza problemi.

La quotazione in Borsa è fortemente suggerita per società con forte esposizione verso i mercati internazionali, essere quotati permette una visibilità molto forte con clienti internazionali e una maggiore credibilità di business assicurando una maggiore trasparenza a 360 gradi verso gli esterni. La quotazione in Borsa è una vetrina importante sia nel mondo corporate sia per milioni di consumatori a livello mondiale, i vantaggi sono evidenti e possono essere a volte non completamente stimabili pre-operazione.

Negli ultimi anni abbiamo assistito a quotazioni di società italiane in mercati diversi. Esistono tre parametri da considerare per la scelta del

mercato in cui quotarsi dal punto di vista geografico: presenza di peer quotati sul mercato come comparabili al fine di avere benchmark interessanti e far parte di un cluster specifico, la presenza di investitori finanziari specializzati nel settore, capaci di approfondire i temi di business rilevanti e lo sviluppo commerciale prospettico che può generare un interesse dei futuri clienti, anche attraverso percorsi mediatici specifici di comunicazione.

Rimane in molti gruppi familiari una forte resistenza a intraprendere la strada verso il mercato borsistico in relazione sia alla volatilità finanziaria del valore delle azioni non correlata spesso all'andamento del business reale, sia agli obblighi relativi a livello contabile e di comunicazione finanziaria con relativa trasparenza e costi aggiuntivi, sia alla presenza del *mercato* all'interno della compagine azionaria anche se in minoranza. Pur essendo alcuni svantaggi evidenti, i pro sono significativi e soprattutto la quotazione diventa un segnale di *maturazione* importante verso i diversi stakeholder aziendali. Spesso i manager sono i più favorevoli al processo di quotazione anche in relazione all'instaurarsi di sistemi d'incentivazione chiari, correlati alle reali dinamiche di business e fortemente meritocratici.

## 8 Conclusioni: framework di riferimento per la CEO Agenda

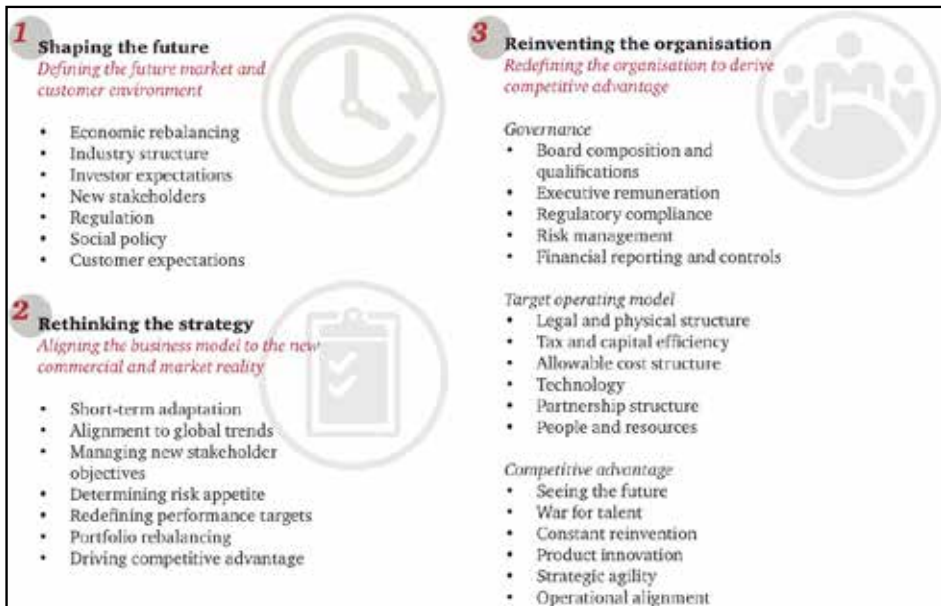
L'esperienza derivante dal supporto ai CEO di imprese di grandi, medie e piccole dimensioni in 157 Paesi nel ripensare la loro agenda strategica ci ha permesso di definire dei semplici framework sia per valutare le leve di successo della competizione (graf. 4) sia per comprendere the big picture (graf. 5).

Grafico 4. Quale sarà la capacità più importante per gli amministratori delegati del futuro?



Fonte: 18th Annual Global CEO Survey, Italia

Grafico 5. Our framework helps you in defining your agenda



Fonte: 18th Annual Global CEO Survey, Italia





## **30+ anni di aziendalisti in Laguna**

Gli studi manageriali a Venezia

# **Aziendalista? Aziendalista!**

Luca Baseggio

Socio ALEA

Qual tremar di vene ai polsi di fronte a questa parola.

Ma siamo sicuri di averne appreso appieno la portata nelle aule universitarie, di averla sentita dentro fin dal primo momento?

Mi piace davvero ricordare quegli anni sui libri e l'ansia definitoria che permeava le sue materie-base. Personalmente non ho mai accettato la perfezione formale, ma ricordo molto bene che qualcuno diceva che «l'azienda è una coordinazione economica in atto». Ebbene, pur avendo sudato per incidere questi tre termini nella mia fallace memoria, ritengo che vi possiamo ancora trovare forti significati, e una visione ampia di quale sia il nostro mestiere.

Innanzitutto un termine neutro come 'coordinazione'. Chi ha usato tale accezione non ha parlato di organizzazione ma si è limitato a osservare. Non ha dato giudizi di valore, non ha fatto dipendere l'azienda dall'azione positiva di questo, quello o di una gerarchia, ma si è limitato a dire che esistono delle coordinazioni, e dunque che sono.

Gli uomini sono esseri sociali che si coordinano, e non c'è una scienza esatta che stabilisca come tale coordinazione debba avvenire, né osservazioni empiriche idonee a trarre modelli decontestualizzati e, più in generale, avulsi dal contesto storico.

Tutto trova spazio nella coordinazione, anche l'organizzazione spontanea, e perfino il caos.

Come quello che disse di trovare una delegazione sovietica in visita qualche decennio fa a una allora nota azienda italiana. Ma come fa, si chiesero, a essere produttiva un'azienda dove tutti hanno libertà di movimento e di parola, e dove iniziative culturali e formative sono costantemente parte integrante dell'orario di lavoro? Ebbene chi considerava la festa dei lavoratori come la sua più grande ricorrenza annuale aveva in mente solo l'ordine e la disciplina.

Non finiremo mai di scoprire come si coordinano esseri umani, animali, piante e, più in generale, gli ecosistemi. Ma impareremo davvero qualcosa solo se capiremo che non si tratta di meccanismi di un ingranaggio, fordista o post-fordista che sia. La coordinazione non può prescindere dall'uomo e dal suo ambiente, dai suoi rapporti sociali, e dalla sua stessa civiltà.

Siamo attori sociali e al centro di questo ordinarsi assieme ci puoi essere

solo tu, caro lettore, che stai leggendo queste mie disincantate righe. Non dimenticarlo, perché ne va della tua stessa evoluzione.

Non manca di essere al centro, invece, il concetto di 'economia'. È uno dei nomi che ricorrono maggiormente nella parlata contemporanea, tanto che per interpretarlo avremo forse bisogno di un linguista o di un sociologo.

Sembra che non ci si possa sottrarre dall'agire economico allo stesso modo in cui non ci si può sottrarre dalla globalizzazione o da altre singolari taumaturgie dell'era moderna. Economia per dire tutto e il contrario di tutto, per manipolare, per attrarre il consenso oppure per distoglierlo, per dire che c'era un paradigma che ora non c'è più.

Bisognerebbe davvero fare più economia della parola economia. Ma, al di là di questo, se esistono diverse scuole di pensiero perfino sull'economia domestica, figuriamoci cosa accade quando parliamo di economia aziendale o politica. Succede anche che la fine dialettica accademica scada nel peggiore dei mali, ovvero lo scontro ideologico.

Ma qual è l'agire economico? Come si misura l'economia aziendale? Gli strumenti di sicuro non mancano, molte volte mancano invece substrati culturali in grado di interpretarli.

A un estremo si parte da coloro - e ve ne sono ancora tanti - che pensano l'agire economico solo in termini di contabilità generale, dimenticandosi dei più basilari concetti di contabilità analitica.

Dall'altro vi è una feconda ricerca di quali siano davvero gli accadimenti contabilmente rilevanti, per identificarli in un sistema di portatori di interessi o, meglio, di effetti. Ma esiste veramente un sistema contabile che contempi armoniosamente le esigenze informative di tutti i portatori di effetti?

Profit o non profit il bilancio sociale non può essere relegato a mero strumento di marketing. L'azienda è parte integrante di un ecosistema con equilibri di medio e lungo periodo. E una contabilità prevalente improntata sui flussi annuali, piuttosto che sull'utilità, rischia davvero di portarci fuori strada.

Tanti e subito... e la rima la lascio al lettore. Ma è questo l'obiettivo dell'investitore, ovvero del principe degli stakeholder? È realtà o astrazione matematica dalla realtà? Stiamo parlando di cognizioni oppure di illusioni cognitive? Forse qualche psicologo dell'economia potrebbe aiutarci a non uscire completamente dal seminato, inteso nel senso letterale del termine. Infatti economia è soprattutto ricerca di significati. E di buon senso.

L'immanenza della coordinazione in atto è sempre stata suffragata dal concetto di sopravvivenza, da un substrato istintivo che caratterizza singoli e gruppi fin dal Paleolitico. Ma il sistema limbico e ancestrale degli *animal spirit* mal si adatta ai moderni ecosistemi, dove il vivere nelle caverne è sinonimo di disparità sociale, e il buio sta soprattutto nei fantasmi di ciò che non si vuole vedere o toccare con mano. Non sono certo spiriti animali quelli

che riducono gli animali stessi a esseri in via di estinzione, o che vedono la crescita come un ormone da distribuire indiscriminatamente a tutti.

Mai come in questo momento è necessario gettare lo sguardo oltre i piani industriali, e oltre gli stessi concetti della programmazione classica. La vera strategia sta nel procrearsi al di là di questa generazione per scorgere una storia credibile dell'umanità futura.

Ecco allora emergere in tutta la sua crucialità l'importanza dei *political spirit* e dei *behavioral spirit*. Avremo sempre bisogno di spiriti, ma non dovremo mai più svegliarci di notte per gli incubi.

L'economia aziendale studia tutto questo e molto altro ancora. Ma come lo fa? Ancorché intrisa di matematica, diritto, di dare uguale all'avere è davvero una grande scienza sociale.

Inserita nel pulsare stesso dell'agire umano è soggetta a molte sirene, a leggende metropolitane instillate come verità assodate, a manipolazioni e condizionamenti più o meno consapevoli. Allora come fare per resistere al richiamo di maison dal seducente nome anglofono o alla voce cacofonica di coloro che parlano solo *ex cathedra*?

La risposta sta solo nel rigore del metodo scientifico. Non astrazione scientifica o scienista che sia. Non illusioni pseudostatistiche ammantate da qualche autorevole sostenitore.

Ma vero e autentico metodo scientifico applicato all'uomo, che nei suoi comportamenti non è né razionale né irrazionale, ma semplicemente unico. Come chi si crede dotato di senno ed emozione senza che nessuno gliel'abbia mai detto.



## **10 anni di applicazione dei principi contabili internazionali IFRS/IAS: evoluzione o involuzione?**

Stefano Bianchi  
Partner, BDO Italia;  
Presidente, ALEA; Vicepresidente, Ca' Foscari Alumni

**Sommario** 1 *Fair value*. – 2 Avviamento e *impairment*. – 3 Informativa (*disclosure*). – 4 Strumenti finanziari. – 5 Conclusioni

Negli ultimi decenni il crescente impulso dei mercati finanziari ha favorito la globalizzazione degli interessi economici e richiesto una sempre maggiore compatibilità e circolazione delle informazioni economico-finanziarie. Tuttavia questo processo si è scontrato con la frammentazione delle regole contabili applicate localmente alla fonte di queste informazioni rappresentata dai bilanci preparati dalle aziende. Da qua la spinta verso l'armonizzazione contabile perché i vari sistemi contabili esistenti in alcuni Paesi occidentali rispondevano a diversi drivers come evidenziato da numerose analisi (Nobes 1992) creando significative differenze di rappresentazione. La spinta in Europa è stata verso i principi contabili internazionali prima IAS, adesso IFRS, ed è stata generata dal regolamento comunitario 1606/2002, secondo cui i bilanci consolidati delle società quotate sui mercati regolamentati europei, dovevano essere redatti secondo i nuovi principi contabili internazionali dal 1° gennaio 2005. Sono passati perciò 10 anni dalla prima applicazione sistemica in Italia (e in Europa) degli IAS/IFRS alle società quotate, poi estesi ad altri settori chiave come il settore finanziario e oggi con il d. l. n. 91 del 24 giugno 2014 (*competitività*) permessi anche a tutte le imprese (SRL, SpA, cooperative, SApA) anche non quotate. Un periodo temporale perciò sufficiente per riflettere su alcune tematiche applicative che rappresentano i pro e i contro più significativi dell'applicazione IFRS/IAS, una riflessione che va fatta obbligatoriamente rispetto agli scenari alternativi presenti in Italia e rappresentati dai principi contabili italiani recentemente significativamente rivisti dallo standard-setter italiano l'Organismo Italiano di Contabilità (OIC) e in futuro probabilmente ancora modificati nei bilanci 2016 a seguito dell'implementazione della Direttiva Europea 2013/34/UE.

Di seguito alcune spunti di discussione a titolo personale su alcuni punti di forza e debolezza che gli IFRS/IAS hanno rappresentato in Italia e non solo nell'ultimo decennio.

## 1 *Fair value*

L'uso del *fair value* è una delle caratteristiche principali e più controverse degli IFRS. Ma cosa si intende con *fair value*? L'IFRS 13 *Valutazione del 'fair value'* indica «il *fair value* come il prezzo che si percepirebbe per la vendita di un'attività ovvero che si pagherebbe per il trasferimento di una passività in una regolare operazione tra operatori di mercato alla data di valutazione» e già dalla definizione si evidenzia uno dei problemi più significativi: infatti se esiste un mercato attivo è altrettanto facile determinare il suo *fair value*, ma se il mercato non esiste oppure è illiquido allora nascono le prime difficoltà nella determinazione del *fair value* che, non dimentichiamo, non è solo limitato agli strumenti finanziari (IAS 39) ma è anche richiamato per le aggregazioni aziendali (IFRS 3), i pagamenti basati su azioni (IFRS 2), nell'agricoltura (IAS 41), nell'*impairment test* per la riduzione delle attività (IAS 36) e in misura minore come alternativa al costo storico per quanto riguarda immobilizzazioni materiali (IAS 16) e immateriali (IAS 38). E se il mercato non esiste, si passa all'utilizzo di modelli più o meno complessi in cui le variabili soggettive diventano sempre più significative.

Un'altra difficoltà emersa è l'aspetto pro-ciclico rappresentato dal *fair value* e cioè il suo fattore moltiplicativo in caso di trend positivi e quello più pericolo in caso di trend negativi, infatti uno dei più significativi momenti storici di stress degli IFRS è stato rappresentato dalla crisi finanziaria del 2008, dove l'applicazione del *fair value* è stato uno dei maggiori imputati (Bianchi, 2008). Ad esempio Zingales (2008) imputò parte della responsabilità della cancrena che stava progressivamente distruggendo il sistema bancario americano alla *debt inflation* che producendo perdite obbliga gli operatori più indebitati a vendere per ridurre le perdite realizzate, infatti con l'applicazione del *fair value* o del *mark-to-market* si obbliga al riconoscimento a conto economico delle perdite contabili con effetti significativi su capitale regolamentare e rating a cui si può fronteggiare con l'emissione di nuove azioni o liquidando l'attivo. L'obbligo di valutare al *fair value* o *mark-to-market* ha indubbiamente dei significativi effetti pro-ciclici infatti è popolarissimo quando i cicli sono in crescita e ha aiutato a registrare significativi profitti nei bilanci ed a incassare altrettanto significativi bonus da parte degli operatori di mercato, ma è giusto disapplicarlo quando le cose vanno nel senso inverso? Ovvero è più corretto come sostiene Mauro Bini (2008) chiarire che il *fair value* deve esprimere un prezzo in condizioni ordinate di mercato fra parti consapevoli e informate e non il prezzo che si forma in un mercato *distressed*, perciò quando il mercato non è più affidabile e «mancano condizioni ordinate di mercato» è necessario adottare il *mark-to-model* altrimenti il rischio reale è la delegittimazione degli IAS/IFRS.

## 2 Avviamento e *impairment*

Anche gli IAS/IFRS cambiano, infatti fino a 10 anni fa l'avviamento («*Goodwill*») iscritto a bilancio a seguito di acquisizioni era soggetto ad ammortamento, poi con il nuovo IFRS 3 *Aggregazioni aziendali* nel 2004 l'avviamento non è stato più ammortizzato, ma assoggettato a *impairment test* almeno su base annua secondo lo IAS 36 *Riduzione durevole di valore delle attività*. Il modello dell'*impairment* è uno dei casi più significativi dove i due grandi sistemi contabili, quello americano basato su principi contabili statunitensi (US GAAP) e quello europeo (basato sugli IAS/IFRS), si sono allineati, infatti già nel 2011 il FASB aveva emesso il SFAS 141-142, che proibì l'ammortamento del *goodwill* e richiese l'applicazione dell'*impairment test* su base annua.

L'*impairment test* delineato dallo IAS 36 è un modello complesso ma soprattutto è un modello con troppe variabili soggettive che sono decise dalla stessa azienda che dovrebbe decidere se svalutare o meno l'oggetto dell'*impairment*, in questo caso l'avviamento ma analogo ragionamento è applicato per l'*impairment* dei crediti richiesto dallo IAS 39.

Tra le difficoltà più rilevanti di applicazione dell'*impairment test* si segnalano:

- determinare il tasso di attualizzazione che deve essere «un tasso che riflette le valutazioni correnti del mercato del valore temporale del denaro e dei rischi specifici dell'attività corrisponde al rendimento che gli investitori richiederebbero se si trovassero nella situazione di dover scegliere un investimento che generasse flussi finanziari di importi, tempistica e rischio equivalenti a quelli che l'entità si aspetta che derivino dall'attività in oggetto.» Nella stragrande maggioranza dei casi si utilizza il WACC (costo medio ponderato del capitale o *weighte average cost of capital*), ma anch'esso è basato su numerose ipotesi soggettive;
- la stima dei flussi di cassa alla base del valore d'uso (VdU) che rappresenta il limite a cui confrontare l'avviamento per discutere eventuali svalutazioni è un valore spesso *artificiale*, infatti con valore di uso si intende generalmente il valore attuale dei flussi finanziari futuri che si prevede abbiano origine da un'attività o da un'unità generatrice di flussi finanziari, i futuri benefits vengono quindi convertiti in un valore attuale usando degli appropriati tassi di attualizzazione. Applicando perciò il *discounted future benefits methods*, vi sono due macro parametri che la fanno da padrone e che sono inevitabilmente soggettivi: la stima dei flussi di cassa, e il tasso di attualizzazione richiamato in precedenza;
- allocare il *goodwill* alle appropriate unità (o gruppo di unità) generatrici di flussi finanziari CGU: tale esercizio non è semplice e deve essere supportato da adeguata informativa finanziaria che permetta di confrontare i due dati.

È indubbio che nell'ultimo decennio il modello dell'*impairment* ha evidenziato delle debolezze semplicemente perché le svalutazioni per *impairment* contabilizzate nei bilanci delle società e istituti finanziari sono state *too little and too late*. Ad esempio Laghi (2013) sulla base del campione delle 3.112 società quotate in UK ha rilevato che solo 133 società (il 4,2% del campione) ha contabilizzato un *impairment* nel periodo 2008-2012 superiore al 5 % dell'avviamento, che significa una vita utile di 20 anni. Lo stesso per 835 società quotate in Europa dove solo il 53% delle società ha contabilizzato un *impairment* superiore al 5% del *goodwill*; *impairment* che sono stati contabilizzati soprattutto durante il periodo 2009-2011 perciò nel pieno della crisi finanziaria che ha significativamente messo in considerazione le acquisizioni effettuate negli anni Duemila, ricordiamo come in cima alla classifica dei maggiori *impairment* ci sia Royal Bank of Scotland Plc con un *impairment* di 28 miliardi di euro (23 miliardi di sterline), svalutazione effettuata nel bilancio 2008 in relazione all'acquisizione di ABN Ambro e NatWest.

Quale futuro al modello dell'*impairment* applicato al *goodwill*? La strada più ragionevole è a nostro giudizio quella delineata nel Discussion paper del 2014 pubblicato da OIC, EFRAG e ASBJ dove si conclude che la soluzione più appropriata sia la reintroduzione dell'ammortamento dell'avviamento, perché è ragionevole considerare che i benefit relativi a un'acquisizione siano ragionevolmente limitati nel tempo e che un metodo basato sull'ammortamento sia facilmente applicabile e verificabile.

### 3 Informativa (*disclosure*)

Gli IAS/IFRS hanno introdotto maggiore flessibilità per esempio nella definizione di schemi di bilancio e reso obbligatorio il rendiconto finanziario (*cash-flow*), inoltre l'informativa (*disclosure*) inclusa nei bilanci con gli IAS/IFRS è migliorata qualitativamente rispetto allo scenario ante 2005, alcuni IFRS sono dei riferimenti come ad esempio lo IAS 24 relativo alle parti correlate che ha introdotto maggiore trasparenza.

Dall'altro lato tutti gli standard richiedono una serie di informative aggiuntive che rendono i bilanci spesso dei tomi di centinaia di pagine dove l'informazione davvero rilevante rischia di perdersi: è il fenomeno definito *disclosure overload* o *cutting the clutter*; anche lo IASB ha rilevato l'eccesso informativo in molti bilanci e sta promovendo delle iniziative tra cui Discussion Forum tenuto a Londra nel gennaio 2013 per trovare delle linee guida. Il problema della *disclosure overload* è un problema comune con gli USA dove anche il FASB sta cercando una soluzione.

Tre sono le grandi aree da migliorare (EY, 2014):

- a. Formato: il riferimento dello IAS 1 *Presentazione del bilancio* rischia di essere troppo generico a fronte delle sempre più comples-



se transazioni, sarebbe opportuno creare un maggiore link tra gli schemi principali e l'informativa del bilancio e tra le varie sezioni se le informazioni riportate possono essere tra di loro collegate.

- b. Tailoring: il rischio nella preparazione dei bilanci IFRS è quella di standardizzare i bilanci e di renderli generici ottenendo un fenomeno del 'copia e incolla' (*boilerplate*) mentre sarebbe più opportuno cercare di selezionare le informative da includere in relazione alle caratteristiche dell'azienda e delle sue attività.
- c. Materialità: il concetto di materialità può essere molto soggettivo e perciò portare a delle applicazioni non coerenti con l'obiettivo di trasparenza che i bilanci devono avere, ma è un rischio che deve essere corso per selezionare quelle informative che proprio perché non materiali rischiano di sotterrare le vere informazioni necessarie agli stakeholders nella loro lettura del bilancio.

## 4 Strumenti finanziari

Riprendendo un termine dalla fisica lo IAS 32 *Strumenti finanziari: esposizione nel bilancio* e lo IAS 39 *Strumenti finanziari: rilevazione e valutazione* hanno realmente rappresentato un salto quantico per i principi contabili applicati agli strumenti finanziari, un'area che per esempio per i principi contabili italiani continua a non essere regolamentata. Lo IAS 39 è il principio contabile internazionale più complesso perché complessa è la materia e il mondo che deve regolare, un mondo quello finanziario perennemente in movimento e con sempre nuovi strumenti. Il *fair value* cardine dello IAS 39 è già stato evidenziato come uno dei suoi elementi più contestati, ma è necessario riconoscere come lo IAS 32 e IAS 39 (e ora dal 2018 la sua evoluzione l'IFRS 9) abbiano contribuito a definire il quadro sistemico in cui classificare e valutare le attività e passività finanziarie.

L'altro elemento critico dello IAS 39 che ha portato all'IFRS 9 è, guarda caso, il già citato *impairment* questa volta non applicato all'avviamento, ma agli attivi finanziari per riconoscere eventuali *impairment losses*, il meccanismo di *impairment* è stato insieme al *fair value* infatti il grande imputato dell'effetto prociclico della crisi finanziaria del 2008 e l'IFRS 9 andrà a cambiare completamente il meccanismo dell'*impairment* non più basato sulle perdite passate ma su quelle prospettiche.

## 5 Conclusioni

Come si discute molto oggi sul futuro e la sostenibilità dell'euro e del progetto europeo anche gli IFRS/IAS nella loro specificità presentano delle similarità nelle loro difficoltà di applicazione (come ad esempio il con-

trapporsi tra due approcci rappresentati da quello anglosassone e quello dell'Europa continentale più orientato all'applicazione del costo storico e della prudenza); ma portano con loro anche delle importanti opportunità, perché sono un'evoluzione della rappresentazione contabile e hanno permesso l'armonizzazione e un confronto diretto all'interno dei maggiori mercati. Il sistema IAS/IFRS oltre a essere ormai in una strada molto avviata, è il presente e il futuro a breve-medio termine, perciò l'approccio di tutti gli utilizzatori e gli *stakeholders* che utilizzano l'informazione finanziaria dovrà essere un approccio proattivo che porti a migliorare alcuni modelli in primis l'*impairment* e il *fair value* e dall'altra parte lo standard-setter rappresentato dallo IASB dovrà impegnarsi a un maggior ascolto a 360° onde evitare un atteggiamento a volte auto-referenziale.

## Riferimenti bibliografici

- Accounting Standard Board of Japan (ASBJ); European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG); Organismo Italiano di Contabilità (OIC) (2014). *Should goodwill still not be amortised?: Accounting and disclosure for goodwill* [online]. July. Disponibile all'indirizzo [http://www.efrag.org/files/Goodwill%20Impairment%20and%20Amortisation/140725\\_Should\\_goodwill\\_still\\_not\\_be\\_amortised\\_Research\\_Group\\_paper.pdf](http://www.efrag.org/files/Goodwill%20Impairment%20and%20Amortisation/140725_Should_goodwill_still_not_be_amortised_Research_Group_paper.pdf) (2015-09-18).
- Bianchi, Stefano (2008). «*Fair value*: scelta di trasparenza oppure uno degli imputati del credit crunch?». *Rivista dei Dottori Commercialisti*, pp. 1335-1344.
- Bini, Mauro (2008). «Un criterio-base da non stravolgere». *Sole 24 ore*, 9 ottobre.
- EY (2014). *Improving disclosure effectiveness* [online]. July. Disponibile all'indirizzo [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Applying\\_IFRS:\\_Improving\\_disclosure\\_effectiveness/\\$FILE/Applying-DiscEffectiveness-July%202014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Applying_IFRS:_Improving_disclosure_effectiveness/$FILE/Applying-DiscEffectiveness-July%202014.pdf) (2015-09-18).
- Laghi, Enrico; Mattei, Marco; Di Marcantonio, Michele (2013). «Assessing the Value Relevance of *Goodwill Impairment* Considering Country-Specific Factors: Evidence from EU Listed Companies». *International Journal of Economics and Finance*, 5 (7), pp. 32-49.
- Nobes, Christopher W. (1992). *International Classification of Financial Reporting*. 2nd ed. London: Routledge.
- Zingales, Luca (2008), «Causes and Effects of the Lehman Brothers Bankruptcy». *Before the Committee on Oversight and Government Reform United States House of Representatives*, 6 October.

## **Una soluzione innovativa a supporto delle aziende in crisi finanziaria**

Gaudenzio Bonaldo Gregori  
Pillarstone. A platform funded by KKR

**Sommario** 1. Contesto di mercato. – 2. Sviluppo del concetto e del progetto della piattaforma. – 3. Implementazione: Pillarstone

### **1 Contesto di mercato**

Con il *credit crunch* del 2008 iniziato negli Stati Uniti e sviluppatosi velocemente in Europa, inclusa l'Italia, si sono accumulati nei bilanci delle banche europee un ammontare molto elevato di crediti deteriorati o comunque ritenuti non più strategici per gli istituti bancari. L'incidenza dei crediti deteriorati sul totale del passivo delle banche italiane è aumentata costantemente negli ultimi anni raggiungendo livelli record. Deloitte stima che ci siano 2.200 miliardi di euro sui bilanci delle banche europee definiti come deteriorati e/o non strategici. Il totale dei finanziamenti deteriorati in Italia ha superato i 300 miliardi di euro alla fine dello scorso anno, raggiungendo il livello del 20% del PIL nazionale, con una crescita di circa il 25% ogni anno dal 2008; il totale dei crediti deteriorati ha raggiunto il 16% del totale dei crediti del sistema bancario da confrontare con 5% nel 2007 prima del *credit crunch*.

Gli effetti del *credit crunch* hanno innescato e sono stati a loro volta alimentati da un prolungato periodo recessivo ancora una volta iniziato negli Stati Uniti e successivamente estesi al resto dei Paesi europei. Tale crisi finanziaria ed economica è tuttora in corso in molti Paesi europei, inclusa l'Italia, dove ha comportato una significativa tensione sul tessuto economico e produttivo. In Italia il livello di stress è ancora più accentuato e potrà essere più duraturo a causa del fatto che l'attuale congiuntura sfavorevole si sovrappone a un profondo processo di aggiustamento strutturale già in corso, essendosi probabilmente esaurito il modello di crescita dominante degli ultimi decenni del secolo scorso.

In risposta alla crisi finanziaria e al *over-leverage* creatosi a livello di sistema creditizio il regolatore è intervenuto introducendo misure correttive che potessero evitare il ripetersi di situazioni simili e di controllo centralizzato per assicurarsi che ci fosse una gestione attenta e omogenea delle

sofferenze in Europa. Nello specifico l'introduzione di Basilea 3 ha reso e renderà più costoso in termini di capitale per le banche fare finanziamenti a alto livello di rischio attraverso l'aumento di RWA *Risk-Weighted-Assets*, ovvero la sintesi dei fattori di rischio delle attività finanziarie delle banche al quale il Comitato di Basilea fa riferimento ai fini di calcolo di adeguatezza patrimoniale delle banche stesse. E più recentemente con l'AQR *Asset Quality Review* attraverso la quale la BCE ha condotto una revisione della qualità degli attivi del sistema bancario Europeo con particolare focus alla gestione dei crediti non performanti.

In sintesi il combinato del *credit crunch*, del prolungato periodo recessivo per molti Paesi europei e dell'intervento del regolatore hanno reso particolarmente *challenging* la ripresa economica, anche se supportata da un prolungato periodo di *quantitative easing*, nonostante il quale è stato spesso molto difficile per le aziende avere accesso al credito per supportare la crescita del *business*.

In particolare in Italia a oggi si contano oltre 1.500 aziende con fatturato superiore a 50 milioni di euro, che presentano un rapporto PFN/EBITDA superiore a 6 volte. Di queste aziende più del 90% ha un fatturato compreso tra i 50 e i 500 milioni di euro e più del 50% ha un rapporto PFN/EBITDA superiore a 10 volte. Questi dati confermano quanto il tema sia rilevante in termini assoluti e sostanziali nella sua gravità per il sistema economico Italiano. La soluzione di questo problema è un tassello fondamentale per consolidare e alimentare i timidi cenni di uscita dalla recessione di cui si parla dalla metà del 2015.

## 2 Sviluppo del concetto e del progetto della piattaforma

Nel contesto appena descritto ho operato negli ultimi anni, occupandomi per l'appunto di ristrutturazioni aziendali all'interno di un istituto finanziario internazionale, The Royal Bank of Scotland, con responsabilità di varie geografie inclusa l'Europa e l'Italia e l'area degli Emirati Arabi. Operando all'interno di una Banca, attiva su base globale, ho avuto modo di operare e confrontarmi in diverse aree geografiche sperimentando diverse metodologie di approccio alle ristrutturazioni e alla gestione dell'attivo deteriorato o non strategico da parte degli istituti bancari.

Durante questo periodo in RBS abbiamo fatto l'*unwinding* di un portafoglio di 300 miliardi di sterline in *restructuring* e definito come *non core* per la banca, riducendolo in poco più di 4 anni a meno di 40 miliardi di sterline. Questa attività mi ha permesso di partecipare attivamente all'implementazione da parte del governo Inglese del *bailout* di RBS attraverso l'*Asset Protection Scheme* attivato nel 2008 nel culmine del *credit crunch* nel Regno Unito, di lavorare con Sareb in Spagna e con NAMA in Irlanda quindi rispettivamente con la *bad bank* di Stato spagnola e irlandese. Ho

inoltre lavorato su *restructuring* con i principali fondi di investimento nel mondo specializzati in questa *asset class*.

L'esperienza maturata lavorando con una serie di iniziative di derivazione governativa e con una serie di *players* di mercato internazionali mi ha fatto maturare l'idea di un approccio alternativo a quanto il mercato fino a oggi è riuscito a esprimere per il *turnaround* e l'*unwinding* di portafogli di *non performing* e *non core assets* in Europa.

Il sistema bancario europeo - e italiano in primis - ha dimostrato di essere in molti casi scarsamente efficace nel risolvere le situazioni di crisi aziendale, per una serie di motivi che elenco di seguito:

1. i tempi del *restructuring* sono generalmente molto lunghi dovuto al fatto che ci sono molti istituti bancari coinvolti, molto spesso non allineati nelle decisioni strategiche, revisione di piani aziendali indipendenti e fasi negoziali molto lunghe;
2. la disponibilità della nuova finanza è molto scarsa a causa della stretta creditizia e dell'onerosità in termini di capitale introdotta dal regolatore per le situazioni di stress finanziario. È inoltre generalmente molto difficile per gli istituti di credito aumentare il proprio rischio in presenza di difficoltà contingenti, di incognite sul rilancio aziendale e scarso apporto di nuova *equity* a causa dell'assenza di investitori specializzati;
3. le banche preferiscono evitare un coinvolgimento attivo nella gestione della *governance*, dovuto al fatto che ci sono significativi vincoli procedurali interni nell'assumere questa responsabilità. Peraltro, nei limitati casi in cui in Italia le banche sono state forzate a farlo hanno trovato significative difficoltà nell'esercitarla;
4. molto spesso le *expertise* dei *team* coinvolti in questo tipo di attività negli istituti bancari italiani non sono focalizzate sulla gestione attiva e sul *turnaround* operativo delle società in *distress*.

Questo contesto ha fatto maturare lo sviluppo di un approccio nuovo e alternativo per gestire i portafogli di *assets distressed* o *non core* delle banche. Si è sviluppata una piattaforma che si fonda su un totale allineamento di interessi dei vari stakeholder coinvolti. Da un lato tra la piattaforma come gestore e gli istituti bancari, attraverso una condivisione dei risultati economici del successo del *turnaround* degli asset. Dall'altro vengono anche allineati gli interessi tra la piattaforma come investitore, l'imprenditore e l'azienda, avendo quest'ultimi a disposizione nuova finanza da un partner industriale e finanziario.

Questo evita la contrapposizione tra i vari soggetti coinvolti, come di solito avviene in processo di vendita standard, dove c'è una cristallizzazione dei valori di trasferimento e quindi delle implicazioni economiche.

Tale piattaforma consente inoltre di eliminare le inefficienze del sistema

attraverso risposte precise ai problemi appena elencati:

5. i tempi del *restructuring* vengono notevolmente accorciati in quanto la piattaforma mira a concentrare le posizioni delle banche nelle mani di un unico interlocutore consentendo in tal modo una drastica semplificazione e accelerazione dei processi di ristrutturazione;
6. la piattaforma è disponibile a investire tutta la nuova finanza necessaria al rilancio delle imprese eliminando la logica della ripartizione pro-rata fra i creditori e condividendo parte dell'*upside* con i creditori stessi;
7. la piattaforma ha le competenze e il *track record* per assumersi le necessarie responsabilità di *governance*, per poterla esercitare incisivamente e integrare la managerialità in azienda ove necessario;
8. la piattaforma non è un operatore finanziario focalizzato esclusivamente sull'*engineering* finanziario delle operazioni. Una volta completata la ristrutturazione finanziaria, l'azienda sarà accompagnata nella difficile realizzazione della ristrutturazione industriale e operativa, assicurando l'apporto di competenze specifiche e tutto il supporto necessario, correggendo tempestivamente gli eventuali scostamenti dal piano concordato.

In sintesi l'idea sviluppata consiste nel creare una piattaforma che possa fare leva su competenze specifiche e diverse, che non siano semplicemente di ingegneria finanziaria ma integrate con *know how* industriale e di *turnaround*. Inoltre la piattaforma deve essere dotata di tutta la finanza necessaria per sostenere i processi di *turnaround* e di espansione, sia in termini quantitativi sia in termini temporali. Sappiamo infatti che i processi di *turnaround* per poter generare valore possono richiedere tempi lunghi e il capitale necessario deve essere *paziente* per poter accompagnare tale *value creation* in un'ottica di medio-lungo periodo. Un nuovo modello di investimento del *private equity*.

### 3 Implementazione: Pillarstone

Con KKR, uno dei principali fondi di *private equity* a livello mondiale con un totale di patrimonio gestito superiore ai 100 miliardi di dollari, e un team di professionisti paneuropei abbiamo di recente dato vita a una piattaforma così come appena descritta chiamata Pillarstone.

La strategia di Pillarstone è quella di fornire capitale di lungo periodo e competenze industriali e manageriali alle società in stress finanziario per aiutarle a raggiungere la stabilità economica e patrimoniale per iniziare conseguentemente un percorso di crescita. La piattaforma è stata costituita prevedendo un meccanismo di condivisione dell'*upside* derivante dalla gestione degli *assets* sotto questo nuovo modello operativo, inclusa

una condivisione dei ritorni del nuovo capitale investito ove questo fosse necessario dalla situazione specifica degli *assets* conferiti.

La piattaforma ha un focus paneuropeo e al momento i principali Paesi con cui si sono esplorate opportunità sono Italia, Spagna, Grecia e Portogallo, ma tale concetto ha rilevanza in tutti i principali Paesi europei. Nello specifico in Italia si è di recente chiuso un accordo tra Pillarstone e Banca Intesa San Paolo e Unicredit per il trasferimento di un portafoglio di *assets* di circa 1 miliardo di euro (giugno 2015). Lo schema prevede il trasferimento dei crediti a un veicolo per la cartolarizzazione ex l. n. 130/1999, che sarà a sua volta gestito da un veicolo costituito ad hoc, dove il management team di Pillarstone farà l'attività di gestione.

La piattaforma è al momento quasi completamente *funded* da KKR, sia nella sua fase di lancio e completamento della transazione con i due principali istituti bancari italiani, sia nella fase di espansione in Europa che è in implementazione. Vista la potenzialità del mercato e il riscontro positivo avuto fino a oggi non si esclude la possibilità di avere anche *funding* da altri investitori terzi in futuro.

Il business model sviluppato da Pillarstone non può essere definito come una panacea per risolvere il problema degli *assets distressed* e *non core* accumulatisi nei bilanci delle banche negli ultimi sette anni di crisi finanziaria, ma sicuramente è una risposta di mercato valida che ha avuto un riscontro molto positivo da parte degli istituti bancari, del regolatore, degli imprenditori e anche da parte del sistema politico dei Paesi coinvolti fino a oggi.





## **Conoscere il coaching: cos'è e a cosa serve**

Fabrizio Borin

in staff al Diversity Manager Italy e HR Manager Italy, UniCredit;  
ACC, International Coach Federation; Vicepresidente, ALEA

**Sommario** 1 Un po' di storia. – 2 La definizione di *coaching*. – 3 Tipi di *coaching*. – 4 Come si diventa coach. – 5 *Coaching* e management. – 6 Per approfondire

### **1 Un po' di storia**

Negli ultimi anni la parola inglese 'coach' è diventata molto popolare, a cominciare dall'ambito sportivo per poi diffondersi anche in altri contesti. La prima immagine che viene in mente quando si pronuncia la parola coach è infatti quella dell'allenatore sportivo, la persona che professionalmente assiste e guida atleti o squadre nella loro crescita verso il raggiungimento di risultati concreti, nuovi record o vittorie sul campo di gioco. Proprio dallo sport viene il primo trasferimento di competenze verso altri ambiti: il lavoro e la vita privata, in generale. I primi a dar forma alla pratica di 'coaching', negli anni Settanta sono professionisti sportivi: Timothy Gallwey, tennista americano, e John Witmore, pilota automobilistico inglese. Durante gli anni Ottanta alcune grandi multinazionali americane iniziarono, pionieristicamente, a offrire a selezionati dipendenti delle sessioni di coaching. Ma è solo negli anni Novanta che la professione di coach si organizza e si definisce con la costituzione delle prime associazioni di coach professionisti. Nel 1995, negli Stati Uniti, si costituisce ICF, International Coach Federation, con lo scopo di definire degli standard professionali ed etici comuni e dei percorsi formativi certificati. Nel giugno 2015 ICF contava 27.701 iscritti in 132 Paesi diversi, di cui 15.970 in possesso di una credenziale, ovvero di una certificazione rilasciata dall'associazione che testimonia il livello di competenze raggiunte come coach. La certificazione viene rilasciata in seguito a un esame e alla verifica della pratica professionale eseguita. In Italia, i coach certificati ICF sono 531.<sup>1</sup> ICF non è l'unica organizzazione che autodisciplina la professione, ma è di gran lunga la più importante in termini di iscritti e di presenza internazionale.

<sup>1</sup> Background Information & Membership Facts, June 2015, documento a disposizione degli iscritti ICF, disponibile all'indirizzo <http://www.coachfederation.com>.

## 2 La definizione di *coaching*

ICF definisce il coaching come «una partnership con i clienti che attraverso un processo creativo stimola la riflessione ispirandoli a massimizzare il proprio potenziale personale e professionale». Questa definizione è molto ampia ma dà già un'idea precisa di quello che il coaching persegue come fine ultimo: il raggiungimento delle massime potenzialità insite nella persona, siano queste di carattere professionale o personale.

Chiariti gli obiettivi ora vediamo, a grandi linee come il coaching opera, dando contenuto alla partnership, o relazione collaborativa, che ogni coach intrattiene con il suo cliente o *coachee* (il termine inglese per definire il cliente nella relazione di coaching). Presupposto fondamentale del coaching è che le persone abbiano in sé tutto ciò che serve per definire e perseguire ciò che è meglio per loro. Il coach lavora sul processo, accompagnando il cliente, aiutandolo a osservare la realtà e le situazioni da punti di vista diversi allo scopo di aumentare la sua consapevolezza nel vedere nuove possibilità, nuove prospettive, che gli permettano di creare azioni concrete e lo portino verso i risultati desiderati.

Dal punto di vista tecnico, una conversazione di coaching si svolge con la definizione di quello che il cliente vuole ottenere concretamente. Questo avviene sia in termini di un percorso completo di coaching, che può durare più colloqui, da 6 a 9 generalmente, sia nello specifico colloquio. Il coach ascolta attivamente il cliente e pone osservazioni e domande, in grado di chiarire, sollecitare la creatività del cliente e aiutarlo nel raggiungere una maggiore consapevolezza della situazione e quindi a progettare azioni concrete. Il coach seguirà il cliente nella realizzazione delle azioni progettate, invitandolo a esaminare con sincerità l'effettiva volontà di raggiungere un determinato risultato, qualora le azioni realizzate divergano dalle intenzioni dichiarate. Facendo chiarezza rispetto ai reali obiettivi del coachee, il coaching lavora direttamente sulla motivazione rispetto al raggiungimento degli stessi, mettendo il cliente di fronte a se stesso, alle proprie aspirazioni, ai propri desideri e alla effettiva volontà di perseguirli. In definitiva solo il cliente è responsabile dei risultati ottenuti, mentre il coach è responsabile di un corretto processo di coaching.

Per aver chiara la definizione di coaching è utile anche capire cosa non è coaching. Innanzitutto il coaching non è *counselling* né psicoterapia. Sia nell'uno che nell'altra si pone attenzione alle dinamiche interne, emotive, e spesso si parte da una situazione di crisi, da un malessere da risolvere che necessita di un'analisi introspettiva spesso orientata al passato. Nel coaching l'orientamento è al risultato da ottenere, al cambiamento desiderato nel futuro. Il coaching non è formazione, perché non vi è alcuna trasmissione di contenuti tra il coach e il cliente. Il coach può essere di ausilio alla formazione stimolando il cliente a trovare le migliori strategie di apprendimento, ma non fornisce né i contenuti né il metodo di appren-

dimento il cui sviluppo è lasciato alle singole specifiche peculiarità del coachee. Il coaching non è nemmeno consulenza, in quanto il consulente tipicamente analizza il problema e fornisce la soluzione, mentre la soluzione nel coaching deve venire direttamente dal cliente che il coach accompagna e stimola. Non si può parlare di coaching quando si danno dei consigli a un amico sulla base della propria esperienza. Il coaching, infine, differisce dal *mentoring*, in quanto in quest'ultima attività un *mentor*, trasferisce a un *mentee* (o *protégé*) la propria esperienza, in base ai bisogni e alle richieste di quest'ultimo, per aiutarlo a conseguire obiettivi professionali o personali.

### 3 Tipi di coaching

Questa definizione generale di coaching può essere meglio specificata quando si chiariscono gli ambiti nei quali tipicamente il coaching opera. Una prima distinzione si può fare tra *business coaching* e *life coaching*, se gli obiettivi del cliente riguardano ambiti lavorativi o ambiti più generali che comprendono anche la vita privata.

Il *business coaching*, tipicamente ha come temi i cambiamenti di ruolo, la comunicazione professionale e interpersonale, l'efficacia organizzativa, la gestione del cambiamento, il miglioramento del pensiero strategico e della capacità decisionale, la gestione del conflitto e il team building. Spesso viene definito anche *executive coaching* o *leadership coaching* se rivolto ai manager.

Il *life coaching*, in genere, ha un ambito più ampio e tocca temi personali come l'equilibrio vita-lavoro (*work-life balance*), i grandi cambiamenti personali, la riduzione dello stress, la realizzazione di qualcosa di molto importante, il miglioramento delle relazioni personali.

Il *career coaching* si focalizza sulle problematiche legate alle carriere degli individui. Si distingue dal *life coaching*, che invece è più legato allo sviluppo personale a tutto tondo.

### 4 Come si diventa coach

Il coaching non è un'attività regolamentata dalla legge e negli anni Novanta sono nate le prime associazioni che avevano come scopo quello di tutelare l'immagine del coaching, garantendo una formazione standardizzata per i coach e stabilendo dei requisiti minimi tecnici ed etici che ogni coach dovrebbe possedere. In questa descrizione si fa riferimento ai requisiti e alle modalità che ICF ha stabilito per dare una certificazione alle competenze di coaching al fine di garantire uno standard minimo di professionalità.

ICF riconosce tre livelli di accreditamento a livello crescente di professionalità: Associate Certified Coach (ACC), Professional Certified Coach (PCC), e Master Certified Coach (MCC). Per ognuno di questi livelli è richiesta una conoscenza crescente delle competenze di coaching stabilite da ICF. Le competenze sono acquisite attraverso corsi di formazione approvati da ICF e valutate attraverso esami che comprendono sia la verifica della conoscenza teorica delle competenze di coaching, sia la loro applicazione sul campo. Inoltre ICF richiede una pratica professionale minima, differenziata per i tre livelli, e un rapporto professionale di *mentoring* con un coach già accreditato con il quale confrontarsi e dal quale attingere consigli, esperienze e indicazioni. L'accREDITAMENTO va rinnovato ogni tre anni e ICF richiede, a tal fine, che ogni coach segua dei corsi di formazione per un numero minimo di ore, il cui programma deve essere approvato dalla stessa ICF, e il mantenimento di un rapporto di *mentoring* con un altro coach accreditato.

## 5 Coaching e management

La figura del leader-coach è spesso individuata come una figura di riferimento per descrivere le *best practices* del management, soprattutto dopo la diffusione del modello di Goleman, Boyatzis e McKee (2002) sulle varie tipologie di leadership. In questo modello il leader-coach è associato a uno stile di leadership risonante, ovvero uno stile che mette in moto sentimenti positivi nel gruppo che il manager guida, e che crea delle forti relazioni di fiducia con i propri collaboratori. Mintzberg (2010, p. 80) riconosce, tra i vari ruoli della gestione manageriale quello di far crescere le persone, nel quale «i manager fungono da coach, formatori, da mentori, da consulenti, da sostegno: in generale, facilitano lo sviluppo delle persone delle loro unità». Non bisogna però confondere il coaching inteso come orientamento della leadership al coaching come attività professionale.

I manager si rivolgono principalmente alla mission dell'azienda e orientano i loro comportamenti e le loro decisioni in base ai risultati che sono loro richiesti. Nel coaching l'orientamento alle persone non è funzionale direttamente ai risultati aziendali ma al benessere personale complessivo, e ai collegamenti che vi sono tra obiettivi personali e mission aziendale. I manager sono concentrati sul fare mentre il coaching si rivolge alla persona in maniera globale con l'obiettivo di migliorare il benessere del coachee. Il coaching è staccato dai risultati, non è possibile legare prestazioni di risultato a incentivi al coach, in quanto questo potrebbe potenzialmente tradursi in un conflitto di interesse. Il manager invece è direttamente valutato e spesso retribuito sui risultati conseguiti. Infine compito del manager è, tra le altre cose, fornire soluzioni e trasferire informazioni per il funzionamento del proprio team. Il coach aiuta il cliente a costruire un

processo di ricerca di soluzioni ma non dà mai la propria soluzione perché in quel caso si comporterebbe da consulente e non da coach.

Insomma, per quanto un manager possa assumere uno stile di leadership vicino a quello del coach, il suo ruolo gli impedisce di essere un coach professionista, almeno fino a quando non esce dal ruolo manageriale ricoperto. Di sicuro molte competenze di coaching possono essergli utili per creare un ambiente più risonante. Un buon percorso di coaching e una formazione professionale specifica gli possono far acquisire molte competenze utili per esercitare il suo ruolo manageriale in maniera più risonante.

## 6 Per approfondire

Alcune indicazioni per chi volesse approfondire:

- per una introduzione sistematica e completa al coaching e alle sue modalità di svolgimento si veda Whitmore (2002). Oltre a una presentazione generale del coaching viene proposto il modello GROW, uno dei primi strumenti standardizzati a essere utilizzati nel coaching, ancora largamente utilizzato.
- sulla professione di coach si vedano il sito italiano e quello internazionale di ICF: <https://www.icf-italia.org/>; <http://coachfederation.org/>.

## Riferimenti bibliografici

Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Anne (2002). *Essere Leader*. Milano: Rizzoli.

Minzberg, Henry (2010). *Il lavoro manageriale*. Milano: FrancoAngeli.

Whitmore, John (2002). *Coaching*. Milano: Sperling & Kupfer.



## **Neoamministratori delegati, quando cambiare è un imperativo**

Massimo Busetti

Senior Partner & Managing Director, The Boston Consulting Group

Presidente, Club CafoscariMi

**Sommario** 1 Prima di cominciare: definire l'ambizione. – 2 Le prime settimane: mobilitare l'organizzazione. – 3 I primi 100 giorni: preparare e lanciare la trasformazione. – 4 I primi 18 mesi: realizzare la trasformazione

I cambiamenti alla guida delle aziende avvengono sempre di più quando queste sono a un punto di svolta. Di conseguenza i nuovi amministratori delegati si trovano sempre più spesso a cominciare il loro mandato dovendo far fronte a pressioni consistenti, e a richieste di repentino cambiamento. Le sfide sono rilevanti: la rapida evoluzione della tecnologia e della digitalizzazione, la globalizzazione, i confini sempre più confusi tra i settori e i mutamenti legislativi rendono il lavoro del nuovo amministratore delegato ancora più complicato.

Inoltre, le società con le performance migliori aumentano il loro distacco su chi ha risultati mediocri o nella media. Per questo, per tenere il passo dei leader di mercato, o per rimanere leader, è sempre più frequente per qualunque azienda dover intraprendere una o più *trasformazioni*, ovvero cambiamenti profondi nella strategia, nel modello di business, nell'organizzazione, nella cultura, nella gestione del personale o nei processi di funzionamento. Una trasformazione non è un cambiamento incrementale, ma un vero riavvio, che mira a permettere al business di raggiungere un miglioramento significativo e sostenibile nelle performance, di modificare la traiettoria del proprio futuro.

Ovviamente anche le società con management stabile possono lanciare trasformazioni profonde: tuttavia, un cambio di leadership offre una finestra di opportunità fondamentale per riuscire a *realizzare* quelle stesse trasformazioni. Il perché è semplice: quando un nuovo amministratore delegato viene assunto, gli stakeholder in genere *si aspettano* che avvengano dei cambiamenti importanti. Il principale rischio per i neoamministratori delegati è quindi di essere restii a prendere iniziativa troppo presto, o di esitare a fare cambiamenti abbastanza profondi. Il rischio è alto soprattutto per chi proviene dalla stessa azienda ed è stato promosso al vertice, o per chi ha preso le redini al fianco di un presidente forte. Il messaggio

Grafico 1. Possibili numerosi tipi di trasformazione

Crescita	Sviluppare nuove strategie e modelli operativi per moltiplicare la capacità di crescita dell'azienda
Nuovo business model	Modificare significativamente il modello di ricavi/costi, i mercati serviti e la value proposition per i clienti
Organizzazione	Migliorare efficacia ed efficienza dei processi decisionali e operativi dell'intera organizzazione
Commerciale	Ridisegnare le aree Vendite e Marketing, per sviluppare nuovi mercati o segmenti
Operativo	Rilanciare drasticamente la redditività, ripensando produzione, supply chain e operations
Digitale	Digitalizzare l'intera catena del valore adottando nuove tecnologie
Globale	Riposizionare l'azienda nel mercato globale per cogliere opportunità in nuove geografie
Innovazione e R&D	Aumentare qualità e numero di innovazioni migliorando l'efficienza di Ricerca e Sviluppo
IT	Revisionare l'infrastruttura IT per favorire decisioni più rapide, processi più efficienti, capacità analitica più potente
Funzioni di supporto	Modernizzare le funzioni chiave di supporto (finanza, legale, personale...) per ridurre i costi e migliorare i livelli di servizio

Fonte: Analisi BCG, copyright 2015

per i nuovi leader, invece, è chiaro: agire presto. Vale l'esempio del nuovo AD di un'azienda di beni di consumo che, in un momento di flessione dei profitti dall'attività core, scelse di dare una forma completamente nuova all'azienda, dividendola in due, e creando un business domestico a crescita più lenta e un player internazionale in rapida espansione. Il risultato fu il raddoppio del valore di mercato in soli due anni.

The Boston Consulting Group ha aiutato più di 500 società a effettuare trasformazioni che hanno prodotto impatti significativi. Questa mole di lavoro ci ha permesso di identificare alcuni principi chiari e delle best practice che possono aiutare i nuovi amministratori delegati a mettere in moto una trasformazione di successo, e limitare i rischi d'insuccesso tipici di sforzi così complessi. È possibile, insomma, identificare delle linee guida per i nuovi capi azienda: come e da dove partire, in quale quadro di riferimento disegnare la trasformazione, in quali tempi realizzarla.

## 1 Prima di cominciare: definire l'ambizione

I nuovi amministratori delegati spesso hanno del tempo – anche due o tre mesi – dopo essersi liberati dalle responsabilità del precedente lavoro e prima di assumere quelle della nuova posizione. Questo periodo offre un'opportunità fondamentale ai leader per definire l'ambizione di trasformazione dell'organizzazione.

Nei casi di maggior successo, gli amministratori delegati hanno adottato



un approccio che può essere riassunto in un'unica frase: «Ho bisogno di saperne di più».

I leader in entrata dovrebbero parlare con il maggior numero possibile dei principali stakeholder, sia dentro sia fuori l'organizzazione, allo scopo di studiare e capire la società che andranno a guidare. E in particolare dovrebbero assicurarsi di conoscere bene il punto di vista di:

1. dipendenti, per determinare se c'è un generale accordo o quali siano le principali resistenze riguardo ai cambiamenti necessari; idealmente, i leader dovrebbero parlare con 30 o 50 risorse da tutte le divisioni e a tutti i livelli;
2. clienti, per avere opinioni senza filtri sulle performance della società nel soddisfare i loro bisogni;
3. esperti del settore, per capire l'azienda, e le complessità e le sfide del mercato.

Attraverso questo processo, il nuovo CEO può iniziare a diagnosticare i problemi e a creare ipotesi su quali aspetti della società richiedano miglioramenti sensibili, e quali siano le maggiori opportunità non sfruttate. Questo significa anche valutare l'urgenza delle varie situazioni, in termini sia di raggio d'azione sia di tempi, e determinare se l'azienda debba cercare di trasformare solo una specifica funzione, un'area geografica o una divisione, oppure se riformare diverse aree della società contemporaneamente.

Sia negli sforzi di trasformazione ampi che in quelli più focalizzati, i nuovi amministratori delegati hanno bisogno di partire identificando mosse rapide, cioè iniziative relativamente facili da mettere in atto e che possano generare risultati in 3-12 mesi. Queste iniziative 'senza rimpianto' dovrebbero mirare a ottenere risultati significativi in poche aree fondamentali, ad esempio ridurre i costi, migliorare le performance a livello di ricavi, o liberare liquidità per alimentare iniziative più di lungo termine. Allo stesso tempo il nuovo AD dovrebbe anche cominciare a elaborare gli obiettivi che vuole darsi per il miglioramento a lungo termine, e identificare le relative leve.

## 2 Le prime settimane: mobilitare l'organizzazione

Nella seconda fase - le prime settimane del mandato di un nuovo amministratore delegato - la comunicazione e la motivazione diventano fondamentali. Le transizioni di leadership e le trasformazioni possono essere periodi di stress per una società e, se queste avvengono contemporaneamente, lo stress può moltiplicarsi. Eppure il successo richiede che un gran numero di persone dia il massimo per accelerare il ritmo del cambiamento. Di conseguenza, i nuovi amministratori devono trovare il tempo per motivare l'organizzazione e creare lo slancio necessario a sostenere il cambiamento.

In particolare, dal loro primo giorno di lavoro i nuovi capi azienda dovrebbero iniziare a comunicare le argomentazioni a sostegno del cambiamento che propongono. Inizialmente, i neo amministratori delegati perorano la causa presso il consiglio d'amministrazione e il team di senior management, per ottenere il consenso e fare in modo che tutti «parlino con una sola voce» per quanto riguarda la trasformazione. Poi, dovrebbero esporre le loro tesi all'intera organizzazione. L'argomentazione a favore del cambiamento dovrebbe riconoscere il patrimonio culturale della società e il lavoro svolto dai dipendenti, ma dovrebbe anche discutere le sfide esterne (come l'andamento della base clienti, le sfide poste dai concorrenti, e le richieste dei mercati dei capitali).

L'argomentazione per il cambiamento è in genere comunicata agli stakeholder in vari luoghi, quali workshop e incontri pubblici, attraverso canali di comunicazione che consentono all'amministratore delegato di rispondere a domande sulla visione, sull'approccio, e sulle successive mosse tattiche.

I dirigenti devono adattare il messaggio e lo stile di comunicazione alla situazione della società. Alcune aziende hanno idee consolidate sulla loro direzione e missione. In questi casi ci si può concentrare principalmente sulle prestazioni a breve termine e ritardare l'impostazione di un programma più visionario. Altre aziende sono stanche di pensare a breve termine e di procedere con continui tagli costi, e hanno bisogno di una storia più coinvolgente riguardo a dove il nuovo amministratore delegato intenda guidare l'azienda. In tutti i casi, è fondamentale per l'amministratore delegato parlare con autenticità e dare un senso di urgenza.

### **3 I primi 100 giorni: preparare e lanciare la trasformazione**

I primi 100 giorni del processo sono fondamentali, in quanto impostano la traiettoria della trasformazione. I leader devono agire con decisione in questo periodo, bilanciando una visione a lungo termine con le necessità della realtà quotidiana. Man mano che la necessità del cambiamento prende piede, il CEO deve cambiare marcia, passando dalla pianificazione della trasformazione al lancio della sua realizzazione. Questo significa certamente dare il via operativo alle iniziative 'senza rimpianto', ma anche istituire la governance complessiva e il programma di ricambio del management, e lanciare un piano di comunicazione più strutturato e diffuso.

Queste attività creano lo slancio per vincere la sfida più grande e critica: conquistare gli scettici interni sul fatto che il cambiamento possa realmente accadere, generare credibilità per il nuovo progetto, e spesso liberare capitale da usare per mettere in atto misure successive. Il risultato è che queste iniziative aiutano ulteriormente a motivare l'organizzazione.

Le quattro leve principali per finanziare il viaggio l'aumento dei ricavi, la semplificazione organizzativa, la maggiore efficienza del capitale e la riduzione dei costi.

Grafico 2. Alcune leve possibili per partire e finanziare il viaggio

Leve primarie	Categorie	Strumenti tipici	Impatto possibile
Aumento ricavi	Gestione del pricing	Rinnovare il modello di pricing, ridurre gli sconti, sviluppare nuove capacità di pricing	Aumento del fatturato del 2-8%
	Efficacia forza vendita	Migliorare il targeting dei clienti Modernizzare tecniche di vendita	Aumento del fatturato del 10-15%
	Marketing	Ottimizzare la spesa, sfruttare a fondo data analytics	Riduzione costi di marketing del 10-20%; aumento delle vendite del 3-8%
Semplificazione organizzativa	Revisione strutture organizzative	Ridurre il numero di livelli gerarchici, aumentare lo span of control	Riduzione dei costi indiretti del 15-30%; maggior responsabilizzazione, velocità decisionale e agilità operativa
Aumento efficienza del capitale	Miglioramento capitale circolante	Ridurre il magazzino, gestire debiti e crediti commerciali in maniera più efficiente	Riduzione circolante del 20-40%
	Produttività immobilizzazioni	Vendere asset, esternalizzare funzioni, migliorare efficienza degli investimenti fissi	Riduzione dell'impiego di capitale del 20-30%; aumento Ebitda del 2-8%
	Ottimizzazione portafoglio progetti (IT e non)	Analizzare net present value atteso, ri-priorizzare i progetti, eliminare i progetti falliti	Miglioramento del total shareholder return relativo del 20-40%
Riduzione dei costi	Costo del venduto e gestione acquisti	Ridurre la spesa per promozioni, rivedere gestione categorie e fornitori, migliorare il procurement	Riduzione del costo del venduto di 2-3% e quelli di procurement di 5-20%
	Supply chain	Migliorare la logistica, ottimizzare la rete distributiva, snellire il portafoglio prodotti	Riduzione delle spese operative di 10-30%
	Costo personale	Aumentare offshoring e esternalizzazioni, flessibilizzare la forza lavoro	Riduzione dei costi di manodopera del 10-20%
	Costi amministrativi	Intervenire su spese di viaggio, utilities, edifici, IT e servizi	Riduzione dei costi generali del 20%

Fonte: Sintesi esperienza BCG, © 2015

Nello stabilire da dove cominciare, molte aziende optano per le due soluzioni più ovvie: taglio dei costi e semplificazione organizzativa. Questo approccio funziona, ma anche i ricavi e l'efficienza del capitale spesso sono in grado di generare un impatto significativo.

Una volta che le misure di breve termine sono in corso, vi è un rischio reale di dichiarare prematuramente vittoria e di passare ad altre priorità: questo può far fallire, alla fine, lo sforzo di trasformazione. Al contrario, è fondamentale mantenere la concentrazione e far sì che i team restino sulla buona strada per raggiungere i risultati concordati. Partendo dal presupposto che una qualche forma di monitoraggio dei progetti sia stata messa in atto, ora è il momento di assicurare che il capo azienda abbia piena trasparenza e visibilità sull'avanzamento di ciascuna iniziativa. Sessioni di controllo regolari, agevolate dal Program Management Office (PMO), devono fornire informazioni sufficienti a far sapere all'AD se - e come - ha bisogno di intervenire.

È il caso per esempio occorso all'AD di un'azienda manifatturiera, che aveva assunto l'impegno di far aumentare significativamente l'EBIT in un anno, a prescindere dall'andamento del mercato. Per prepararsi alla

trasformazione, sette team avevano preparato una roadmap di iniziative a impatto rapido, mentre i tempi venivano scanditi da un comitato esecutivo settimanale e un PMO. I vantaggi continuarono anche dopo la scadenza del programma.

In particolare, gli amministratori delegati dovrebbero evitare una serie di problemi comuni in questa fase, come per esempio:

- insufficiente responsabilizzazione sui risultati dei responsabili e promotori delle iniziative;
- mancanza di piani e tabelle di marcia chiari, sostenuti da azioni specifiche e tappe definite, che siano collegate a obiettivi finanziari;
- mancanza di risorse o competenze nei team;
- incentivi gestionali contrastanti con gli obiettivi della trasformazione;
- insufficiente attenzione al coinvolgimento di tutti gli stakeholder.

## 4 I primi 18 mesi: realizzare la trasformazione

Mentre la trasformazione comincia a prendere slancio e gli sforzi iniziali cominciano a generare risultati, gli AD devono avviare iniziative più ampie per vincere nel medio termine, impostare la nuova strategia e il nuovo modello operativo, e costruire performance sostenibili.

*Vincere nel medio termine.* Questa fase richiede di sviluppare azioni e risultati che vadano al di là degli sforzi di breve termine. Gli obiettivi specifici varieranno da società a società, ma comuni a tutte le trasformazioni sono la necessità di costituire una *posizione competitiva fondamentalemente diversa*, che porti a un cambiamento nella performance di medio termine. Vincere nel medio termine può implicare una vasta gamma di iniziative rivolte alla trasformazione, tra cui rilanciare la crescita, realizzare un nuovo modello di business, rinnovare e aggiornare processi commerciali o operation, costruire capacità e iniziative digitali, o ancora trasformare funzioni di supporto interne, come la ricerca e sviluppo, IT, o le risorse umane.

Rispetto alle misure iniziali, le iniziative per vincere nel medio termine sono di solito più difficili da concettualizzare, in quanto richiedono un pensiero innovativo o addirittura rivoluzionario, di solito in aree che sono meno familiari per l'organizzazione. Queste iniziative sono anche più difficili da attuare e da staffare, e richiedono forte coordinamento tra le varie funzioni e unità di business.

*Impostare la nuova strategia e il modello operativo.* Mentre si portano avanti le iniziative a breve termine e a medio termine, è sempre utile fare un passo indietro e guardare con occhio critico la strategia e il modello operativo attuali. Non c'è bisogno che questo sia un ampio esercizio di

pianificazione strategica. Infatti, spesso un approccio mirato, basato su workshop con il team dei senior manager, e l'analisi appropriata dei dati, possono portare a un risultato robusto e raggiungibile in modo altamente efficiente, che non distraiga il gruppo dirigente dal guidare la trasformazione complessiva.

L'efficacia di questo approccio risulta chiara dalla strategia messa in atto dall'AD di una grande compagnia assicurativa: sulla base di un'analisi strutturata ma semplice di tutte le linee di business, tutte le attività del Gruppo furono divise in tre cluster (grow, turnaround, divest), che vennero poi gestite con logiche diverse ma chiare responsabilità, generando 400M \$ di valore nel solo primo anno.

*Costruire una performance sostenibile.* Molte organizzazioni che ottengono risultati positivi durante la trasformazione trovano difficile mantenerli poi nel tempo. L'obiettivo di ogni amministratore delegato dovrebbe essere quello di raggiungere il successo nel corso dei primi 18 mesi del programma di trasformazione e poi di mantenerlo ben al di là di quel momento. Questo è ciò che separa gli amministratori delegati più efficaci nella trasformazione dal resto del coro.

È indispensabile per un amministratore delegato padroneggiare questa fase e coinvolgere da vicino il direttore delle risorse umane e gli altri leader influenti in tutta l'azienda.

Ci sono cinque aspetti importanti per sviluppare le risorse umane e l'organizzazione necessarie per supportare una trasformazione di successo e sostenibile:

- assicurare l'impegno e le capacità di cambiamento del team dirigenziale;
- condividere gli strumenti e i processi di gestione del cambiamento;
- creare un team di gestione del personale che possa agire come un partner della trasformazione, e sappia anticipare i fabbisogni di talento e leadership;
- costruire una pipeline del talento che possa contribuire a colmare ruoli cruciali;
- semplificare l'organizzazione e la cultura per sostenere prestazioni elevate in combinazione con la nuova strategia.

In sintesi, per la maggior parte dei nuovi amministratori delegati, l'imperativo di cambiare è un dato di fatto; non lo è il *come* gli amministratori delegati rispondano a questo imperativo. I CEO di maggior successo definiscono rapidamente un'audace ambizione di trasformazione, idealmente prima di prendere le redini dell'azienda, e poi vanno avanti motivando l'organizzazione, elaborando il programma e guidando la trasformazione. Attraverso azioni veloci e decise, mentre il CdA e gli investitori sono ancora dalla loro parte, i nuovi amministratori delegati possono cogliere

l'opportunità per guidare una trasformazione efficace e imboccare una chiara traiettoria di successo.

Grafico 3. Quattro fasi per un processo di trasformazione efficace



Fonte: Sintesi esperienza BCG, © 2015

## **Le SPAC (Special Purpose Acquisition Company)**

### Una nuova via al private equity e all'IPO

Matteo Carlotti

Founder, Made in Italy 1; Membro Comitato Direttivo, Club CafoscariMi

**Sommario** 1 Il funzionamento delle SPAC. – 2 Le SPAC come soluzione win-win per tutte le parti coinvolte

Le Special Purpose Acquisition Company, spesso indicate con l'acronimo SPAC, sono società che raccolgono risorse finanziarie tramite una IPO al fine di integrarsi (la c.d. *business combination*) con una società operativa *target* e portarla così indirettamente in quotazione su un mercato azionario.

Nel passato decennio esse si sono diffuse, prima negli USA e in seguito anche in Europa e in Italia,<sup>1</sup> fino a occupare un ruolo importante nel mercato delle IPO, sia per numero di operazioni che per capitali raccolti.

## **1 Il funzionamento delle SPAC**

L'esperienza delle SPAC ha mostrato che esse possono nascere in diverse giurisdizioni ed essere quotate su mercati di diversi Paesi. Tuttavia i meccanismi generali di funzionamento sono individuabili prescindendo dalle forme tecnico-giuridiche con cui poi concretamente si realizzano.

Essi sono così ricostruibili:

- un gruppo di soggetti, persone fisiche, (i promotori) promuove la costituzione della SPAC versando del capitale di rischio, in prevalenza dedicato al pagamento delle spese di funzionamento della società e quindi, in caso di insuccesso dell'iniziativa, destinato ad andar perduto;
- i promotori assumono la carica di amministratori della SPAC;
- la SPAC viene quotata, via IPO, su un mercato azionario e raccoglie da investitori capitali finalizzati all'integrazione con una *target*. Normalmente vengono collocate *unit* composte da un'azione e uno o più warrant;
- una parte dei fondi raccolti (vicina al 100%) viene segregata trami-

**1** Dopo i primi due casi del 2011 - Italy 1 Investment e Made in Italy 1, integratesi rispettivamente con IVS e SeSa - negli anni successivi sono state quotate le seguenti altre SPAC: Industry Stars of Italy (integrata con LU.VE), Space 1 (con Fila Matite), IPO Challenger (Giordano Vini), Greenitaly 1, Space 2, Capital for Growth.

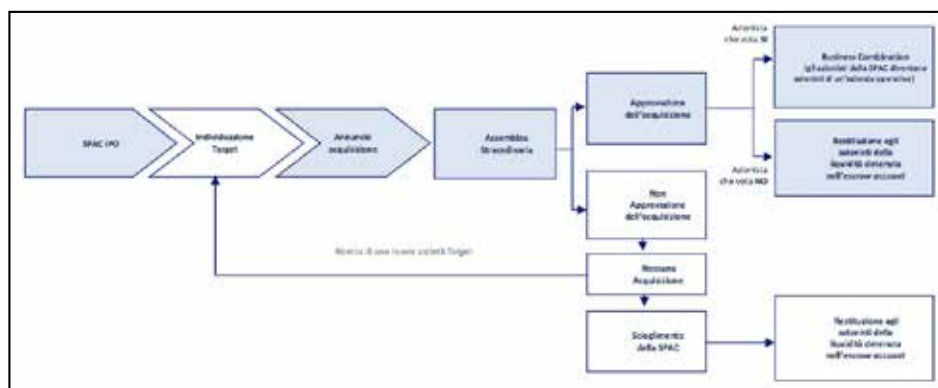
te diversi meccanismi giuridico-tecnici (*trust, escrow account*), così che essi non siano nella disponibilità dei promotori se non per gli interessi che derivano dall'investimento segregato in attività prive di rischio;

- la SPAC nasce con un orizzonte temporale estremamente breve, di solito 24 mesi, durante i quali i promotori devono ricercare la target con cui integrarsi;
- in alcuni casi la *target* deve operare in un pre-identificato settore di attività, in altri casi la SPAC nasce come generalista, escludendo solo alcune tipologie di investimento o alcuni settori (start-up, immobiliare, biotecnologie...);
- una volta identificata la target, i promotori propongono la business combination all'assemblea degli investitori, che deve approvarla con maggioranza qualificata (in genere del 70%);
- in caso di approvazione, la SPAC procede alla business combination, che può avvenire tramite: i) acquisto di azioni della target dagli attuali soci, ii) sottoscrizione di nuove azioni della target, iii) fusione, diretta o inversa, tra la target e la SPAC;
- i singoli investitori dissenzienti dalla delibera che approva la business combination possono recedere dall'iniziativa e recuperare così la propria quota dei capitali segregati;
- se la business combination non viene approvata dall'assemblea, lo statuto della SPAC può prevedere la possibilità per i promotori di presentare una nuova target;
- in caso di approvazione della business combination, i promotori sono remunerati con l'assegnazione, tramite diversi meccanismi, di una quota della SPAC;
- qualora al termine del periodo di vita della SPAC nessuna business combination sia stata approvata, la società si scioglie e tutti i fondi mantenuti segregati vengono restituiti agli investitori.

Il processo descritto può essere rappresentato dal grafico 1.



Grafico 1. Il funzionamento delle SPAC



Inizialmente, l'investitore tipico nelle SPAC era prevalentemente rappresentato da *hedge fund* del tipo *long only* e da investitori privati c.d. HNWI (*High Net Wealth Individuals*). Con il diffondersi del prodotto, la platea dei soggetti interessati si è ampliata ad altri investitori istituzionali (compagnie assicurative, fondi *total return*, *mutual fund*...).

Da quanto descritto, dovrebbe essere chiaro che la SPAC può realizzare la propria business combination acquisendo il controllo della *target* ma anche *conferendo* la propria liquidità a una società in cambio di una minoranza.

Si pensi ad esempio a una SPAC che abbia raccolto 100 milioni di euro e che compri il 100% di una target per il medesimo ammontare: essa diventerà inizialmente la holding della propria target, fino alla fusione con la stessa, a esito della quale permarrà solo la target quotata il cui azionariato coinciderà con quello della SPAC.

Se invece la stessa SPAC dovesse acquistare per 100 milioni di euro il 33.3 % di una *target* del valore di 300 milioni di euro, alla successiva fusione la target si troverà quotata con un flottante del 33.3% rappresentato dagli azionisti della SPAC. In questa eventualità, i soggetti che controllavano la target prima della business combination continueranno a farlo.

Naturalmente sono anche possibili operazioni 'miste': sempre avendo presente una target di *equity value* pari a 300 milioni di euro si ipotizzi che la SPAC compri 50 milioni di euro di azioni già esistenti e si fonda poi *conferendo in dote* i residui 50 milioni. Il risultato sarà una società con *equity value* di 350 milioni di euro e un flottante di circa il 28.6%.

Nel contesto della business combination, quindi, la ripartizione dei fondi della SPAC tra quelli destinati alla target (e quindi a nuovi progetti di sviluppo o a nuovi investimenti) e quelli destinati agli azionisti della stessa è parametro disponibile per i promotori, garantendo la massima flessibilità operativa.

## 2 Le SPAC come soluzione win-win per tutte le parti coinvolte

Le SPAC integrano diverse interessanti caratteristiche per chi voglia ripensare all'equilibrio di interessi tra investitori, gestori di capitali e imprenditori. Non vi è dubbio, infatti, che la SPAC possa allineare, secondo una logica che gli anglosassoni definirebbero win-win, gli interessi di tutte le parti coinvolte.

Cerchiamo, di seguito, di riassumere i perché di tale, virtuosa sintesi.

Anzitutto, agli investitori potenzialmente interessati all'investimento in equity di aziende non quotate ma promettenti, poiché inserite in un chiaro e credibile percorso di crescita, la SPAC offre - beninteso a parità di qualità dei promotori - quattro vantaggi, oggi difficilmente conciliabili con qualsiasi altro strumento di investimento in equity privato. Si tratta infatti di un investimento:

1. *su un orizzonte temporale limitato*: non i 10/12 anni tipici dei fondi di private equity bensì al massimo 24 mesi dal momento dell'investimento; passati i quali o la business combination è avvenuta e l'investitore si trova investito in una società industriale quotata in Borsa dalla quale può uscire in qualsiasi momento ovvero la SPAC viene posta in liquidazione e l'investimento integralmente restituito;
2. *liquido*: non solo a business combination avvenuta, quando l'investimento, se è stato ben concepito e risulta in una capitalizzazione di Borsa di dimensione adeguata, può essere agevolmente disinvestito; ma anche in pendenza della business combination, allorché l'investitore che debba, per motivi imprevisti, decidere di uscire dall'investimento, prima ancora di conoscere l'identità della *target* prescelta, potrà farlo serenamente, al limite accettando uno sconto di mercato sul valore della *sua* cassa depositata in *escrow*;<sup>2</sup>
3. *esente da qualsiasi 'management fee'*: i promotori non percepiscono alcun compenso per l'attività che svolgono, venendo remunerati solo *a successo*. Pertanto, l'unico costo che grava sugli investitori risulta il costo opportunità dato dagli interessi attivi cui debbono rinunciare, scegliendo l'investimento in una SPAC invece che in altre attività finanziarie, quali, ad esempio, i titoli di stato;
4. *sul cui appeal saranno chiamati a esprimersi direttamente*: una delle caratteristiche più qualificanti della SPAC è che, una volta identificata la *target* e prima di procedere alla business combination, gli investitori che, per qualsiasi ragione, non ritengano la *target* interessante, hanno facoltà di recedere, venendo rimborsati dell'investimento effettuato.

---

2 Poiché c'è sempre qualcuno pronto ad acquistare, a sconto di mercato, una cassa differita...

Agli investitori, la SPAC garantisce poi un quinto vantaggio, stavolta da apprezzarsi nel confronto con una normale operazione di IPO diretta. Ci si riferisce al poter contare su:

5. una negoziazione professionale della trattativa con la target: la business combination è negoziata dai promotori della SPAC facendo ricorso alle prassi negoziali tipiche dei fondi di private equity. Ragion per cui, attraverso di essa, si realizza un'IPO in cui gli investitori risultano, ad esempio, protetti: i) rispetto all'insorgere di insussistenze dell'attivo o sopravvenienze passive che trovino la loro causa in fatti occorsi precedentemente alla quotazione, tramite il meccanismo delle c.d. *Reps & Warranties* e degli annessi impegni di indennizzo da parte dell'imprenditore; ovvero: ii) rispetto al mancato raggiungimento, anche parziale, dei risultati economico-finanziari promessi dall'imprenditore per gli esercizi immediatamente successivi alla quotazione, tramite il ricorso a meccanismi c.d. di *reverse earn-out*.

In modo del tutto simile, anche agli imprenditori che guidino aziende eccellenti, capaci di un potenziale di crescita e di internazionalizzazione, per realizzare il quale necessitano di risorse finanziarie fresche, la SPAC offre quattro concreti vantaggi che, di norma, gli imprenditori avveduti sanno apprezzare compiutamente. La SPAC infatti consente loro di realizzare, per così dire, in *trattativa privata*:

1. *un aumento di capitale di importo considerevole, a fronte di una partecipazione di minoranza*: in congiunture nelle quali le risorse attingibili dai c.d. *family & friends* dell'imprenditore sono spesso prosciugate e in cui il sistema bancario si dibatta tra le spire del c.d. *credit crunch*, si tratta, in tutta evidenza, di un vantaggio non di poco conto;
2. *un processo di quotazione in Borsa facilitato*: trattandosi, in ultima analisi, di una fusione tra una società quotata - la SPAC - e una non quotata - la target - la business combination, se predisposta convenientemente, può dar luogo a una quotazione indiretta ma immediata della target, senza che il titolo sia sospeso dalla quotazione nemmeno per un secondo, nei tempi strettamente necessari a dare efficacia civilistica alla fusione, mediante il semplice cambio del nome del titolo quotato;
3. *un processo di quotazione meno incerto negli esiti*: la dinamica del c.d. *book building* tipica delle IPO dirette può facilmente mettere vittime: società che, dopo aver annunciato la quotazione e dopo aver sostenuto molti degli oneri relativi, si vedono costrette a rinunciarvi per mancanza di ordini nel *book* ovvero in presenza di ordini ma per valori inferiori alla soglia minima del prezzo ipotizzato... Così unendo al 'danno' dei costi finanziari la 'beffa' di

quelli reputazionali. Con la SPAC, ragionevolmente, ciò non avviene: l'equity value della target è stabilito puntualmente in sede di negoziazione tra le parti. E se i promotori hanno l'esperienza e le capacità sufficienti per 'tastare il polso' ai loro investitori, già nella fase di scouting della target, dovrebbero senz'altro essere in condizione di escludere ogni possibile business combination non gradita agli investitori ben prima di annunciare al mercato la business combination prescelta e convocare la relativa assemblea; cosicché quest'ultima abbia buone *chance* di essere rubricata alla stregua di una mera formalità;

4. *l'entrata di un socio di minoranza che non abbia né il problema della c.d. 'way-out' né particolari esigenze di 'corporate governance'*: è questo l'annoso e spesso indigeribile (per l'imprenditore) portato degli interventi in minoranza dei fondi di private equity; i quali, avendo una vita limitata nel tempo e investendo in aziende non quotate, hanno l'obbligo di pre-negoziare con l'imprenditore quanto meno le modalità, se non anche i valori, della loro futura uscita, dopo 3-5 anni. Si devono a ciò le clausole, su cui qui non si intende dilungarsi, relative al mandato a vendere a termine il 100% dell'azienda; al diritto di trascinarsi e al diritto di covendita; fino al caso limite della c.d. *put option*. Nel caso della SPAC, poiché la business combination è quotata da subito, il problema in questione risulta rimosso all'origine. L'imprenditore, socio di maggioranza opererà come riterrà opportuno, beninteso consapevole delle promesse di sviluppo annunciate al mercato e delle conseguenze negative, sul valore del titolo, derivante dal venirvi colpevolmente meno. L'investitore, a sua volta, sarà in ogni momento nel pieno diritto di 'togliere la fiducia' all'azienda e al suo imprenditore, semplicemente vendendo le azioni sul mercato. Discorso analogo per i diritti di *corporate governance* a protezione delle minoranze: laddove un fondo di private equity legittimamente chiederebbe la presenza in statuto di alcuni irrinunciabili diritti di veto (per esempio sulle operazioni straordinarie - acquisizioni, fusioni, cessioni - suscettibili di 'cambiare il volto' dell'azienda non quotata nella quale risulta investito), nel caso della SPAC saranno sufficienti una rappresentanza nel consiglio di amministrazione (alla stregua di *watchdog* del mercato), unitamente ai contenuti minimi di *corporate governance* previsti per le società quotate dai regolamenti vigenti, in materia di quote rosa e/o di consigliere indipendenti.

Venendo infine ai gestori/promotori della SPAC, si può in sintesi affermare che la SPAC consente loro, come in passato avveniva nei fondi di private equity, di mettere in campo la loro autorevolezza e il loro talento - oltre che, a testimonianza del loro commitment, il loro impegno, in tempo non

remunerato, e un certo capitale a rischio per il finanziamento dell'attività di scouting - nel raccogliere risorse finanziarie da parte di investitori istituzionali, da indirizzarsi al finanziamento di aziende eccellenti, ben gestite e capaci di perseguire credibili percorsi di crescita. Così da contribuire alla crescita del valore delle stesse. A beneficio dell'imprenditore e degli investitori. Nonché, pro-quota sul valore complessivamente creato, a beneficio degli stessi promotori.



## **Il sistema controllo di gestione**

Christian Cecchetelli

Responsabile Controllo di Gestione Pixartprinting SpA

Vicepresidente, ALEA

Il sistema di controllo di gestione (CDG) va inteso in termini molto semplici come una sorta di filosofia: la filosofia della gestione del controllo in azienda.

Operativamente si sa che gli schemi *classici* di presentazione finale dei dati (in primis il conto economico nelle sue varie versioni) sono, a parte le dovute differenziazioni di settore, sostanzialmente gli stessi (il famoso numero in basso a destra), quello che cambia, la vera grande differenza, è come si arriva ad alimentare i numeri che compaiono in questi prospetti.

Numeri che, è bene ricordarlo, quasi mai devono essere dei meri dati ma soprattutto *informazioni*, e cioè rielaborazioni pensate e organizzate dei dati stessi, espressioni numeriche in grado di:

- favorire la comprensione delle relazioni causa-effetto nelle attività aziendali nelle sue varie sfaccettature (*informazioni per capire*);
- mettere in condizione gli attori aziendali di prendere delle decisioni (*informazioni per decidere*).

Il semplice ma efficace slogan poc'anzi menzionato (dare informazioni per decidere) in realtà racchiude un intero sistema, un intero mondo coordinato e bilanciato che permea l'intera struttura aziendale.

È per queste ragioni che più che di controllo di gestione come area aziendale e/o meccanismo operativo è opportuno parlare di controllo di gestione come *sistema*. Il sistema controllo di gestione quindi, nei suoi meccanismi e ambienti operativi attraverso cui esplica le sue molteplici attività (procedure operative, rendicontazione, contabilità industriale, ecc.) dovrebbe recepire le seguenti caratteristiche/peculiarità:

- chiara comprensione delle variabili critiche dell'azienda (in gergo: «dove mettere i soldati»). Un sistema sbilanciato a monitorare tutto il misurabile genera solo confusione nelle mani di chi da quei numeri deve comprendere e prendere decisioni;
- comprensione delle caratteristiche peculiari dell'azienda (come l'azienda lavora e attua il suo quotidiano): il *controller* è l'alfiere della filosofia aziendale, non può adottare modalità diverse di approccio (se non condivise);
- capacità di identificare in azienda quelli che vengono chiamati re-

ferenti chiave nell'attività di *controlling* (i fornitori di dati che poi a sua volta possono anche essere clienti delle informazioni) e le loro relative esigenze, da bilanciare e integrare all'interno dei sistemi di reportistica;

- capacità di identificare, nell'ambito dell'ideazione (eventuale strutturazione) e fluidificazione dei flussi informativi, i processi critici in termini di gestione, presidio e soprattutto responsabilità: il controllo di gestione può essere parte fattiva nell'ambito organizzativo quindi;
- attività chiave di consulenza (prima di progetto/processo e poi operativa) nella strutturazione dei sistemi informativi (dalle metriche base di implementazione del sistema fino alla definizione dei flussi informativi a supporto della reportistica);
- attività di formazione alle logiche di controllo verso l'esterno (uso di metriche economiche, tecniche di *budgeting*, uso evoluto di fogli elettronici e dei sistemi ERP a supporto);
- conoscenza tecnica dell'azienda in merito ai contenuti reali attraverso cui opera: il contesto competitivo (mercato, clientela, competitor), i prodotti, gli impianti di produzione, le tecnologie utilizzate, la ricerca e lo sviluppo, ecc. Queste sono tutte informazioni che esulano dal presidio dei dati economico-finanziari in senso stretto ma che costituiscono invece un vantaggio competitivo del controllo di gestione lungo l'intera filiera di gestione delle informazioni (strutturazione, previsione, misurazione e analisi). Un efficace controllo di gestione deve conoscere in maniera ottimale l'azienda partendo dalle basi dove parte e poi fluisce il business, in ottica di processo logico e armonico: è sicuramente la modalità più efficace per capire i processi di causa effetto che sottendono alle informazioni, ai dati e alle loro variazioni: in una sola frase «dare corpo ai numeri»;
- coinvolgimento fattivo degli attori aziendali nel processo di controllo: la filosofia del controllo della gestione aziendale non può e non deve essere a uso consumo di una sorta di sacerdoti in guanti bianchi. Deve uscire dall'ufficio e permeare l'agire delle persone, così da diventare una modalità di approccio alle azioni e di monitoraggio delle prestazioni/obiettivi aziendali, di qualunque livello siano;
- condivisione, chiarezza e coerenza nella gestione delle metriche (unità di misurazione degli obiettivi e delle prestazioni aziendali). Le metriche devono innanzitutto essere utili strumenti a supporto delle decisioni e non meccanismi di misurazione sterili, a riguardo si nota (le casistiche aziendali sono abbondanti) che non occasionalmente si costruiscono sistemi di reportistica basati su metriche che non collimano con le variabili critiche aziendali. Va da sé che un efficace antidoto a questo rischio è la condivisione delle metriche da adottare con i principali attori aziendali. Particolare attenzione va poi data alla coerenza, soprattutto nella classificazione delle stesse: il siste-



ma deve essere infatti progettato e mantenuto in base alle caratteristiche aziendali e, ancora una volta, a come l'azienda approccia l'ambiente competitivo.

Quel che emerge è che il sistema di controllo di gestione *non* deve essere visto come un modello standard precostruito ma piuttosto come una sorta di vestito progettato su misura dell'azienda in cui il sistema opera, continuamente rivisto e sistemato in virtù dei cambiamenti e mutamenti ambientali e competitivi.

Il sistema più efficace ed efficiente di controllo di gestione è quello che recepisce le modalità di azione dell'azienda, le fa proprie (non può essere un corpo estraneo) e fa sì che la sua attività si svolga in maniera diffusa, fuori dal suo reparto: alla fine anche e soprattutto attraverso i reparti/aree di responsabilità monitorate si fa controllo.

In tre definizioni cardine potremmo parlare di *adattabilità*, *flessibilità* e *diffusione* del sistema di controllo di gestione come caratteristiche chiave nel raggiungere l'eccellenza in efficacia ed efficienza.

Denominatore comune alle forme in cui sono recepite le caratteristiche base sopra menzionate è la comunicazione, a tutti i livelli aziendali. Critica diventa quindi la capacità di definire e instaurare efficaci modelli di comunicazione a seconda della tipologia di colleghi/area aziendale/contesto a cui il controllo di gestione ci si trova a operare.

Entrano in gioco quindi le caratteristiche personali di chi opera nel controllo di gestione per quanto riguarda la gestione dei flussi informativi e il fattivo condizionamento delle variabili organizzative che sottendono al miglioramento continuo dei processi e della conoscenza.

A riguardo si può affermare che diventa veramente un fattore distintivo in questo contesto la capacità del controller (attraverso le duplici vesti del moderatore e del provocatore) di favorire, nelle fasi di definizione dei processi e in occasione di processi operativi importanti (come per esempio la redazione del budget aziendale), la risoluzione di problemi organizzativi e operativi sottostanti. Vengono informalmente definiti come *effetti secondari* rispetto agli obiettivi dell'attività che si sta svolgendo (es. la redazione del budget) ma che non poche volte diventano invece ben più importanti dei primi, in termini di apprendimento e sviluppo della cultura aziendale.

Favorire l'apprendimento dei processi di causa effetto da parte del management (in ottica *forward*) rappresenta la strada maestra per l'apprendimento continuo del personale a tutti i livelli. Alla fine i numeri diventano quasi un risultato spontaneo, talvolta addirittura secondario: l'attenzione si sposta su attività, progetti e modalità con cui rendere più efficace ed efficiente l'azione d'impresa.

Questo è un passaggio di non poco conto, un vero salto di qualità, dove il controllo di gestione diventa alfiere a supporto del miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi interni aziendali nonché parte attiva nel-

la sedimentazione della cultura d'impresa (dietro a grandi aziende ci sono sempre eccellenti sistemi di controllo di gestione, non sempre viceversa).

In questo contesto chiave diventa la capacità/abilità del controllo di gestione nel fornire rielaborazioni organizzate e critiche delle informazioni (nei famosi report) dove innanzitutto, piuttosto che favorire un indigestione di numeri che non permettono al cliente di non *catturare* una tendenza, è di gran lunga preferibile avere sistemi di report con poche informazioni ma di cui si conosce tutto in termini di processo, scomponibilità e percorribilità all'indietro dei numeri. Questo sicuramente favorisce la semplificazione logica degli stessi (aiutando il processo di comprensione delle logiche di causa effetto) nonché la sostenibilità degli stessi (si deve partire da un fondo di partenza solido di quadratura, il cosiddetto recinto aziendale).

Qui di seguito alcune caratteristiche/principi a cui un sistema di report efficace ed efficiente dovrebbe rispondere:

- *unico linguaggio*: stabilire, per quanto riguarda le informazioni critiche di sintesi dell'azienda, un'unica bibliografia e un unico sistema (condiviso) di calcolo;
- *definizione dei parametri*: In ogni reportistica bisogna sempre aggiungere cosa si intende misurare e come lo si fa (il 'perché' ed il 'come');
- *coerenza*: la coerenza principalmente riguarda due dimensioni. In primo luogo ci deve essere coerenza tra obiettivo strategico di fondo del report e strutturazione dei dati: *non esistono i dati buoni per tutte le stagioni*. Dopodiché la coerenza ci deve assolutamente essere tra le misure in cui si fanno le previsioni e le metriche con cui si misurano le stesse: devono essere le medesime (oppure riconciliabili agevolmente e direttamente). In caso contrario (accade più frequentemente di quel che si pensa) si costruiscono in sede previsionale delle *straordinarie* strutture di report che poi, nel fluire del periodo in questione, non possono essere monitorate per il semplice motivo che i sistemi di fornitura dei dati a supporto hanno impostato differenti metriche di misurazione. Va da sé che in questi casi risulta difficile (se non impossibile) contribuire al miglioramento delle relazioni di causa-effetto;
- *bilanciamento*: in questo caso parliamo in termini di timing tra l'esigenza di fornire informazioni il più possibile aggiornate e quadrate verso la tempestività di fornitura del report, che invece consente più margine di manovra al management. Sta alla sensibilità del controllo di gestione e alla tipologia di report oggetto di analisi capire e gestire questi due fabbisogni contrapposti.
- *sintesi vs dettaglio*: La gestione della dicotomia nella capacità di sintesi/dettaglio delle informazioni fornite e nei relativi report è un altro punto delicato. Anche in questo la conoscenza approfondita tecnica dell'azienda in tutti i suoi ambiti fornisce al controllo di gestione la

*ricetta* per gestire dinamicamente l'equilibrio tra le due differenti impostazioni;

- *informazioni quantitative*: l'inserimento di informazioni quantitative (giorni medi di spedizione, nuovi prodotti industrializzati, numero ordini cliente ecc.) ad accompagnamento dei classici dati economico-finanziari presenti nella reportistica costituiscono un efficace supporto al processo di comprensione e apprendimento continuo del management (il sopraccitato 'dare corpo ai numeri'), costituendo al contempo un sistema di informazioni equilibrato e bilanciato sulle esigenze informative dell'azienda (il famoso cruscotto aziendale).
- *declinazione*: capacità di *declinare* le informazioni rispetto al profilo del cliente. Per il top management le informazioni devono dare un'indicazione di comprensione delle metriche aziendali in ottica cruscotto/quadro di comando. Per gli operativi le informazioni sono prima di tutto strumenti operativi a supporto dell'attività tecnica quotidiana.

Ovviamente altre variabili critiche possono essere considerate e altri ancora possono essere i requisiti chiave da annoverare al fine dell'implementazione di un efficace ed efficiente sistema di controllo di gestione: la flessibilità infatti, unita alla capacità di adattamento (partendo dalla comprensione a tutti i livelli dell'azienda) sono caratteristiche che dovrebbero accompagnare sempre chi opera all'interno del controllo di gestione. In questa sede ci si è limitati a definire quelle che dovrebbero essere le condizioni base, affinché il controllo di gestione giochi pienamente un ruolo chiave e multidimensionale all'interno di un'azienda orientata all'eccellenza attraverso il miglioramento continuo.



## **Dal telex al social: trent'anni di lavoro nel Marketing**

Il Marketing come scienza e disciplina, come lavoro, come passione

Roberto De March

Team Network International SRL; Past Vice-president, ALEA

All'Università non ne studiai molto, sostenni l'esame con il professor Umberto Collesei studiando principalmente sul testo Marketing management di Philip Kotler a cura di Ravazzi, edizione IDESI, mi laureai ed entrai in un'azienda metalmeccanica nella funzione di amministrazione e controllo di gestione.

Fu nella seconda azienda che iniziai la mia esperienza nel *commerciale* dapprima come product manager per il lancio di nuovi prodotti, successivamente come responsabile del marketing operativo e poi come direttore vendite in un contesto di mercato internazionale.

In quelli anni (1986-1997) affiancandomi al professor Alberto Marino ho potuto conoscere nuove teorie, nuove pratiche di marketing che portarono alla definizione di nuove strategie di trade marketing internazionale con l'invenzione del network dei dealer internazionali raggiungendo risultati importanti in linea con gli obiettivi di crescita dell'azienda e vincendo il premio Marco Polo della Regione Veneto nel 1993.

Quel periodo fu propizio per iniziare un più approfondito studio della scienza del marketing e venni a conoscenza e a contatto con dei professionisti del marketing di livello mondiale: Jack Trout e Al Ries, Kevin Clancy e Peter Grieg, Richard Whiteley e Diane Hessian ed ebbi l'opportunità assieme all'amico Michele Bianco di conoscere e frequentare a Boston la Copernicus Marketing con la quale ho fatto la conoscenza di David Forbes.

È stato l'incontro a Boston con Kevin Clancy (da poco, giugno 2015, premiato alla carriera con il Parlin Award) il momento più entusiasmante della mia *piccola* avventura nel marketing e il suo libro *Your Gut is Still Not Smarter Than Your Head* firmato è gelosamente custodito nella mia libreria. Quel giorno al professor Clancy proponemmo il progetto del suo primo convegno in Italia e così fu: il 6 ottobre del 2012, in collaborazione con Salone d'Impresa dell'amico Ferdinando Azzariti, organizzammo il primo e solo convegno di Clancy in Italia.

Ricordo di aver iniziato a lavorare quando ancora in azienda c'era il

telex: gli ordini dall'estero arrivano in quella macchina che solo due persone in azienda sapevano far funzionare. La comunicazione con i clienti si svolgeva al telefono, via posta. Subito dopo arrivò il fax che facilitò la comunicazione con la clientela e migliorò la transazione degli ordini e poi via via passando per l'introduzione del PC, il primo portatile, il primo telefono cellulare fino allo smartphone e al social marketing. La tecnologia che è cambiata ha determinato tanti e decisivi cambiamenti nel marketing ma gli insegnamenti fondamentali non sono cambiati, rimangono validi almeno penso.

Voglio di seguito riportare gli insegnamenti di ciascuno di quei guru di cui ho letto molto e che ho incontrato.

Di Philip Kotler indiscutibilmente l'insegnamento è condensato nelle '4 P': *Product, price, promotion, place*.

Ma ancora oggi molto spesso sento che il prodotto non è nel marketing; il prodotto nasce in laboratorio e poi il marketing deve venderlo. Eppure il dottor Kotler così firma la home page del sito di Kotler Marketing Group: «marketing is not the art of finding clever ways to dispose of what you make. It is the art of creating genuine customer value».

Di Jack Trout e Al Ries da *The 22 Immutable laws of Marketing*: «It's better to be first than to be better; Marketing is not a battle of products, it's a battle of perception». Qui entrano in gioco gli intangibili fattori della relazione con il cliente, la forza del servizio durante tutta la vita con il cliente. Conquistare un cliente costa tanto, riconquistarlo costa almeno quattro volte tanto. Eppure le aziende (non tutte naturalmente) si esercitano poco per la *fedeltà* del cliente, che non è un diritto acquisito da una vendita ma il dovere di lavorare per meritarsela continuamente. Al Ries e Jack Trout presentando le loro *leggi del Marketing* avvertono: «Violate Them at Your Own Risk!».

Di Richard Whiteley and Diane Hessian propongo il loro modello Customer Centered Growth, cinque strategie per costruire un vantaggio competitivo:

1. Laser-Beam Focus
2. Hardwiring the Voice of the Customer
3. Universal Collaboration
4. Lasting Customer Enthusiasm
5. Contact Leadership

Mixando i fattori determinanti di queste cinque strategie si può veramente far bene.

Di Kevin Clancy e Peter Krieg ho tratto grandi insegnamenti e riporto il titolo del primo capitolo del loro ultimo libro *Nothing Is More Important than Marketing*. Sono i più convinti sostenitori del marketing scientifico, dall'analisi dell'ambiente, al piano Marketing, al controllo dei risultati. Ma c'è un capitolo in un loro saggio che ho sempre tenuto molto presente:

si intitola «How to Make the Sale Reps Our Friends... Really» che inizia con un aneddoto vissuto con il professor Benson Shapiro di Harvard, il quale afferma che «The biggest problem is that sales and marketing are in separate fiefdoms. They don't even talk to one another.» Quanta verità, che trapela anche dalle nostre PMI e medie grandi aziende.

Nel saggio infine pongono 6 domande per cercare di ridurre e risolvere questo problema.

Grazie per la vostra attenzione e auguri ad ALEA.





## 30+ anni di aziendalisti in Laguna

Gli studi manageriali a Venezia

# Le nuove contaminazioni tra profit e non profit: l'impresa consapevole

Gianluca De Nardi

Retail Training Manager, Ecor NaturaSi;

Membro Consiglio Direttivo, Ca' Foscari Alumni

**Sommario** 1 La visione aziendale. – 2 La missione aziendale. – 3 La proprietà dell'azienda e la destinazione degli utili. – 4 Conclusioni

Il mondo economico sta lentamente maturando una nuova e più elevata consapevolezza del fare impresa. È possibile constatarlo osservando le varie iniziative che in diverse parti del mondo nascono a livello imprenditoriale da parte di aziende che, nonostante la crisi economica mondiale, hanno mantenuto e continuano a raggiungere performance significativamente alte: dal movimento del *Conscious Capitalism* (traducibile in italiano in *Capitalismo Consapevole*) negli Stati Uniti (Mackey, Sisodia 2013), al progetto veneto di *Innovarea* e *l'Impresa Significante*,<sup>1</sup> solo per citare due esempi, dal globale al locale, di community di imprese performanti che stanno divulgando il loro modello di sviluppo sostenibile.<sup>2</sup>

Il *Conscious Capitalism* è un'organizzazione non profit nata negli Stati Uniti alcuni anni fa per 'elevare l'umanità', tramite un capitalismo basato su quattro pilastri: una grande missione, un orientamento agli stakeholder, una leadership consapevole e una cultura consapevole. *Innovarea*, invece, è una piattaforma strategica nata nel 2013 per supportare l'innovazione nel territorio, realizzata dall'Università Ca' Foscari con Regione Veneto e Confindustria Veneto. *Innovarea* propone un modello d'innovazione strategica (il *Tetraedro del Valore*) basato anch'esso su quattro fattori: la visione, la missione, la strategia e il modello di business. Pur con qualche

1 In una prima fase un team di analisti ha individuato la community di imprese antifragili (500 su un campione di 6.000) che negli anni della crisi 2006-2012 hanno conseguito performance positive. Successivamente, un ulteriore campione di 100 imprese è stato analizzato tra la community di imprese antifragili per individuare i segreti del loro successo. Per approfondimenti: *Innovarea*, <http://www.innovarea.eu>.

2 A solo titolo esemplificativo, appartengono al *Conscious Capitalism* le seguenti aziende: Whole Foods, The Container Store, Posco, Santa Rosa, Scouts, Mac6, First United, Majesco, Clarke, Trademark, Leonard Green&Partners. Hanno invece aderito al movimento *Innovarea*: Nice, Lago, Came, FEMI-CZ, Zamperla, Zhermack e molte altre.

distinguo,<sup>3</sup> uno dei trend che sembra emergere è a mio avviso una forte contaminazione tra il mondo profit e il mondo del non profit, tale per cui mi sembra plausibile sostenere che nel prossimo decennio questa distinzione avrà perso molta della sua significatività, a vantaggio di un terzo modo di fare impresa che li riassume entrambi. Esaminiamo brevemente quali sono le motivazioni alla base di questo assunto.

## 1 La visione aziendale

Secondo i sostenitori del Conscious Capitalism, nel lungo arco della storia nessuna creazione umana ha avuto un grande impatto positivo in così tante persone e in poco tempo come il capitalismo e la libera iniziativa economica (Mackey, Sisodia 2013, p. 11). Certo, molto resta da fare e il sistema ha parecchie distorsioni,<sup>4</sup> ma occorre essere consapevoli, nel bene o nel male, che il capitalismo è il più potente strumento di reale cambiamento del mondo. L'impresa consapevole è dunque l'azienda che trasforma questa responsabilità in opportunità, ovvero in un modello di business lungimirante, sostenibile e, di conseguenza (e solo di conseguenza), profittevole.

Anche i promotori di *Innovarea* arrivano a mio avviso a simili conclusioni quando affermano che «il nuovo rinascimento è l'impresa» («Manifesto di Innovarea» 2013, p. 3): infatti, guardando al patrimonio civile, culturale, naturale e artigianale che è stato creato in Italia nei secoli passati, sono molto fiduciosi di poter creare ulteriore patrimonio a partire da 'imprese significanti' che hanno l'obiettivo di «creare molto valore per i clienti e la società» («Manifesto di Innovarea» 2013, p. 4). Come creare concretamente questo maggior valore? Secondo i sostenitori di entrambi i movimenti occorre partire dal *senso* di fare impresa.<sup>5</sup>

## 2 La missione aziendale

Il primo passo per dare senso, inteso sia come *significato* sia come *direzione*, al fare impresa è, secondo il Conscious Capitalism, la «riformulazione più cosciente e responsabile della missione aziendale» (Mackey, Sisodia 2013, p. 53), secondo uno o più dei grandi ideali che hanno da

---

3 Come per numerose altre innovazioni, anche questo trend è ancora molto *giovane* in Italia, mentre negli Stati Uniti appare invece molto più delineato e consolidato.

4 Tra tutte, la più dannosa è il c.d. *Crony Capitalism* (capitalismo clientelare) che privilegia il benessere di pochi a spese di tutti.

5 Un'interessante lettura per capire quanto oggi il senso sia uno dei framework fondamentali dell'innovazione è Verganti (2015).

sempre infiammato il cuore di ogni uomo: *il Vero, il Bello e il Buono*.<sup>6</sup> Tutte le aziende, con maggiore o minore consapevolezza, aderiscono a questi ideali, ma coloro che ne sono consapevoli e hanno trasformato questa consapevolezza in *responsabilità*, hanno tratto numerosi vantaggi, quali ad esempio: una fortissima reputazione aziendale, un'elevata motivazione dei propri collaboratori, una solida relazione con tutti gli stakeholder, un ampio successo e riconoscimento nel mercato e soprattutto una strategia aziendale che permette di consolidare e mantenere tale successo in un orizzonte temporale di lungo termine.<sup>7</sup>

Un'azienda di chiaro successo mondiale che ha applicato questi principi è Google, la quale si è posta come missione il dare la possibilità a tutti e in ogni angolo del mondo di accedere a una conoscenza, grazie al suo motore di ricerca, come espressione del Vero.<sup>8</sup> La conoscenza, che un tempo era privilegio di pochi, ora sta diventando a disposizione di tutti, anche nei luoghi più remoti del mondo, semplicemente con una connessione a internet (condizione per la quale Google sta lavorando alacremente, per esempio con droni solari in grado di volare ininterrottamente per cinque anni). Così, aderiscono all'ideale del Vero e potrebbero avere altrettanto successo anche aziende che lavorano nei settori dell'informazione, della conoscenza, della trasmissione del sapere, del trasferimento di know how: l'editoria, le telecomunicazioni, le università, le scuole, le società di consulenza ecc.

Un altro esempio di volontà di cambiare il mondo aderendo a un grande ideale è offerto da Apple che ha declinato il concetto del Bello in un oggetto tecnologico.<sup>9</sup> A febbraio 2015, Apple ha avuto una capitalizzazione di borsa di oltre 700 miliardi di dollari, la prima a superare tale tetto nella storia americana. Al di là dei numeri di mercato, pensiamo comunque a quanto la filosofia di Apple ha contagiato sia i consumatori sia i concorrenti nella ricerca di un'estetica dei prodotti di consumo. Quale successo potrebbero

6 Nel modello del Conscious Capitalism esisterebbe una quarta categoria definita *l'eroico*, ovvero «il coraggio di fare ciò che è giusto per cambiare e migliorare il mondo» (Mackey, Sisodia 2013, p. 59). Ho tralasciato questa categoria in quanto, a mio giudizio, l'imprenditore cambia il mondo sempre a partire dal core business aziendale e solo successivamente manifesta *l'eroico* che è in lui, ovvero trae coraggio e consapevolezza per estendere la missione oltre la mera produzione/vendita di beni e/o servizi, dando al suo business *significati nuovi*. In questa fase, la riformulazione della missione è, per mia esperienza, sempre e solo verso il Vero, il Bello e il Buono. Non vedo quindi *l'eroico* come una quarta categoria di ideali, quanto piuttosto come una qualità innata dell'imprenditore nel perseguirli (Mackey, Sisodia 2013, pp. 59 ss.).

7 Infatti, più la missione aziendale si avvicina a un alto ideale, più il raggiungimento di essa si trasforma da meta concretamente raggiungibile a un cammino potenzialmente senza fine.

8 Con tutti i limiti e le perplessità di questo assunto.

9 E prima ancora di Apple pensiamo al modello d'impresa di Adriano Olivetti, in particolare ai motivi ispiratori della Lettera 22.

avere aziende altrettanto consapevoli e determinate appartenenti ai settori dell'arte, della moda, del lusso e del turismo che hanno anch'esse il bello intrinsecamente legato alla loro missione?<sup>10</sup>

Infine, è molto conosciuta negli Stati Uniti e ha molto successo la catena di prodotti naturali Whole Foods Market, la quale dichiara di essere portatrice nel mondo di un cibo Buono. Whole Foods, con i suoi 14 miliardi di euro di fatturato e più di 90.000 dipendenti, si sta impegnando molto per cambiare il mondo, basti pensare al fatto che il movimento del Conscious Capitalism nasce per iniziativa di uno dei suoi fondatori, John Mackey. Per analogia, anche i settori del food e dell'ambiente possiamo ritenere che siano portatori nel mondo dell'ideale del Buono. A livello globale, i consumatori stanno premiando sempre più coscientemente la coerenza a questi ideali,<sup>11</sup> al punto da poter affermare che tale coerenza diventerà nei prossimi anni un fattore critico di successo.

La rivisitazione della missione non potrà declinarsi in uno sterile *green washing*, ma dovrà tradursi in un'autentica volontà di cambiare il mondo, in tutte le sfere e le responsabilità collegate direttamente e indirettamente all'azienda. Ad esempio, Whole Foods Market non vende solo cibo sano, ma si è sentita e assunta la responsabilità di progetti di microcredito, dell'educazione alimentare nelle scuole, della creazione di mense biologiche in tutti gli Stati Uniti, dell'avvio di progetti nel Terzo mondo per insegnare nei villaggi come fare una sana agricoltura e altro ancora.

Sparisce in questo modo uno dei pilastri della distinzione tra profit e non profit. Per anni si è pensato che il mondo profit avesse come prevalente un fine di natura commerciale, mentre il mondo non profit avesse un fine più alto, quale la solidarietà e il bene comune. Invece, appare chiaro che uno dei segreti del successo delle *aziende consapevoli* è proprio quello di aver messo al centro la volontà di cambiare il mondo e di aderire a uno o più dei grandi ideali dell'umanità, relegando il profitto a mezzo e non a fine dell'agire imprenditoriale. In altre parole, la stessa definizione profit è ormai un *relitto del passato*, in quanto corrisponde a un modello di business che ha fallito nei suoi scopi, a causa di una visione d'impresa poco consapevole, già nell'appellativo, del suo reale senso di esistere.<sup>12</sup>

---

10 Brunello Cucinelli, nel cachemire, è un chiaro esempio di adesione e ispirazione al Bello, <http://www.brunellocucinelli.com>.

11 Così come, al contrario, sono oggi in grado velocemente e severamente di segnalare e punire le incoerenze, soprattutto grazie ai social network.

12 In altre parole, il modello del profit ha fallito per aver avuto fin dalla genesi un paradosso etimologico: la crisi economica mondiale dimostra che non è stato in grado di generare quel massimo profitto che avrebbe dovuto creare. A mio avviso, uno dei motivi dell'insuccesso sta nel fatto che la parola 'profit' evoca sia una limitazione del valore generato al solo aspetto economico, tralasciando il valore relazionale e sociale, sia un egoismo imprenditoriale (il massimo profitto lo genero per me) che è perdente in una dinamica di

### 3 La proprietà dell'azienda e la destinazione degli utili

Un altro interessante fenomeno sta incrinando fortemente la distinzione tra profit e non profit e riguarda la forma giuridica che sempre più aziende scelgono, soprattutto in occasione del passaggio generazionale. Tale fenomeno, particolarmente diffuso nei Paesi di lingua tedesca, purtroppo è ancora ignorato sia dal movimento del Conscious Capitalism<sup>13</sup> sia dal nostro network di *Innovarea*,<sup>14</sup> ma credo sarà un tema fondamentale con il quale dovremo confrontarci nel prossimo futuro. Società come Göhner, Bosch, Carl Zeiss, Wala, EcorNaturaSì, solo per citarne alcune, sono partecipate da fondazioni non profit. Di norma, queste fondazioni sono nate per un lascito testamentale<sup>15</sup> di un imprenditore che ha deciso di devolvere il proprio patrimonio a una fondazione per più scopi:<sup>16</sup>

- a. proteggere l'alta idealità della missione da eventuali passaggi di mano dell'azienda;<sup>17</sup>
- b. garantire la sopravvivenza dell'impresa e dei suoi fini anche oltre

lungo periodo rispetto alla scelta di generare valore per tutti gli attori economici, come Nash ha dimostrato.

**13** Va comunque tenuto presente che negli Stati Uniti le fondazioni sono un fenomeno molto diffuso, ma la maggior parte di esse è nata o ha assunto un'identità ben separata dall'azienda che ha fatto la fortuna dei suoi fondatori. Vedi, ad esempio le prime due fondazioni degli Stati Uniti (e del mondo), Fondazione Bill e Melinda Gates e Fondazione Ford che non hanno oggi alcun legame con i gruppi - rispettivamente - Microsoft e Ford.

**14** Le fondazioni private in Italia sono oggi polverizzate in oltre 5 mila enti creati da famiglie di imprenditori e da imprese, per un patrimonio di circa 40 miliardi di euro e si affiancano alle 88 fondazioni bancarie con un patrimonio di altrettanti 40 miliardi. Esattamente come negli Stati Uniti, anche in Italia sono rarissime le Fondazioni private (escluso il settore bancario) che hanno partecipazioni societarie. Per approfondimenti vedi Lonardi (2015). Vedi anche <http://www.assifero.org> e <http://www.acri.it>, i siti delle due associazioni italiane di categoria.

**15** Fa eccezione Ecornaturasi Spa che è partecipata da una Fondazione (prima Associazione) fin dalla nascita come Ecor Spa (fusa con Naturasi Spa nel 2009).

**16** La scelta di tale forma giuridica può anche essere dettata da motivazioni di altra natura. Ad esempio, Il Gruppo Lidl ha scelto solo in Germania di essere una fondazione per questioni di riservatezza aziendale, mentre in Italia è una S.r.l. Bertelsmann è invece una delle più grandi fondazioni tedesche che lavora nel campo dell'editoria multimediale: secondo molti suoi detrattori, tra i suoi obiettivi principali vi è un sostegno alla politica, in particolare alla moneta dell'euro. Infine, la Fondazione Alfried Krupp von Bohlen und Halbach fondata da Alfried Krupp von Bohlen und Halbach, è nata per amministrare l'ex patrimonio familiare ed ereditario della famiglia Krupp ed è oggi il principale azionista della Società per azioni Thyssen Krupp. Le fondazioni nascono quindi per finalità molto eterogenee.

**17** Nelle riflessioni che seguono assumiamo che l'alta idealità della missione appartenga sia alla Fondazione sia all'azienda partecipata dalla stessa. Tale assunto sarà vero quando l'azienda scelga prima di elevare la missione e successivamente di tutelare la stessa con una forma giuridica appropriata. Diverso è il caso di Fondazioni con un'alta idealità, ma finanziate da aziende con oggetti sociali più discutibili.

- la morte del fondatore, evitando alla fonte eventuali problemi legati al passaggio generazionale;
- c. mantenere alta la motivazione sia dei fondatori stessi,<sup>18</sup> sia di tutti gli stakeholder che condividono la missione, in primis i dipendenti;
  - d. garantire per statuto particolari condizioni di favore ai lavoratori;<sup>19</sup>
  - e. permettere il raggiungimento della missione tramite la destinazione annuale degli utili, anche verso progetti apparentemente estranei al core business aziendale, ma funzionali a cambiare il mondo rispetto agli scopi prefissi, comunque evitando l'arricchimento personale che costituirebbe in tal senso una perdita di opportunità rispetto alle potenzialità/responsabilità dell'azienda.

Citerò tra tutti il caso Bosch. Circa il 92% del capitale sociale della Robert Bosch GmbH, ammontante a 1,2 miliardi di euro, appartiene alla Fondazione Robert Bosch GmbH. La Bosch è un'azienda multinazionale tedesca con più di 300 mila dipendenti ed è la maggiore produttrice mondiale di componenti per autovetture. Ha rapporti d'affari con pressoché la totalità delle aziende automobilistiche esistenti al mondo e ha un fatturato superiore ai 50 miliardi di euro. «È mia intenzione alleviare tutte le pene di primaria necessità, soprattutto di sostenere le forze morali, spirituali, nonché la salute dei popoli», così formulò Robert Bosch nel 1935 il Leitmotiv della sua Fondazione. In tal senso, la Fondazione promuove la salute, il benessere, la formazione e l'educazione, nonché l'arte e la cultura, le scienze naturali, spirituali e sociali e, soprattutto, la comprensione tra i popoli. Gli investimenti della Fondazione dal 1964 alla fine del 2003 sono stati di circa 630 milioni di euro.<sup>20</sup>

Concettualmente, la destinazione degli utili potrebbe essere considerata disgiuntamente rispetto alla proprietà dell'azienda. Tuttavia, i tanti tentativi di trovare una corretta proporzione tra arricchimento personale e bene comune<sup>21</sup> restano a mio avviso soggettivi e arbitrari senza una seria riflessione sulla proprietà dell'azienda, considerazioni che esulano comunque

---

**18** Infatti, i fondatori cedendo le loro quote a una fondazione eliminano alla fonte il maggior rischio di litigio e separazione tra gli stessi, ovvero l'interesse economico personale, e non perdono così di vista la missione, cioè il vero motivo ideale per il quale sono nati.

**19** Come previsto, ad esempio, dalla fondazione Carl Zeiss. Per approfondimenti vedi Iorio (2010, pp. 222 ss.), al quale rimando anche per un'analisi delle possibilità giuridiche offerte dall'ordinamento italiano di trasformazione di una SpA in fondazione e viceversa.

**20** Per maggiori approfondimenti <http://www.bosch.it>.

**21** Vedi per tutti il modello dell'Economia di Comunione (EDC) di Chiara Lubich che propone una tripartizione degli utili. Una parte è rivolta allo sviluppo dell'azienda, sia dei mezzi di produzione che delle risorse umane; una parte è indirizzata alla promozione umana di bisognosi, al fine del loro *empowerment*; una parte finanzia la crescita del progetto di ECD, soprattutto attraverso la formazione di nuove risorse.

dagli scopi del presente scritto. In ogni caso, è chiaro che il fenomeno delle fondazioni per la doppia implicazione sulla proprietà e sulla destinazione degli utili dell'azienda, mette ancora una volta in discussione la distinzione tra profit e non profit. Infatti, il totale reinvestimento degli utili agli scopi organizzativi è sempre stato considerato come esclusivo appannaggio del mondo non profit, essendo l'utile un mezzo e non un fine aziendale, mentre nel mondo profit la distribuzione degli utili agli shareholder è sempre stato considerato l'interesse prioritario. Ancora una volta, invece, appare chiaro che per le *aziende consapevoli* la destinazione dell'utile alla *grande missione* è non solo un importante mezzo per realizzarla in tutte le sfere collegate, ma anche uno dei principali indicatori della veridicità della stessa e quindi della credibilità nel mercato, nonché una scelta strategica con innumerevoli ripercussioni positive sul modello di business, soprattutto in relazione alla sostenibilità nel lungo periodo.

Pensando alla replicabilità del modello in Italia e in altre parti del mondo, salvo qualche imprenditore illuminato che devolgerà interamente le sue quote a una fondazione, sembra evidente che le forme più probabili di assetto societario avranno una composizione mista tra quote detenute da una fondazione e quote detenute da privati. In tal caso, si pone il problema di individuare una giusta remunerazione degli shareholder rispettosa degli interessi aziendali e ancor prima di verificare l'allineamento totale dei soci di capitale rispetto alla missione aziendale.

## 4 Conclusioni

Probabilmente, sono ancora abbastanza lontani gli anni nei quali questi scenari diventeranno richieste reali di una nuova generazione di stakeholder coscienti, consumatori in primis. Tuttavia, la scelta che si pone oggi per le aziende è tra una logica *push* e una logica *pull*, tra essere attori o spettatori di questo cambiamento. A mio avviso, vale la pena cogliere da subito l'opportunità, per sperimentare un modello di business che sembra garantire all'azienda e al Mondo davvero tanta prosperità e, soprattutto, restituisce all'economia il suo senso originario e più nobile.

## Riferimenti bibliografici

«Manifesto di Innovarea» (2013). «Manifesto di Innovarea» [online]. *Innovarea = Kick off meeting* (Venezia, 13 ottobre 2013). Disponibile all'indirizzo <http://www.innovarea.eu> (2015-09-04).

Iorio, Giovanni (2010). *Le trasformazioni eterogenee e le fondazioni*. Milano: Giuffrè Editore.

Lonardi, Giorgio (2015). «Fondazioni: da Barilla a Prada a Enel la filantropia private vale 40 miliardi». *Repubblica Affari e Finanza* (2015-07-13).  
Mackey, John; Sisodia, Rajendra (2013). *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Boston: Harvard Business Review Press.  
Verganti, Roberto (2015). *Innovation of Meaning*. Boston: MIT Press.



## **La fine dell'artista bohémien**

### **Auto-imprenditorialità e differenziazione della produzione nel mercato dell'arte**

Diego Mantoan

Direttore Ca' Foscari Alumni

**Sommario** 1 Abstract di una riflessione aziendalistica sul mestiere dell'artista. – 2 A mo' di premessa: sfatare qualche mito. – 3 Un occhio aziendale sul mondo dell'arte. – 4 L'arena dell'arte contemporanea, ovvero... un mercato di significati. – 5 Le innumerevoli tipologie di artista e le loro caratteristiche produttive. – 6 Segmentazione del mercato dell'arte e differenziazione del prodotto artistico. – 7 Qualche conclusione sulla comparsa dell'artista auto-imprenditore

#### **1 Abstract di una riflessione aziendalistica sul mestiere dell'artista**

Il presente contributo intende esporre alcune riflessioni che emergono da una conoscenza diretta del sistema dell'arte contemporanea, oltre che dallo studio approfondito del dibattito scientifico sul suo funzionamento. Si propone a tal fine una chiave di lettura aziendalistica, tesa cioè a identificare comportamenti relativi all'organizzazione della produzione che dimostrino la consapevolezza circa le risorse chiave, i processi fondamentali e le strategie necessarie al successo nel campo specifico. Senza addentrarsi nel tema della creatività individuale dei singoli produttori interni al settore artistico, in questo breve trattato verrà analizzata la figura dell'artista intesa come prototipo dell'auto-imprenditore, capace persino di differenziare la propria offerta rispetto ai diversi segmenti di domanda cui mira. Lunghi dal voler sfatare il mito dell'arte fine a se stessa, l'intenzione del presente scritto è volta piuttosto a riconoscere all'artista un'intelligenza di tipo organizzativo e produttivo, la quale si deve ovviamente aggiungere alle capacità creative per ottenere il successo sperato.

#### **2 A mo' di premessa: sfatare qualche mito**

L'immaginario collettivo è una brutta bestia. Ciò che vi si fissa, difficilmente riesce a essere scardinato e rischia di divenire uno stereotipo permanente. Solo a fatica studi scientifici o trattati accademici riescono a

debellare simili convinzioni mettendone in luce le inadeguatezze. La ragione di una tale resistenza nel sentire comune si lega senza dubbio alla convenzione sociale da cui emergono i paradigmi che ci guidano nell'esplorazione dell'esistente, indipendentemente dalla loro esattezza o veridicità (Wolff 1981, pp. 199-200). Quanto viene comunemente accettato, dunque, ha la capacità di persistere nella mente delle persone, impedendo talvolta una visione più sincera della realtà.

Uno di questi miti, all'apparenza impossibile da scardinare, è sicuramente quello dell'artista inteso come persona stravagante e fuori dalle righe, un anticonformista per eccellenza spesso insofferente ai lacciuoli della società in cui vive e del tutto incurante delle necessità comuni ai più. La figura dell'autore romantico o del solitario bohémien che dall'atelier progetta di rivoluzionare il mondo ha certo subito qualche *défaillance*, se si considerano certi eccessi e l'imperscrutabilità del mercato dell'arte contemporanea negli ultimi decenni, ma in sostanza non ha perso il suo smalto originario (Mantoan 2014). La ragione per cui masse di pubblico accorrono alle mostre degli impressionisti o degli artisti rinascimentali, confrontate con i numeri ben più esigui delle presenze alle esposizioni delle varie biennali o dei musei dediti all'arte contemporanea, pare dimostrare che la collettività ami rifuggire l'attualità del mondo artistico in cambio di un più consolatorio passato. In questa visione storica dell'arte i suoi fautori - gli artisti - sopravvivono nell'immaginario comune come soggetti noncuranti della funzionalità delle cose. Se ci si addentrasse, invece, nella quotidianità del sistema dell'arte, paragonandolo poi alle diverse epoche che ci hanno preceduto, si scoprirebbe un mondo assai diverso, guidato da ideali e istinti molto vicini a quelli del business più sfrenato.

Invero, chiunque abbia pratica nel settore artistico non si sorprenderebbe nel sapere che risulta più facile parlare di cultura con degli economisti o aziendalisti, che non con degli artisti, i quali paiono più interessati a elaborare strategie di diffusione della propria produzione. Nonostante una pluriennale esperienza nel campo delle istituzioni artistiche a livello europeo - fra cui musei, gallerie, fondazioni, collezioni private e studi d'artista - il risveglio dal sogno di un'arte disinteressata ai problemi materiali è sempre difficile. I diversi soggetti attivi nel sistema dell'arte, al contrario, sanno molto bene quale sia il proprio ruolo, la loro reputazione e come debbano fare per migliorare il posizionamento individuale. Non è nulla di diverso da quanto fanno le aziende che operano nei settori cosiddetti produttivi, le quali applicano strategie per consolidare o incrementare le quote di mercato. Che fine avrebbe fatto, quindi, l'artista puro, quello con la A maiuscola, capace di vivere soltanto di pane, acqua e creatività?

### 3 Un occhio aziendale sul mondo dell'arte

Osservare il mondo dell'arte con la lente dell'aziendalista può sembrare un'eresia, ma ha il pregio di offrire una nuova visione su un settore che consente grandissimi fatturati a organizzazioni quali gallerie commerciali, case d'asta e fiere specializzate – oltre che a singoli autori proiettati nell'Olimpo dell'arte. Presupporre che logiche economiche e, perfino, strategie di mercato siano estranee a tale sistema sarebbe anzi da veri ingenui. Chiunque abbia dimestichezza con i vari attori che concorrono a formare l'arena dell'arte contemporanea conosce bene la disinvoltura con cui operano alcuni soggetti. Proverbiale è diventato lo sfrontato atteggiamento di galleristi come Larry Gagosian e Jay Jopling, di collezionisti come Charles Saatchi o di artisti come Jeff Koons e Damien Hirst (Thompson 2008). Prendendo in considerazione proprio questi due ultimi autori, è noto come essi siano ben lontani dalla figura dell'artista solitario e segregato, bensì assomiglino piuttosto a un imprenditore che controlla un'azienda dalle medie dimensioni con sbocco internazionale e con centinaia di collaboratori al suo servizio. Per fare un altro esempio, il celebre artista danese Olafur Eliasson, noto per le sue megainstallazioni scultoree, ha occupato un'intera fabbrica nella ex Berlino Est dove ha al suo servizio oltre un centinaio di persone, fra cui architetti, designer, esperti di contabilità, vendite e marketing, addetti alla movimentazione e al magazzino, operai metallurgici e falegnami, nonché alcuni cuochi e camerieri per la mensa interna.

Le dimensioni assunte da certi studi d'artista sono del tutto paragonabili a grosse ditte di costruzione o agenzie specializzate, quali per esempio studi di avvocati o architetti, designer ed esperti di comunicazione. Per gestire le risorse umane coinvolte, nonché le numerose commesse internazionali, un simile business ha bisogno di veri e propri manager. Spesso gli artisti che raggiungono un tale successo non sono attrezzati per gestire un'azienda di questo genere, poiché competenze di tipo gestionale non gli dovrebbero competere – in teoria. Tuttavia, si osserva sovente come gli autori capaci di raggiungere questo livello di fama – come i già citati Jeff Koons e Damien Hirst – possiedano in realtà capacità e intuito tipici di un imprenditore. Si potrebbe addirittura affermare che competenze manageriali siano assolutamente indispensabili per sperare di raggiungere gradi di successo sempre crescenti nel sistema dell'arte, conquistando via via segmenti di mercato che vanno da una dimensione regionale fino a una globale. Se i primi a dover possedere un certo senso degli affari e qualche capacità gestionale sono gli stessi artisti, dunque, è del tutto legittimo analizzare il loro ruolo nel sistema dell'arte e l'interazione con gli altri soggetti del mercato in un'ottica di tipo aziendale.

#### 4 L'arena dell'arte contemporanea, ovvero... un mercato di significati

Cosa sia l'arte è forse la domanda più ricorrente nel corso della storia dell'umanità e innumerevoli sono le risposte che hanno saputo dare intellettuali e accademici. Tuttavia, l'evoluzione dell'arte nei secoli pare fondarsi ampiamente sulle circostanze sociali ed economiche delle diverse epoche. Il peso che gli aspetti ideologici ed estetici esercitano sui prodotti culturali è certo rilevante, però esso risulta allo stesso tempo una necessaria proiezione dell'influenza sociale, della predominanza politica, dell'evoluzione economica e dell'attitudine spirituale propri dell'élite culturale o della classe dirigente (Bourdieu 1993, pp. 12, 36). Di conseguenza, un'opera d'arte si situa nello spazio di sovrapposizione fra tre distinti condizionamenti, ossia la psicologia individuale e collettiva, la storia sociale ed economica, nonché l'evoluzione degli stili (Hauser 1958, p. 13). Seguendo il filo di questo ragionamento si può affermare che l'arte è ciò che producono le persone a cui è stata riconosciuta la qualità di artista (Hauser 1983, pp. 57, 341, 746). In sostanza, l'arte sembra la risultante di un processo di negoziazione o di un accordo implicito fra quei soggetti che detengono potere di determinazione in materia di valutazione artistica.

Detto con altre parole, si ritrova lo stesso meccanismo di un mercato nel senso economico del termine, in cui diversi soggetti con specifiche funzioni interagiscono nell'intento di negoziare in maniera collettiva il valore dei singoli prodotti (Boime 1990). Nel sistema dell'arte - come in qualsiasi altro mercato - verrebbero, quindi, operati due distinti processi di produzione: da un lato la realizzazione materiale (o immateriale) dell'opera, dall'altro la creazione di significato della stessa. Ecco che il settore dell'arte apparirebbe come un'arena di negoziazione fra soggetti che mirano a mantenere o trasformare la relazione di forze nel campo specifico (Bourdieu 1990, p. 15). Come in qualsiasi mercato, la conformazione dell'arena dipende dalla distribuzione di capitale fra i partecipanti, ossia dal possesso di risorse chiave e quote di mercato da parte di ogni singolo soggetto. Il sistema dell'arte è di fatto una sorta di oligopolio, in cui il livello di competizione fra attori che hanno stabilizzato la propria posizione è relativamente basso. Gli attori più forti si trovano invece in una posizione dominante grazie al capitale finanziario e culturale accumulato - come il prestigio, l'influenza sulle risorse chiave, leadership di opinione, asset di network. Al contrario, le elevate barriere all'accesso creano un agguerrita concorrenzialità fra i nuovi entranti, i quali tentano di sfondare le pareti del mercato a scapito di altri competitor della stessa dimensione e accreditando la propria produzione presso gli attori più rilevanti del sistema, così da ottenere un riconoscimento di legittimità artistica (Bourdieu 1993, pp. 40-42). In una simile prospettiva, l'arte si qualifica come prodotto cul-

turale, le cui caratteristiche dipenderebbero dallo sviluppo nel corso dei secoli delle condizioni sociali, economiche e politiche, oltre che estetiche e stilistiche (Dickie 2000, pp. 98-100). Conseguentemente l'artista andrebbe visto come un produttore di contenuti e di significati culturali, che detiene determinate competenze tecniche e intellettuali adeguate alla domanda artistica del proprio tempo.

## 5 Le innumerevoli tipologie di artista e le loro caratteristiche produttive

Se l'artista può essere inteso come produttore culturale, allora si rende necessario comprenderne il comportamento strategico sul mercato. In un celebre saggio, Peter Burke (1979) ha analizzato a partire dal Medioevo le diverse tipologie di artista storicamente esistite individuandone cinque: l'artista artigiano, l'artista cortigiano, l'artista imprenditore, l'artista burocrate e infine l'artista ribelle - da non confondere con il concetto squisitamente anti-borghese di bohémien. Ciascuna di queste categorie possiede differenti caratteristiche per quanto concerne l'organizzazione del lavoro, il processo di produzione, le relazioni con clienti e stakeholder, il posizionamento di mercato e le modalità di vendita. L'artista artigiano risale all'epoca medievale, quando il lavoro era organizzato in botteghe che dovevano sottostare alle ferree regole corporative. L'ambito territoriale del mercato era in genere di tipo locale e basato su commissioni di piccole-medie dimensioni, mentre per lavori più grandi la bottega poteva diventare itinerante, così come sappiamo dai casi di Duccio di Buoninsegna o Giotto da Bondone. Durante il Rinascimento un numero crescente di artisti visivi ebbe accesso alle dimore dell'aristocrazia o signorie locali, fra cui Cosmè Tura o Leonardo Da Vinci, diventando parte integrante della vita di corte. Nonostante gli artisti cortigiani ottenessero in genere compensi più elevati rispetto a quelli delle botteghe artigiane, soltanto pochi riuscivano a ottenere una posizione stabile ed erano costretti a spostarsi fra varie corti, spesso subendo pressioni e umori del signore di turno. Con l'avvento del XVI secolo il mercato dell'arte si fece sempre più continentale permettendo ad alcuni artisti di grande successo di produrre dozzine di opere al mese e di viaggiare trionfalmente per tutta Europa, come nel caso di Tiziano Vecellio e Lucas Cranach. Entrambi avevano fondato delle vere e proprie imprese per la produzione di immagini fondate su enormi botteghe capaci di soddisfare le richieste delle principali corti europee. La nascita di grandi stati-nazione come Francia e Spagna permise gradualmente l'accesso di artisti alle neonate istituzioni che andavano modernizzando la struttura amministrativa, come le accademie o perfino ottenendo ruoli di governo. Artisti come Antonio Canova divennero parte integrante della burocrazia

statale ottenendo ruoli che garantivano lo sviluppo di un *cursus honorum* dentro alle istituzioni pubbliche. Infine, la figura dell'artista ribelle è sempre esistita, come testimonia l'avventurosa biografia di personalità dirimenti come Michelangelo Merisi da Caravaggio o Salvator Rosa. Tuttavia, artisti di questo genere dovevano comunque godere dell'apprezzamento e della protezione di qualche influente mecenate, pena l'irrilevanza artistica e la stessa sopravvivenza materiale (Haskell 1989, pp. 3-23). Un atteggiamento bohémien nel senso di anti-borghese, invece, si ebbe soltanto a partire dal XIX secolo nel caso di collettivi artistici o singoli autori che operavano in una sorta di nicchia di mercato, come consentiva la cultura nelle grandi città europee.

Da questo rapido excursus diacronico sulle diverse figure dell'artista emerge nettamente che il suo ruolo non fu mai avulso dalla società, né dall'economia. Al contrario, ogni singolo produttore culturale doveva trovare il proprio modo di svolgere la sua professione, spesso orientandosi secondo uno dei cinque modelli sopra esposti. In ciascuno di questi casi, l'artista cercava un modo per accrescere il proprio capitale artistico (produzione e stile), le proprie risorse relazionali (network di estimatori e clienti), il proprio capitale sociale (reputazione e immagine pubblica) e le proprie capacità finanziarie (guadagni e investimenti). In buona sostanza, ieri come oggi i produttori di arte visiva vanno considerati piccole o medie aziende e necessitano di un impegno specifico in attività gestionali, affianco ovviamente alla precipua attività di creazione artistica. Il caso dell'artista imprenditore mostra forse in maniera più lampante di altri come il mutamento di scala delle commissioni - e dunque del mercato artistico - abbia consentito ad alcuni autori di successo di trasformare il proprio business, mettendoli a capo di grandi impianti produttivi e rendendoli pieni padroni del loro lavoro.

## **6 Segmentazione del mercato dell'arte e differenziazione del prodotto artistico**

Avendo appurato che l'artista non solo è un produttore culturale, ma che il suo approccio nei confronti del sistema dell'arte può essere considerato come quello di un imprenditore di se stesso, diventa indispensabile osservare il suo comportamento nei confronti del mercato. Ognuna delle categorie d'artista individuate è invero impegnata a promuovere e vendere le proprie creazioni, dovendo per questo compiere necessariamente scelte produttive capaci di incrociare specifici segmenti di domanda, alla stregua di qualsiasi azienda che voglia collocare i propri prodotti. Non pare affatto casuale, dunque, che esista una chiara distinzione nel mercato dell'arte fra opere minori e maggiori di un medesimo autore, poiché esse

si differenziano per la valutazione data al contenuto culturale e al valore commerciale. I risultati di vendita all'asta per autori come Pablo Picasso o Andy Warhol dimostrano, per l'appunto, che l'appartenenza di un'opera a un particolare periodo creativo dell'artista può influire sostanzialmente sul valore della stessa (Thompson 2008, p. 84). La discrepanza di prezzo tra le realizzazioni di uno stesso autore, tuttavia, può dipendere anche dalla particolarità dell'opera o dalla sua scarsità relativa.

Si può riconoscere, dunque, una differenza basilare fra opere iconiche, ossia quegli autentici e rari capolavori che l'artista stesso considera come tappe nell'avanzamento generale della storia dell'arte, e opere di natura retail, cioè pezzi prodotti in elevate quantità che, sebbene rechino il segno dell'artefice, sono destinati alla vendita nel mercato del collezionismo diffuso (Graw 2009, pp. 187, 207). Ogni artista tende a scegliere un personale approccio produttivo nei confronti del mercato, che va compreso fra due estremi: da un lato stanno coloro che producono pochissimi pezzi di elevatissima qualità, dall'altra quanti si votano alla produzione seriale di artefatti commerciali, mentre in mezzo si posizionano quelli che combinano questi atteggiamenti a seconda del segmento di domanda intercettato. È del tutto evidente, infatti, che la differenziazione della produzione risponde a obiettivi altrettanto distinti: le opere iconiche dovrebbero incrementare la reputazione dell'artista e possibilmente entrare a fare parte di grandi collezioni o musei; al contrario le opere retail servono più prosaicamente per fare cassa e supportare l'attività dell'artista tramite il più ampio segmento di collezionisti con modesta capacità di spesa. Gli artisti attivi sul mercato sono ben consapevoli di tale distinzione e scelgono come orientare la propria produzione - inclusi calcoli tipicamente aziendali come il tempo impiegato o le risorse materiali e finanziarie coinvolte - rispetto al segmento di domanda cui sono destinate le opere finite.

## **7 Qualche conclusione sulla comparsa dell'artista auto-imprenditore**

Probabilmente gli artisti sono sempre stati consci di dover compiere scelte produttive che fossero in grado di superare le mere questioni stilistiche, coinvolgendo ambiti quali la gamma dei prodotti e i segmenti di mercato ai quali si vuol fare riferimento. Di sicuro, però, a cavallo fra gli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso un numero sempre crescente di nuovi entranti nel mercato dell'arte ha fondato la propria strategia di sfondamento delle barriere all'ingresso su un'attenta pianificazione della figura dell'artista e della propria produzione. Analizzando il caso del boom artistico avvenuto nel Regno Unito in questo periodo, invero, si può osservare come nel giro di pochi anni sia avvenuto un netto passaggio generazionale grazie

a una particolare consapevolezza dei meccanismi e degli attori chiave nel sistema dell'arte (Mantoan 2015). Per giovani artisti quali Damien Hirst e Douglas Gordon, ora entrati nel Parnaso dell'arte contemporanea, auto-promozione e imprenditorialità erano diventate le parole d'ordine per superare le difficoltà del mercato dell'arte dopo lo scoppio della bolla giapponese, ma si trasformarono presto in strategie coerenti e programmatiche per sfondare il muro eretto nei confronti dei giovani artisti. L'ampia generazione dei cosiddetti Young British Artists, formati nelle accademie britanniche nel corso degli anni Ottanta, ha saputo dimostrare nel corso del decennio successivo un'inventiva e proattività inusitate per il mondo dell'arte, concentrando i propri sforzi sulla più generale promozione della propria creatività, anziché soffermarsi solo e unicamente sulla produzione artistica.

I nuovi entranti di questa generazione avevano compreso che l'autentico motore del sistema dell'arte erano diventate le mostre, le quali avevano tolto centralità ai prodotti artistici in sé. Per tale motivo questi giovani autori si sono focalizzati sull'organizzazione di eventi autonomi capaci di intercettare l'attenzione dei media e agganciare reti di relazioni con personaggi influenti. Non stupisce, pertanto, che la maggior parte di opere, oggi ritenute iconiche per quel periodo, sia stata realizzata proprio in occasione di mostre auto-organizzate. Assistiti dall'euforia per la ripresa dei mercati finanziari, dopo la caduta del muro di Berlino, questa generazione di artisti ha saputo rapidamente costruire la propria ascesa grazie a un atteggiamento che richiama le caratteristiche dell'auto-imprenditorialità (Stallabrass 2006, p. 77). L'esempio degli Young British Artists risulta emblematico per il passaggio a un nuovo modo di intendere la professione dell'artista visivo, ossia quello di un auto-imprenditore capace di gestire tutti gli aspetti salienti e le risorse chiave per la propria carriera. In sostanza, nel sistema dell'arte si sarebbe evidenziato quello che potremmo chiamare *entrepreneurial turn*, attraverso il quale il sistema tenderebbe ad attribuire successo agli attori più intraprendenti, nonché consapevoli della necessità di controllare in toto la propria microazienda.

Se questo mutamento nell'arte abbia determinato la fine dell'artista bohémien - o perlomeno di tale ideale - è forse difficile da dire. Di sicuro, però, l'ultimo decennio del XX secolo ha visto la definitiva comparsa sulla scena dell'auto-imprenditore come modello di successo per i nuovi artisti che volessero affermarsi rapidamente.



## Riferimenti bibliografici

- Boime, Albert (1990). *Artisti e imprenditori*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Bourdieu, Pierre (1990). «The Intellectual Field: A World Apart». In: Kocur, Zoya; Leung, Simon (eds.) (2012), *Theory in Contemporary Art since 1985*. Malden: John Wiley & Sons.
- Bourdieu, Pierre (1993). *The Field of Cultural Production*. Cambridge: Polity Press.
- Burke, Peter (1979). «L'artista: momenti e aspetti». In: Previtali, Giovanni (a cura di), *Storia dell'arte italiana*, vol. 2. Torino: Einaudi.
- Dickie, George (2000). «The Institutional Theory of Art». In: Carrol, Noel (ed.), *Theories of Art Today*. Madison: The University of Wisconsin Press, pp. 93-108.
- Graw, Isabelle (2009). *High Price: Art Between The Market And Celebrity Culture*. Berlin: Sternberg Press.
- Haskell, Francis (1980). *Patrons and Painters*. New Haven: Yale University Press.
- Hauser, Arnold (1958). *Philosophie der Kunstgeschichte*. München: Beck.
- Hauser, Arnold (1983). *Soziologie der Kunst*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Mantoan, Diego (2014). «Arte convenzionale - ovvero - perché non possono esistere artisti realmente anticonformisti». *Post*, 4, pp. 102-109.
- Mantoan, Diego (2015). *The Road to Parnassus*. Wilmington: Vernon Press.
- Stallabrass, Julian (2006). *Contemporary Art: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Thompson, Don (2008). *The 12 Million Dollars Stuffed Shark: The Curious Economics of Contemporary Art*. London: Aurum Press.
- Wolff, Janet (1981). *The Social Production of Art*. London: The MacMillan Press.



## **La sfida delle risorse umane nelle PMI del Nord Est**

Luca Parrella  
Partner, Consolutio SRL; Past President, ALEA

**Sommario** 1 Premessa. Dalle aule universitarie di Ca' Bembo all'impresa... organizzare e gestire le risorse umane. – 2 Le caratteristiche del tessuto imprenditoriale del Nord Est. – 3 La gestione delle risorse umane nelle PMI del Nord Est. – 4 Esperienze di intervento in azienda. – 5 Le nuove sfide delle risorse umane nelle PMI del Nord Est

### **1 Premessa. Dalle aule universitarie di Ca' Bembo all'impresa... organizzare e gestire le risorse umane**

La mia passione per la gestione delle risorse umane è nata nei banchi universitari, durante le lezioni del professor Giovanni Costa, docente di una materia *misteriosa* del corso di laurea in Economia aziendale di Venezia, dal nome astruso: Amministrazione del personale e analisi delle mansioni.

Il professor Costa riusciva a rendere interessanti e coinvolgenti le lezioni accademiche, ma, soprattutto, aveva la caratteristica di affrontare in maniera originale e divergente gli argomenti del suo corso. Non nascondo che mi sono appassionato alla materia della gestione delle risorse umane grazie a questi stimoli, ma anche a causa del fatto che si trattava di una tematica dalle mille dimensioni e sfaccettature, priva di certezze ma sempre sfidante: *gestire, motivare e valorizzare le persone all'interno delle imprese!*

Mentre stavo sviluppando la tesi di laurea su *Le stock option e i sistemi di incentivazione manageriale*, ho cominciato ad affrontare e conoscere il mercato del lavoro del Veneto, scoprendo fin da subito che la visione idilliaca che avevo maturato durante gli studi universitari si scontrava con una realtà maggiormente complessa e più dura. Ricordo ancora un brillante direttore del personale che mi ha aiutato a riportare i piedi per terra chiedendomi: «Capisco la sua passione per le risorse umane, ma come si pone nel caso in cui debba licenziare un dipendente?»

Ho quindi compreso, durante il percorso professionale che mi ha portato a lavorare all'interno delle direzioni del personale di diverse aziende del Nord Est, che la gestione delle persone nelle imprese era una questione impegnativa ma sfidante. Ho progressivamente scoperto, però, che la preparazione sviluppata alla scuola di Ca' Bembo (la sede storica di Economia aziendale a Venezia) mi consentiva di approcciare questo mestiere

in modo originale. Ero, infatti, preparato ad affrontare questa tematica con un approccio *multidisciplinare*, riuscendo a integrare prospettive di intervento appartenenti ad ambiti disciplinari molto lontani tra di loro ma assolutamente complementari, quali l'economia aziendale, la psicologia, la sociologia, il diritto del lavoro. Ricordo a tal proposito che per ottenere l'assegnazione di una tesi di laurea da parte del professor Costa bisognava necessariamente sostenere, quale prova complementare, l'esame di Diritto del lavoro e della previdenza sociale.

Non nascondo che questo approccio multidisciplinare mi ha sempre aiutato nell'affrontare le questioni di *people management* all'interno di tutte le imprese in cui ho operato e ha sempre rappresentato per me una sfida particolare, portandomi a vedere ogni problematica da varie prospettive, tra loro reciprocamente arricchenti. Mi ha anche sempre motivato a continuare ad approfondire gli studi e le competenze in tutte queste discipline; so per certo che si tratta di un percorso improbo, è impossibile essere perfettamente competenti in tutte queste materie, il che suggerisce di porsi con molta umiltà, passione e capacità di ascolto alle tematiche di gestione delle risorse umane in azienda.

## 2 Le caratteristiche del tessuto imprenditoriale del Nord Est

Il tessuto imprenditoriale del Nord Est, pur molto articolato e diversificato al proprio interno, presenta un numero elevatissimo di piccole e medie imprese (PMI) gestite direttamente dall'imprenditore. Tali aziende hanno normalmente un'origine artigianale, sono di solito caratterizzate da un fortissimo *orientamento al prodotto*, con la presenza di competenze e conoscenze tecniche approfondite e spesso avanzate, e sovente hanno delle posizioni di preminenza in specifiche nicchie di mercato, anche a livello globale.

Concentrando la nostra attenzione nei confronti di queste realtà d'impresa, possiamo descrivere di seguito le principali caratteristiche che le contraddistinguono, in particolare dal punto di vista dell'organizzazione aziendale e della gestione delle risorse umane:

- la gestione dell'impresa è direttamente nelle mani dell'imprenditore, spesso affiancato da familiari, con un forte controllo di tutte le attività aziendali;
- non esiste un confine netto tra impresa e ambito familiare; come sopra descritto, sovente diversi familiari, spesso di generazioni diverse, sono impegnati nella gestione dell'impresa, ricoprendo, di fatto, le principali posizioni di responsabilità all'interno dell'azienda;
- l'organizzazione del lavoro è di tipo *semplice*: i titolari dirigono e i collaboratori eseguono le indicazioni dagli stessi formulate. La delega è normalmente molto bassa; non vi sono (o vi sono raramen-

te) figure di responsabili interni all'organizzazione aziendale con un grado elevato di autonomia;

- la conduzione del personale è di tipo direttivo e/o paternalistico.

Il vantaggio di queste imprese consiste soprattutto nell'elevata flessibilità, nell'agilità, quindi nella capacità di affrontare e di reagire velocemente rispetto alle richieste del mercato e ai cambiamenti esogeni.

Ovviamente, a fronte di tali caratteristiche, che spesso rappresentano dei punti di forza sul piano gestionale e operativo, questo tipo di impresa sconta una serie di limiti, normalmente rappresentati da:

- scarsa programmazione delle attività e organizzazione del lavoro; prevalgono la flessibilità, la concretezza e la capacità realizzativa, ma mancano i presupposti per una programmazione e un'organizzazione efficiente del lavoro;
- la figura imprenditoriale rappresenta sovente un *collo di bottiglia* per lo sviluppo dell'impresa, sia in termini di capacità e di competenze che di rischio di sovraccarico personale a fronte di un crescente livello di complessità ambientale e/o della crescita dimensionale dell'impresa;
- la gestione imprenditoriale fa sì che tutte le principali iniziative e decisioni siano concentrate in una o poche persone (i titolari), con grossi limiti in termini di coinvolgimento, di responsabilizzazione e di partecipazione dei collaboratori;
- vi è uno scarso impiego di moderne tecniche manageriali: i meccanismi di controllo di gestione sono spesso lacunosi, carenti in termini di programmi di azione (obiettivi) e di processi di misurazione periodica dei risultati e di analisi degli scostamenti. I sistemi informativi aziendali sono sovente poco sviluppati, normalmente dipartimentali e utilizzati solamente per lo svolgimento di alcune attività aziendali; sono spesso carenti in termini di presidio dei principali processi organizzativi e di gestione integrata dell'attività dell'impresa.

### 3 La gestione delle risorse umane nelle PMI del Nord Est

La gestione delle risorse umane nelle PMI del Nord Est è normalmente riservata direttamente al/i titolare/i, che utilizzano sovente un approccio contingente. Non si rilevano normalmente sistemi di valutazione delle competenze del personale né sistemi di analisi dei ruoli e dei processi aziendali. L'organizzazione è appunto semplice e i compiti vengono assegnati in maniera spesso flessibile ai collaboratori. A fronte di questa flessibilità operativa, che rappresenta innegabilmente uno dei maggiori punti di forza delle PMI del Nord Est, vi sono alcuni risvolti negativi. Il grado di specializzazione è normalmente piuttosto basso, nel senso che, in

numerosi casi, le persone svolgono diversi compiti anche eterogenei tra di loro. I confini tra i singoli ruoli non sono normalmente definiti e strutturati, il che crea a volte la presenza di *sovrapposizioni* e, altre volte, fenomeni di *buchi organizzativi*.

Nel caso delle aziende a connotazione imprenditoriale è quindi prevalente una gestione delle persone caratterizzata da una *navigazione a vista*, basata soprattutto sulla creazione di un gruppo di collaboratori di massima fiducia dell'imprenditore e su approcci prevalentemente soggettivi e poco strutturati verso lo sviluppo delle risorse umane (Parrella 2006). Sovente in questo contesto è premiante per le persone la capacità di realizzare risultati e di risolvere problemi tecnico-operativi; su queste due caratteristiche è basata la politica di crescita delle risorse umane. Il problema è che questo approccio rischia di fare emergere persone caratterizzate da buone competenze tecniche ma da scarse attitudini comportamentali e gestionali (è il tipico caso della promozione a capo del migliore degli specialisti, che fa perdere all'azienda un bravo tecnico e non fa acquisire un buon responsabile!).

La selezione e la crescita del personale all'interno dell'azienda si basano, quindi, soprattutto sul possesso di competenze di natura tecnica, specifiche del settore in cui opera l'impresa, e sulle capacità realizzative. Normalmente viene riposta poca attenzione al possesso delle competenze comportamentali, le cosiddette *soft skills* (quali, ad esempio, capacità di comunicazione, leadership, capacità di lavoro di squadra ecc.).

Interessante al proposito è il rilievo di Giorgio Brunetti, il quale cita una testimonianza di Leonardo Del Vecchio, fondatore di Luxottica. Questo imprenditore di indiscusso successo sottolinea l'importanza dei collaboratori, considerati il cuore dell'organizzazione, e pone l'attenzione proprio sulla centralità delle competenze comportamentali: «Quando scelgo un collaboratore, a differenza di altri che valutano solo la parte tecnica, io accerto che sappia comunicare. Vedo che nei reparti che funzionano meglio c'è un capo che, oltre a essere un tecnico, è capace anche di parlare con gli operai. È un po' come il professore di scuola, può essere più o meno bravo di altri, meno colto, però i suoi scolari lo capiscono, perché è innato in lui il saper spiegare in modo chiaro, comprensibile. Giudico molto importante questa capacità di comunicare, di saper rapportarsi agli altri. È una qualità che non si può insegnare» (Brunetti 2015, p. 23).

Queste peculiarità delle aziende imprenditoriali, in cui il titolare stesso è il decisore di ultima istanza, spesso creano delle situazioni di rigetto al tentativo di impiantare professionalità provenienti dall'esterno, magari reperite da aziende di medio-grandi dimensioni caratterizzate da elevata managerialità.

## 4 Esperienze di intervento in azienda

Nella mia esperienza pluriennale di consulente nell'ambito dell'organizzazione aziendale e della gestione e sviluppo delle risorse umane ho vissuto numerose situazioni di intervento nelle PMI del Nord Est. Spesso le esigenze di queste aziende, che le portano a rivolgersi a professionisti esterni, sono legate - oltre agli ovvi casi di crisi aziendale, purtroppo molto diffusi negli ultimi periodi - a situazioni di aumento della complessità organizzativa e di difficoltà nella gestione del personale, legate alla crescita dimensionale realizzata e/o a processi di successione imprenditoriale.

Per riuscire a intervenire efficacemente in tali ambiti è fondamentale comprendere il sistema culturale e valoriale dell'impresa e le strategie di sviluppo dalla stessa perseguite; a volte è necessario collaborare con l'imprenditore e/o con altri consulenti nella messa a punto di un piano strategico coerente con le caratteristiche del business specifico in cui opera l'impresa e con gli orientamenti di fondo imprenditoriali.

Una volta messi a fuoco questi aspetti, è necessario comprendere la situazione economico-finanziaria dell'impresa, individuando eventuali criticità o specificità che possano rappresentare dei vincoli oppure delle opportunità nelle scelte organizzative e di gestione e sviluppo delle risorse umane.

Gli interventi consulenziali realizzati si basano su un'attività di *diagnosi* fondata su un processo di analisi e valutazione sia della situazione organizzativa sia delle persone chiave dell'impresa, partendo ovviamente dai titolari, i quali normalmente ricoprono le posizioni di vertice gestionale dell'impresa (tipicamente dirigendo direttamente le aree tecnico-produttiva, commerciale e amministrativo/finanziaria).

L'analisi e la valutazione organizzativa si basano su tecniche di job analysis e di mappatura e definizione dei processi organizzativi fondamentali orientati al cliente; la valutazione delle persone chiave, ricoprenti posizioni di responsabilità all'interno dell'impresa, si fonda su tecniche di analisi delle competenze (*assessment center*, valutazione a 360°, *behavioral event interview* ecc.). L'output di questi processi diagnostici è l'elaborazione di un *piano di intervento organizzativo* e di un *piano di sviluppo del personale*, da condividere con l'imprenditore e da implementare all'interno dell'azienda. Il piano di intervento organizzativo si focalizza sull'evoluzione dell'organigramma aziendale, sulla definizione dei principali processi organizzativi, sulle criticità e i *colli di bottiglia* organizzativi esistenti e sulle soluzioni da realizzare per eliminarli. Il piano di sviluppo del personale si concentra sugli obiettivi di mappare le competenze aziendali per poter «mettere la persona giusta al posto giusto» e di costruire piani di crescita e di formazione delle persone chiave.

Si descrivono di seguito talune delle principali criticità organizzative rilevate in recenti processi diagnostici effettuati nei confronti di alcune PMI del Nord Est:

- talvolta i titolari intervengono nelle problematiche aziendali fornendo alle persone indicazioni contraddittorie, il che rischia di creare confusione sul piano organizzativo (effetto *scavalramento* della linea gerarchica);
- spesso la programmazione delle attività e dei processi è carente, si tende a lavorare sulle emergenze e i programmi non vengono rispettati per difficoltà organizzative e operative;
- scarsa *specializzazione* organizzativa: diverse persone svolgono contemporaneamente più ruoli eterogenei tra di loro, creando una ridotta focalizzazione, scarsa efficienza e rischi di confusione interna;
- limitata gestione informatizzata dei principali processi organizzativi interni;
- la gestione del personale è prevalentemente basata su un approccio contingente, senza procedure chiare e sistemi e modalità omogenee di intervento;
- limitati e non sistematici risultano gli strumenti di controllo di gestione.

Normalmente, quindi, le PMI del Nord Est hanno un elevato grado di flessibilità operativa, ma vanno in difficoltà sul piano organizzativo e della gestione del personale nel momento in cui raggiungono una soglia dimensionale che aumenta significativamente il grado di complessità dell'impresa. La sfida consiste, allora, nell'introdurre dei meccanismi di evoluzione organizzativa e delle competenze comportamentali del personale che non vadano a snaturare le caratteristiche aziendali e che non burocratizzino l'impresa, ma la rendano maggiormente efficace ed efficiente.

Gli interventi normalmente implementati vanno a colmare le problematiche sopra evidenziate e impattano su alcuni aspetti fondamentali per la corretta organizzazione e gestione d'impresa, quali:

- la specializzazione delle mansioni e la progressiva delega di responsabilità;
- il coordinamento tra i ruoli specialistici, anche attraverso l'attivazione di meccanismi integrativi interfunzionali e di processo;
- i sistemi di direzione aziendale (in particolare: programmazione e controllo, politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane, sistemi informativi);
- lo sviluppo delle competenze comportamentali (attraverso processi di formazione, di job rotation e di carriera).

Ovviamente, un aspetto fondamentale è il grado di coinvolgimento, di commitment, e quindi la disponibilità a 'mettersi in gioco' da parte dell'imprenditore e dei suoi familiari, i quali, per il fatto che ricoprono normalmente - oltre ai ruoli di soci e amministratori - le funzioni apicali all'interno dell'organizzazione aziendale, devono sviluppare coerenti competenze



manageriali. Essi vanno quindi coinvolti in processi di affiancamento, formazione e sviluppo personale specifici, mirati per le loro caratteristiche ed esigenze, che si possono utilmente realizzare attraverso meccanismi di coaching. È poi necessaria la loro disponibilità ad attuare processi di delega e di responsabilizzazione nei confronti del personale.

Per quanto riguarda le competenze comportamentali delle persone chiave aziendali, si rileva normalmente, nei processi valutativi effettuati, come siano elevate le competenze *realizzative* (quali, ad esempio, l'orientamento al risultato e la tenacia/determinazione), mentre risultino spesso carenti le competenze metodologiche (programmazione/organizzazione e controllo) e le competenze relazionali e gerarchiche (in particolare la leadership e la capacità di gestione delle risorse umane), il che non sorprende dato il basso livello di delega che caratterizza normalmente queste aziende.

In particolare, sovente risulta particolarmente limitato il grado di multiculturalità e di apertura internazionale delle persone chiave aziendali, il che limita fortemente la capacità di operare a livello multinazionale delle stesse imprese. La competenza interculturale è, infatti, strategica nelle transazioni di business nei mercati esteri, poiché permette di capire meglio i valori culturali di fondo che sono alla base di comportamenti e decisioni, il modo in cui si reagisce a messaggi, parole, gesti, colori, stili comunicativi, in sintesi agli stimoli verbali e non verbali che sempre sono presenti nella comunicazione interpersonale. Si tratta quindi di una competenza chiave, cui va rivolta una particolare, specifica, attenzione per il successo delle strategie di internazionalizzazione delle imprese.

## 5 Le nuove sfide delle risorse umane nelle PMI del Nord Est

Le imprese del Nord Est, ma più in generale le aziende italiane, devono affrontare delle sfide davvero impegnative per competere con successo in un contesto globalizzato e critico come quello attuale. Ignazio Visco, Governatore della Banca d'Italia, nelle considerazioni finali relative all'anno 2014, descrive un dualismo dell'imprenditoria italiana che, se possibile, la crisi ha reso ancora più evidente: «I risultati delle imprese più efficienti, che hanno aumentato le vendite sui mercati esteri, investito e realizzato innovazioni, contrastano con quelli di una parte considerevole del sistema produttivo, caratterizzata da una scarsa propensione a innovare e da strutture organizzative e gestionali più tradizionali» (Banca d'Italia 2015, p. 10). Visco ha sottolineato, quindi, il fatto che le imprese che hanno accresciuto il fatturato sono quelle che hanno investito in ricerca e sviluppo e nell'internazionalizzazione.

Dall'analisi condotta da Banca d'Italia emerge come vi sia uno spiccato dualismo dimensionale, con una proporzione molto elevata di microimprese e con la predominanza di assetti gestionali incentrati sulla famiglia

proprietaria, con una struttura finanziaria sbilanciata verso il credito bancario e con un limitato apporto di capitale di rischio. A frenare il recupero del potenziale di crescita concorrono anche una più bassa propensione all'adozione di tecnologie avanzate e un'internazionalizzazione basata più su scambi e accordi commerciali che su investimenti diretti all'estero. Nella stessa capacità di presidiare i mercati internazionali c'è un limite dimensionale da considerare: si sottolinea il fatto che l'alta incidenza delle aziende piccole e medie nel nostro sistema produttivo rimane un elemento di debolezza, in quanto la dimensione di impresa è un fattore fondamentale della capacità di penetrazione commerciale sui mercati esteri, misurata dalla percentuale delle aziende esportatrici sul totale, dalla quota di mercato, dal numero e dalla distanza dei mercati raggiunti.

Queste analisi e considerazioni espresse dal governatore della Banca d'Italia inducono a comprendere quali siano le conseguenze in termini di sviluppi organizzativi e di gestione delle risorse umane necessarie da parte delle PMI del Nord Est. Innovazione, sviluppo tecnologico, crescita dimensionale, presidio dei mercati internazionali sono le sfide che le aziende si trovano ad affrontare. Queste esigenze richiedono una evoluzione della cultura familiare che caratterizza normalmente le imprese in questione e l'apertura a un approccio manageriale. Come sottolinea Costa

È necessario attivare un processo di trasformazione attraverso opportuni interventi nella governance, nella struttura organizzativa e nei sistemi operativi volti a ridurre la dipendenza dell'azienda dall'imprenditore, ma soprattutto la dipendenza dell'imprenditore dall'azienda. [...] Non si tratta di contrapporre una logica manageriale a quella familiare, ma, piuttosto, nell'evoluzione di entrambe le logiche: manager in grado di capire le dinamiche familiari e componenti della famiglia in grado di coprire ruoli manageriali o se, come può anche accadere, non ne hanno le capacità e le motivazioni, passare la mano per il bene dell'azienda e della famiglia. (Costa 2012, p. 60)

La chiave di volta è quindi costituita dalla capacità di individuare nuove soluzioni per la gestione della relazione tra la famiglia e il management.

In conclusione possiamo riportare le riflessioni di Brunetti, il quale sottolinea che il capitale umano è «l'anima dell'impresa»:

Il successo di un'azienda o la sua capacità di reagire a una crisi grave come quella attuale risiedono quindi nella qualità delle persone che vi operano, nella loro motivazione, nel tipo di competenze e saperi di cui sono portatori, e naturalmente nella capacità di governarle creando gruppo, cercando di dare senso al lavoro che svolgono. Indispensabili sono le persone in grado di apprendere nel cambiamento, che abbiano idee e voglia di fare. (Brunetti 2015, p. 131)

## Riferimenti bibliografici

Banca d'Italia; Eurosistema (2015). *Considerazioni finali: Assemblea Ordinaria dei Partecipanti, anno 2014*. Roma: Divisione Editoria e stampa della Banca d'Italia.

Brunetti, Giorgio (2015). *Fare Impresa nel Nord Est: Dal decollo alla grande crisi*. Torino: Bollati Boringhieri.

Costa, Giovanni (2012). *La sindrome del Turione: Nordest, mercato globale e imprese adeguate*. Venezia: Marsilio Editori.

Parrella, Luca (2006). «Professioni e professionisti nel retail». In: Cappellari, Romano; Da Cortà, Alessandro; Parrella, Luca, *Vincere la sfida del retail management*. Milano: FrancoAngeli.



**Ca' Bembo e il suo impatto: testimonianze  
di *notable Alumni***



## **Quei bravi ragazzi di Ca' Bembo, ieri e oggi** Opinioni e racconti di *notable Alumni* per tracciare una storia dei laureati in Economia aziendale di Venezia

Diego Mantoan

**Sommario** 1 Obiettivi e metodologia di una ricerca empirica. – 2 Un progetto di interviste cafoscarine. – 3 Le strade che portavano a Ca' Bembo. – 4 Un *parco docenti* da fare invidia. – 5 La vita e lo studio a Ca' Bembo. – 6 Un pizzico di venezianità nel mondo delle aziende. – 7 Se un neolaureato, oggi... – 8 La professione del manager, ieri e oggi, e l'imprenditoria italiana. – 8.1 Andrea Tomat: per un'imprenditorialità preparata, moderna e socialmente impegnata. – 8.2 Gianmario Tondato Da Ruos: il manager sul palcoscenico internazionale. – 8.3 Paolo Molesini: da risparmiatori a investitori. – 8.4 Fabio Lorenzo Sattin: crescere, innovare, esportare!. – 8.5 Paolo Collini: il bagaglio crescente del manager internazionale. – 8.6 Carlo Alberto Papaccio: l'imprescindibilità dei manager. – 8.7 Marco Zanchi: il professionista liquido. – 8.8 Marco Mongiello: sviscerare il potenziale delle persone. – 8.9 Simonetta Rigo: la buona leadership e il disegno organizzativo. – 8.10 Elvis Colla: sindrome del turione e multinazionali tascabili. – 8.11 Luca Parrella: la sfida multiculturale e demografica. – 9 Ultimi aneddoti sulla *Scuola cabembina*

«Sa che quelli di Ca' Bembo si incontrano ancora fra di loro? Sono un gruppo molto coeso di nostri laureati! E poi c'erano Gli Amici di Ca' Bembo... Adesso faranno un ritrovo per celebrare l'addio a questo palazzo.»

Doveva essere il giugno 2004, quando il professor Giorgio Brunetti – al termine di un'interrogazione serrata – accennò all'esistenza di un solido nucleo di aziendalisti che si erano formati in quelle stesse aule, andando a costituire per certi versi una caratteristica scuola veneziana di managerialità. Mancavano pochi mesi al trasferimento definitivo del dipartimento di Economia aziendale a San Giobbe, dove si sarebbe riunito con le discipline affini nel neonato campus economico. Era una calda giornata d'esami estivi, rovente come il clima che si poteva raggiungere solo negli studioli di Ca' Bembo, celati in qualche antro nascosto del palazzo o inerpicati in cima a ripide scalette. Già la ricerca degli studi dei docenti per recarsi a ricevimento metteva a dura prova le capacità delle matricole, operando una prima selezione sulla base della caparbieta dei singoli studenti. Pareva una sorta di rito d'iniziazione, il quale costringeva a passare attraverso stretti corridoi e sopra alti gradini, per attendere poi il proprio turno in piedi di fronte alla porta. L'agognato premio, tuttavia, era prezioso, poiché il confronto individuale coi professori di Ca' Bembo si rivelava sempre aperto e illuminante, favorito dall'intimità delle piccole stanze.

Non v'è dubbio che la lunga stagione degli aziendalisti in quel palazzo lagunare abbia costituito un'esperienza collettiva capace di segnare generazioni di laureati a Ca' Foscari. Sorto nel 1971, il corso di laurea in Economia aziendale ha visto transitare centinaia e centinaia di giovani, divenuti poi manager, imprenditori o accademici, diversi dei quali hanno saputo raggiungere posizioni apicali nel nostro Paese e all'estero. La sensazione di appartenere a un'unica coorte - o perfino a una famiglia - la ebbero fin da subito i primi laureati di Ca' Bembo, i quali avevano avuto la fortuna di frequentare il corso in un gruppo ancora molto ristretto di studenti, non paragonabile ai numeri a quattro cifre dei secondi anni Ottanta e dei decenni successivi. Non pare un caso, dunque, che furono proprio i *Cabembini* della prima ora a sentire l'esigenza di costituirsi in associazione, al fine di promuovere tutti assieme la loro nuova figura professionale e allacciare rapporti diretti con il tessuto imprenditoriale. Correva l'anno 1984 quando furono gettate le basi per la fondazione di ALEA, l'associazione dei laureati in Economia aziendale dell'Ateneo veneziano che vide poi ufficialmente la luce nel 1985. Le giovani donne e uomini riuniti attorno a questa avventura si riallacciavano così a un'antica tradizione di rapporti fra ex-studenti di Ca' Foscari, risalente al lontano 1898, la quale era però andata scemando nei primi anni Settanta del Novecento sotto ai colpi delle trasformazioni sociali post Sessantotto e alla nascita dell'università di massa. Ignari forse del significato che avrebbe avuto il loro gesto nella storia dell'associazionismo fra Cafoscarini, quel gruppo di neolaureati aveva avviato un'esperienza che, passando per l'Associazione Laureati dell'Università Ca' Foscari (ALUC), sarebbe approdata infine all'attuale realtà di Ca' Foscari Alumni.

## **1 Obiettivi e metodologia di una ricerca empirica**

Sono ormai trascorsi trent'anni dalla fondazione di ALEA e ben quaranta dacché uscirono da Ca' Foscari i primi laureati del corso di laurea in Economia aziendale. Tale orizzonte temporale sembra sufficiente per dedicarsi allo studio delle origini di entrambi, nonché per valutare l'impatto che la formazione aziendalista ha avuto sui laureati di Ca' Bembo e - di converso - quello che i Cabembini hanno quindi profuso sul mondo delle organizzazioni. La ricorrenza del trentennale offre un'occasione privilegiata per riflettere sulla tradizione aziendalista veneziana anche guardando alle carriere di alcuni laureati eccellenti, interrogandoli sul loro passato a Ca' Foscari e sulla successiva traiettoria di carriera. Questo contributo presenta il tentativo empirico di valutare l'eventuale esistenza e consistenza d'un imprinting comune a tutti i laureati di Ca' Bembo con effetti sul medio-lungo periodo, oltre a evidenziare l'impatto avuto da alcuni laureati veneziani sul mondo delle aziende.



Il tentativo in queste pagine sarà quindi di offrire spazio all'esperienza personale di alcuni alunni riguardo agli anni di studio trascorsi a Ca' Bembo, nonché di raccogliere le loro opinioni circa l'evoluzione del mondo delle imprese e della professione manageriale nel corso degli ultimi trent'anni. A tal fine si è optato per un approccio misto - proprio dei case study di origine lagunare - capace di unire per la ricognizione di materiali la metodologia della storia orale con la ricerca sul campo. Per reperire testimonianze, infatti, è stato predisposto un questionario sottoposto in intervista a una selezione di alunni eccellenti laureatisi in Economia aziendale a Ca' Foscari, mentre le fonti documentali sono state recuperate soprattutto fra le pubblicazioni prodotte da ALEA nei passati trent'anni. In connessione con questo volume, infine, è stata rivolta una *call for documents* nei confronti di tutti i laureati in Economia aziendale di Venezia, tesa alla raccolta di immagini e memorabilia capaci di documentare la vita studentesca al tempo di Ca' Bembo e presentate al termine di questo saggio. La speranza è di poter offrire nel complesso un contributo significativo nella ricostruzione di un'importante vicenda di recente storia cafoscarina, oltre a fornire rilevanti considerazioni sulla professione del manager ieri e oggi da parte di alcuni *notable Alumni*.

## 2 Un progetto di interviste cafoscarine

L'architrave del presente contributo è rappresentato indubbiamente dal programma di interviste che ha coinvolto una ventina fra manager, imprenditori e accademici di successo transitati per le aule di Ca' Bembo. Il questionario sottoposto è stato predisposto assieme a Stefano Bianchi e Luca Parrella, mentre le interviste sono poi state effettuate dallo scrivente nel corso dei mesi di giugno, luglio e agosto 2015. La maggior parte degli intervenuti ha accordato un'intervista telefonica o in presenza, durata in media trenta minuti, mentre alcuni hanno preferito rispondere per iscritto al questionario. Le domande erano suddivise in due sezioni: la prima incentrata sul periodo di studi a Ca' Bembo, la seconda invece sulla propria carriera, nonché su valutazioni personali circa l'evoluzione della professione manageriale e della situazione aziendale in Italia. La selezione degli alunni da intervistare è stata compiuta su indicazione dei vari presidenti di ALEA succedutisi negli anni attingendo ai contatti diretti degli stessi o a quelli di Ca' Foscari Alumni con alcuni Cabembini che spiccano nel panorama nazionale o internazionale per particolare successo professionale. L'elenco degli intervistati è stato inoltre ampliato agli stessi Past President, nonché a diversi membri dei passati consigli direttivi dell'associazione, al fine di coprire accuratamente anche le vicende risalenti alla fondazione di ALEA e descritte nella sezione successiva di questo libro. La lista definitiva si è infine arricchita in corso d'opera su suggerimento di

alcuni degli stessi interrogati, rimasti ancora in buoni contatti con altri compagni di studi divenuti nel mentre professionisti di primissimo piano. Si vuole sottolineare come gli estratti utilizzati nei paragrafi successivi siano stati mantenuti volutamente in stile colloquiale. Le affermazioni e i racconti fatti nel corso delle interviste, infatti, si ritiene potessero essere valorizzate maggiormente preservando il tono confidenziale che ha caratterizzato tutte le conversazioni. Lo scopo di questa scelta stilistica, oltre a vivacizzare le pagine seguenti, mirava soprattutto a rendere correttamente l'atmosfera e i sentimenti vissuti a Ca' Bembo.

Si coglie qui l'occasione per ringraziare tutti gli intervistati del tempo messo a disposizione e dell'entusiasmo con cui hanno aderito al progetto. In stretto ordine alfabetico - ma distinguendo in calce soltanto i Past President di ALEA - la tabella 1 presenta nome, periodo di studi e attuale occupazione dei Cafoscarini che hanno partecipato alle interviste:

Tabella 1. Anagrafica studentesca e attuale posizione professionale dei *notable Alumni* intervistati

<b>Nome</b>	<b>Cognome</b>	<b>Professione/Ruolo aziendale</b>	<b>Luogo (anno) di nascita</b>	<b>Anno d'iscr.</b>	<b>Data di Laurea</b>	<b>Passati ruoli/ riconoscimenti associativi</b>
Ferdinando	Azzariti	Presidente, Salone d'Impresa SpA	Portogruaro (1962)	1981	08/07/1988	Presidente ALEA
Elvis	Colla	Sales & Marketing Director, TEXA SpA	San Donà di Piave (1968)	1987	09/07/1993	Consigliere ALEA
Paolo	Collini	Rettore, Università degli Studi di Trento	Vicenza (1959)	1978	11/11/1985	
Roberto	De March	Fondatore, Team Network	Vittorio Veneto (1958)	1978	10/07/1984	Vice-president ALEA
Andrea	Guaraldo	HR Director, L'Oréal Italia	Noale (1973)	1992	19/11/1998	
Umberto	Marotta	Presidente, Fondazione Alvisè Marotta	Napoli (1951)	1972	04/07/1980	Presidente ALEA, Presidente ALUC
Paolo	Molesini	AD, Fideuram, Gruppo Intesa Sanpaolo	Feltre (1957)	1976	09/07/1982	
Marco	Mongiello	Director, MBA Programmes, Imperial College London	Venezia (1969)	1988	23/11/1993	
Carlo Alberto	Papaccio	Direttore Personale e Organizzazione, AVM SpA	Cittadella (1960)	1979	05/03/1985	
Luca	Parrella	Partner, Consulatio SRL	Treviso (1966)	1985	28/03/1992	Presidente ALEA

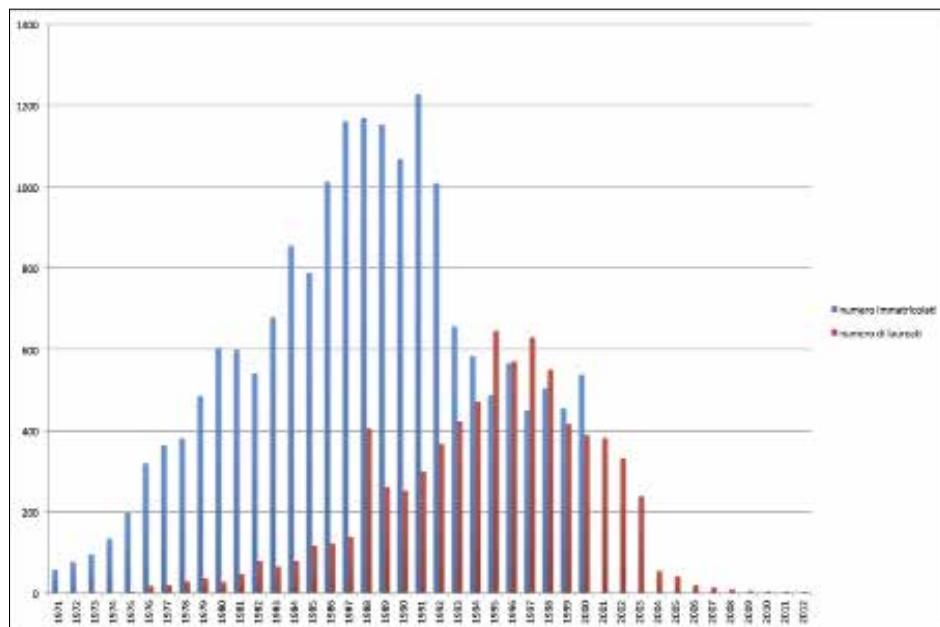
Nome	Cognome	Professione/Ruolo aziendale	Luogo (anno) di nascita	Anno d'iscr.	Data di Laurea	Passati ruoli/ riconoscimenti associativi
Simonetta	Rigo	Vice-president, Global Brand, Marketing Strategy and Planning, Western Union GB	Abano Terme (1970)	1988	06/07/1994	
Stefano	Rossi	Resources & Projects Organization Director, Fashion Box Industries SpA	Venezia (1967)	1986	20/11/1991	Consigliere ALEA
Fabio Lorenzo	Sattin	Executive Chairman & Founding Partner, Private Equity Partners SRG SpA	San Paolo, Brasile (1957)	1978	08/11/1983	Alumnus alla Carriera 2008
Andrea	Tomat	Presidente, Lotto Sport Italia SpA	Udine (1957)	1977	04/07/1983	Consigliere ALEA, Alumnus alla Carriera 2000, Presidente Ca' Foscari Alumni
Gianmario	Tondato Da Ruos	AD, Autogrill SpA	Oderzo (1960)	1979	05/03/1985	Consigliere ALEA
Marco	Zanchi	AD, Nettuno Fiduciaria, Gruppo Bancario Unipol	Taranto (1961)	1979	07/07/1987	

Fonte: banche dati di Ca' Foscari Alumni e Università Ca' Foscari Venezia, elaborate da Marco Cosmo e Michele Lunghi

L'elenco sopra riportato mostra come gli anni di studio a Ca' Bembo degli alumni selezionati siano ricompresi approssimativamente tra la fine degli anni Settanta, ossia in prossimità della nascita del corso di laurea in Economia aziendale, e la metà degli anni Novanta, in concomitanza con il vistoso allargamento del numero di immatricolazioni. La concentrazione su questo ventennio non è da ritenersi affatto casuale, bensì conseguenza diretta dei criteri di selezione utilizzati nella scelta degli intervistati, che si impone quindi vengano esplicitati. Oltre a una ragione di chiaro successo professionale, infatti, si è ritenuto di limitare la ricerca a Cafoscarini che avessero alle spalle almeno una quindicina d'anni di attività, così da restringere la rosa a personaggi dallo stadio di carriera o dai risultati professionali confrontabili fra di loro. Inoltre, si è preferito limitarsi a soli laureati ante riforma dei cicli universitari, il cosiddetto 3+2, poiché con l'introduzione del nuovo ordinamento a Ca' Foscari si è andata frammentando l'esperienza unitaria di Economia aziendale, suddivisa poi in corsi triennali o magistrali più settoriali.

Già a un primo sguardo, l'anagrafica studentesca degli intervistati coglie almeno due distinte generazioni di laureati: quelli che hanno partecipato agli albori del corso in Economia aziendale e quelli che ne hanno vissuto il pieno sviluppo. Tale circostanza lascia trasparire fin da subito un dato molto rilevante, confermato dalle generali tendenze d'iscrizione al corso di laurea nel periodo compreso fra il 1971 e il 2000. Invero, tra l'anno di fondazione e il 1985 il numero degli iscritti risultava piuttosto contenuto e quello dei frequentanti ancora inferiore, come testimoniato dagli intervistati. Ciò configurava decisamente una situazione molto esclusiva, quasi elitaria, paragonabile a una formazione da campus anglosassone con piccole classi e uno stretto rapporto fra docenti e studenti. Al contrario, a partire dalla seconda metà degli anni Ottanta e poi definitivamente nel decennio successivo si è assistito a un'autentica esplosione delle immatricolazioni, che superavano il migliaio all'anno. Gli stessi intervistati confermano infatti un'esperienza di studio molto differente in quegli anni, tipica dell'università di massa con aule stracolme, suddivisione alfabetica delle classi e studenti eccedenti a origliare in corridoio. Le risposte degli intervistati sono pertanto separate in due coorti generazionali, definite di prima e di seconda generazione di aziendalisti. Un semplice a capo di paragrafo distingue, quindi, gli alumni iscritti a economia aziendale negli anni Settanta - e laureatisi attorno alla metà del decennio successivo - da quelli immatricolatisi e laureatisi invece dagli anni Ottanta in avanti. Invero, ai lettori risulterà subito evidente la marcata discrepanza nell'esperienza di studio fra i laureati che frequentarono le aule di Ca' Bembo nella sua fase costitutiva e quelli che vissero invece il boom degli ultimi anni Ottanta e del decennio successivo. Potrebbe sembrare addirittura di leggere due storie completamente distinte, che per certi versi non è affatto distante dalla realtà dei fatti. La crescita smisurata delle immatricolazioni a economia aziendale fu la riconferma che il nuovo prodotto formativo era risultato una scommessa vinta, avendo incontrato il netto apprezzamento del mercato del lavoro. D'altra parte, il rapporto numerico oramai esploso fra studenti e docenti non poteva non incidere negativamente sulla qualità della fruizione delle lezioni o sull'efficacia della didattica. Come i lati di una stessa medaglia, tuttavia, i racconti delle due coorti generazionali narrano due capitoli d'una stessa storia cafoscarina.

Grafico 1. Andamento delle immatricolazioni e delle lauree per il corso di laurea (vecchio ordinamento) in Economia aziendale all'Università Ca' Foscari dalla fondazione nel 1971 alla chiusura nel 2000 (n.b.: la serie dei laureati risulta purtroppo incompleta, poiché non sono ancora stati digitalizzati tutti i registri, mentre le immatricolazioni corrispondono, salvo minime variazioni ai dati reali)



Fonte: banche dati di Ca' Foscari Alumni e Università Ca' Foscari Venezia, elaborate da Marco Cosmo e Michele Lunghi

I paragrafi che seguono presentano le risposte raccolte, con ampi estratti di ciascuna, cercando di seguire il filo rosso di alcuni aspetti principali. Innanzitutto, l'intervista mirava a ricostruire la vita e lo studio a Ca' Bembo, nel tentativo di conoscere le ragioni che spinsero gli intervistati a scegliere Ca' Foscari e la loro successiva esperienza universitaria, costellata di docenti che hanno saputo segnare il processo di formazione. In secondo luogo viene analizzato l'impatto che gli intervistati ritengono abbiano avuto i propri studi veneziani sul prosieguo di carriera, al fine di determinare la presenza d'un possibile imprinting comune o di una specifica venezianità degli aziendalisti cafoscarini, elargendo infine suggerimenti a studenti o neolaureati che intendessero oggi intraprendere un percorso in questo campo. Passando quindi alle risposte sulla carriera degli interrogati, sono raccolte opinioni e valutazioni circa l'evoluzione della professione manageriale negli ultimi trent'anni, nonché dei rapporti

del manager con l'imprenditoria italiana e del Nord Est in particolare. In ultima istanza, si presentano le varie visioni che questi *notable Alumni* possiedono circa le prospettive future della figura del manager e dell'assetto imprenditoriale italiano. Come chiusa del presente contributo, si raccolgono infine aneddoti spontanei degli intervistati emersi nel corso della conversazione, mentre nel prossimo saggio saranno riproposti i ricordi affiorati in relazione ad ALEA, al fine di determinare, se e in quale modo l'associazione sia riuscita a connettere i laureati in Economia aziendale fra loro e col mondo del lavoro. La scelta della sequenza degli estratti segue una mera logica narrativa, dunque cercando di connettere aspetti comuni fra le interviste, ma operando soltanto una distinzione fra le due coorti generazionali degli interrogati: prima gli studenti più anziani e dopo i più recenti, in modo da fare emergere meglio le differenze fra la fase di avvio del corso di laurea e quella di piena maturazione.<sup>1</sup>

### 3 Le strade che portavano a Ca' Bembo

La prima batteria di domande ai *notable Alumni* coinvolti nel progetto si è orientata alla scoperta delle ragioni che spinsero gli stessi nella direzione di Ca' Bembo, indagando in parte anche il periodo storico ed economico nell'Italia degli anni Settanta e Ottanta del secolo scorso. Interessava scoprire il perché avessero scelto di iscriversi alla laurea in Economia aziendale a Ca' Foscari, in modo da valutare i fattori di attrattività agli occhi degli prospective students dell'epoca. Come si vedrà, i motivi per l'immatricolazione a Venezia, e a tale laurea nello specifico, variavano dal precoce interesse per il mondo delle imprese fino alla buona reputazione di cui godeva l'Ateneo, passando per la grande novità che costituiva il percorso di studi offerto a Ca' Bembo nel panorama nazionale oppure la prossimità della sede dal luogo natale e il passaparola, ma talvolta addirittura per qualche vicenda molto personale.

*Carlo Alberto Papaccio*: «Mi sentivo attratto dall'ambito economico in termini generali, ma in realtà per noi liceali al tempo la laurea in economia e commercio aveva la nomea del tasso d'occupazione più elevato. Avevo però un paio di amici che erano stati fra le prime matricole a

---

<sup>1</sup> Per precisione è utile specificare che al fine del presente studio si contano come appartenenti alla prima generazione di Cabembini Collini, De March, Molesini, Papaccio, Sattin, Tomat e Tondato Da Ruos, poiché tutti iscritti e laureati fra la fine degli anni Settanta e quella degli anni Ottanta. Al contrario, fra gli allievi di seconda generazione risultano Colla, Guaraldo, Mongiello, Parrella, Rigo, Rossi, perché iscritti e laureati fra la metà degli anni Ottanta e quella dei Novanta. Fra i due gruppi si posizionano invece Azzariti e Zanchi, poiché hanno compiuto gli studi interamente negli anni Ottanta.

economia aziendale e mi avevano detto che era decisamente più innovativo rispetto alla storica economia e commercio».

*Paolo Molesini*: «Sono veneziano, nato a Feltre, ma ho vissuto a Venezia e Ca' Foscari rappresentava casa per me. Si trattava di un'università favolosa: avevamo tutti professori in comune alla Bocconi, ma con molti meno studenti. Mi decisi per economia aziendale, perché mi pareva più pratico come indirizzo».

*Fabio Lorenzo Sattin*: «Ero molto attratto dalle materie aziendalistiche e Ca' Foscari aveva da poco istituito il corso di laurea. Avendo la possibilità di risiedere a Venezia, decisi di iscrivermi».

*Gianmario Tondato Da Ruos*: «Per me è stata un po' la logica del caso. Ero innamorato di una ragazza che studiava economia e commercio. A me non piaceva come indirizzo e non intendevo stare sempre assieme, ma volevo in ogni caso andare a Venezia per lei. Quindi vidi la nuova laurea in economia aziendale e scelsi di cominciare questo percorso, perché la matematica mi piaceva. Mi sembrava un corso più flessibile e bello di economia e commercio, che risultava invece vecchia. Poi quando ero in fila per l'immatricolazione vidi le qualità delle ragazze iscritte a lingue straniere ed ebbi un attimo di ripensamento... ormai avevo però consegnato la domanda».

*Andrea Tomat*: «Alla fine degli anni Settanta c'era particolare attenzione ai temi economici anche grazie al crescente spazio che il giornalismo economico stava guadagnando su giornali e riviste. Alla lunga fase di espansione era succeduto un periodo critico e questo aveva alimentato la mia curiosità per l'economia e la storia economica che da sempre mi avevano attratto istintivamente. La scelta di economia aziendale era invece legata alla novità che avevo colto in questa laurea rispetto a economia e commercio. Esprimeva un'autentica novità nello scenario di università ancora molto rigida e poco aperta all'innovazione. Questa laurea metteva l'impresa al centro in un momento in cui si percepiva la crescita del Nord Est e le grandi possibilità di sviluppo intrinseche a tale territorio. Economia aziendale, infine, sembrava dischiudere buone opportunità di lavoro e questo era comunque un aspetto rilevante. Mi piaceva inoltre l'idea di andare a Venezia: all'epoca non si viaggiava tantissimo, sembrava una bella esperienza per uno che veniva da Udine».

*Paolo Collini*: «Mi ero iscritto a Economia nel 1978 e mi laureai nel 1985, mentre facevo il militare. Tuttavia, avevo già un forte orientamento aziendalistico, poiché avevo scelto il numero di esami più alto possibile in tale ambito. Non scelsi subito di passare al dottorato, per alcuni anni lavorai nel settore privato, fino al 1988. Poi grazie a una borsa degli Amici di Ca' Bembo andai negli USA: in quegli anni era un riconoscimento molto importante, assieme ad Arnaldo Camuffo e Chiara Saccon fummo i primi ad andare in giro per il mondo. Quindi mi iscrissi al dottorato in economia aziendale con Maria Bergamin, mio mentore già per la laurea a economia con indirizzo quantitativo.

*Marco Zanchi:* «Vi finii quasi casualmente. Avevo conosciuto due docenti di Ca' Foscari, Lorenzo Bianchi e Gianni Toniolo, che avevano tenuto dei corsi sperimentali di economia politica e storia economica presso il mio liceo veneziano, il Marco Polo, nell'ultimo anno di scuola. Così una volta presa la maturità, mi venne spontaneo andare da loro per chiedere consigli, e furono generosissimi in stimoli e incoraggiamenti. Così mi iscrissi a economia aziendale, dove insegnavano entrambi. Altri consigli (e anche il prestito di qualche libretto di macroeconomia allora in voga, come il Baran-Sweezy, del quale mi cibai d'estate...) vennero da un mio compagno di scuola più grande, il professor Piero Gottardi».

*Simonetta Rigo:* «La decisione di andare a Ca' Foscari la presi, perché era considerata un best kept secret: ossia un'università molto buona nel panorama nazionale, ma piccola e relativamente poco nota. Un mio cugino era professore universitario e mi fidai del suo consiglio. Si trattava di un'università statale, dunque permetteva di pesare meno finanziariamente sulla mia famiglia. Inoltre, Venezia era anche la città dei miei nonni e molto più vivibile per uno studente rispetto a Roma o Milano».

*Marco Mongiello:* «Mi iscrissi per una duplice ragione: sono del Lido, dunque era più comodo studiare a Venezia, ma avevo anche una vera passione per la gestione d'impresa. Mi piaceva l'idea di poter diventare un organizzatore e volevo avere un impatto attraverso le organizzazioni. Avevo 19 anni, non pensavo di cambiare l'umanità, però mi appassionava il concetto di leader d'azienda. Il modello cui ambivo era quello dell'imprenditore di successo capace di avviare un rapido percorso di crescita per le sue attività anche attraverso una grande abilità di rapporto con le persone. Ne ero affascinato al punto da chiedermi come si facesse a diventare un grande imprenditore dal nulla, senza il supporto di una dinastia industriale alle spalle. La terza ragione era di emulazione, poiché mio fratello - di sette anni più vecchio di me - faceva economia aziendale e aveva Paolo Biffis come supervisore».

*Andrea Guaraldo:* «Provenendo dall'entroterra veneziano, la verità è che ai tempi Venezia rappresentava un polo universitario unico e di riferimento per l'economia. Intrapresi subito il percorso aziendale, perché era consonante a uno dei miei obiettivi, ossia mi dava la garanzia di essere targettizzato sul mondo delle aziende. Ca' Foscari era un nome di riferimento, dunque la scelta fu abbastanza semplice. Mi aveva inoltre anticipato la scelta di mia sorella per economia e commercio, la quale funse senza dubbio da apripista. C'era ormai il brand e una tradizione a casa nostra. Pur con nove anni di differenza, mia sorella mi trasmise grande passione per una città che avevamo a due passi».



#### 4 Un parco docenti da fare invidia

Alla domanda «quali professori ritiene abbiano segnato maggiormente il Suo percorso formativo a Ca' Foscari e per quali ragioni» è corrisposto un fiume di parole da parte di tutti gli intervistati, segno inconfondibile del ricordo ancora vivido degli insegnamenti impartiti nelle aule di Ca' Bembo. Vale la pena esporre l'estratto di tutti gli intervistati, poiché oltre ai grandi maestri che hanno partecipato al presente volume è possibile ricostruire quasi l'intero corpo docenti transitato per Economia aziendale a Ca' Foscari. I nomi si ripetono di frequente rendendo l'idea di un mix davvero efficace di persone e discipline capace di ottenere un eccellente livello di preparazione dei laureati grazie a una formazione che li orienta ancora oggi nella loro professione. Inoltre, questa domanda ha permesso di scoprire in molti casi come sia nata la particolare inclinazione degli alunni coinvolti per una materia piuttosto che per un'altra.

*Carlo Alberto Papaccio:* «Sicuramente nei primi anni ebbi dei riferimenti nei rapporti con Mason (matematica) e Faggioli, poi più avanti con Collesei, Bonel, Tattara, Giovanni Costa e nell'ultimo anno Brunetti. Ricordo che fu l'unico cui facemmo un lungo applauso all'ultimo giorno di lezione. I fondamentali erano uguali per tutti gli indirizzi, poi si potevano declinare i diversi indirizzi in giuridico, quantitativo ed economico aziendale. All'epoca Costa era fra i cosiddetti complementari e teneva il corso di amministrazione del personale, che si faceva l'ultimo anno, ma io già al secondo gli avevo chiesto la tesi. Quindi Costa mi mandò a fare una serie di esami suppletivi, come economia del lavoro e diritto del lavoro».

*Fabio Lorenzo Sattin:* «Senza alcun dubbio Giorgio Brunetti, insegnante eccellente, mio relatore di laurea e soprattutto (dopo la laurea) amico e mentore per tutta la mia vita professionale (e non). Mi ha sempre seguito, consigliato, supportato. È stato per me una presenza fondamentale e lo è tuttora. Auguro a tutti di avere la fortuna di trovare docenti di questo tipo, che dedicano tutta la loro vita, con passione e amore, al loro lavoro e ai loro studenti. Ma so bene che sono rarissimi».

*Paolo Collini:* «Indubbiamente la persona di riferimento è stata Maria Bergamin, che ha segnato molti passi della mia vita, anche nella collaborazione successiva. Altra persona che ricordo particolarmente bene è Giorgio Brunetti, un grande docente. Economia aziendale era un dipartimento piccolino, ma durante il dottorato fui molto più coinvolto nelle sue dinamiche rispetto ai tempi della laurea. Maurizio Rispoli era poi la vera persona di riferimento per tutti: oltre a fare esami con lui, era direttore di dipartimento durante gli anni del mio dottorato».

*Gianmario Tondato Da Ruos:* «C'erano molti professori interessanti. Mi interessava soprattutto la materia di Giovanni Costa, con cui ho poi

sviluppato un saldo rapporto di amicizia che mi ha influenzato nella vita anche professionale. Poi una personalità come quella di Giorgio Brunetti, era l'anima del corso per gli studenti, sicuramente uno dei più popolari. Quello di Franco Isotta fu per me un corso molto stimolante, basato sui casi di studio e sulla vita vera delle aziende. Anche quello di Enzo Rullani era un corso fantastico e innovativo, apriva una visione sul futuro avvero unico e inoltre era tenuto da una persona di grandissimo spessore. Rispetto alle altre facoltà, credo ci fosse un rapporto molto più stretto con i docenti, calato sulle persone».

*Paolo Molesini:* «Ricordo Gianni Toniolo di storia dell'economia, oppure Brunetti e Carlato, con cui ebbi una relazione privilegiata».

*Andrea Tomat:* «La nostra grande fortuna era il parco docenti di altissimo livello che gravitava a Ca' Bembo. In verità, subito dopo aver scoperto questo indirizzo e aver poi esplorato la storia di Ca' Foscari e il progetto di Pasquale Saraceno per la nascita di questo corso il tutto mi appassionò ancor di più. Leggendo il curriculum e le produzioni scientifiche dei vari professori si capiva che erano di elevato profilo. La Bocconi aveva una sua aura, ma Ca' Bembo era interessante anche per la sede suggestiva e la situazione favorevole: il numero di frequentanti era molto ridotto, talvolta anche poche decine. Ci era concessa una frequentazione che andava ben al di là del corso in aula: sviluppavamo seminari o incontri a casa dei docenti. Gianni Toniolo per esempio aveva una visione quasi da college anglosassone, guidato dall'idea di formarsi studiando e scrivendo elaborati, sviluppando attività oltre l'aula. Con uguale passione ricordo, nei primi anni, uno schieramento di docenti: Francesco Mason, che ebbe grande attenzione a creare un clima accogliente nei giorni in cui spaesati entravamo per la prima volta in ateneo; Claudio Demattè, una delle figure più brillanti in finanza aziendale; penso a Giuseppe Volpato, mentore di epistemologia della scienza e straordinario docente; Giovanni Costa, affabile e arguto; Franco Isotta, appassionato e rigoroso, pretendeva tantissimo; ricordo anche Umberto Collesei; Erasmo Santesso e Partesotti; Giuseppe Marcon; Gianni Toniolo, grande trasciatore; Giuseppe Tattara e Ferruccio Bresolin. Per finire Giorgio Brunetti, che ci ha entusiasmato iniziandoci alla conduzione d'azienda in una serie di magistrali interpretazioni rinnovate a ogni lezione. Abbiamo avuto a disposizione una ricchissima schiera di docenti preparati, motivati e stimolanti. C'era davvero l'imbarazzo della scelta ed ero dispiaciuto di dover rinunciare a seguire qualche corso. Rullani ad esempio lo frequentai solo per seguire le lezioni. Questo per dire che dovrei menzionarne molti altri per capacità e bravura».

*Roberto De March:* «Brunetti, senza dubbio, non si può non menzionarlo, poiché ho continuato a frequentarlo anche da manager. Ricordo anche Erasmo Santesso, che portai in azienda per una consulenza sul controllo di gestione. Penso poi a Giuseppe Volpato, poiché ero molto interessato

al settore automobilistico. Tutti hanno lasciato un segno su di me, ma alla fine scelsi Giuseppe Airoidi».

*Marco Zanchi:* «Sono molti, e a tutti sono debitore. In primis ad Arnaldo Canziani, il giovane professore con cui mi sono laureato in economia aziendale, materia di cui era il mio docente e che mi ha dato tantissimo in termini di idee, rigore, interdisciplinarietà, Methodenstreit e anche fantasia e anti-metodo, peraltro. Ma subii l'influenza di molti: Gianni Toniolo, Claudio Demattè (con cui ho poi collaborato anni dopo nell'acquisizione di Wintherthur Italia da parte del gruppo Unipol), Giorgio Brunetti, Umberto Collesei, Paolo Biffis. Faccio sicuramente un torto a qualcuno non menzionandolo... Enzo Rullani mi influenza positivamente oggi molto più di quanto mi abbia influenzato negli anni di Ca' Bembo: considero il suo *Modernità sostenibile* di qualche anno fa, all'inizio della crisi del 2008, un vero e proprio viatico alla modernità aziendale. Ma in realtà mi influenzavano anche alcuni studenti di Ca' Bembo e Ca' Foscari un po' più grandi di me: Piero Gottardi, Heinz Peter Hager e l'intellettualmente inarrivabile Massimo Warglien. [...] Giorgio Brunetti ha sempre sostenuto che l'atto di insegnare, il *karma* didattico è fatto di un dare ma soprattutto di un ricevere ed essere superati talvolta, altrimenti non si insegna nulla. [...] Molti miei collaboratori, assunti magari giovanissimi neolaureati, nel tempo sono diventati più bravi di me o comunque hanno fatto più carriera e sono diventati brillanti amministratori delegati di aziende o multinazionali importanti: la considero la gratificazione più grande che può davvero capitare a un manager, oggi giorno».

*Ferdinando Azzariti:* «Con Franco Isotta fui impegnato diciotto mesi per la tesi su governo e struttura del Gruppo Marzotto, un momento formativo fondamentale. Brunetti fu un docente che incise sulla capacità di vedere l'impresa e il manager, Enzo Rullani invece sullo story telling, Pietro Mantovan nella statistica insegnava prospettive innovative. Ho un ottimo ricordo di alcuni professori, davvero eccellenti, altri invece erano piuttosto normali».

*Marco Mongiello:* «Sicuramente la più influente è stata Maria Bergamin, per la laurea e il dottorato. Mi diede un'impronta, mi aiutò a sviluppare la mia personalità accademica. Mauro Bini, grandissimo professore, nonostante non abbia avuto un particolare rapporto, rappresentava per me il role model di docente altamente professionale. Era una persona che ci teneva a insegnare bene e non comprometteva mai la qualità della sua docenza. Ricordo un giorno in cui in aula ci disse di aver saltato una riunione in Banca d'Italia per tenere la nostra lezione e si diceva felice di averlo fatto. Avendo scelto la carriera del docente, questo atteggiamento mi ha influenzato per molti anni. Quando sei in un'aula con persone più giovani hai un'enorme responsabilità verso di loro che

prescinde da ogni altro impegno. Da Maria Bergamin imparai molto su come ci si rapporta con persone completamente diverse, poiché è una docente di grandissima capacità politica. Mi insegnò a osservare le persone per capire come relazionarsi con ciascuna, perché i diversi soggetti in azienda hanno agende e priorità diverse. Umberto Collesei mi fece capire, invece, che per fare bene il lavoro di docente bisogna saper essere efficienti ed efficaci. Il suo stile di lezione, sempre molto positivo e ispirato a esperienze personali, ho cercato di copiarlo».

*Simonetta Rigo:* «Nicola Rossi portò a Ca' Foscari la metodologia americana applicata allo studio della microeconomia, sia empirica che induttiva: lì sentii la mente espandersi fisicamente! Capii di non dover solo studiare dei modelli, ma di imparare ad applicarli. Il compianto Gianni Decima era temuto da tanti, ma la matematica ripresa con lui e le skill di base impartite si dimostrarono molto formative. Ricordo la sua disponibilità ai colloqui. Franco Isotta era il terrore dei sette mari, perciò fa piacere aver conquistato quel mito: era una grande persona di cui bisognava comprendere i punti fermi. Mauro Bini ci raccontava l'economia come cosa reale del mondo, faceva capire che le formule erano un mero modello della realtà, ma nessuno prima di lui ci aveva mostrato la realtà. La tesi in corporate finance la feci con Luciano Olivotto, grazie al quale anni dopo mi chiamarono da un'importante azienda, perché aveva segnalato il mio nome. Ci vorrebbero più professori che operino questi collegamenti tra l'università e il mondo del lavoro. Furono anni molto formativi, tanto da farmi poi decidere con tranquillità di rinunciare a due anni di MBA ad Harvard, e scegliere il programma di 1 anno ad INSEAD, perché sapevo che il bootcamp economico-aziendale lo avevo ormai fatto.»

*Andrea Guaraldo:* «Molti docenti segnarono in maniera determinante la mia crescita nel corso di economia aziendale: mi appassionai sia ai temi di microeconomia, sia a quelli di organizzazione. C'erano mostri sacri come Franco Isotta, un corso in cui era notorio lo straordinario livello di selettività: si diceva passasse solo il 15% all'esame. Io in realtà lo feci con Arnaldo Camuffo e mi appassionai alle teorie motivazionaliste e ai criteri di progettazione aziendale».

*Elvis Colla:* «A segnare il mio percorso direi furono Giovanni Costa, Mario Volpato, Giorgio Brunetti e Maria Bergamin. Quest'ultima si fidò del tema che scelsi per la mia tesi, ossia Il controllo nelle aziende giapponesi. Era un argomento molto vasto che mi impegnò incredibilmente, ma che mi diede anche diverse soddisfazioni, come nel caso dell'organizzazione di un convegno a Ca' Dolfin con numerosi rappresentanti di importanti aziende e istituzioni nipponiche».

## 5 La vita e lo studio a Ca' Bembo

Lo stretto rapporto con i docenti di cui numerosi intervistati hanno riferito emerge come un tratto caratteristico di Ca' Bembo. Non pare casuale, quindi, che alla domanda successiva - ossia «cosa amate ricordare del periodo trascorso a Economia aziendale» - buona parte degli interrogati abbia sottolineato l'atmosfera da college anglosassone che si respirava in quel palazzo veneziano, la quale andava inoltre al pari di una metodologia incentrata sul pragmatismo e sui casi di studio. Al netto dei singoli aneddoti, tutti gli alumni coinvolti concordano nel descrivere quella di Ca' Bembo come una grande famiglia o una comunità, per la quale il palazzo e il suo magnifico giardino erano diventati un luogo di ritrovo e confronto, nonché motivo di identificazione fisica e geografica. Sul presente quesito, tuttavia, appare anche nettamente la distinzione nell'esperienza universitaria complessiva vissuta dalle diverse coorti generazionali di laureati in Economia aziendale. Invero, con l'esplosione delle immatricolazioni attorno alla metà degli anni Ottanta cambiò radicalmente la proporzione fra allievi e docenti, permettendo di recuperare vicinanza e assiduità di frequentazione coi professori negli ultimi anni di corso o perfino in concomitanza con la sola tesi di laurea. Affiorano tuttavia anche i nomi dello staff tecnico e amministrativo del dipartimento: segretarie, bibliotecari, portinai che partecipavano in tutto e per tutto alla quotidianità del micro-campus veneziano e spesso sapevano risolvere piccoli o grandi problemi della vita *cabembina*.

*Fabio Lorenzo Sattin*: «Fu per me un periodo bellissimo, eccitante, piacevole e stimolante. Non eravamo ancora in molti e il rapporto con gli altri studenti e con i docenti era strettissimo. Vivevamo gran parte della giornata a Ca' Bembo. Passavamo ore a discutere e approfondire i temi trattati, ben oltre quanto richiesto dagli esami: sia tra studenti che con i professori. Spesso andavamo anche a pranzare con loro. Di fatto Ca' Bembo era la nostra casa. Di aneddoti ne avrei a decine: ma quello che mi piace ricordare è la piacevolezza e generale atmosfera positiva che si era creata, da vera grande famiglia: seria, selettiva, a volte molto esigente e impegnativa, ma senza avere mai la sensazione di essere lasciati soli o di essere considerati dei semplici numeri di matricola».

*Carlo Alberto Papaccio*: «Il gruppo dei frequentanti non era enorme, ma da matricole eravamo almeno trecento. Ora del terzo/quarto anno ci eravamo assottigliati e si era creato un gruppo con cui ci si trovava bene, fra cui Antonio Proto, Dario Toncelli, Paola Mazzocato, Andrea Tomat, Gianmario Tondato e Francesco Basso. Era facile avere relazione coi professori, nelle mitiche aule C o B di Ca' Bembo i posti a sedere non mancavano mai. Con i docenti ci si frequentava anche dopo lezione, spesso con Costa, talvolta con Brunetti per ascoltare le testimonianze

aziendali. Era una cosa utile per i ragazzotti che aspiravano a fare i grandi manager, io volevo solo trovare lavoro. Il confronto così precoce con la realtà aziendale attraverso i casi di studio era fondamentale, ma per noi a Ca' Foscari abbastanza usuale al fine di esercitarsi in ragionamenti operativi».

*Gianmario Tondato Da Ruos:* «Eravamo una grande famiglia! Credevamo di fare qualcosa di innovativo e particolare. Si tenevano seminari di approfondimento e ci si trovava spesso a discutere, anche per strada o mangiando un tramezzino al bar. La struttura stessa di Venezia quale città pedonale ritengo aiuti la frequentazione fra persone. [A Ca' Bembo] ci si conosceva quasi tutti più o meno approfonditamente, nonostante io abbia sempre fatto il pendolare. Oltre ai docenti già citati, non si possono non ricordare alcune figure centrali per il dipartimento, nonostante non fossero professori. Credo, per esempio, che in tutti noi sia ancora viva la memoria del bibliotecario Giuliano Bubaco e della responsabile della segreteria Daniela Goldin. Erano protagonisti della nostra quotidianità studentesca e contribuirono anche loro al successo del dipartimento».

*Paolo Collini:* «Sono fra i nostalgici, per me il dipartimento era Ca' Bembo, non ho ancora metabolizzato il trasferimento a San Giobbe. Sono convinto che quel luogo, così come era organizzato e sedimentato nella vita delle persone, avesse un effetto molto positivo. Per noi ragazzotti era un posto con un clima molto politico, perché le persone si parlavano e si confrontavano. Ricordo la portineria per prendere le chiavi e la macchinetta del caffè lì a fianco, era proprio nell'atrio che avveniva l'interazione sociale: la mattina, mentre prendevi la posta, capitava di scambiare due parole con Bergamin, Brunetti o Santesso. Dava il senso di un luogo socialmente positivo, una piccola casa con il giardino per la festa estiva di ogni anno. I luoghi hanno un forte valore identitario, ora ho la sensazione che con la nuova logistica non ci sia più questa identificazione, ma ogni volta che passo guardo sempre il mio vecchio studiolo nell'angolo».

*Andrea Tomat:* «L'atmosfera era molto partecipata, coinvolgente, avvincente! Eravamo un grande gruppo di studio, nel quale si trovavano coinvolti anche i docenti. Avevamo grande fame di conoscenza, studio e ricerca, ci appariva come l'opportunità di apprendere qualcosa d'interessante e si percepivano prospettive anche lavorative. Ci si avvicinava a questo ambito con il mito anglosassone negli occhi, dato che i docenti guardavano con ammirazione a quella tradizione e ci portavano testi in lingua. Questo mi diede una forte spinta a imparare bene l'inglese e al secondo anno partii per trascorrere due mesi in Inghilterra. I professori portavano in ambito italiano l'esperienza anglosassone costruendo poi sul territorio rapporti con grandi imprese».

*Paolo Molesini:* «Il gruppo del nostro corso continua a vedersi ancora oggi: penso a Marina Cesari, Massimo Busetti, Andrea Tomat. Infatti,

l'insegnamento veniva dai docenti, ma anche dal confronto con i colleghi studenti. Anche il networking era favorito dal ristretto numero di frequentanti rispetto a oggi, quindi si potevano creare sodalizi fra le persone».

*Marco Zanchi:* «Vissi gli anni di Ca' Bembo in maniera un po' scanzonata e incosciente, ma respirai un ambiente fantastico che mi plasmò per il resto della vita, professionale e non. Gli aneddoti sarebbero tantissimi: voglio ricordare tra tutti a simbolo ed emblema dell'*esprit cabembienne*, una formidabile acqua alta del '79 che non impedì al giovane professor Arnaldo Canziani, in perfetta ed elegantissima tenuta bocconiana, di togliersi calze e scarpe e - arrotolatosi con noncuranza i pantaloni blu con risvolto - guidare i suoi studenti diciottenni all'emulazione, nonché all'immersione fino al ginocchio per raggiungere la scala che portava all'aula C, in un trionfo di applausi a scena aperta».

*Ferdinando Azzariti:* «Eravamo quelli del baby boom, una nuova generazione, e c'erano ormai centinaia di partecipanti. Ricordo lezioni affollatissime con Santesso, si poteva ormai dire sepolta l'epoca dell'aristotelismo, ossia dello stretto rapporto docenti-studenti. Vedevamo Sattin, Buttignon e Tomat seguire i docenti dopo la lezione, mentre noi al primo anno ci suddividevano per iniziale del cognome».

*Simonetta Rigo:* «Una grande pecca erano in numeri enormi. La logistica era davvero challenging, bisognava correre per tutta Venezia a causa di lezioni contigue in aule distribuite per la città. C'erano centinaia di persone a lezione e fondamentalmente bisognava registrare e prendere appunti. Non c'era modo di fare molti approfondimenti durante la lezione, anche se al loro termine i professori si dimostravano generalmente disponibili nei confronti degli studenti più tenaci. Lo spettro e l'ampiezza degli esami era impressionante. La sensazione era che per farli tutti bene servissero più di quattro anni. A confronto di colleghi che hanno fatto l'università all'estero, mi sento di avere fatto l'equivalente di due lauree a Ca' Foscari. Detto questo, il carico di lavoro finiva per risultare eccessivo, anche per il fatto che gli esami erano quasi tutti scritti e orali. L'eclettismo nei rami della conoscenza economico aziendale era il punto forte della scuola veneziana, ma un migliore equilibrio tra il lavoro individuale e quello di gruppo (allora del tutto assente) e tra lo studio accademico e l'applied problem solving avrebbero giovato sia alla preparazione sia alle relazioni professionali».

*Marco Mongiello:* «Durante lezioni di Isotta su organizzazione del lavoro, tenute al Cinema Italia, mi trovavo spesso in calle con vari colleghi e ci distribuivamo i compiti: chi era alla porta ripeteva cosa diceva Isotta, perché fuori non si sentiva nulla, poi il secondo prendeva appunti e il terzo teneva l'ombrello. Le aule erano straripanti, un vero disastro, il corso era massificato! Ciononostante creammo gruppi di studenti,

perché si cerca di creare la propria classe con una parte della coorte: scambiavamo appunti, ci tenevamo il posto, studiavamo assieme. Il rapporto con i docenti fu una scuola di vita, perché era difficile ottenere risposte e addirittura capire dove fossero i docenti. Il rapporto fra numero degli studenti e docenti imponeva la necessità di essere spigliati, il che si dimostrò poi un grande vantaggio rispetto ai laureati di Bocconi, dove avevano tutto pronto e preparato. La nostra visione da studenti era molto positiva, non ci si lamentava, piuttosto si cercavano soluzioni a problemi contingenti».

*Luca Parrella:* «Vissi l'esperienza del pendolarismo e del clan creatosi fra i padovani: si andava assieme a frequentare le lezioni, si viveva in allegria il viaggio in treno che spesso richiedeva alzate all'alba, si apparteneva a una sorta di comunità. A lezione c'erano studenti delle varie province, si viveva in una logica di sottogruppi che davano senso d'appartenenza, ma a volte limitavano l'opportunità di vivere appieno Venezia e l'ambiente universitario».

*Andrea Guaraldo:* «Ca' Bembo per noi rappresentava soltanto la parte finale degli studi, perché nei primi anni l'ordinamento era abbastanza standardizzato ed eravamo oltre 1.200 matricole. Nel 1993 vi fu l'introduzione del nuovo ordinamento che prevedeva primi anni comuni e molto generalisti, così da dare ampie opportunità fra le varie materie e poi specializzarsi verso la fine del proprio percorso. Proprio per questo nei primi anni si faceva spola fra più sedi: il Cinema Italia, Santa Marta, Ca' Doflin, talvolta Ca' Bembo, dove si soffriva un caldo terribile. La fine degli studi fu il momento più bello, perché cominciai a fare ragionamenti su cosa fare dopo la laurea e su materie che mi appassionavano. Trascorrevi giornate a studiare e a incontrare i professori».

## 6 Un pizzico di venezianità nel mondo delle aziende

In che modo la laurea in Economia aziendale conseguita a Venezia possa aver distinto o caratterizzato il percorso professionale degli intervistati è forse difficile da stabilire in maniera certa e univoca. Tuttavia, in tale frangente conta forse più la percezione che gli interessati hanno dell'imprinting ottenuto a Ca' Bembo e il modo con cui hanno cercato di farlo valere dopo gli studi e tuttora. Non a caso, le risposte ottenute oscillano fra chi sente di aver tratto immediatamente un beneficio diretto dalla laurea a Ca' Foscari, talvolta perfino grazie alla segnalazione di un docente per dei colloqui di lavoro, e chi al contrario ha potuto apprezzare solo nel corso delle successive esperienze lavorative il bagaglio formativo veneziano. In tutti i casi, però, i commenti degli interrogati risultano istruttivi per comprendere i passi immediatamente successivi alla laurea, dunque fornendo utili informazioni anche ai neolaureati odierni su come potersi



muovere nel mondo del lavoro, nonostante gli evidenti cambiamenti nella situazione socio-economica.

*Andrea Tomat:* «Vivevamo una fase di boom nel Nord Est e in generale si apriva nel nostro Paese la fase positiva ed esuberante degli anni Ottanta. Tale situazione portò anche le aziende del Veneto – che avevano vissuto un’accelerazione straordinaria – a cercare e inserire nelle proprie strutture collaboratori con preparazione legata all’economia aziendale. Veniva richiesta la conoscenza di aspetti tecnici (ad esempio controllo di gestione, marketing ecc.) e la domanda di laureati in tali ambiti era salita in maniera più che proporzionale dopo la metà degli anni Ottanta. Prima di tale periodo si privilegiavano aree come Torino e Milano, ma poi il Veneto crebbe anche grazie all’insediamento di gruppi multinazionali. La laurea conseguita a Ca’ Bembo mi permise di disporre delle offerte di lavoro che all’epoca pubblicava il *Corriere della Sera* ogni venerdì. Fu proprio lì che incorsi in un’opportunità, ancor prima di laurearmi, e finii a Belluno in una multinazionale americana. Fu una vera fortuna, perché la mia carriera mi portò per cinque anni in una struttura di grandi dimensioni, dove mettere a sistema la mia preparazione universitaria e completare la mia formazione in una dimensione internazionale. Inoltre, con la stessa società ebbi l’opportunità di lavorare all’estero, vicino a Strasburgo, dove trascorsi tre anni. Fu un’esperienza importante che completò la mia formazione. Quindi, fra università e la prima esperienza lavorativa furono dieci anni determinanti per la mia carriera».

*Gianmario Tondato Da Ruos:* «La laurea in economia aziendale possedeva un grande valore all’epoca. Appena laureati tutti noi incontravamo un’enorme quantità di proposte di lavoro. Bei tempi! Era sicuramente la legge della domanda e dell’offerta. Al tempo c’era poi molta domanda di laureati da avviare alla carriera aziendale. Ca’ Bembo ci aveva fornito una preparazione di base ottima per lavorare in azienda, anche se mi resta la sensazione di qualche opportunità persa: come alcuni corsi di macroeconomia che mi sembravano un po’ di nicchia. Vi era comunque il pregio essere esposti a molte personalità uniche e di grande qualità fra i professori, cito Claudio Demattè, come esempio, ma ce n’erano molti e molti altri. Inoltre, Venezia è un posto magico, una città che mi emoziona ogni volta che ci vado. Infine, ebbi la possibilità di laurearmi frequentando da pendolare, senza dover smettere quindi di giocare a rugby, la mia passione sportiva».

*Paolo Molesini:* «Ca’ Foscari era ed è un’ottima università. Senza dubbio tutti noi avevamo studiato molto bene, molti si erano laureati con lode. Venezia è un ambiente che alleva persone particolari, capaci di essere leggere e di prendersi in giro, due aspetti importanti nella vita lavorativa. Fondamentale fu anche il legame molto stretto con i nostri profes-

sori (per me Collesei), quasi da università anglosassone. Era un aspetto qualificante che dava al corso un'impronta particolare».

*Fabio Sattin:* «[Ca' Bembo] è stata assolutamente fondamentale e determinante. Feci una tesi sul tema della pianificazione strategica, relatore Giorgio Brunetti, che venne anche pubblicata. Ero veramente felicissimo! Era il coronamento di un impegno importante, ma ripeto, vissuto con grande piacevolezza, interesse e serenità. Tutti i colloqui di lavoro che feci appena laureato (fortunatamente molti) erano tutti conseguenti alla laurea ottenuta e le posizioni che mi venivano offerte strettamente legate all'argomento che avevo sviluppato a livello di tesi. I primi colloqui me li fissò direttamente il mio relatore, il professor Giorgio Brunetti, che mi aiutò anche a scegliere dove andare e a gestire alcuni passaggi importanti della mia carriera. È da lì che è partito tutto!»

*Carlo Alberto Papaccio:* «Sono considerato un HR anomalo, perché so fare di conto! La sensibilità economica e la visione d'insieme sono gli aspetti più importanti che mi sono portato dietro e risultano fondamentali nel mio mestiere. Chi licenzia o assume senza grandi ragionamenti, non fa molto. Negli anni Novanta si faticava a trovare gente, ora si fatica a interrompere il rapporto. Lavorare senza visione d'insieme in questo settore e senza valutazioni di medio lungo periodo è impossibile, invece Ca' Foscari mi ha fornito il quadro completo: ora so arrangiarmi sui termini macro per capire quale leva vada utilizzata».

*Paolo Collini:* «Dal punto di vista della mia carriera accademica sono diventato associato nel 1998 a Trento, un risultato fondamentale, grazie al dottorato e al periodo da ricercatore fatti a Ca' Foscari. Lì costruii quello che sono, imparai a fare ricerca sul campo, dunque determinò tutto quello che c'era nella mia carriera al momento di diventare docente associato. Lavorai con Maria Bergamin quale persona di riferimento, appresi la sua impostazione e il suo metodo d'insegnamento. Poi ebbi la contaminazione degli anni americani, ma fu per l'appunto un innesto sulla radice cabem-bina, la quale funse da vera scuola! Son passati ormai trent'anni, il nostro mondo ha nuove frontiere, ma la matrice comune è rimasta forte».

*Marco Mongiello:* «Laurearsi in economia aziendale a Venezia si dimostrò importante per l'apertura mentale, per la capacità di mettersi in gioco e di fare esperienze in tanti posti diversi. Penso ci si debba mettere sempre in discussione: può essere che poi il risultato porti a pochi cambiamenti, ma è un percorso che va comunque fatto. Ca' Bembo dava un valore aggiunto per predisporre alla dinamica del mondo del lavoro, perché offriva una scuola di vita e ci rendeva più preparati e critici».

*Simonetta Rigo:* «Ca' Foscari rappresentò un investimento per ottenere basi eccezionali, ulteriormente rafforzate dall'esperienza del mio primo lavoro in McKinsey. Il master a INSEAD sembrò una passeggiata, grazie a Ca' Foscari. L'apertura mentale prodotta dal rigoroso eclet-

tismo accademico cafoscarino mi ripaga tutt'oggi e mi ha permesso di assumere ruoli generalisti, di poter capire rapidamente tematiche funzionali specialistiche, pur non essendo una specialista, e di entrare rapidamente a regime in ruoli completamente nuovi rispetto alle mie esperienze precedenti».

*Andrea Guaraldo:* «Nei miei anni chi operava nel mondo delle risorse umane (dette del personale) erano professionisti con background in diritto del lavoro o in lauree come psicologia, filosofia o lettere: questa era la forma mentis che c'era nel settore appena mi ero laureato. Venezia fu determinante, perché affrontai le risorse umane da un background economico ed ero una delle pochissime persone appassionata a questi temi con un approccio aziendale alla spalle. Quando le risorse umane sono diventate di supporto alla direzione aziendale, questa formazione universitaria mi è servita moltissimo. Unitamente a cinque anni di consulenza strategica, Ca' Foscari mi ha permesso di affiancare colleghi di business e capire le altre aree. Questo è un profilo premiante e l'imprinting aziendale sulle risorse umane è uno dei grandi meriti di Ca' Bembo».

*Stefano Rossi:* «Oltre a tutti gli insegnamenti ricevuti nel percorso di studi, economia aziendale mi diede l'importante possibilità di far parte di un network. Fin dal momento della tesi fatta con Giovanni Costa e Arnaldo Camuffo - e grazie alla disponibilità dell'allora direttore marketing di Lotto Andrea Tomat - mi permise poi di entrare e crescere nel mondo del lavoro. E da lì poi giunsi in Benetton. Fu merito di questa rete di contatti che ebbi la fortuna di sviluppare nel tempo».

*Elvis Colla:* «Ca' Foscari mi servì in maniera assoluta. Dopo la laurea decisi di continuare gli studi in Inghilterra per consolidare l'inglese e acquisire una formazione manageriale di tipo internazionale. Mi iscrissi a un MBA a Bristol. Eravamo una ventina di persone da più di dieci Paesi diversi e da tutti i continenti. È stato il mio primo incontro/scontro interculturale. Solo vivendolo si capiscono certe diversità e si impara consapevolmente o meno a *gestire* gli aspetti più soft nelle relazioni interpersonali sia umane che lavorative».

## 7 Se un neolaureato, oggi...

In considerazione della brillante carriera degli alumni coinvolti in questo progetto, l'occasione per domandare suggerimenti ai laureati di oggi andava assolutamente colta. Pare infatti inconfutabile dai racconti al punto precedente che il confronto con i docenti, ma anche e soprattutto con colleghi studenti più anziani, sia risultato fondamentale in molti casi per avviare il proprio percorso professionale o per prendere importanti decisioni in merito a cambiamenti di rotta. Dalle indicazioni di tutti gli intervistati, inoltre, non manca attenzione alla visione internazionale che, se

all'epoca poteva risultare un mero surplus determinante, oggi rappresenta una necessità imprescindibile. Seguono dunque le opinioni e valutazioni degli intervistati - networking e internazionalità in prima linea - su cosa suggerirebbero a uno studente o neolaureato che intendesse intraprendere una carriera manageriale oggigiorno.

*Fabio Lorenzo Sattin:* «Bisogna avere innanzitutto una specifica passione per queste materie e per il lavoro che si vuole fare. Quella è la chiave di volta! Con la passione e l'entusiasmo poi i risultati vengono, inevitabilmente. Non bisogna chiedersi *cosa convenga fare*, ma *cosa ci piaccia fare*: essere propositivi, positivi, rischiare, avere idee, trascinare gli altri nel proprio entusiasmo e nelle proprie passioni, godere della felicità e dei successi delle persone che lavorano con te valorizzandole al massimo. Non bisogna *cercare* un posto di lavoro, ma *crearselo*, anche all'interno dell'azienda in cui si lavora, per quanto strutturata. Si deve ascoltare e imparare da quelli che hanno avuto successo, avere quindi un modello di riferimento da raggiungere. Certo, oggi come oggi, una solida esperienza all'estero credo risulta comunque indispensabile, sia di studio che di lavoro. E ovviamente, serve studiare seriamente, con impegno e dedizione, cercando di distinguersi per capacità e risultati. La meritocrazia parte dall'università.

*Paolo Molesini:* «È fondamentale, ieri come oggi, possedere una solida apertura internazionale, bisogna essere in grado di lavorare in qualsiasi Paese! Oggi ci sono perfino più occasioni rispetto ai nostri tempi, purché uno sia davvero cittadino del mondo. Anche le università devono favorire il contatto con l'estero».

*Andrea Tomat:* «Piccola annotazione: all'epoca ebbi la fortuna di ottenere un assegno di studi e l'opportunità di vivere a Ca' Dolfin, quindi vivevo casa e bottega, potendo dedicare moltissimo tempo a seminari, studio e biblioteca. Oggi lo scenario è cambiato molto, ma sempre nella stessa direzione: si è ramificato il campo delle conoscenze, bisogna guardare ai legami e alle relazioni formative con altri Paesi. Serve insomma una formazione di base sui fondamentali e poi varie esperienze complementari in attività lavorativa e di ricerca fuori dall'università, nel mondo delle aziende e all'estero!».

*Marco Zanchi:* «I suggerimenti che potrei dare sono solo in parte quelli che hanno guidato i miei primi passi di ieri: innanzitutto non bisogna mai trascurare il rigore e la laboriosità per la fantasia e la creatività, ma vanno coltivati assieme e con passione. Oggi però non basta: bisogna pensare in maniera internazionale, *praticare* i propri pensieri, avere metodo e interdisciplinarietà, e non dimenticarsi mai di viaggiare (possibilmente sui mezzi pubblici e nelle seconde classi), perché è lì che avviene il nostro incontro con i mondi e con le idee che ci attraversano e che fanno di noi, o almeno di alcuni di noi, degli innovatori».

*Gianmario Tondato Da Ruos:* «Non sento di aver nulla da suggerire: quando mi laureai trent'anni fa, scrissi la tesi con la macchina da scrivere. Avevamo ancora le schede perforate, un mondo che non aveva niente a che vedere con quello di oggi. Adesso bisogna essere più internazionali, ma l'università pare ora ben strutturata nei contatti con l'estero e con il mondo del lavoro. Quando uscii, non dovetti fare nulla per trovare lavoro: mi contattarono in quindici offerenti, fra cui sette banche. Volevo fare una cosa particolare, quindi ci misi un po' a trovare la cosa giusta. Per noi c'era un mercato del lavoro incredibile, oggi è tutto molto più complesso, bisogna rincorrere le nicchie. L'unica cosa che mi sento di suggerire è di tentare di ricreare quel contatto tra le persone e quello spirito di squadra che rendevano unico il nostro dipartimento».

*Carlo Alberto Papaccio:* «I laureati triennali non vengono assorbiti dal mondo del lavoro, quindi c'è un problema strutturale, come minimo si dovrebbe ragionare sul traguardo della specialistica. Inoltre trovo disastroso il sistema dei test a crocette, poiché i voti medi si stanno alzando, senza che si incrementi la qualità. Tuttavia, l'internazionalità è sicuramente migliore rispetto ai miei tempi: l'Erasmus, i corsi in inglese e i collegamenti con l'estero sono novità molto positive. Ai miei tempi si ragionava di lavorare a Treviso o Padova, ora si guarda al mondo intero».

*Paolo Collini:* «Dal mio osservatorio, il mondo della formazione manageriale è cambiato radicalmente: ora stiamo vedendo i pieni effetti positivi dell'introduzione del 3+2, poiché si è assistito a due fenomeni. In primo luogo, la riforma dei cicli ha fatto o farà scomparire il senso della formazione post-laurea tradizionale. Quando ero studente, finita la laurea si andava a fare un master, ma ora triennale e specialistica riassumono questo ruolo nel modello anglo-americano. È con la scelta della laurea magistrale che si affronta la specializzazione, il che porta al secondo effetto positivo della riforma. Infatti, è sempre meno probabile che triennale e magistrale si facciano nella stessa università, proprio perché si cerca internazionalizzazione e specializzazione. Questo aspetto mette gli Atenei in competizione con il resto d'Europa, che non rappresenta più l'estero! Infatti, numeri sempre crescenti di nostri laureati espatriano dopo la triennale. Un grande contributo l'ha dato il programma Erasmus, forse il più grande progetto di costruzione del senso di cittadinanza europea. I ragazzi viaggiano e capiscono di poter vivere in tutto il continente, senza sentirsi emigranti, diventano persone che vanno dove ci sono opportunità. Suggestirei a uno studente di fare la triennale in Italia e poi di uscire, mentre i nostri Atenei debbono attirare allievi stranieri! Si tratta di un compito molto difficile per l'Italia, perché non gode di una buona reputazione nella formazione manageriale e soprattutto non offre opportunità professionali. Oggigiorno uno studente deve pensare a crearsi un percorso vario in triennale per focalizzarsi solo successivamente alla magistrale: è un grande vantaggio rispetto al passato!»

*Marco Mongiello:* «Per avviarsi alla carriera manageriale è determinante trascorrere i primi anni in varie aziende oppure in ruoli diversi nella stessa, possibilmente all'estero. I giovani non pensino di far carriera in uno stesso posto, fare i *lifers* è quasi impossibile e nemmeno vantaggioso. Bisogna piuttosto possedere sicurezza in se stessi e avere la convinzione di apportare valore all'azienda. Questo non significa essere arroganti, bensì usare le proprie capacità critiche e intellettive apprese in università per portare una visione nuova all'azienda. Ci si può spesso imbattere in difficoltà e raccogliere frustrazioni, se non si riesce in questo intento, ma in quel momento si deve cambiare strada o strategia per proseguire. Non si applica un modello, infatti, lo si deve creare e, se la strada non è dritta, va identificata l'onda o il movimento forte da cavalcare. Il mio consiglio concreto, perciò, è prendere ad esempio le biografie di manager di successo per capire come hanno fatto».

*Simonetta Rigo:* «Oggigiorno le skill manageriali sono un requisito di base per la maggior parte dei lavori e una formazione di tipo aziendale fornisce un'ottima preparazione per il mondo del lavoro in generale. Un'università eccellente deve aiutare non solo a formare la basi concettuali del lavoro in azienda, ma anche a muovere i primi passi nel mercato del lavoro, per cui è importante scegliere un percorso che bilanci lo studio con la formazione pratica, i modelli con l'esperienza della realtà a cui si devono applicare. La prima esperienza lavorativa è sempre molto formativa, per cui consiglieri di farla in aziende che abbiano una forte reputazione anche nella formazione di base, soprattutto per quanto concerne decision making e relationship skills: questi sono fondamentali per ottenere la cooperazione di individui con motivazioni diverse dalle proprie».

*Luca Parrella:* «È necessario concentrarsi sulle competenze comportamentali, le *soft skills*, piuttosto che insistere solo sugli aspetti tecnici delle discipline. Oggi nel lavoro serve un approccio molto trasversale e orientato alle competenze, piuttosto che una mera preparazione tecnica, seppur eccellente. Il ruolo del manager è fatto di relazioni, gestione di criticità, conseguimento di risultati in condizioni ambientali sempre più complesse: sono compiti che richiedono una solida preparazione accademica unita a un profilo comportamentale altrettanto robusto che si matura con le esperienze professionali, culturali e associative. Inoltre serve un percorso internazionale per imparare a fare business fuori dai confini italiani, ma per fortuna molti giovani sembrano vivere già la dimensione europea come affare domestico».

*Stefano Rossi:* «Il suggerimento che vorrei dare è di fare in modo di prendere contatti con l'universo azienda il più presto possibile, possibilmente già durante il percorso di studi. Questo permette di iniziare a toccare con mano e sul campo quanto si impara in aula. Sembrerà un'affermazione banale, ma saper trasformare la teoria in soluzioni concrete riduce il periodo di inserimento nel mondo del lavoro».

*Elvis Colla*: «Bisogna mettersi in contatto il prima possibile col mondo del lavoro e intraprendere esperienze internazionali. Per il lavoro qualunque esperienza pregressa diventa prima o poi utile. Come disse Steve Jobs, solo dopo si riescono a ricongiungere i punti che ci hanno fatto arrivare dove si è arrivati. Più punti si riescono ad accumulare, maggiore sarà la probabilità che la linea costruita porti al quella visione di se stessi che, consapevolmente o meno, ognuno serba in sé».

## 8 La professione del manager, ieri e oggi, e l'imprenditoria italiana

L'elevatissimo profilo professionale degli intervistati, nonché la lunga esperienza nel campo della managerialità, ha consentito di approfittare per raccogliere opinioni e valutazioni sulla figura del manager. In particolare, si è sfruttata l'occasione per registrare le idee di questi *notable Alumni* sui cambiamenti intercorsi nella professione del manager negli ultimi trent'anni, nonché per valutare l'evoluzione del suo rapporto con gli imprenditori nelle imprese italiane e del Nord Est in particolare. Non ci si è potuti esimere, infine, dal domandare lumi sulla loro visione circa le prospettive future, le opportunità e le difficoltà che attendono le imprese italiane. Considerate le coerenza e il significato delle risposte fornite ai vari quesiti, si riportano qui di seguito ampi stralci di ciascun intervistato, nella convinzione che offrano ciascuno uno sguardo illuminato sul mondo delle aziende.

### 8.1 Andrea Tomat: per un'imprenditorialità preparata, moderna e socialmente impegnata

«Non vedo cambiamenti nel senso della responsabilità che compete al manager. Ovviamente sono cambiate le complessità, così come si è articolata l'offerta di beni e servizi e la dimensione e la differenziazione dei mercati. Forse oggi l'elemento più complesso per i giovani sono la ricerca e l'esperienza formativa su cui costruire poi il percorso lavorativo, ma gli elementi fondanti della teoria del management restano: sono le lettere dell'alfabeto che poi ognuno può e deve ricombinare. Il mondo imprenditoriale si è molto arricchito con la formazione universitaria. Spesso gli archetipi della imprenditorialità nel Veneto erano legati all'esperienza lavorativa (il saper fare) e a grandi capacità intuitive, seppur con minore formazione alle spalle. L'inserimento di un crescente numero di manager nel tessuto aziendale del Nord Est ha naturalmente accresciuto la possibilità di avere manager che diventano imprenditori. Questo credo sia un fattore importante per lo

sviluppo di lungo periodo. Si tratta di un arricchimento che il Nord Est ha realizzato anche grazie all'università che ha popolato di laureati le aziende del territorio.

Nel Triveneto scorre nel sangue lo spirito imprenditoriale, ma serve più attenzione verso l'impresa: il contesto statuale è spesso pregiudizievole. Le imprese avrebbero bisogno di un ecosistema più favorevole così come dovrebbe essere in un Paese normale. Oggi sulle imprese grava un carico di costi e oneri che è sproporzionato e frena l'attività economica. In Italia abbiamo un grande patrimonio culturale, sociale ed etico che, in larga misura, anche la formazione universitaria ha contribuito ad accrescere. Le imprese sono un potente mezzo di crescita e di sviluppo sociale, di produzione e distribuzione delle risorse. Vanno create condizioni favorevoli e opportunità affinché i manager possano anche diventare imprenditori, facendo crescere così ricchezza e sviluppo».

## 8.2 Gianmario Tondato Da Ruos: il manager sul palcoscenico internazionale

«Per il manager oggi è tutto un altro mondo. Intanto bisogna chiarire che un manager prende decisioni aziendali. Parlando della mia carriera ora posso dire che faccio il manager, ma per decenni ho fatto solo l'impiegato. Poi il contesto è cambiato: quando cominciai a lavorare in aziende tipo la Mondadori - imprese grandi e storiche che ti tenevano in ogni caso - non esisteva la cultura della performance, era tutto diluito. La qualità di vita era molto più alta, però ti confrontavi con una fortissima tensione sociale e finivi per essere un bersaglio, soprattutto se tentavi di cambiare le cose. Poi arrivò il digitale che spazzò via tutto. Siamo all'inizio di una nuova rivoluzione industriale, che stravolgerà ancora il mondo delle imprese. Per ora abbiamo visto l'impatto di questi cambiamenti nei settori più esposti alla digitalizzazione, ma la vera trasformazione deve ancora avvenire e avrà un impatto anche sui settori più tradizionali. Oggi è tutto molto più competitivo, contano i risultati: il mondo si è sofisticato, sali e scendi per qualsiasi ragione. È sì più spietato, ma anche più trasparente e democratico. Come manager sei sempre sul palcoscenico e devi essere strutturato, preparato e pronto. Una volta c'erano molte nicchie: un esempio fra i tanti era Arrigo Polillo, un grande manager della Mondadori, ma ricordato oggi come un esperto di jazz.

Il principale problema italiano penso siano le famiglie imprenditoriali. A Milano il mondo aziendale è più sviluppato dal punto di vista manageriale, mentre nel resto d'Italia si è troppo legati al campanile, dunque non è premiato chi sta fuori dalla famiglia dell'imprenditore o dalla sua cerchia ristretta di conoscenze dirette. Questo è un enorme problema per le imprese italiane. Per il successo delle imprese italiane esistono quindi fattori competitivi legati al Paese, pur essendo in costante diminuzione: infatti, il



costo del lavoro orario, le tasse e i contributi, nonché il costo dell'energia sono sfavorevoli, fra i più alti in Europa e ciò penalizza le aziende, specie quelle medio/piccole. Andrebbe innanzitutto superato il concetto di aziende italiane. Cosa vorrebbe dire: avere sede in Italia? Vendere soprattutto in Italia? Essere di proprietà italiana? Siamo un piccolo Paese, dunque bisogna pensare a un business con espansione internazionale, perché il mercato domestico è troppo modesto e in difficoltà, per non parlare del calo demografico, con il quale nessuna economia può crescere. Andrebbero quindi sviluppati la dimensione aziendale e la qualità del management, fattori strettamente correlati all'internazionalizzazione del business».

### 8.3 Paolo Molesini: da risparmiatori a investitori

«La professione del manager nel mio settore è cambiata: in primo luogo, perché il mondo delle banche e delle assicurazioni si è trasformato in gestione del risparmio. Prima la banca era un intermediario finanziario puro che finanziava le imprese, oggi è soprattutto un gestore del risparmio! Non è forse un passaggio evidente, perché in altri Paesi il ruolo lo hanno preso le assicurazioni, ma in Italia le banche lo hanno capito molto bene. Per noi il risparmio è il petrolio del Paese: il problema nasce dal fatto che il risparmio non viene gestito in modo professionale! Dovremmo trasformarci da risparmiatori a investitori. Nel rapporto con le imprese, in Italia le banche hanno avuto un ruolo forse troppo diretto nel loro finanziamento, tanto che il mercato dei capitali è relativamente poco sviluppato e questo costituisce un ostacolo per la crescita.

I giovani di oggi sono ragazzi curiosi con grande voglia di innovare, credo che l'Italia abbia un capitale umano straordinario dotato di molta fantasia e intelligenza che ci garantisce un grande vantaggio competitivo rispetto all'estero. Tuttavia, siamo carenti nell'organizzazione e troppo individualisti. Le imprese dovrebbero fare rete e iniziare a competere sui mercati esteri, ma per fare ciò serve cultura, capitale e competenza internazionale».

### 8.4 Fabio Lorenzo Sattin: crescere, innovare, esportare!

«Fra manager e imprenditore vi è un rapporto che definirei di *odio e amore*, fermo restando che in molti casi, nel nostro territorio, spesso, direi *troppo spesso*, tali figure coincidono. E quando non coincidono, a volte si crea una *competizione* tra la proprietà e il management: a volte benefica e stimolante, a volte deleteria e molto pericolosa. Credo ci sia ancora da fare in questo senso e spero che le nuove generazioni siano più aperte e rispettose dei ruoli manageriali, senza i quali non si può crescere. Ed è

questo il grande limite delle nostre società, in particolare quelle venete ma non solo. Limite che oggi stiamo pagando molto caro. Crescere senza manager è impossibile. E oggi crescere coincide con sopravvivere. Bisogna essere sempre al passo con le mutevoli esigenze del mercato e degli operatori a tutti i livelli. Bisogna innovare continuamente il modello di business senza sperare che la sola esperienza passata, per quanto di successo e positiva, possa essere sufficiente ad affrontare le sfide del futuro. Il mondo cambia velocemente. E ciò vale anche per i modi di fare business. Per fortuna, ho sempre dedicato una importante parte del mio tempo all'insegnamento universitario. Anche qui, una passione che mi è nata durante il periodo universitario. Da quando mi sono laureato, ho sempre insegnato, come professore a contratto in varie università, inclusa ovviamente Ca' Foscari. Da quasi dieci anni sono in Bocconi dove insegno Private Equity e Venture Capital al biennio specialistico. Questo mi ha aiutato moltissimo nel mantenermi aggiornato e sensibile al cambiamento e all'innovazione.

Per le nostre imprese il futuro è: crescere, crescere, crescere! Aggregandosi, andando all'estero, sul serio, in modo profondo e radicato, e non semplicemente *esportando*. E soprattutto dotandosi di manager eccellenti e di qualità, lasciando loro spazio e autonomia decisionale, giudicandoli per i risultati ottenuti e rimuovendoli e sostituendoli quando necessario. Ma senza mai *sovrapporsi* a loro. Qui voglio essere chiaro. Il problema non è la società a proprietà familiare, che può essere un ottimo modello - anche la Germania ne è piena - ma la *governance* e la capacità, per azionisti e manager, di rispettare i propri reciproci ruoli, come appunto accade in Germania. Credo inoltre che la filosofia del *piccolo è bello* sia stata una delle principali cause dei nostri attuali problemi. Abbiamo imprese e imprenditori fantastici, apprezzati nel mondo, con prodotti eccellenti, ma con dimensioni spesso estremamente contenute e che impediscono di competere efficacemente in mercati sempre più ampi e globalizzati. E per farlo ci vogliono buoni manager. E per fare buoni manager ci vogliono buone università. Ed è questa la grande responsabilità e la grande sfida per la nostra amatissima e prestigiosissima Università Ca' Foscari, che tutti porteremo per sempre nel cuore con grande orgoglio!»

## 8.5 Paolo Collini: il bagaglio crescente del manager internazionale

«Negli ultimi trent'anni sono cambiate le imprese, perché avevamo un contesto dicotomico: alcune poche grandi imprese internazionali, quasi sempre imprese locali che erano cresciute, e poi tante imprese medio/piccole; infine c'era anche qualche rara multinazionale con sede in Italia. Oggi questo scenario è molto cambiato: le imprese non sono quasi mai di prima generazione, la figura della proprietà ha ormai un ruolo diverso, in genere si è diluita nel tempo, e spesso le aziende sono managerializ-

zate oppure di seconda e terza generazione. La formazione manageriale deve guardare a imprese più grandi: un tempo capitava di avere un posto generalista a fianco di un imprenditore competente; oggi è molto meno probabile, un po' perché gli imprenditori sono persone formate, un po' perché esiste una rete di servizi che forniscono competenze professionali. È insomma scomparso lo sbocco occupazionale sulle piccole e medie imprese, quindi non si riesce a stare nella stessa azienda per tutta la vita. Adesso si deve essere più specializzati e bisogna aver girato diversi posti, così come accade per la carriera degli allenatori di calcio! Inoltre, c'è un grande desiderio di accelerazione di carriera, quindi i passaggi fra aziende fanno crescere, ma devono avvenire in una dimensione internazionale.

Parlando di imprese di proprietà italiana in Italia, quanto detto ha comportato grossi cambiamenti. Oggi il rapporto del manager con l'azienda è molto più professionalizzato, non più fiduciario, perché contano competenze ed esperienze, la rete di relazioni e la conoscenza della realtà. Come aspiranti manager è importante costruirsi un percorso per far crescere questo bagaglio, approfondire la conoscenza tecnica e allargare la rete geografica. Si diventa così una persona fondata in un settore, perché si conosce il business e non solo gli aspetti tecnici: ognuno diventa un piccolo imprenditore! L'Italia però non premia questo genere di persone, perché le imprese non pagano quanto quelle straniere: i redditi d'ingresso non possono essere uguali per tutti, chi ha più competenze va pagato di più! Ciò fornisce un'immagine negativa per i nostri giovani e siamo tutti colpevoli. Chi è in posizione di responsabilità non riesce da solo a rompere questa cultura nazionale, dunque ognuno dovrebbe fare la propria parte».

## 8.6 Carlo Alberto Papaccio: l'imprescindibilità dei manager

«Progressivamente l'unica cosa che è cambiata negli imprenditori, data la complessità del contesto, è che – purtroppo per loro – hanno sempre maggiore necessità dei manager. L'imprenditore pensa sempre di poter fare da solo: questa mentalità è tuttora presente e la ritengo deleteria. Per questo i manager devono avere la capacità di farsi capire, al fine di sistemare situazioni molto difficili. Le aziende che esistono ancora dopo la crisi hanno i fondamentali a posto, ma in termini retrospettivi bisognerebbe riuscire a combinare la visione di breve periodo con quella nel medio/lungo termine: riuscire a lavorare bene con budget e piani pluriennali è la vera sfida! La mia esperienza con grandi imprenditori molto esigenti – Antonio Fabrin, Gianfranco Zoppas, Andrea Tomat, Paolo Scaroni – mi ha mostrato invece che spesso separavano il breve periodo ('posso farlo fare al dirigente') dal medio/lungo termine ('devono farlo gli imprenditori').

Oggi vedo opportunità grandissime, ma bisogna ragionare per prodotto e non per processo. Il mio processo può essere fatto in tre Paesi diversi, ma

il prodotto lo devo dominare io per soddisfare il cliente: questa è la vera criticità! È così per molti componenti e settori, dove il costo della mano d'opera incide in maniera determinante, ma tutta l'ingegneria rimane qui. Questo credo sia innegabilmente il futuro».

### 8.7 Marco Zanchi: il professionista liquido

«Il ruolo del manager è cambiata enormemente sotto varie inclinazioni e declinazioni. È mutato finanche il paradigma della managerialità, come in una rivoluzione kuhniana. Oggi si è molto *liquidi* e anche un po' precari, per dirla tutta. Il tessuto imprenditoriale del Nord Est si sta modificando giorno dopo giorno [...]. Credo che i manager ci siano e siano pronti, forse gli imprenditori di seconda e terza generazione non del tutto. Io sono convinto che per motivi antropologici e proprio strutturali, se hai il *papà* imprenditore (più raramente la *mamma*), proprio tu non possa costituzionalmente fare bene l'imprenditore. Basti pensare che è difficilissimo applicare in azienda una regola che invece sta alla base delle regole affettive familiari: i figli dovrebbero essere tutti uguali di fronte ai genitori, ma in azienda non si può proprio... La mia professione è una sfida in sé, ontologicamente!

In questo momento le imprese italiane, quasi tutte, giocano in difesa. Il *saper fare*, il *gusto del bello*, la capacità di interconnettere, il venire da una cultura agricola di mezzadria un po' furbesca segnano il passo. I prossimi anni saranno *asiatici*, l'impatto e la forza demografica avrà il sopravvento. Qualche campione nazionale sopravvivrà e spero ci stupirà ancora: personalmente punto molto sul mio amico e compagno di studi Gianmario Tondato Da Ruos e sulla sua Autogrill, che appunto non finisce mai di stupirmi».

### 8.8 Marco Mongiello: sviscerare il potenziale delle persone

«L'idea che mi sono fatto è che abbiamo superato il concetto di crescita interna alla stessa azienda: anche in Italia si è capito che servono persone con esperienze in vari posti per portare innovazione e creatività. Un ulteriore aspetto di rilievo è l'abbandono dell'idea paternalistica della leadership, serve piuttosto la capacità di sviscerare tutto il potenziale dalle persone che lavorano assieme, così da mantenerlo nel tempo. Rispetto agli anni Ottanta, quando il successo del manager era rappresentato dall'ottenimento della massima produttività, ora la qualità principale è quella di essere talmente apprezzati che i concorrenti ti corteggino. Nel mondo delle imprese questo aumenta lo stipendio del manager e le aziende si accapigliano per averlo.

La mia impressione da Londra è che l'Italia debba sgrezzarsi, c'è troppo

provincialismo: se intendi andare all'estero, devi essere internazionale! Le aziende italiane non pensano sempre in questi termini, mantengono troppi contatti con un network solo italiano. L'industria italiana ha il compito e la responsabilità di cambiare la cultura del potere e della corruzione in Italia. Se il mondo delle aziende vuol cambiare l'Italia per il meglio, lo faccia, perché devono essere le aziende a determinare la politica, non viceversa».

### 8.9 Simonetta Rigo: la buona leadership e il disegno organizzativo

«Il management è questione di valori personali: le *skill* e le conoscenze sono imitabili, perciò è la persona a fare la differenza. Nel corso degli anni ho incontrato sempre meno manager dispotici e molti più manager ispiratori, ossia dei leader: è un cambiamento che si riflette nella formazione. Anni fa parlare di *shared values* faceva ridere, parlare di *purpose beyond profit* era vietato. Dopo lo scoppio della bolla di internet e l'11 settembre la comunità del business ha dovuto fare i conti con quel che è socialmente giusto. Non bisogna avere paura di affermare il principio di giustizia e il valore della socialità, altrimenti non si può essere un grande manager o leader. La leadership è come una saponetta bagnata, bisogna formare le persone a diventare bravi leader focalizzandosi sulle cose importanti. Molti conflitti nel mondo del lavoro sono strutturali: ci può essere alla base un conflitto personale, ma in realtà quelle che sembrano dinamiche interpersonali spesso sono problemi di disegno organizzativo, problemi di pratiche e procedure. Il bravo leader deve guardare alle cause strutturali e possedere un'ottima capacità di negoziazione.

C'è molto spirito di imprenditorialità nell'azienda italiana, il quale rappresenta un punto di forza. Tuttavia, c'è ancora il mito del padrone sul piedistallo, cui sottostà un management un po' troppo *homegrown*. In Italia, oltre a un management professionalizzato, servirebbero anche manager dall'estero per interrogarsi su quello che si sta facendo. Tuttavia non basta inserire la mosca bianca, perché in azienda diventerebbe presto un corpo estraneo da espellere. Per questo in azienda servirebbe una diversità pilotata: il vero leader, infatti, si circonda di manager che la pensano diversamente da lui».

### 8.10 Andrea Guaraldo: fiducia nel management e nella leadership

«Negli ultimi decenni è intercorso un enorme shift culturale tra una logica di management come controllore a una come leader, quindi dal controllo delle persone e delle prestazioni lavorative alla leadership basata sulla fiducia! Penso che in futuro avremo bisogno di leader a tutti i livelli dell'organizzazione, persone capaci di fare la differenza e operare in contesti

dinamici, che si prendono dei rischi in funzione delle proprie responsabilità. Il collante è rappresentato dalla fiducia nel leader da parte del team che lavora in contesti competitivi e dinamici, una forza che permette alle persone di esprimersi e portare a performance nettamente migliori.

Nel Nord Est molti imprenditori hanno sviluppato le proprie attività su un orientamento di breve termine basato sulle competenze tecniche. Ciò andava benissimo all'epoca, come nel caso di Luxottica, dove girava la battuta che 'i laureati non sapessero far niente'. Questa è stata la grande forza dei nostri imprenditori, ma ora ne è la principale debolezza: le competenze che servono oggi nel mondo globalizzato sono basate sulla conoscenza! Quindi le aziende che hanno scommesso sul management hanno superato meglio la crisi, perché i manager hanno consentito di essere molto più preparati. Nel Nord Est gli imprenditori dovrebbero avere il coraggio di fare un passo indietro e riconoscere che le caratteristiche del vecchio successo non valgono più oggi. Loro devono dedicarsi solo alla governance e lasciare entrare nuovi manager con un investimento di tempo, così da restare competitivi sullo scenario globale e permettere a una nuova classe manageriale di svilupparsi assieme a nuove PMI».

### 8.11 Elvis Colla: sindrome del turione e multinazionali tascabili

«A livello di multinazionali il lavoro del manager si è arricchito al passo con l'evoluzione della dottrina e viceversa. Credo invece che nelle nostre piccole e medie aziende, eccetto qualche rara eccezione, tanta evoluzione non ci sia stata. [...] Anzi, ci sono anche casi di *involuzione* emblematici come quello di Luxottica o Benetton. Questo è un problema di fondo che riscontravo sin dai tempi degli studi. Forse più che in altre parti del mondo, da noi l'imprenditore tende a vedere l'azienda come la proiezione di se stesso nella società. Non c'è una visione tendenzialmente *laica* - e tipicamente anglosassone - dell'impresa come mezzo e non come un fine. Questo, se da una parte è una forza propulsiva impareggiabile nella fase di start-up, dall'altra è molto limitante nella fase espansiva e di maturità dei settori, segmenti o nicchie in cui l'impresa opera. La rende troppo vulnerabile a tutto vantaggio delle aziende internazionali managerialmente più strutturate. Purtroppo anche la crisi economica non ha certamente aiutato la crescita del nostro tessuto imprenditoriale e manageriale. Come afferma Giovanni Costa, siamo ancora particolarmente affetti dalla *sindrome del turione*. Ne hanno colpa anche le istituzioni, fra cui la stessa università, che tendono a mettere al centro dell'attenzione sempre l'eroico imprenditore, anziché valorizzare lo spirito imprenditoriale al pari delle capacità manageriali.

Gestendo le vendite e il marketing in una multinazionale *tascabile*, le sfide sono ogni giorno moltissime e sempre nuove. [...] Quella principale

mi pare sia saper leggere l'evoluzione dei settori relativi ai prodotti che l'azienda propone, interpretando e anticipandone, quanto possibile, anche le mosse della concorrenza. Ci confrontiamo con dei colossi come Bosch, Continental, Valeo e Delphi, solo per fare degli esempi. Loro hanno un nome consolidato nel mondo e capacità distributiva capillare in tutti i continenti, noi contrattacciamo con spirito innovativo, pionieristico e frugale, mettendoli spesso in difficoltà».

## 8.12 Luca Parrella: la sfida multiculturale e demografica

«La multiculturalità rappresenta una grande sfida, deve diventare una caratteristica naturale per poter vivere un ruolo manageriale oggi e per il futuro, con tutte le conseguenze del caso in termini linguistici ed esperienziali. Bisogna poi ragionare in termini di *longlife learning*, poiché la conoscenza diventa sempre più rapidamente obsoleta e bisogna mettersi costantemente in discussione. Lo sviluppo continuo di competenze risulta fondamentale per una prospettiva di lavoro che porterà almeno ai 70 anni: questa è una sfida enorme anche per le aziende, è una sfida demografica in termini di risorse umane! Le aziende dovranno essere in grado di gestire la multiculturalità e un ampio spettro generazionale.

Importante sarebbe anche l'impegno civico e politico dei manager, poiché hanno investito molte energie nelle imprese, ma hanno prestato poca attenzione alle esigenze di amministrazione delle realtà territoriali. Se è vero che siamo parte della classe dirigente, dovremmo anche essere partecipi e attivi nel contesto sociale e politico: le deleghe in bianco alla classe politica non funzionano e la responsabilità sociale del nostro ruolo non può essere omessa, trascurata o delegata ad altri. Come categoria i manager d'azienda dovrebbero diventare un punto di riferimento anche per la società e la politica: in tale prospettiva andrebbe ripreso il ruolo pubblico svolto da personaggi quali Pasquale Saraceno».

## 9 Ultimi aneddoti sulla Scuola cabembina

In conclusione all'intervista, durata in media una mezz'ora, si è chiesto di raccontare un aneddoto che potesse essere affiorato nella memoria nel corso della conversazione e che fosse relativo all'esperienza di studio a Ca' Bembo o con i suoi docenti. Segue pertanto in chiusura di questa lunga carrellata di opinioni e valutazioni qualche racconto dal tono più goliardico o leggero, per far comprendere a fondo come l'atmosfera del dipartimento di Economia aziendale fosse un luogo tutt'altro che serio, bensì capace di conferire calore familiare.

*Carlo Alberto Papaccio*: «Ricordo che cercavamo di passarci i compiti agli

esami: usavamo i foglietti, non c'era l'elettronica! Il martedì grasso era memorabile, perché c'era sempre qualcuno che veniva in maschera, ma i professori non si scomponavano affatto. Si respirava una buona dose di goliardia, senza alcun accenno di nonnismo, tuttavia».

*Andrea Tomat:* «Quando ci trovavamo in aula presto la mattina con Franco Isotta – i seminari iniziavano alle 8:00, un segno di grande passione per la materia e l'insegnamento – teneva lezioni molto impegnative per una decina di persone. Non è politicamente corretto dirlo, ma ci concedeva di fumare in aula: per sopire la tensione, un po' per trasgressione... per il piacere di essere lì, tutti assieme».

*Gianmario Tondato Da Ruos:* «Il primo anno avevo fatti tutti gli esami abbastanza bene e frequentavo anche quelli di economia e commercio, che mi aveva fatto scegliere Giovanni Costa su diritto ed economia del lavoro: l'ho maledetto, perché erano davvero pesanti, ma ci ho campato per tanti anni! Come per altro non scorderò mai i suoi appelli alle lezioni del sabato! Poi ricordo mille altri episodi, ma ne voglio esporre solo uno per non cadere nel patetico: riguarda Gianni Toniolo, che si comportava come fosse a Oxford. Allora mi sembrava un arrogante, oggi invece lo ricordo come un grande allenatore che cercava di tirare fuori l'orgoglio dai propri giocatori. Una volta ci disse: la differenza tra voi e i bocconiani è che voi i libri li comprate e loro li trovano nella libreria di casa. Poi c'erano le lezioni con l'acqua alta, le corse per prendere il treno... Bei tempi».

*Marco Zanchi:* «Con Claudio Demattè ho anche tanti ricordi professionali del mio inizio di carriera, oltre che delle Sue mitiche lezioni del mercoledì mattina. Per alcuni anni ho lavorato in Mediobanca e lo introdussi io nell'ambiente, dal quale era di fatto *escluso*, appartenendo per così dire a un *altro giro*. Durante una riunione [...] mi chiese se era possibile dare un'occhiata all'ufficio del dottor Cuccia. Assicuratomi che il dottore non fosse in giro lo accompagnai dentro quell'ufficio semplice e intenso con fare solenne, mi riscaldai con lo sguardo di gratitudine eterna che mi rivolse e ricordo mi disse 'Lei oggi davvero mi sta facendo un grande regalo, qui sto entrando nella Storia con la S maiuscola'.

*Stefano Rossi:* «Di aneddoti ne avrai per parlare ore intere: dalle lunghe code in segreteria (dove si conoscevano sempre nuovi compagni di studi), alle corse per occupare i posti in aula, passando per i pomeriggi di studio a Ca' Bembo, gli scherzi goliardici nei confronti di studenti e – soprattutto – studentesse degli altri corsi di laurea. Tutti questi ricordi si fondono con una forte sensazione di professionalità da parte dei docenti e di serietà, applicazione e concentrazione da parte di noi studenti».

*Paolo Collini:* «Ricordo con grande nostalgia la festa di fine anno accademico che si faceva a Ca' Bembo. L'organizzatrice era Giordana Bianco, la responsabile amministrativa del dipartimento, una delle persone che animava la vita sociale del palazzo. Questo episodio dà il senso del rapporto che correva fra il personale accademico e quello tecnico-am-



ministrativo, nonché dell'importanza di quel luogo per tutti noi. Ricordo Collese, Rispoli, Brunetti, Bergamin e tanti altri: erano le persone di Ca' Bembo a dare il senso di una comunità, nonostante tutte le antipatie e gelosie che potessero esserci fra i singoli».

Ponendosi come obiettivo principale quello di valutare l'eventuale esistenza e consistenza d'un imprinting comune a tutti i laureati di Ca' Bembo con effetti sul medio-lungo periodo, questo contributo arricchito dalle numerose interviste di *notable Alumni* può forse affermare di aver raggiunto un fine ancora maggiore. Dalle parole degli intervistati, dai loro racconti sulla vita e gli studi in questo palazzo veneziano, dalla memoria collettiva pare infatti emergere l'affresco non di un semplice corso di laurea, bensì di una vera e propria comunità. Se nelle affermazioni degli interrogati pare affiorare con decisione l'idea che la scuola aziendalista veneziana abbia avuto un impatto determinante sulla propria carriera, in termini di sapere o perfino di relazioni dirette, si potrebbe anche stabilire che il significato di tale scuola sia stato e tuttora sia ben maggiore per molti di loro. Più che un mera esperienza formativa, nell'immaginario di molti Ca' Bembo viene descritta come una rete di relazioni in cui tutti – docenti e studenti – crescevano assieme: in buona sostanza, si trattava di una famiglia.

E per ogni buona famiglia che si rispetti, si rammentano sempre con affetto, nostalgia e gratitudine le persone, i momenti e i luoghi che l'hanno resa unita. Il significato accademico e umano dell'esperienza collettiva vissuta in quel palazzo, ancora vivida nei ricordi dei alcuni *notable Alumni*, può davvero testimoniare il successo e l'impatto duraturo di un corso di laurea e di un dipartimento che fra i primi in Italia si sono dedicati all'economia aziendale. Ca' Bembo – con i suoi protagonisti e le sue vicende – entra così a pieno titolo fra i momenti più rilevanti nella storia recente dell'Università Ca' Foscari di Venezia.

## Fonti

ALEA (2005). *Annuario ALEA. 1985-2005: Vent'anni al servizio della business community*. Venezia: Associazione laureati in Economia aziendale. Interviste telefoniche compiute dall'autore a: Azzariti, Ferdinando (29 giugno 2015); Collini, Paolo (31 agosto 2015); De March, Roberto (29 giugno 2015); Guaraldo, Andrea (29 giugno 2015); Molesini, Paolo (25 giugno 2015); Mongiello, Marco (26 giugno 2015); Papaccio, Carlo Alberto (26 giugno 2015); Parrella, Luca (28 giugno 2015); Rigo, Simionetta (13 luglio 2015); Rossi, Stefano (29 giugno 2015); Tomat, Andrea (17 luglio 2015); Gianmario Tondato Da Ruos (09 luglio 2015). Risposte scritte al questionario di: Colla, Elvis; Marotta, Umberto; Sattin, Fabio Lorenzo; Zanchi, Marco.



# **Annuario ALEA**



**30+ anni di aziendalisti in Laguna**  
Gli studi manageriali a Venezia

## **Immagini di vita universitaria e associativa**



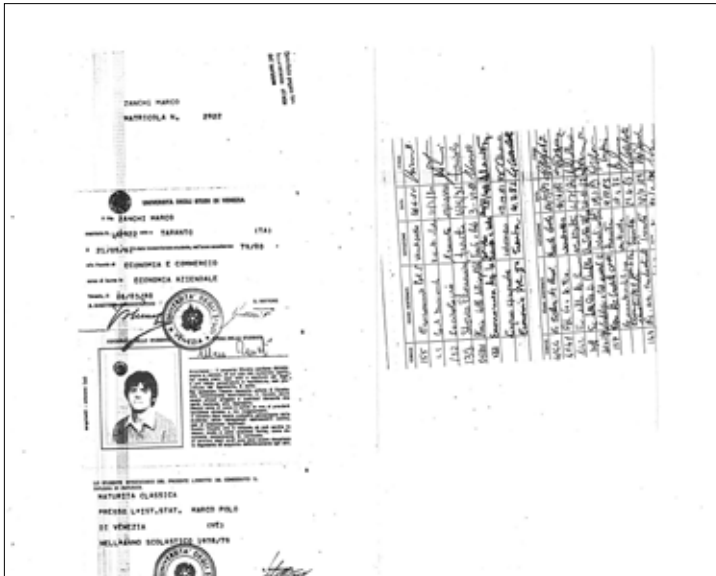
Convegno ALEA 1989. Ritratto di Umberto Marotta che conversa con Pasquale Saraceno al tavolo dei relatori del convegno ALEA intitolato *Sviluppo economico e classe politica in Italia: rapporti e contraddizioni* tenutosi il 25 novembre 1989 a Ca' Dolfin. Fra i relatori figuravano anche Gianni Toniolo, Giorgio Lago, Giuliano Segre, Maurizio Sacconi, Pietro Mantovan, Renato Brunetta, Salvatore Secchi e Vincenzo Visco (Archivio ALEA)



Laureandi in economia aziendale. Cena padovana nel 1982 fra laureandi di economia aziendale fra cui si riconoscono da sinistra a destra Gildo Bonaldo, Antonio Quaglio, Fabio Sattin, Massimo Giraldo, Giovanni Luise e Gianfranco Tolio (fotografia fornita da Fabio Sattin)



Laureati in economia aziendale. Cena milanese nel 2005 fra laureati di economia aziendale e allievi di Giorgio Brunetti al ristorante Savini per la consegna allo stesso di un piatto commemorativo firmato da tutti i presenti. Si riconoscono da sinistra a destra, con le rispettive mogli, Angelo Milanello, Fabio Buttignon, Gianfranco Tondato Da Ruos, Fabio Sattin e Andrea Tomat (immagine fornita da Fabio Sattin)



Libretto universitario per economia aziendale con esami e votazione a partire dall'anno accademico 1979/80 (riproduzione fornita da Marco Zanchi)

**COMPITO DI STATISTICA METODOLOGICA (L-Z) DEL 23/9/85**

1) Sia data la seguente distribuzione empirica le durata di funzionamento di  $n=30$  congegni meccanici.

Intervallo di durata (in ore)	numero di congegni che hanno cessato di funzionare nell'intervallo	numero complessivo di congegni funzionanti nei congegni che hanno cessato di funzionare nell'intervallo
$0 \leq x < 2$	12	18
$2 \leq x < 4$	8	28
$4 \leq x < 6$	8	30
$6 \leq x < 8$	2	30

2) Si costruiscono:  
 - l'istogramma della frequenza relativa;  
 - la funzione cumulativa delle frequenze relative;  
 - la speranza di concentrazione.

3) Si determini inoltre la durata media di funzionamento di un congegno e il rapporto di concentrazione.

4) Si stampano, anche su un dato territorio, il set di coppie del numero  $x_i$  degli impiegati e di quello  $y_i$  degli operai. Su un campione di 100 aziende, si vengono i seguenti dati:

$x_i$ Impiegati	$y_i$ Operai
2	3
3	5
5	9
9	10
10	12
12	14
14	20
20	30
30	30
30	100

5) Una l'impiego di un operatore industriale ai studi, nell'ambito del campione esaminato, la dipendenza del numero degli impiegati dal numero degli operai. Dopo aver stabilito il parametro della scala di regressione, si dimostra, sulla base del valore preso da un indicatore appropriatamente prescelto, la "bontà" della regressione.

6) Dato il territorio discusso X con funzione di probabilità:

$$f(x) = 1 - \left(\frac{x}{n}\right)^{n-1} \quad x = 1, 2, \dots, n$$

con  $n = 4$  il parametro Casagrande, si fornisce la struttura di massa variazionale di  $n$  e la sua attesa dedotta dal seguente campione bernoulliano di 10 elementi:  
 2, 3, 3, 3, 3, 3, 3, 3, 3, 4.

7) Si dia una lista delle caratteristiche e consistenza della struttura proposta, verificando per esso la coerenza e con "la data proposta".

COMPITO DI STATISTICA METODOLOGICA (L-Z) 23/9/85

1)  $n = 30$

Analisi di Frequenze RELATIVE

$f_{0,2} = 0,4$	$C_{0,2} = 0,4$
$f_{0,4} = 0,3$	$C_{0,4} = 0,7$
$f_{0,6} = 0,2$	$C_{0,6} = 0,9$
$f_{0,8} = 0,1$	$C_{0,8} = 1,0$

$\mu_{rel} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i \cdot f_i$   
 equidistribuzione equidistribuzione equidistribuzione  
 di natura di base di base

$f_i$	$g_i$
0,4	0,166
0,3	0,333
0,2	0,500
0,1	0,667

Durata media di un congegno =  $40/30 = 1,33$  ore  
 Rapporto di concentrazione  $L = \frac{\sum (p_i - p_{i-1}) \cdot g_i \cdot g_{i+1}}{n-1/n}$

Compito d'esame. Compito di Statistica Metodologica per gli studenti delle lettere L-Z del 23 settembre 1985 con svolgimento (riproduzione fornita da Marco Zanchi)



Cena Soci Onorari ALEA 2004. Ritratto della cena dei Soci Onorari ALEA nel 2004 alla Trattoria Dall'Amelia, fra cui si riconoscono da sinistra a destra Romano Cappellari, Manuela Miola, Christian Compagno, Giovanni Rana, Luca Baseggio, Elisabetta Campanato, Ferdinando Azzariti, Alessandro Da Cortà, Francesco Terrin, Luca Marcolin, Ettore Messina, Fabrizon Borin (Archivio ALEA)



Cena Soci Onorari ALEA 2004. Tavolata alla cena con Luca De Stefani e Maurizio Beraldo (Archivio ALEA)





Ventennale di ALEA 2005. Platea gremita di pubblico al convegno per il Ventennale di ALEA in Aula Magna a Ca' Dolfin (Archivio ALEA)



Cena Soci Onorari ALEA 2007. Lauro Buoro e Ferdinando Azzariti (Archivio ALEA)



Cena Soci Onorari  
ALEA 2007. Arnaldo  
Camuffo ed Elisabetta  
Campanato (Archivio  
ALEA)



Cena Soci Onorari ALEA 2012. Stefano Bianchi, Giovanni Costa e Riccardo Donadon  
(Archivio ALEA)



Cena Soci Onorari ALEA 2012. Tavolate alla cena dei Soci Onorari ALEA. Si riconoscono, in senso orario, Mauro Venturato, Stefano Bianchi, Luca Parrella e Stefano Rossi; Christian Cecchettelli e Luca Baseggio; Luca Valerio e Marco Meggiorini; Nicola Pivato e Andrea Gajo (Archivio ALEA)



Capitani Coraggiosi 2013. Ritratto del panel al primo Convegno Capitani Coraggiosi tenutosi in Aula Baratto al secondo piano nobile di Ca' Foscari il 25 maggio 2013. Fra i relatori si riconoscono da sinistra a destra Luca Parrella, Lauro Buoro, Stefano Beraldo, Giovanni Costa, Andrea Tomat e Stefano Bianchi (Archivio Ca' Foscari Alumni)



Dal personale alle persone 2013. Ritratto del panel al Convegno Dal personale alle persone tenutosi in Aula Baratto al secondo piano nobile di Ca' Foscari l'11 novembre 2013 con la presentazione del Memorial Maurizio Bortali. Fra i relatori si riconoscono da sinistra a destra Anna Comacchio, Giovanni Costa, Gianmario Tondato Da Ruos, Arnaldo Camuffo e Carlo Alberto Papaccio (Archivio Ca' Foscari Alumni)





Capitani Coraggiosi 2015. Platea gremita di pubblico al terzo Convegno Capitani Coraggiosi, tradizionale apice del festivAlumni in Aula Baratto a Ca' Foscari (Archivio Ca' Foscari Alumni)



Capitani Coraggiosi 2015. Ritratto del panel al terzo Convegno Capitani Coraggiosi tenutosi in Aula Baratto al secondo piano nobile di Ca' Foscari il 23 maggio 2015. Fra i relatori si riconoscono da sinistra a destra Stefano Micelli, Domenico Scimone, Andrea Rigoni, Giuseppe Da Re e Fabio Brescacin (Archivio Ca' Foscari Alumni)



## **Tappe e testimonianze nella vicenda trentennale di ALEA**

### **Cenni storici e opinioni su un'associazione fra Cafoscarini**

Diego Mantoan

**Sommario** 1 Genesi dell'associazione fra modulo continuo e pizzeria. – 2 Il Doge rosso solleva lo sguardo. – 3 La costola di Adamo. – 4 L'approfondimento specialistico. – 5 Dal nuovo corso autonomo al ritorno in Ateneo da protagonista

Il racconto sui laureati di economia aziendale è legata inestricabilmente alla storia di ALEA, l'organismo che vide i natali nel 1985 per volere di un nutrito gruppo di Cafoscarini. Si tratta senza dubbio di un'esperienza fondamentale per l'Università veneziana, con la quale riprese vigore uno strumento di relazione fra ex studenti del nostro Ateneo dopo il dissolvimento dell'Associazione *Primo Lanzoni*, continuazione diretta degli *Antichi Studenti* fondata addirittura nel lontano 1898. Le vicende dei primi laureati di Ca' Bembo – transitati poi in parte attraverso ALUC, la più generale Associazione dei laureati dell'Università Ca' Foscari – sono da considerare in diretta relazione con l'attuale configurazione dei rapporti fra l'Ateneo e i propri laureati attraverso la più recente Associazione Ca' Foscari Alumni, fondata appena nel 2011. Si potrebbe addirittura riconoscere una connessione di progenie, la quale vede rinascere con ALEA la propensione a mettere i laureati – e con essi l'Ateneo – in rete fra loro e in contatto con il tessuto imprenditoriale, in particolare del Nord Est italiano, attraverso il libero associazionismo.

Ricorrendo il trentennale dalla fondazione di ALEA, il presente contributo vuole essere occasione per ricostruire l'evoluzione storica di questa realtà, incentrandola soprattutto sulla ricostruzione delle vicende e delle motivazioni che hanno visto nascere e fiorire l'associazione dei laureati in economia aziendale, intesa come brodo di coltura per le più attuali esperienze di associazionismo fra Cafoscarini. Tale tentativo si riconnette metodologicamente al saggio della sezione terza del presente volume, poiché discende dal medesimo lavoro di ricerca, soffermandosi sulle fonti capaci di illuminare il percorso di ALEA. Nello specifico, a fianco ai materiali prodotti nei decenni dall'associazione in oggetto e quelli ricavati dalla *call for documents* fra i laureati in economia aziendale, si è fatto ricorso alle significative interviste effettuate con Cafoscarini che hanno

ricoperto cariche sociali in ALEA.<sup>1</sup> Come per il saggio precedente, si ritiene fondamentale sottolineare lo stile colloquiale delle interviste, che è stato mantenuto volutamente non solo per vivacizzare la scrittura, ma soprattutto per dare il senso di una vicenda molto partecipata e ben viva nella memoria dei suoi protagonisti. Seguendo le testimonianze dei past president e dei consiglieri interpellati, dunque, nelle prossime pagine si tenterà di ricostruire i momenti e motivi che condussero alla costituzione dell'associazione, evidenziando poi le fasi più salienti della sua esistenza ormai trentennale. La suddivisione dei paragrafi seguirà grossomodo l'evoluzione cronologica dei fatti: iniziando con la genesi dell'associazione e i suoi primi anni d'attività, si passerà quindi attraverso gli anni di filiazione di ALUC fino alla riforma dei cicli universitari, per occuparsi infine degli anni Duemila con il cambio di statuto e la successiva alleanza strutturale con la neonata Ca' Foscari Alumni.

A questo punto, si desiderano ringraziare quanti hanno ricoperto cariche sociali in ALEA e tutti i Cafoscarini che hanno partecipato alle sue iniziative, dando così vita e lustro a un percorso lungo tre decenni. A queste donne e questi uomini siamo debitori per aver saputo mettere in rete i nostri laureati e connetterli col mondo del lavoro, oltre ad aver aperto un canale di comunicazione fra l'Ateneo, la società e le imprese del territorio.

## **1 Genesi dell'associazione fra modulo continuo e pizzeria**

L'Annuario predisposto per il Ventennale di ALEA nel 2005 recitava che l'associazione era stata concepita originariamente nel 1984 a opera di «un nucleo ristretto di neolaureati e laureandi in Economia Aziendale dell'Università Ca' Foscari di Venezia, consapevoli dell'importanza e della necessità di ritrovarsi anche dopo la fine degli studi» (Annuario 2005, p. 11). Fu tuttavia solo l'anno successivo che si riunì la prima assemblea generale, nel giugno del 1985, in cui confluirono i primi 70 soci provenienti per lo più dalle province di Padova, Treviso e Venezia. In tale occasione fu anche eletto il primo Consiglio Direttivo che doveva rimanere in carica per un anno, composto da Monica Boccanegra, Fabio Buttignon, Giuseppe Crosato, Roberto De March, Roberto Fregonese, Paolo Impennati, Umberto Marotta, Giuseppe Mazzocato, Luigi Villanova e Andrea Zoppini. Si dovette tuttavia attendere il 18 gennaio 1986 per l'organizzazione del primo convegno e l'associazione non poté dirsi legalmente costituita fino a metà

---

<sup>1</sup> Le interviste utilizzate sono quelle fatte a Roberto De March, Umberto Marotta, Fabio Sattin e Andrea Tomat per i primi anni dell'associazione, mentre le testimonianze di Ferdinando Azzariti, Elvis Colla, Luca Parrella e Stefano Rossi sono servite per le fasi successive. A ciò si aggiungono gli interventi di vari altri past president e consiglieri, fra cui Fabio Buttignon e Patrizio Berengo, recuperati dagli annuari di ALEA.



di quell'anno. Invero, il secondo Consiglio Direttivo eletto nel giugno 1986 ottenne un mandato biennale e il compito di redigere lo statuto definitivo. Neoeletti risultarono Fabio Cadel e Andrea Tomat, mentre furono riconfermati Crosato, De March, Fregonese, Marotta e Zoppini. L'atto costitutivo di ALEA venne quindi depositato il 15 luglio 1986 presso il notaio Vincenzo Rubino di Mestre e il successivo 23 dicembre fu possibile eleggere il recapito postale presso l'Università Ca' Foscari, grazie all'autorizzazione dell'allora rettore Giovanni Castellani.

Fatte queste premesse, pare evidente che gli anni compresi fra il 1984 e il 1986 possono essere visti quali fase di gestazione dell'associazione, nel corso della quale i fondatori assieme ai primi soci tentano di definire la struttura istituzionale e le attività tipiche della neonata realtà. Sempre secondo l'Annuario (2005, pp. 11-12) «i motivi ispiratori dell'iniziativa, condivisi dall'Assemblea dei Soci, [erano] la volontà di mantenere i contatti con i colleghi conosciuti nell'ambito universitario, il desiderio di un mutevole scambio di idee sulle esperienze di lavoro maturato, l'esigenza di un organismo atto a favorire il rapporto con le istituzioni conosciute come l'università e le realtà di nuovo interesse come le aziende e gli organi associativi di loro emanazione». Le testimonianze di alcuni dei protagonisti aiutano in tal senso a comprendere lo spirito pionieristico di quei giorni, nonché le motivazioni che spinsero questo gruppo di giovani laureati a fondare ALEA. Si vedrà come le ragioni siano indissolubilmente legate da un lato all'esperienza universitaria condotta in piccoli numeri a Ca' Bembo, dall'altro alla volontà di promuovere una nuova categoria professionale nel panorama delle aziende italiane.

*De March:* «Avevo fatto il primo anno di studi in Bocconi, ma per motivi familiari dovetti trasferirmi a Venezia. Fui fortunato, perché l'atmosfera a Ca' Bembo era stimolante: studiavamo in un palazzo unico ed eravamo in rapporto diretto con i docenti. Instaurammo subito un'ottima relazione fra colleghi del corso venendo a conoscenza di ragazzi delle varie province del Veneto. L'ambiente era estremamente favorevole per relazionarci bene, tanto che l'idea di ALEA fu l'oggettiva conseguenza di cinque anni d'amicizia. L'idea fu mia: ero stato a colloquio con la Banca Commerciale Italiana a Treviso e compresi che la nostra laurea non era nota. Chiamai immediatamente Fregonese, Baldan, Marotta, Tomat e Simonato: dissi loro che non ci conoscevano e proposi di costituire un'associazione. Ci trovammo a casa di mia madre per redigere lo statuto. In ufficio nel 1985 a Belluno avevo già un IBM e una stampantina a modulo continuo; non sapevo ancora battere a macchina da scrivere e mi aiutò la mia fidanzata dell'epoca. Alla prima fase costitutiva parteciparono anche Monica Boccanegra e Fabio Sattin. I soci fondatori erano solo nove, ma alla prima iniziativa vi furono una cinquantina di soci e poi crebbe tutto velocemente.»

*Fabio Sattin*: «[...] ben ricordo l'entusiasmo dei primi fondatori e del gruppo costituente. [ALEA] nacque durante il mio periodo di studi a Ca' Bembo. Fu una logica e inevitabile conseguenza in riferimento all'atmosfera da *grande famiglia* che si era creata. Si sentiva il bisogno di dare una veste a questa esigenza di stare assieme, di aiutarsi a vicenda, di collaborare. Un caro ricordo va certamente a Umberto Marotta, che tanto tempo ha dedicato allo sviluppo della associazione che sotto la sua direzione si è sviluppata e ha fatto molte cose importanti e interessanti.»

*Andrea Tomat*: «Scrissi lo Statuto dell'Associazione assieme a Fabio Cadel e a Paola Mazzocato che sarebbe diventata mia moglie. Eravamo giovanissimi e sentivamo impellente il desiderio di mantenere i legami con l'Università. Umberto Marotta aveva l'esperienza, la passione e nacque ALEA, di cui sarebbe stato Presidente. A Ca' Bembo avevamo vissuto uno straordinario momento di vita, di studi e di formazione, con un corpo docente eccellente che ci aveva dischiuso un mondo, preparandoci ad affrontarlo con entusiasmo e determinazione. Per quanto riguardava gli ex alunni, la tradizione associativa italiana era quasi inesistente. I rapporti tra ex studenti e Ateneo erano improntati a un legame nostalgico, per lo più affettivo. La nostra idea era invece che l'evoluzione della società e dell'impresa sarebbe stata rapida, pervasiva, continua e tale da richiedere uno scambio permanente tra formazione, ricerca e mondo delle imprese. Per questo partimmo subito con incontri e seminari, per sviluppare e rinsaldare il rapporto con docenti e colleghi, con il senso di un seminario permanente. L'idea di costituire un'associazione era conseguenza naturale e senza saperlo recuperò la storia della Primo Lanzoni, la prima associazione degli studenti di Ca' Foscari, nata nel secolo precedente e silente da decenni. All'epoca nessuno ne aveva sentito parlare e fu solo la memoria del rettore Paolo Costa a ricreare questo legame ideale. Ricordo che ai primi incontri di ALEA molti di noi rientravano il fine settimana da Milano dove lavoravano e ci trovavamo a Mestre in pizzeria il venerdì sera. Fu proprio lì che iniziammo a gettare le basi di questo progetto assieme, tra gli altri, a Roberto De March. Umberto Marotta fu però di gran lunga il più impegnato promotore, come lo fu più tardi per l'ALUC, in una visione associativa trasversale a tutto l'Ateneo. La fondazione di ALEA resta, per tutto questo, un momento entusiasmante che non scorderò mai.»

*Umberto Marotta*: «ALEA è nella mia storia e forse anche io sono nella sua. [...] Fui io a depositare lo statuto di ALEA dal notaio e credo di averne ancora l'originale. Avevo partecipato alla prima riunione a Venezia nel maggio 1985 e dopo un mio intervento fui nominato presidente dai presenti con il maggior numero di consensi. Ne restai così a capo sino al 1992 e fu un'esperienza bellissima. Il primo convegno venne organizzato il 18 gennaio 1986 proprio a Ca' Bembo con Giorgio Brunetti che ci parlò del tema *Dall'impresa padronale all'impresa manageriale*, un tema

diventato sempre più attuale. Durante la mia presidenza vennero pubblicati cinque annuari e nominati svariati soci onorari, tra cui Pasquale Saraceno, Giovanni Castellani e altri. Coordinai oltre una trentina convegni e durante la mia presidenza feci realizzare l'attuale logo di ALEA con l'immagine del doge rosso, apposto in molti esemplari su uno spillino in oro. Arrivammo a oltre mille soci che avevano una tessera nominativa che dava numerose convenzioni. Fu in quegli anni che il corso di laurea divenne il primo per numero di matricole fra gli undici di allora a Ca' Foscari. Come ALEA eravamo spesso sulla stampa e organizzammo una festa all'anno. Nel primo consiglio direttivo da me presieduto figuravano persone oggi importanti, ma allora sconosciute come Andrea Tomat, Gianmario Tondato Da Ruos, Fabio Buttignon, Fabio Lorenzo Sattin e altri. Ci riunivamo ogni 15 giorni nella saletta di una pizzeria di Mestre, *Al Colombo*, tanto si ironizzò che ci trovavamo per la pizza. In parte era corretto, ma la verità era che in quelle serate gettammo le basi per organizzare tante manifestazioni e pubblicazioni. All'epoca avvai anche alcune rubriche, per esempio *Il trentenne* o ancora *Notizie sui laureati in carriera* su un settimanale *Il Gazzettino dell'economia* e molti sono gli articoli che riuscii a far pubblicare su vari giornali relativi ad *abstract* di alcune tesi interessanti, come anche gli atti di alcuni convegni da noi organizzati. Fra tutti ricordo il convegno *Sviluppo economico e classe politica: rapporti e contraddizioni*, un convegno al quale parteciparono illustri relatori ora scomparsi come lo stesso Pasquale Saraceno, ma anche Giorgio Lago, Claudio Demattè, oltre a politici dell'epoca come Vincenzo Visco che ricopriva il ruolo di Ministro delle finanze del Governo Ombra e ancora Maurizio Sacconi, già allora sottosegretario.»

## 2 Il Doge rosso solleva lo sguardo

La precedente testimonianza di Marotta riassume in sé il percorso dei primi 7 anni di esistenza dell'associazione, caratterizzato da diversi Consigli Direttivi che hanno tentato di istituire iniziative stabili dall'elevato impatto mediatico. Ripercorrendo l'Annuario (2005) del Ventennale, si apprende come i successivi Consigli mantennero sempre un mandato biennale. Il terzo consesso venne eletto il 30 aprile 1988: Vincenzo Durì, Bertino Fabro, Massimiliano Hiche e Romeo Pastore sedevano fra i consiglieri eletti per la prima volta, mentre furono riconfermati Fabio Cadel, Roberto De March, Umberto Marotta, Andrea Tomat e Andrea Zoppini. La vera novità di questo biennio fu l'istituzione dei Soci Onorari e Sostenitori, iniziative dall'elevato significato pubblico che si aggiungevano ad altre già consolidate come l'annuario, l'organizzazione di convegni e lo sviluppo di incontri con i soci nelle varie realtà territoriali. Succedette quindi il quarto Consiglio Direttivo, eletto il 2 giugno 1990, fra cui si con-

tavano i neoconsiglieri Sabrina Angeletti, Riccardo Avanzi, Alessandro Benettin, Sabrina Menti e Gianmario Tondato da Ruos, mentre venivano riconfermati Roberto De March, Roberto Fregonese, Umberto Marotta e Andrea Tomat. Elemento innovatore del biennio fu il progetto immagine, teso a diffondere nome e marchio dell'associazione, unitamente a una modifica organizzativa della struttura di ALEA, suddivisa ora in commissioni con una maggiore attenzione e dialogo nei confronti dei futuri soci. Come ricordato dalle precedenti parole di Marotta, in quegli anni venne conferita una nuova impostazione grafica all'associazione, dotando ALEA di un marchio che tentasse di sintetizzarne le origini (la figura del Doge) ma con uno sguardo rivolto al futuro (il profilo teso verso l'alto). Fu un periodo di *joint-ventures* diffuse che spinse alla collaborazione con altre associazioni e istituzioni, il che permise di veicolare il nome di ALEA e il suo nuovo marchio nei contesti più vari.

### 3 La costola di Adamo

Con il 1992 ebbe inizio una fase delicata nella giovane vita di ALEA. Dopo l'indubbio successo dell'associazione nel suo periodo di avvio, l'esperienza raccolta aveva impressionato positivamente l'Ateneo veneziano, tanto che l'anno successivo il nuovo rettore Paolo Costa si convinse a voler estendere tale realtà a tutta Ca' Foscari. Inoltre, diversi dei soci fondatori e consiglieri storici avevano ormai terminato il proprio corso e, cresciuti anche professionalmente, lasciarono il passo a una nuova generazione di laureati di economia aziendale. Il quinto Consiglio Direttivo venne eletto il 6 giugno 1992, sempre con mandato biennale, e vedeva fra le file dei consiglieri moltissimi volti nuovi: Ferdinando Azzariti, Patrizio Berengo, Elisabetta Campanato, Francesca Da Villa, nonché in sostituzione di Bordignon, Cadel e Tondato da Ruos i subentranti Andrea Gravili, Riccardo Faldani e Mauro Longo, primi dei non eletti. Della vecchia guardia rimanevano soltanto De March e Fregonese. Nel 1993 il Past President Umberto Marotta fu chiamato dal rettore a fondare un'associazione di laureati trasversale rispetto alle quattro facoltà di Ca' Foscari, costruendola sull'esperienza maturata in ALEA. La nuova realtà, denominata Associazione dei laureati dell'Università Ca' Foscari (ALUC), avrebbe dovuto incorporare anche la precedente associazione, ma ne divenne infine un'emanazione indipendente, quasi fosse la costola d'Adamo da cui originò la donna. Le testimonianze raccolte fra i consiglieri dell'epoca evidenziano alcune divergenze di visione fra i soci, specie in concomitanza con la nascita di ALUC, ma dimostrano anche come ALEA avesse ormai raggiunto una massa critica tale, per cui sarebbe stato impossibile azzerarne la specificità in favore di un'associazione più generalista. Forse fu proprio come reazione che si decise di approfondire ancor più la specializzazione aziendalistica delle iniziative di ALEA, la quale

portò nel 1995 alla costituzione degli *Expertise Center*. Proprio per legittimare l'esistenza di ALEA - verificando le aspettative e i bisogni primari dei soci, nonché lo scostamento tra questi e l'associazione - si decise di inviare un questionario di gradimento agli iscritti. L'Annuario (2005, p. 12) del Ventennale afferma che dalle indicazioni rilevate risultava evidente l'interesse di promuovere ancora indipendentemente l'immagine di ALEA, soprattutto a livello europeo, dunque disgiuntamente dalla nascente ALUC. Sta di fatto che la nuova associazione comune a tutti i Cafoscarini risultava una filiazione diretta di ALEA, nonostante da quel biennio in avanti le due associazioni percorressero strade parallele, occasionalmente incrociandosi e supportandosi. Le testimonianze di alcuni protagonisti dell'epoca restituiscono solo in parte la divisione che si produsse in quegli anni e le probabili tensioni superate poi nel corso del tempo.

*Patrizio Berengo*: «Quando venni a sapere che alcuni miei colleghi laureati in economia aziendale avevano dato vita a un'associazione, approvai subito l'iniziativa e diedi anch'io la mia adesione. Dopo la presidenza di Umberto Marotta, socio fondatore e padre presidente dell'associazione, fui nominato presidente nei primi anni Novanta. [...] Si crearono delle iniziative cercando di dare all'associato un approfondimento su alcuni problemi professionali o una conoscenza maggiore del tessuto socio-economico veneto, incontrando e parlando direttamente con gli imprenditori, i manager, i politici e i giornalisti della nostra regione.» (Annuario 2005, p. 9)

*Elvis Colla*: «Quando mi laureai era in corso la spaccatura tra la fazione che aveva formato l'ALUC e quelli che volevano ALEA rimanesse un'organizzazione relativamente indipendente rispetto al resto dei laureati di Ca' Foscari. Per qualche strana coincidenza, io mi ritrovai tra gli *independentisti* e faticosamente - anche con un certo ostruzionismo da parte del rettore di allora - riuscimmo a tenere viva l'associazione. Per diversi anni feci parte del direttivo: avevamo tante idee e progetti con pochi soldi a disposizione. Fu una bella esperienza e sono felicissimo che ALEA esista ancora diventando parte integrante e fondamentale dell'attuale Ca' Foscari Alumni.»

*Roberto De March*: «Avevo partecipato a tutta la presidenza di Marotta assieme a Tomat, poi ero impegnato come export manager. Fu quello un momento critico con la nascita di ALUC, perché solo dopo nel 1995 grazie a Giuseppe Volpato ALEA venne riconosciuta ufficialmente da Ca' Foscari. ALEA era molto lobbistica, ci tenevamo a Ca' Bembo e quindi non volevamo scioglierci nella nuova realtà trasversale. In quel momento sentivamo ancora forte l'identità cabembina e di specializzazione aziendale.»

*Umberto Marotta*: «All'assemblea del 1992 non mi ricandidai lasciando volontariamente il posto, feci un passo indietro per la volontà di attuare il principio del ricambio nella gestione. Da allora molti furono i presidenti

che si alternarono nella governance di ALEA. Nel 1993 fui chiamato dall'allora rettore ad avviare ALUC, un'associazione con una diversa missione, proiettata alla solidarietà, alla ricerca del lavoro e alla promozione delle competenze trasversali, ai nuovi lavori, alle nuove culture. Doveva essere un'associazione aperta a tutti gli allora undici corsi di laurea cafoscarini, alcuni dei quali considerati forti e altri invece deboli. Fui attratto da questo nuovo progetto e firmai l'atto costitutivo tanto da diventarne dapprima segretario generale e dal 1995 presidente, promuovendo molte iniziative che favorirono negli ultimi anni la cultura umanistica, quella scientifica e quella economico aziendale. Il risultato furono convegni, feste, un giornale, degli annuari, la partecipazione al progetto Leonardo a livello europeo, l'avvio di centinaia di stage in Italia e all'estero, premi culturali, la promozione della ricerca di lavoro con rapporti con oltre mille società. Fra i tanti premi non posso dimenticare le 18 edizioni del *Cafoscarino dell'Anno* e i laureati premiati, fra i quali il caro amico Marino Grimani. Oppure Ferruccio Job, un Cafoscarino laureatosi nel 1935, un imprenditore che venne a raccontarci la sua storia con un video emozionante, il quale ci può riportare a un Paese diverso, a un modo di fare impresa diverso, ma parlava di valori nella governance che a mio parere dovremmo al più presto invece ritrovare per far ripartire la locomotiva italiana nel contesto globale. Ricordo anche l'emozione con la quale affrontai nel 1995, chiamato dall'allora rettore Paolo Costa, la consegna della tessera ALUC a Luciano Benetton e a Leonardo Del Vecchio nell'occasione del conferimento della laurea ad honorem in economia aziendale.»

#### 4 L'approfondimento specialistico

Con il riconoscimento ufficiale di ALEA da parte dell'Ateneo nel 1995 si avviò una fase decennale di attività rivolta soprattutto all'approfondimento delle materie aziendali, dell'aggiornamento professionale e del supporto alla business community. Con le elezioni del sesto Consiglio Direttivo il 25 giugno 1994 si era stabilizzata la prevalenza di una nuova guardia di laureati, interessati a sviluppare rapporti con il mondo delle imprese. Al Direttivo parteciparono Ferdinando Azzariti, Patrizio Berengo, Fabrizio Bortolami, Elvis Colla, Roberto De March, Riccardo Faldani, Andrea Gravili, Celestina Pasquato, Stefano Rossi, Alessandro Benettin, Andrea Tomat – questi ultimi subito dimissionari e sostituiti da Roberto Fregonese e Massimo Sciola. Negli anni successivi si aggiunsero nei Direttivi soci ancor più giovani cresciuti già fra i banchi di Ca' Bembo con il mito di ALEA, la quale costituiva un punto di riferimento, un network di collegamenti e opportunità di confronto professionale fondamentali per l'arricchimento individuale (Parrella in *Annuario 2005*, p. 9). Come si può apprendere dal successivo elenco dei Consigli Direttivi succedutisi negli anni, vi entrarono

a far parte più o meno stabilmente numerosi nuovi soci creando un vigoroso mix fra professionisti in carriera e neolaureati intraprendenti, fra cui si contano in ordine alfabetico: Fabio Albano, Ferdinando Azzariti, Michele Baldan, Luca Baseggio, Patrizio Berengo, Michele Bianco, Stefano Bianchi, Fabrizio Borin, Fabio Buttignon, Elisabetta Campanato, Elvis Colla, Roberto De March, Gianni Di Falco, Danilo Farinelli, Andrea Gravili, Paolo Gubitta, Francesco Jovine, Luca Marcolin, Carlo Massignani, Gianfranco Mazzone, Luca Parrella, Stefano Rossi, Marco Tagliapietra, Francesco Terrin, Paolo Trippi e Manuel Turatello, Paola Vio Genova.

Sotto questa spinta, dunque, nacquero nel decennio 1995-2005 gli *Expertise Center*, dei gruppi di lavoro monotematici che si ritrovavano più volte all'anno ed erano costituiti da soci, manager, docenti universitari per confrontarsi su problematiche comuni, ognuno apportando la propria esperienza maturata sul campo (Annuario 2005, p. 12). Venne dato così avvio a una stagione ricca di incontri, workshop, conferenze, convegni che coinvolsero personalità di grande spicco e produssero una ricaduta mediatica notevole per ALEA, soprattutto nel bacino imprenditoriale del Nord Est. Obiettivo principale divenne l'organizzazione di seminari e convegni per il miglioramento del bagaglio tecnico-culturale dei soci. Attraverso il lavoro di gruppo si incentivava la crescita professionale e umana dei partecipanti, che con il trascorrere del tempo si tramutò in sincera amicizia. Inoltre, il marchio ALEA consentiva ai suoi soci di dialogare in nome e per conto dell'associazione con i principali attori economici e politici del Nord Est, tanto da poter mettere a disposizione di tutti gli iscritti notizie, conoscenze, informazioni ed esperienze in maniera più pragmatica.

Come per ciascuna associazione, lo sforzo andò suddiviso fra la realizzazione di eventi quali catalizzatori d'attenzione e il tentativo di estendere la partecipazione attiva dei soci (Buttignon in Annuario 2005, p. 8). I vantaggi della condivisione di esperienze e conoscenze superavano tuttavia largamente i costi sostenuti per coltivare le iniziative di ALEA. Anche l'avvento di internet influì positivamente sull'associazione, il cui portale debuttò ufficialmente nell'agosto del 1998, affermandosi subito con oltre 1.500 visitatori durante il primo anno di vita. Dopo il 2000, questo portale web e la fondazione di *club professionali*, mutuati sulla precedente esperienza degli *Expertise Center*, hanno rappresentato le attività *core* dell'associazione richiamando molti iscritti e workshop tematici molto partecipati nella storica Aula Magna di Ca' Dolfin, assunta a luogo d'elezione per i convegni di ALEA. Le testimonianze di alcuni protagonisti dell'epoca permettono di ricostruire lo spirito di quegli anni, il quale emergeva da un sapiente mix fatto di convivialità, amicizia, professionismo e genuino interesse per le questioni aziendali e manageriali.

*Ferdinando Azzariti*: «Stare in contatto era difficile in quegli anni e veniva sentito come un'esigenza profonda. Una volta laureati, dispiaceva non

trovarsi più tra compagni e amici: subentrava un senso di smarrimento! A quell'epoca, senza cellulari e social network, era come aver fatto il militare per quattro anni e poi non rivedersi più. Da questo bisogno di contatto nasceva e proliferava ALEA. Io entrai nel 1988 come associato, poi nel 1992 divenni consigliere. Lo ricordo bene, perché quell'anno nacque la mia prima figlia. Quando fui poi eletto presidente nel 2002, gli obiettivi rimasero sempre quelli di fare cultura d'impresa incrociando docenti, esperti, imprenditori e manager. Proprio per questo decisi di sviluppare un percorso dedicato alle PMI e al controllo di gestione per il cambiamento. I primi ricordi che affiorano dal punto di vista emotivo e di amicizia sono le serate passate a discutere, si confrontavano visioni talvolta assolutamente diverse fra loro. Rammento anche gli importanti eventi realizzati: costruimmo cose belle e molto entusiasman- ti, come una mattinata di altissimo livello a Ca' Dolfin per la presen- tazione del libro di Brunetti e Camuffo sulla Marzotto. Erano presenti Berengo, il sindaco Cacciari e Lago del Gazzettino. Ricordo con piacere anche il Ventennale ALEA nel maggio 2005, per il quale organizzammo due tavole rotonde con Brunetti e Costa, nonché con alcuni laureati di successo, fra cui Tondato Da Ruos, Tomat, Zanatta e Riello.»

*Stefano Rossi:* «Subito dopo la laurea entrai in ALEA. Sentivo di dover dare un aiuto ai ragazzi che, dopo di me, uscivano dall'università e si affaccia- vano al mondo del lavoro. Avevo avuto la fortuna di lavorare in Benetton, azienda molto aperta ai rapporti con l'università e in particolare proprio con Ca' Foscari. Del periodo di ALEA ricordo quanto ci si divertisse a pro- gettare iniziative che mettessero in contatto le aziende e i loro manager con studenti e neolaureati di Ca' Foscari. A quel tempo questi contatti non erano poi così frequenti. Il progetto che più mi ricordo e al quale dedicai più tempo assieme agli altri componenti di ALEA fu un ciclo di incontri dedicato alle piccole e medie imprese e ai loro processi interni, dove in- vitammo appunto studenti, neolaureati, direttori generali e imprenditori. Fu un'iniziativa che riscontrò molto interesse e conseguentemente un'alta partecipazione di pubblico. Le mangiate a conclusione di ogni riunione del consiglio direttivo, infine, erano da incorniciare.»

*Fabio Buttignon:* «Lo scambio di esperienze e conoscenze, e quindi lo sviluppo del capitale relazionale e conoscitivo, è, ovviamente, il *valore* principale che la vita associativa può contribuire a generare. Tale capitale *intangibile* si articola, poi, in vari elementi, di tipo specialistico e generale. Tra i primi: il possibile *continuo* aggiornamento delle co- noscenze specialistiche, integrando le preziose esperienze accumulate dagli associati nei diversi campi; l'attivazione di ricerche e convegni su tematiche specifiche, anche in collaborazione con università e altre associazioni ed enti di ricerca; lo scambio di informazioni sul mercato del lavoro nei diversi segmenti. Tra gli elementi generali, basti citare l'estensione dei contatti nei confronti degli associati, anche in occasioni



*conviviali*, che, al di là dei contenuti specialistici, offrono significative occasioni di ampliamento del nostro bagaglio relazionale e culturale.» (Buttignon in *Annuario 2005*, p. 8)

*Luca Parrella*: «La partecipazione ad ALEA nasceva da un passaparola costante con tutti gli amici laureati: costituiva la naturale evoluzione dopo il conseguimento della laurea. L'associazione si proponeva come faro nell'orientamento professionale e nella prosecuzione della formazione in ottica di *lifelong learning*. ALEA era ben strutturata e aveva una valenza molto forte nel placement, poiché rappresentava un punto di contatto con le principali imprese del territorio e le società di *head hunting*. Gli *Expertise Center* furono un'esperienza molto interessante, perché offrivano momenti di approfondimento e confronto multi-aziendale, nonché fra università e aziende riguardo a varie discipline scientifiche. Io in particolare mi occupavo di risorse umane assieme a Stefano Rossi, allora attivo in Benetton. L'incrocio tra accademici e manager era molto proficuo e stimolante. Ricordo anche le riunioni dei direttivi allargati. Quando ero presidente avevamo impostato una logica di project management per coinvolgere quante più persone possibile. Gli incontri si facevano a cena, a Mestre o a Padova, dedicando una serata conviviale a pianificare le attività dell'associazione. Ci ritrovavamo in 15 o 20 persone, praticamente era una mini assemblea, ma rappresentava un'occasione destrutturata e sociale di allegria e creatività.

Durante la mia presidenza si usciva dal periodo gestito da Berengo che aveva esaurito un ciclo generazionale. Vi erano molte personalità nuove e forti, serviva perciò la sintesi tra le varie anime e l'incarico mi fu dato quale riconoscimento a una persona che aveva lavorato negli *Expertise Center*. I miei obiettivi erano quelli di attribuire a ogni progetto o processo fondamentale un *owner* che fosse garante dell'iniziativa e del risultato. Sviluppammo molto l'assetto organizzativo, cercando di creare un evento significativo attorno a cui raccogliere in maniera massiccia i laureati e docenti di Ca' Foscari. Si voleva così realizzare un'iniziativa annuale di alto livello e forte impatto mediatico, iniziata con il 1° workshop annuale di ALEA *Fare Impresa nel Terzo Millennio* svoltosi sabato 8 maggio 1999, nell'Aula Magna di Ca' Dolfin a Venezia, in cui intervennero esponenti accademici e del mondo politico e imprenditoriale. Da questa esperienza nacquero altri eventi importanti, tipicamente tenuti a Ca' Dolfin con la pubblicazione degli atti del convegno. Si ebbe anche la continuazione degli *Expertise Center* e delle attività di orientamento per i neolaureati. Il coinvolgimento di questi ultimi fu una delle aree di particolare attenzione a cui mi rivolsi nel mio mandato, anche partendo dal reclutamento dei laureandi a fine percorso di studi. A ogni sessione di laurea facevamo infatti un evento di informazione professionale per chi stava concludendo l'università.»

## 5 Dal nuovo corso autonomo al ritorno in Ateneo da protagonista

Il 2005 fu caratterizzato dai festeggiamenti per il ventennale ALEA culminati con il convegno a Ca' Dolfin *Né post, né neo: il Nord Est e l'identità (forse) ritrovata* dove si discusse quali fossero i fattori che caratterizzano il Nord Est e il suo modello di sviluppo. Intervenero Carlo Carraro, Paolo Gubitta, Giorgio Brunetti, Umberto Collesei, Giovanni Costa, Enzo Rullani, Anna Comacchio, Diego Bolzonello, Ettore Riello, Andrea Tomat, Gianmario Tondato Da Ruos, Alberto Zanatta.

Con il 2005 si aprì poi il dibattito circa la revisione dello statuto di ALEA, principalmente perché la riforma dell'ordinamento universitario aveva prodotto una parcellizzazione dell'originaria laurea quadriennale in economia aziendale. Infatti, i mutamenti avevano portato all'inserimento delle tematiche aziendali in una serie di corsi di laurea dai profili diversi fra loro. I cambiamenti legislativi imponevano all'associazione una ridefinizione della *mission* per il futuro, ossia riposizionandone le attività rispetto all'università e al mondo professionale. Slegati ormai dal riconoscimento diretto in un corso di laurea vigente, i membri dell'associazione si resero conto che il terreno comune a tutti i soci deriva ormai dalla storia di Ca' Bembo e da quanto realizzato nel corso dei primi vent'anni. Venne così maturata la consapevolezza che il modo di essere di ALEA e le relazioni strette negli anni dipendevano ormai da fattori indipendenti dall'ambito universitario di riferimento. Fu anche il riconoscimento della lunga evoluzione che aveva fatto la cultura aziendalistica in Italia, la quale non si poteva più dire appannaggio di uno specifico ambito dottrinale, bensì finalmente trasversale a molte discipline, nonché a figure professionali differenti. Sempre sotto la guida di Ferdinando Azzariti, il Consiglio Direttivo con il supporto di Luca Baseggio si apprestò a operare una profonda modifica statutaria che aprì l'associazione al contributo di chi ne condivideva semplicemente lo spirito e gli obiettivi, dunque consentendo l'ingresso anche a quanti non fossero laureati a Ca' Foscari in economia aziendale.

Dal 2008 Azzariti cedette il passo a colleghi più giovani, in primis il compianto Maurizio Bortali, e poi dal 2012 il presidente attualmente in carica Stefano Bianchi. Fu proprio per iniziativa di quest'ultimo che avvenne il riavvicinamento definitivo con l'Ateneo veneziano, ritenendo strategica l'alleanza con la nuova realtà partorita da Ca' Foscari per tutti gli ex studenti. Invero, nel 2011 l'allora rettore Carlo Carraro aveva lanciato la nuova associazione Ca' Foscari Alumni, direttamente partecipata dall'Ateneo e dalla fondazione universitaria, nella convinzione che fosse necessario un cambio di passo nella relazione con i propri laureati. Accostandosi all'idea anglosassone di *Alumni Associations*, le quali rappresentano un motore di sviluppo e relazioni per le università americane e britanniche, nonché

di fund raising e prestigio, Carraro scelse di istituire un nuovo organismo con ufficio e staff presso l'antico palazzo di Ca' Foscari, capace di lavorare in maniera costante e strutturata con gli ex studenti. A guidare questa nuova avventura fu chiamato proprio Andrea Tomat, il quale aveva avuto un ruolo determinante nella storia di ALEA e che nel frattempo si era fatto valere come imprenditore di successo, oltre a presiedere all'epoca Confindustria Veneto.

Il 19 marzo 2013 segnò l'avvio definitivo dell'alleanza strutturale fra ALEA e Ca' Foscari Alumni, la quale si tradusse innanzitutto nella creazione del Club ALEA, pensato come gruppo che riunisse tutti i soci della storica associazione cafoscarina nel collettore del nuovo organismo. Con questo accordo ALEA rientrò a pieno titolo nelle vicende del proprio Ateneo e vi riportò un fondamentale pezzo di storia. Con la nascita di questo club interno, ALEA tornò ad agire anche dentro a Ca' Foscari come uno dei principali protagonisti per lo sviluppo della cultura aziendale e manageriale, nonché delle relazioni fra università e mondo del lavoro. Presero subito piede una serie di attività svolte su base condivisa che caratterizzano ormai i principali eventi nella comunità dei laureati veneziani. Fra queste iniziative comuni si contano soprattutto la realizzazione del Memorial Maurizio Bortali, un programma di stage qualificati per neolaureati su project work specifici in importanti realtà aziendali del territorio, atti a favorire la formazione sul campo di nuove leve, oppure il Convegno Capitani Coraggiosi, apice a fine maggio del festivAlumni e giunto ormai alla quarta edizione, dimostrandosi capace di riportare in Ateneo grandi protagonisti del mondo manageriale e imprenditoriale italiano tra cui Stefano Beraldo, Lauro Buoro, Matteo Marzotto, Andrea Rigoni.

Il resto è storia che rimane ancora da scrivere, sempre al servizio dei laureati di Ca' Foscari e del mondo aziendale.

## Fonti

ALEA (2005). *Annuario ALEA. 1985-2005: Vent'anni al servizio della business community*. Venezia: Associazione laureati in economia aziendale. Interviste telefoniche compiute dall'autore a: Azzariti, Ferdinando (29 giugno 2015); De March, Roberto (29 giugno 2015); Parrella, Luca (28 giugno 2015); Tomat, Andrea (17 luglio 2015). Risposte scritte al questionario di: Colla, Elvis; Marotta, Umberto; Sattin, Fabio Lorenzo.



## **Annuario ALEA per i 30 anni dalla nascita** Persone e iniziative lungo tre decenni

**Sommario** 1 I Consigli Direttivi di ALEA negli anni 1985-2015. – 2 Il Memorial Maurizio Bortali e il ricordo degli amici. – 2.1 Obiettivi del Memorial. – 2.2 Struttura e valori. – 2.3. Svolgimento del progetto. – 2.4 Sostenitori del progetto. – 3 ALEAnews, la newsletter periodica. – 4 I libri di ALEA. – 5 Conferenze e convegni di ALEA. – 6 Elenco dei Soci Onorari di ALEA. – 7 Elenco dei Soci di ALEA dal 1985 al 2015

### **1 I Consigli Direttivi di ALEA negli anni 1985-2015**

Il consiglio direttivo è da sempre l'organo deputato alla governance di ALEA, come previsto dal Capo III art. 3 dello statuto. Nell'associazione si sono susseguiti fino a oggi un totale di quattordici consigli direttivi, composti come ricostruito nelle pagine seguenti.

#### *Primo consiglio direttivo: 1985*

Monica Boccanegra (Presidente); Fabio Buttignon; Giuseppe Crosato; Roberto De March; Roberto Fregonese; Paolo Impennati; Umberto Marotta; Giuseppe Mazzoccatò; Luigi Villanova; Andrea Zoppini.

#### *Secondo consiglio direttivo: 1986-1988*

Umberto Marotta (Presidente); Fabio Cadel; Giuseppe Crosato; Roberto De March; Roberto Fregonese; Andrea Tomat; Andrea Zoppini.

#### *Terzo consiglio direttivo: 1988-1990*

Umberto Marotta (Presidente); Fabio Cadel; Roberto De March; Vincenzo Duri; Bertino Fabro; Roberto Fregonese; Massimiliano Hiche; Romeo Pastore; Andrea Tomat; Andrea Zoppini.

#### *Quarto consiglio direttivo: 1990-1992*

Umberto Marotta (Presidente); Sabrina Angeletti; Riccardo Avanzi; Alessandro Benettin; Roberto De March; Roberto Fregonese; Sabrina Menti; Andrea Tomat; Gianmario Tondato da Ruos.

#### *Quinto consiglio direttivo: 1992-1994*

Patrizio Berengo (Presidente); Ferdinando Azzariti; Francesco Bordignon; Fabio Cadel; Elisabetta Campanato; Francesca Da Villa; Roberto De March; Riccardo Faldani; Roberto Fregonese; Andrea Gravili; Mauro

Longo; Gianmario Tondato da Ruos.

Faldani, Gravili e Longo subentrarono a Bordignon, Cadel e Tondato dimissionari.

*Sesto consiglio direttivo: 1994-1996*

Patrizio Berengo (Presidente); Ferdinando Azzariti; Alessandro Benettin; Fabrizio Bortolami; Elvis Colla; Roberto De March; Riccardo Faldani; Roberto Fregonese; Andrea Gravili; Massimo Sciola; Andrea Tomat.

Fregonese e Sciola subentrarono a Benettin e Tomat, eletti ma subitamente dimissionari.

*Settimo consiglio direttivo: 1996-1998*

Patrizio Berengo (Presidente); Ferdinando Azzariti; Elisabetta Campanato; Elvis Colla; Roberto De March; Andrea Gravili; Carlo Massignani; Luca Parrella; Marco Tagliapietra.

*Ottavo consiglio direttivo: 1998-2000*

Luca Parrella (Presidente); Ferdinando Azzariti; Michele Baldan; Stefano Bianchi; Michele Bianco; Elisabetta Campanato; Elvis Colla; Roberto De March; Gianni Di Falco; Andrea Gravili; Francesco Jovine; Gianfranco Mazzonetto; Stefano Rossi; Marco Tagliapietra; Paolo Trippi; Tiziana Tronchin; Manuel Turatello.

In questo consiglio direttivo, definito consiglio allargato, erano presenti anche i responsabili degli *Expertise Center* e della segreteria amministrativa.

*Nono consiglio direttivo: 2000-2002*

Fabio Buttignon (Presidente); Ferdinando Azzariti; Luca Baseggio; Stefano Bianchi; Fabrizio Borin; Elisabetta Campanato; Elvis Colla; Luca Marcolin; Luca Parrella.

Colla, dimissionario in prossimità della scadenza del mandato, non venne sostituito.

*Decimo consiglio direttivo: 2002-2004*

Ferdinando Azzariti (Presidente); Fabio Albano; Luca Baseggio; Fabrizio Borin; Danilo Farinelli; Paolo Gubitta; Luca Marcolin; Francesco Terrin; Paola Vio Genova.

*Undicesimo consiglio direttivo: 2004-2006*

Ferdinando Azzariti (Presidente); Luca Baseggio; Giorgio Boatto; Fabrizio Borin; Cristian Compagno; Alessandro Da Cortà; Paolo Gubitta; Luca Marcolin; Lauro Reato; Francesco Terrin.

*Dodicesimo consiglio direttivo: 2006-2009*

Sabato 30 settembre 2006 si riunì l'assemblea di ALEA per il rinnovo degli organi societari unitamente all'approvazione della fondamentale rivisitazione dello statuto, fra cui figurava la durata triennale del Consiglio Direttivo.

Ferdinando Azzariti (Presidente fino al 2008); Maurizio Bortali (Presidente dal 2008); Luca Baseggio; Maurizio Beraldo; Michele Bianco; Fabrizio Borin; Maurizio Beraldo; Cristian Compagno; Alessandro Da Cortà; Nicola Ganesin; Giuseppe Gravina; Paolo Gubitta; Luca Marcolin; Siria Nardin; Chiara Pescarolo; Marco Peserico; Lauro Reato; Francesco Terrin.

Si ebbe un cambio di presidenza maturato nella primavera del 2008 che si è compiuto con l'incontro del Consiglio Direttivo in data 27/05/2008, riunito in seguito alle dimissioni di Ferdinando Azzariti da Presidente, al quale venne fatto subentrare Maurizio Bortali come nuovo Presidente.

*Tredicesimo consiglio direttivo: 2009-2012*

Nel giugno del 2010, con qualche mese di ritardo rispetto alla scadenza del direttivo, prevista originariamente per settembre 2009, venne eletta la nuova composizione dell'organismo.

Maurizio Bortali (Presidente); Maurizio Beraldo; Fabrizio Borin; Christian Cecchetelli; Cristian Compagno; Natascia Edera; Siria Nardin.

*Quattordicesimo consiglio direttivo: 2012-2015*

Nel gennaio 2012 venne a mancare improvvisamente Maurizio Bortali, pertanto il 22 maggio 2012 l'Assemblea degli iscritti si riunì per eleggere un nuovo Consiglio Direttivo per il triennio 2012-2015.

Stefano Bianchi (Presidente); Ferdinando Azzariti; Luca Baseggio; Maurizio Beraldo; Fabrizio Borin; Christian Cecchetelli; Cristian Compagno; Natascia Edera; Siria Nardin; Luca Parrella; Francesco Peloso; Luigi Trivellato.

Nel corso dell'Assemblea vennero inoltre nominati Vice-Presidenti: Borin, Cecchetelli e Parrella. In seguito si dimisero da consiglieri Ferdinando Azzariti, Natascia Edera, Siria Nardin, Luigi Trivellato.

## **2 Il Memorial Maurizio Bortali e il ricordo degli amici**

Promosso nel 2013 da ALEA nell'ambito dell'alleanza strategica con Ca' Foscari Alumni, l'iniziativa è stata dedicata alla memoria di Maurizio Bortali, Presidente di ALEA prematuramente scomparso nel 2012. In suo onore si trattava di un programma di stage qualificati per neolaureati su project work specifici in importanti realtà aziendali del territorio per favorire la formazione sul campo di nuove leve e arricchire il tessuto im-

prenditoriale con intelligenze giovanili. Il progetto ha da subito trovato il pieno supporto di Ca' Foscari Alumni che ne ha garantito gli aspetti amministrativi, organizzativi e di comunicazione.

Si vuole qui però dare spazio innanzitutto a due brevi ricordi di Maurizio Bortali da parte di amici e colleghi:

Misurato nei gesti, discreto con le parole, univa a una innata riservatezza il dono del sorriso, dell'apertura verso l'altro. (Chiara Mio)

Originario del Lido di Venezia, Maurizio Bortali si laurea in economia aziendale presso l'Università Ca' Foscari e, dopo aver sviluppato una decennale esperienza nel campo del Controllo di Gestione presso importanti gruppi multinazionali (Aprilia, Hiross), inizia a occuparsi di consulenza e formazione nell'area pianificazione e controllo-finanza e sistemi informativi per aziende che operano in contesti nazionale e internazionali attraverso la MBP consulting, di cui ne è il general manager. Professionalità, accuratezza ed estrema efficacia caratterizzano la sua attività di consulenza presso queste aziende, a cui vanno unite non comuni doti umane di sensibilità e grande disponibilità a risolvere le problematiche di progetto. Durante la sua presidenza in ALEA (2008-2012) vengono organizzati un ciclo di cenacoli per i controller presso prestigiose aziende del Nordest, collaborando con Salone d'impresa, di cui entra a far parte del comitato scientifico della settima edizione. È stato professore a contratto dei «Economia e Organizzazione aziendale» presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, e nel frattempo diviene autore di numerose pubblicazioni con FrancoAngeli (Le imprese che imparano, teorie e casi di knowledge management (2006), Le imprese che cambiano. Teorie e casi aziendali di changing management (2007), Misurare l'orlo del caos. Casi e cambiamenti nel controllo di gestione (2009). Nel frattempo significativi sono i suoi impegni nel campo del sociale (tra cui quello di vicepresidente dell'associazione «Finevita»), ambiti in cui le straordinaria umanità di Maurizio, il suo senso di aiuto per il prossimo non può non essere notato. Sempre pronto e disponibile a dare un aiuto a chiunque e in qualsiasi momento (nonostante i numerosi impegni che lo gravavano quotidianamente) e sempre estremamente professionale e proattivo negli ambiti pratici delle aziende in cui operava, Maurizio Bortali improvvisamente, nel gennaio 2012 - a soli 43 anni - scompare prematuramente in seguito a un incidente stradale.

In tutte le persone che lo hanno conosciuto a vario titolo (come amico, come collega, come compagno di università, come socio, ecc.), Maurizio ha lasciato sì un grande vuoto ma anche un grande insegnamento di vita. Non c'è persona di quelle sopra menzionate che non deva qualcosa a Maurizio in questo ambito. (Christian Cecchetelli)





Un ritratto di Maurizio Bortali

## 2.1 Obiettivi del Memorial

Il fine del progetto è duplice: da un lato favorire lo sviluppo professionale sul campo di neolaureati grazie a esperienze qualificanti in azienda, dall'altro propiziare l'inserimento lavorativo di giovani leve necessarie al tessuto imprenditoriale del territorio. Il Memorial Maurizio Bortali intende configurare stage che manifestino un elevato valore, sia per i neolaureati (a fronte di un'esperienza aziendale d'eccellenza e una giusta remunerazione), sia per le aziende ospitanti (a fronte dell'opportunità di avviare project work specifici con neolaureati di Ca' Foscari specializzati in materia).

## 2.2 Struttura e valori

Il progetto riguarda il coordinamento di quattro stage all'anno, su un periodo di tre anni complessivi, rivolti a neolaureati dell'Università Ca' Foscari Venezia da condursi come project work almeno trimestrali presso importanti realtà aziendali del territorio. Questi i valori del progetto:

- Dedicato a Maurizio Bortali: il progetto è ispirato e dedicato alla memoria di Maurizio Bortali, già Presidente di ALEA prematuramente scomparso, il cui esempio professionale e umano ha ispirato in vita

colleghi e amici, oltre ad aver sempre rivolto il proprio impegno alla promozione dei giovani.

- Stage remunerati per project work: Il progetto prevede l'attivazione di stage remunerati per neolaureati sotto forma di project work, dunque configurando esperienze di elevato valore sia per i neolaureati, sia per le aziende ospitanti.
- Inserimento lavorativo per neolaureati: Le attuali condizioni del mercato del lavoro non agevolano l'inserimento dei neolaureati e il Memorial Maurizio Bortali intende superare le odierne difficoltà dei giovani, adempiendo alla Riforma Fornero (stage remunerati) e favorendo l'ingresso in realtà aziendali.
- Mentoring dei Soci ALEA: Durante lo svolgimento dello stage, per i neolaureati selezionati si aggiunge il servizio di mentoring individuale offerto dai Soci di ALEA, i quali affiancheranno i tirocinanti per aiutarli a crescere sul campo.
- Pubblicazione dei risultati: Alla conclusione del progetto triennale del Memorial è prevista la pubblicazione dei risultati dei diversi project work attivati, così da raccogliere e diffondere le esperienze realizzate, nonché offrire importanti occasioni di confronto ai tirocinanti e alle aziende ospitanti.

### 2.3 Svolgimento del progetto

Il Memorial Maurizio Bortali prevede una durata complessiva di tre anni, a partire da settembre 2013 per finire ad agosto 2016. In questo arco di tempo si intendono avviare ogni anno almeno 4 stage per neolaureati su project work in azienda. Le procedure per la raccolta di sostenitori del progetto, per l'identificazione di offerte di project work e per l'individuazione di neolaureati per lo stage prendono invece avvio già a marzo 2013. Ogni anno sarà realizzato un bando di stage per individuare almeno 4 neolaureati da inserire nei project work aziendali del progetto. Il bando di stage sarà predisposto annualmente dalla commissione scientifica del Memorial Maurizio Bortali, presieduto dalla Professoressa Chiara Mio, di cui Maurizio Bortali è stato uno dei primi laureati. All'avvio e alla conclusione del progetto sono previste iniziative di forte richiamo ed elevato prestigio - quali campagne stampa, cerimonia d'apertura e di chiusura negli esclusivi spazi di rappresentanza dell'Università Ca' Foscari Venezia - intese come occasioni di visibilità per le aziende coinvolte.

## 2.4 Sostenitori del progetto

Il Memorial Maurizio Bortali è sostenuto da aziende del territorio che possono scegliere fra due tipologie di adesione:

- *Azienda Partner*: quota d'adesione pari a € 500,00 annui per un periodo di 3 anni da corrispondere a Ca' Foscari Alumni e che saranno destinati unicamente alla realizzazione delle diverse iniziative riferite al progetto.
- *Azienda Ospitante*: quota d'adesione pari alla remunerazione del neolaureato preso in stage, ossia minimo € 500,00 mensili per un periodo complessivo di almeno 3 mesi da corrispondere direttamente al neolaureato.

Le Aziende Sostenitrici del Memorial diventano Sostenitori di progetto di Ca' Foscari Alumni con tutti i benefit e vantaggi connessi a tale status. Potranno dunque godere di elevata visibilità in relazione al progetto stesso, da una parte venendo inserite con il logo in tutti i mezzi di comunicazione utilizzati per la sua promozione (portale web, social network, newsletter, e-mail a banca dati di 27.000 laureati ecc.), dall'altra potendo esporre propri materiali di presentazione agli avvenimenti correlati (cerimonia d'apertura e quella di chiusura).

## 3 ALEAnews, la newsletter periodica

ALEA, nel corso degli anni, ha dato vita a un periodico diffuso via rete, nel quale riportare articoli e notizie relative alle attività proprie dell'associazione e soprattutto su temi che possono interessare la business community in generale. Layout e diffusione sono stati adattati alle nuove possibilità offerte dal web, come tutti sappiamo in evoluzione nel corso degli anni, pensiamo solo l'introduzione dei social network cosa ha cambiato nel mondo della rete.

Attualmente ALEAnews, curata da Maurizio Beraldo, esce trimestralmente in formato PDF, scaricabile, ed è diffusa utilizzando più canali: per gli iscritti al gruppo LinkedIn di ALEA, <http://www.linkedin.com/grp/home?gid=45142>, le uscite dei nuovi numeri sono notificate dal social network, può essere scaricata dal nostro sito <http://www.aleacafoscari.com>, è diffusa per mezzo delle email periodiche di Ca' Foscari Alumni e anche per mezzo di una mailing list specifica, sempre di Ca' Foscari Alumni.

Ogni numero è composto da uno o più articoli, anche in forma di interviste a personaggi noti o meno noti, su temi di attualità o argomenti da approfondire grazie ai contributi di esperti in materia, e da una rubrica fissa, *Imprese nuove*, dedicata alle start up: quando si parla di start up spesso si associa il termine a nuove imprese, fondate da giovani intrapren-

denti, il rovesciamento dei vocaboli indica invece il bisogno di cogliere un rinnovamento dell'impresa quale soggetto economico organizzato, grazie a modi di pensare e vedere nati fuori dai contesti classici.

#### 4 I libri di ALEA

Il primo libro pubblicato da ALEA fu nel 2000 a cura di Ferdinando Azzariti e Stefano Bianchi dal titolo *Fare Impresa nel Terzo Millennio. Verso la definizione di un nuovo modello di impresa* pubblicato dalle Edizioni Arco (Venezia) e tratto dagli Atti del I° Workshop Annuale ALEA. Vi fu poi il volume scritto da Luca Baseggio dal titolo, Luca (2004). *Finanza d'impresa al Bivio che aprì la collaborazione con la casa editrice FrancoAngeli* di Milano.

Nel corso degli anni compresi fra il 2006 e il 2008, grazie alla collaborazione sempre con la nota editrice FrancoAngeli, ALEA ha prodotto attraverso i suoi soci un numero ragguardevole di pubblicazioni nelle discipline manageriali e aziendali nella Collana *Persone & Imprese* (<http://www.francoangeli.it>). Tale collana propone di fornire riflessioni e strumenti per comprendere le grandi trasformazioni che stanno investendo il sistema economico, il mondo delle imprese e le consuetudini delle persone. Segue l'elenco cronologico con una breve descrizione dei principali volumi pubblicati.

Azzariti, Ferdinando (2006). *Il caos: nuova regola di mercato. Principi e metodi di sopravvivenza per imprenditori e manager*. Milano: FrancoAngeli.

Questo libro vuole essere un manuale di sopravvivenza nel nuovo mercato generato dal caos, sia a uso degli imprenditori che dei manager che operano in strutture aziendali.

Azzariti, Ferdinando; Bortali, Maurizio (2006). *Le imprese che imparano. Teorie, metodi e casi aziendali di knowledge management*. Milano: FrancoAngeli.

Il ruolo che la conoscenza e l'apprendimento costituiscono oggi per gli imprenditori e il management alla luce di una serie di casi di successo (Actv, Riello, Geox, Chiesi, Tecnica, Nice) raccontati in presa diretta.

Azzariti, Ferdinando (2006). *Piccole imprese, grandi innovatori. Modelli e casi aziendali*. Milano: FrancoAngeli.

L'Italia è fatta da un capitalismo familiare e questo volume tende a spiegare, in maniera talvolta aneddotica talvolta scientifica, la sovrapposizione tra ruoli imprenditoriali, ruoli manageriali e ruoli familiari tipici nel nostro Paese.

Candiello, Antonio (2006). *Qualità e tecnologie informatiche per l'innovazione nelle Pmi. Un modello integrato di gestione tra strumenti e comunità professionali*. Milano: FrancoAngeli.

Il volume analizza un insieme di strumenti gestionali, tecnologici e sistemici, con particolare riferimento al ruolo che le comunità professionali possono svolgere nel codificare e diffondere le conoscenze e le applicazioni innovative.

Azzariti, Ferdinando; Candoni, Italo (2007). *Oltre il distretto. Interviste, modelli aziendali e teorie di un fenomeno italiano*. Milano: FrancoAngeli.

La globalizzazione, la sfida con Cina e India, le nuove tecnologie faranno sparire i distretti italiani? Oppure i distretti italiani cambieranno ancora una volta *pelle*? E se la cambieranno, quali nuove strade percorreranno? Questo libro vuole rispondere a due importanti esigenze: da un lato capire quali sono i possibili percorsi evolutivi degli oltre 160 distretti italiani e, dall'altro, visitarne alcuni, raccontare le vicende dei loro protagonisti e scoprirne dei nuovi.

Beraldo, Maurizio (2007). *Brevetti e innovazioni. La difesa della proprietà industriale dall'Europa alla Cina*. Milano: FrancoAngeli.

Il volume offre una panoramica rapida (ma completa e aggiornata) attorno a un tema oggi molto discusso: la relazione fra innovazione e difesa della proprietà industriale nella società della conoscenza. Oltre a un quadro storico e introduttivo - che riuscirà utile ai non esperti - si concentra sulle problematiche sollevate dalla Cina, con esempi e casi aziendali che riusciranno utili agli imprenditori intenzionati ad avere rapporti con quel mercato.

Bortali, Maurizio; Grana, Antonella (2007). *Le imprese che cambiano. Teorie e casi aziendali di changing management*. Milano: FrancoAngeli.

Questo libro vuole essere uno strumento utile a capire che cos'è il cambiamento e come si possa tentare di governarlo senza esserne governati.

Da Cortà, Alessandro (2007). *Il retail nell'era digitale. Opportunità ed esperienze*. Milano: FrancoAngeli.

Attraverso la descrizione di alcune applicazioni pratiche e dei trend evolutivi, questo libro si indirizza a chi si occupa di retail e vuole capire come cogliere concretamente le opportunità emergenti dalle nuove tecnologie.

Azzariti, Ferdinando; Bassini, Mario (2008). *Oltre le competenze. Metodi, esperienze e casi aziendali*. Milano: FrancoAngeli.

Dopo una carrellata delle principali teorie sul metodo delle competenze, il libro prefigura alcuni sviluppi teorici d'avanguardia, e introduce interviste a imprenditori famosi (Gilberto Benetton, Matteo Marzotto,

Giovanni Rana), disponibili a spiegare come hanno realmente sviluppato le loro competenze. Sono presentati poi i risultati di una ricerca che ha coinvolto i responsabili del personale di aziende come Geox, Replay, Stonefly, Lotto Sport Italia, Chiesi Group, Safilo, Autostrade, Zignago.

Lanza, Nicoletta (2008). *Essere coach, lavorare con l'esperienza. La metafora dell'allenatore per valorizzare le risorse in azienda*. Milano: FrancoAngeli.

Un'attenta analisi del coaching, visto come processo di crescita e di acquisizione di nuova conoscenza, e inserito nella più ampia cornice del knowledge management. Il testo riporta i risultati di una ricerca ricavata da circa 80 coaching individuali, fornendo uno spunto di riflessione sulle richieste più diffuse del mercato e uno sguardo sulle metodologie e gli approcci di coaching più innovativi.

Cappellari, Romano; Da Cortà, Alessandro; Parrella, Luca (2006). *Vincere la sfida del retail management*. Milano: FrancoAngeli.

La grande distribuzione occupa ormai una posizione di primo piano nel sistema economico e il settore appare ormai come un business high tech, nel quale le principali aziende si confrontano in un'accesa competizione su scala globale. Ma quali saranno, anche in Italia, gli esiti prevedibili di questa competizione? Questo libro propone alcune possibili risposte, rivolgendosi direttamente sia ai manager del settore, sia a frequentanti di corsi di retail management.

## **5 Conferenze e convegni di ALEA**

Uno degli obiettivi che ha sempre caratterizzato ALEA è stata la formazione dei propri associati e il confronto con gli esponenti accademici e le realtà aziendali più avanzate. Di seguito si riporta la sintesi di alcuni degli oltre duecento eventi e workshop organizzati da ALEA nei suoi trent'anni di storia.

*Dall'impresa padronale all'impresa manageriale*

Venezia, Ca' Bembo: 18/01/86

*La consulenza aziendale nello sviluppo della cultura d'impresa*

Venezia, Ca' Dolfin: 25/10/86

Relatori: Gianfranco Barbato, Maria Bergamin Barbato, Maurizio Rispoli

*Nuovi strumenti finanziari e realtà regionali*

Venezia, Ca' Dolfin: 14/02/87

Relatori: Arcangelo Boldrin, Fabio Cadel, Paolo Biffis, Romeo Pastore, Umberto Marotta

*Responsabilità penale dell'imprenditore e dei suoi collaboratori*

Venezia, Ca' Dolfin: 28/03/87

Relatori: Antonio Fojadelli, Candido Fois, Giuseppe Morino, Nerio De Bortoli, Paola Mazzolato

*Banche anni '90: quale futuro?*

Venezia, Ca' Dolfin: 28/11/87

Relatori: Ettore Bentsik, Fabio L. Sattin, Giovanni Castellani, Giuliano Segre, Maria Bergamin Barbato, Maurizio Sacconi, Paolo Diprima, Salvatore Paolucci

*L'internazionalizzazione delle imprese venete*

Venezia, Ca' Dolfin: 22/10/88

Relatori: Enzo Rullani, Piero Sterpos, Francesco Calabrese, Piero Leoni, Francesco Della Valle, Roberto Riccoboni, Giuliano Tabacchi, Giuliano Segre, Giancarlo Ferretto, Giorgio Brunetti

*Variabili critiche dello sviluppo dei sistemi di controllo di gestione*

Treviso, A.P.I.: 03/12/88

Relatori: Bruno Bernardi, Ernesto Grazian, Umberto Porri, Alberto Cappellotto, Giovanni Gentile, Giordano Favero, Andrea Tomat

*Nuovi strumenti finanziari per il cambiamento degli assetti proprietari delle aziende*

Padova, Hotel Sheraton: 15/04/89

Relatori: Carlo Brambilla, Edoardo Spezzotti, Franco Vigliano, Dario Foà, Angelo Cocetta

*Il marchio d'impresa*

Treviso, Camera di Commercio: 17/06/89

Relatori: Andrea S. Feltrinelli, Fabio Moretti, Bruno Cavasin, Roberto Tomatis, Gianni Raccamari, Francesco Di Giovanni

*Sviluppo economico e classe politica in Italia: rapporti e contraddizioni*

Venezia, Ca' Dolfin: 25/11/89

Relatori: Gianni Toniolo, Giorgio Lago, Giuliano Segre, Maurizio Sacconi, Pasquale Saraceno, Pietro Mantovan, Renato Brunetta, Salvatore Secchi, Vincenzo Visco

*Il marketing negli anni '90: problemi e prospettive*

Treviso, Banca Popolare di Asolo e Montebelluna: 15/12/89

Relatori: Umberto Collesei

*Sviluppo delle Risorse Umane: ruolo imprenditoriale e ruolo manageriale*

Pordenone: Associazione Industriali: 17/02/90

Relatori: Cinzia Palazzetti, Franco Furnò, Giovanni Costa, Luigi Tomadini, Maurizio Castro, Piero Antonio Laverda

*Applicazioni del marketing alla gestione del personale*

Venezia, Ca' Bembo: 29/09/90

*Professione manager: quali abilità e competenze per le funzioni direzionali degli anni Novanta?*

Venezia, Ca' Dolfin: 10/11/90

Relatori: Enrico Autieri, Franco Costa, Franco Furnò, Gianmario Tondata, Giovanni Costa, Luca Paccès

*Lo sviluppo manageriale e l'internazionalizzazione delle risorse direzionali*

Venezia, Ca' Bembo: 23/02/91

*Logistica: un rilancio dell'imprenditorialità*

Pordenone, Associazione Industriali: 02/03/91

Relatori: Francesco Da Villa, Franco Scolari, Giancarlo Chiodini, Mario Benedet, Massimo Mazzariol

*I sistemi informativi e il loro impatto sull'organizzazione aziendale*

Padova, Hotel Sheraton: 18/05/91

Relatori: Lino Canepari, Roberto Biscaro, Renato Bettin, Enrico Gambetta

*Storie di carriera*

Venezia, Ca' Dolfin: 07/12/91

Relatori: Patrizio Berengo, Arnaldo Camuffo, Giuseppe Crosato, Michelangelo Patron, Fabio Lorenzo Sattin, Marilena Tomasoni, Gianmario Tondata

*Outplacement*

Venezia, Ca' Bembo: 04/04/91

*Professioni del terziario*

Venezia, Ca' Dolfin: 09/05/92

Relatori: Gian P. Prandstraller, Claudio Belli, Piero Gaffuri, Claudio Gallon, Adriana Mavellia, Mario Rizzardi, Roberto Spingardi

*Management strategico: mito o realtà?*

Venezia, Ca' Dolfin: 16/05/92

Relatori: Gian Filippo Cuneo, Claudio Demattè, Gianni Mion, Maurizio Rispoli



*Storie d'aziende alla ricerca del vantaggio competitivo*

Venezia, Ca' Dolfin: 23/05/92

*Managing change for competitive success*

Venezia, Ca' Foscari: 27/03/92

*Ivano Beggio: un uomo, un'idea, un'impresa*

Venezia, Ca' Dolfin: 24/10/92

Relatori: Ivano Beggio, Giorgio Brunetti, Giorgio Lago

*Formare, selezionare, sviluppare e gestire le competenze per il vantaggio competitivo: nuovi strumenti per la gestione delle risorse umane*

Venezia, Ca' Dolfin: 21/05/93

Relatori: Giovanni Costa, Franco Ratti

*Giappone anni '90: cultura sociale e cultura d'impresa*

Venezia, Ca' Dolfin: 19/11/93

Relatori: Francesco Gatti, Franco Mazzei, Takezo Yanagida, Maria Bergamin Barbato, Akira Koudate, Kinji Kanda, Sergio Faccipieri

*Impresa ed etica*

Venezia, Ca' Dolfin: 29/01/94

Relatori: Massimo Cacciari, Aldo Palmeri, Ignazio Musu, Aldo Tognana

*ALEA Network: un incontro tra e per i soci e le imprese*

Venezia, Ca' Dolfin: 17/12/94

*La dinamica finanziaria dei Gruppi Quotati in Borse estere*

Venezia, Ca' Dolfin: 21/01/95

Relatori: Susi Belli, Guido Zanardi, Mara Di Giorgio, Maria Bergamin Barbato, Mauro Bini

*Evoluzione dei contratti internazionali di distribuzione, agenzia, compravendita*

Mestre, Hotel Forte Agip: 03/06/95

*Marzotto: lo sviluppo nel segno della continuità*

Venezia, Ca' Dolfin: 10/06/95

Relatori: Giorgio Lago, Massimo Cacciari, Giorgio Brunetti, Arnaldo Camuffo, Pietro Marzotto

*Il settore del mobile da cucina*

Preganziol, Cons. Unindustria: 15/12/95

*Opportunità e problematiche delle PMI*

Mestre, Hotel Forte Agip: 27/01/96

Relatori: Enzo Rullani, Ferdinando Azzariti, Stefano Rossi

*Il vantaggio competitivo: una ricerca continua per le imprese di successo*

Treviso, Unindustria di Treviso, Palazzo Giacomelli: 10/02/96

Relatori: Giorgio Brunetti, Andrea Gravilli, Roberto De March, Giampiero Benvenuti, Massimo Bianchi

*Aspetti finanziari e rapporti con le banche*

Mestre, Hotel Forte Agip: 24/02/96

Relatori: Livio Pauletto, Patrizio Berengo, Tiziano Caon

*Dalla gestione di commessa al Project Management*

Mestre, Hotel Forte Agip: 09/03/96

Relatori: Fabio Albano

*Aspetti commerciali delle PMI*

Mestre, Hotel Forte Agip: 30/03/96

Relatori: Umberto Collesei, Roberto De March, Andrea Gravili

*PMI: prospettive del controllo nella gestione*

Mestre, Hotel Forte Agip: 04/05/96

Relatori: Maria Bergamin Barbato, David Polato

*La gestione strategica delle Risorse Umane*

Mestre, Hotel Forte Agip: 11/05/96

Relatori: Mario Carraro, Luca Parrella, Giuseppe Volpato

*PMI e Borsa*

Mestre, Hotel Ramada: 25/05/96

*La gestione delle Risorse Umane nelle PMI*

Mestre, Hotel Forte Agip: 08/06/96

Relatori: Gian Mario Tondato Da Ruos, Francesco Varanini

*Riorganizzare l'impresa intorno alla diversificazione dei canali distributivi*

Mestre, Hotel Forte Agip: 15/06/96

Relatori: Roberto Targetti, Marco Costaguta, Enzo Rullani

*La diffusione della cultura della qualità nel Nordest*

Mestre, Associazione Industriali Venezia: 22/06/96

Relatori: Mario Dettin, Elvis Colla

*Project Financing: esperienze italiane a confronto*

Mestre, Associazione Industriali Venezia: 14/09/96

*La gestione della produzione della PMI*

Mestre, Associazione Industriali Venezia: 28/09/96

Relatori: Stefano Rossi, Alberto De Toni, Giorgio Caberlotto

*L'organizzazione snella: esperienze a confronto*

Mestre, Associazione Industriali Venezia: 05/10/96

Relatori: Arnaldo Camuffo, Luigi Mezzadri, Emanuele Bassetto

*Valutare le risorse umane: posizioni, prestazioni e potenziale*

Mestre, Associazione Industriali Venezia: 16/11/96

*Il governo dei processi logistici delle PMI*

Mestre, Associazione Industriali Venezia: 26/11/96

*Il Marketing Interno*

Mestre, Associazione Industriali Venezia: 14/12/96

*Fare rete: la strategia dell'impresa per il terzo millennio*

Mestre, Associazione Industriali Venezia: 18/01/97

Relatori: Enzo Rullani, Andrea Tomat, Alberto Zanatta

*Mostra - Convegno Nazionale delle applicazioni professionali specializzate informatica e internet per commercialisti e consulenti aziendali*

Venezia, Scuola Grande di San Rocco: 20-22/02/97

*Capire il mercato per cogliere nuove opportunità di business*

Mestre, Associazione Industriali Venezia: 22/02/97

*Dopo la laurea: quali prospettive nel mondo dell'impresa*

Treviso, Unindustria: 05/04/97

*Una lezione americana? Il marketing 'sulle spalle dei giganti' per fare surf sulle onde dei mercati*

Mestre, Associazione Industriali Venezia: 12/04/97

Relatori: Jack Trout, Michele Cimino, Luciano Bortolini, Paolo Fornasier, Diego Zandonà

*La successione imprenditoriale come fenomeno aziendale*

Mestre, Associazione Industriali Venezia: 19/04/97

Relatori: Alessandro Garofalo, Flavio Berto, Roberto Miglioli, Mauro Pizzicati

*Sistemi informativi e controllo di gestione 1*

Mestre, Associazione Industriali Venezia: 17/05/97

Relatori: David Polato, Maria Bergamin Barbato

*Le politiche retributive per il 2000*

Marghera, Associazione Industriali Venezia: 25/10/97

Relatori: Tino Chini, Paolo Politeo, Nicola Scattolin

*I sistemi informativi per il Controllo di Gestione 2*

Marghera, Associazione Industriali Venezia: 13/12/97

Relatori: Fabio Buttignon, Girolamo Meneghetti, Maria Castoro, Marcello Brugnera

*La formazione utile*

Marghera, Associazione Industriali Venezia: 29/11/97

Relatori: Marco Martinelli, Alain Calmer, Alessandro Mio

*Le nuove prospettive del mercato del lavoro dei neo-laureati in Economia Aziendale*

Mestre, Hotel Forte Agip: 23/05/98

*Il crollo dei miti organizzativi: le nuove frontiere*

Marghera, Hotel Forte Agip: 19/09/98

Relatori: Arnaldo Camuffo, Gianmario Tondato, Andrea Negrin

*Le tendenze evolutive nel settore calzaturiero*

Mestre, Unindustria: 31/10/98

Relatori: Giorgio Gottardi, Sante Bolzonaro, Mario M. Polegato, Luigino Rossi

*Piccoli Grandi Capi, le competenze necessarie per le organizzazioni*

Mestre, Unindustria: 14/11/98

Relatori: Arnaldo Camuffo, Carlo Papaccio, Stefano Rossi

*Il valore del laureato in Economia Aziendale*

Mogliano Veneto, Villa Condulmer: 12/12/98

Relatori: Maria Bergamin Barbato

*La qualità entra in azienda: I vantaggi di un sistema qualità a norme UNI EN ISO 9000*

Caerano San Marco, Fondazione Villa Benzi Zecchini: 30/01/99

Relatori: Paolo Petrani, Paolo Trippi, Giuseppe Munari

*Le nuove prospettive del mercato del lavoro dei neo-laureati in Economia Aziendale 2*

Marghera, Hotel Forte Agip: 26/02/99

*Il lavoro temporaneo: passaporto per il mondo del lavoro?*

Marghera, Hotel Ramada: 20/03/99

Relatori: Monica Coduti, Gianfranco Malavasi, Carlo Scatturin

*Euro: problematiche contabili e fiscali. Riflessi sulle principali aree di attività d'impresa e sulla Pubblica Amministrazione*

Marghera, Hotel Forte Agip: 10/04/99

Relatori: Alessandro Danesin, Fabio Gava, Lauro Reato

*Fare Impresa nel Terzo Millennio: verso la definizione di un nuovo modello di impresa*

Venezia, Ca' Dolfin: 08/05/99

Relatori: Enzo Rullani, Bruno Anastasia, Lodovico Grompo, Bruno Cannella, Maurizio Fistarol, Gabriele Zanetto, Mario Carraio, Enzo Pavan, Giovanni Ambrosetti, Sergio Sambonet, Giorgio Gottardi, Mario M.Polegato, Luigino Rossi, Jerome Caille

*Fare Impresa nel Terzo Millennio: i percorsi strategici*

Marghera, Unindustria: 02/10/99

Relatori: Enzo Rullani, Roberto Chemello, Andrea Tomat, Alberto Zanatta

*Workshop Apprendere per competere: Strumenti di vantaggi competitivi per le PMI*

Treviso, Unindustria: 13/11/99

Relatori: Paolo Sorzio, Antonio Caldini, Alessandra Pegorer, Cristiano Liuzzo

*Il Lavoro nel Nord Est*

Mestre, Municipio: 18/11/99

Relatori: Bruno Anastasia, Carlo Scatturin, Luciano De Gaspari

*I Nuovi Soggetti che cambiano il Nord Est*

Mestre, Municipio: 02/12/99

Relatori: Giancarlo Corò, Gabriele Zanetto, Tazio Ravaggi, Giampiero D'Errico, Roberto Michieletti

*Idee del Nord Est*

Mestre, Municipio: 09/12/99

Relatori: Gianfranco Bettin, Giorgio Lago, Giorgio Brunetti

*Micro e Grandi Imprese: Verso un nuovo modello di sviluppo*

Mestre, Municipio: 16/12/99

Relatori: Arnaldo Camuffo, Giuseppe Bortolussi, Giancarlo Zacchello, Franco Sech

*Progetti di misurazione e 'obiettivi strategici'*

Marghera, Hotel Holiday Inn: 12/02/00

Relatori: Paolo Collini, Giovanni Broggi, Nortbert Buechel

*Il Nord-Est e la borsa: esperienze e prospettive. Le aziende del Nord-Est hanno bisogno della borsa?*

Mestre, Unindustria: 20/05/00

Relatori: Luciano Olivotto, Lorenzo Cocco, Antonio Quaglio, Enzo Pavan, Andrea Tomat, Manuel Sala, Silvano Pontello, Massimo Carraro, Luigino Pichler

*L'Azienda Digitale: Affrontare il cambiamento nell'era di Internet*

Venezia, Ca' Dolfin: 09/06/01

Relatori: Stefano Micelli, Pietro Andrea Ciuffi, Sergio Maccotta, Tiziano Vescovi, Maurizio Balestrieri, Silvia Barettoni, Roberto Chinello, Elvis Colla, Arnaldo Camuffo, Massimo Buseti, Francesco De Leo, Angelo Milanello, Luca Parolari, Fabio Sattin, Giorgio Brunetti

*I portali, gli head hunter, l'interinale, le vecchie inserzioni... È possibile mettere un po' d'ordine nella ricerca e selezione del personale?*

Venezia, Unindustria: 23/02/02

Relatori: Romano Cappellari, Tiziana Tronchin, Neumann International, De Ferra, Stefano Rossi, Carlo Scatturin, Di Falco

*I "trucchi" del colloquio di selezione*

Venezia, Ca' Bembo: 06/04/02

Relatori: Componenti Consiglio direttivo ALEA

*Le opportunità di carriera nelle aziende del Nord-Est, in quelle italiane e in quelle europee*

Venezia, Ca' Bembo: 20/04/02

Relatori: Componenti Consiglio direttivo ALEA

*Ma la direzione Risorse Umane serve davvero o è solo un costo?*

Treviso, Unindustria: 11/05/02

Relatori: Arnaldo Camuffo, Giovanni Costa, F. Peruzzo, M. Favoni, M. Lolli, Andrea Negrin

*Quale formazione dopo la laurea? Cosa offre il mercato? Il Master: vale la pena oppure no? Quando farlo?*

Venezia, Ca' Bembo: 11/05/02

Relatori: Componenti Consiglio direttivo ALEA

*La valutazione delle tue competenze e le opportunità di carriera più idonee per le tue caratteristiche*

Venezia, Ca' Bembo: 25/05/02

Relatori: Componenti Consiglio direttivo ALEA

*È vero che le aziende del Nord Est fanno poca formazione?*

Venezia, Unindustria: 26/10/02

Relatori: Paolo Giubitta, Ferdinando Azzariti, A. Calmer, A. Milo

*I percorsi di crescita delle piccole e medie imprese*

Mestre, Direzione Regionale Veneto Poste Italiane, Palazzo polifunzionale: 15/11/02

Relatori: Giuseppe Mattiazzo, Enrico Menegazzo, Massimo Carraio, Giovanni Rana, Luigi Rossi Luciani, Marina Salomon, Marino Finozzi

*Creazione del valore e gestione delle Risorse Umane*

Marghera, Unindustria: 23/11/02

Relatori: Danilo Farinelli, Arnaldo Camuffo, Fabio Albano, Mario D'Ambrosio, Marco Onagro, Alessandro Marchini, Paola Vio Genova

*I percorsi di crescita delle piccole e medie imprese 2*

Mestre, Direzione Regionale Veneto Poste Italiane, Palazzo polifunzionale: 29/11/02

Relatori: Lauro Buoro, Diego Carron, Giuseppe D'Imporzano, Nello Genovese, Alberto Zanatta, Claudio Pasqualetto

*I percorsi di crescita delle piccole e medie imprese 3*

Mestre, Direzione Regionale Veneto Poste Italiane, Palazzo polifunzionale: 13/12/02

Relatori: Claudio Novello, Gianluca Biagini, Luisa Bortolomiol, Mario Cunial, Alessandro Vardanega, Pier Ugo Gambiera, Patrizia Marin, Pierangelo Girardello

*Dalla fiducia focalizzata sull'imprenditore alla fiducia riposta sui numeri. Come cambia il rapporto banca-pmi alla luce del passaggio generazionale e dei rating?*

Mestre, Cassa Risparmio Venezia: 24/01/03

Relatori: Mauro Asoletti, Giorgio Brunetti, Matteo Carlotti, Luca Baseggio, Luca De Stefani, Luigi Ceron, Roberto Setola, Stefano Baro, Ugo Rigoni

*Aziende di Famiglia e Private Equity. Dalla presunzione di incompatibilità alla verifica dei fatti.*

Mestre, Cassa di Risparmio di Venezia: 14/02/03

Relatori: Alberto Barucci, Antonio Quaglio, Diego Basso, Fabio Buttignon, Luca Baseggio, Matteo Carlotti

*Al di là del panico e dell'esuberanza. L'approccio della finanza comportamentale alle decisioni finanziarie.*

Mestre, Cassa di Risparmio di Venezia: 28/02/03

Relatori: Ugo Rigoni, Carlo Luison, Cesare Mattiello, Fabrizio Zampieri, Maurizio Crema, Stefano Zanchetta, Luca Baseggio

*I campioni nascosti 1*

Marghera, V.E.G.A. Parco scientifico e tecnologico di Venezia: 10/05/03

Relatori: Claudio Novello, Roberto Compagno, Lauro Buoro, Giuseppe D'Imporzano, Pierangelo Girardello, Arduino Panicia

*I campioni nascosti 2*

Marghera, V.E.G.A. Parco scientifico e tecnologico di Venezia: 24/05/03

Relatori: Massimo Carraro, Simone Cason, Marco Franchetto, Giuseppe Mattiazzo, Massimo Codato

*Il Retail Management: teorie, modelli e casi aziendali*

Altavilla Vicentina, Villa Valmarana Morosini: 18/09/04

Relatori: Romano Cappellari, Carlo Alberto Buttarelli, Riccardo Perdomi

*Nuove vie di crescita per aziende industriali*

Altavilla Vicentina, Villa Valmarana Morosini: 16/10/04

Relatori: Tiziano Vescovi, Luca Savio, Marco Mammano

*Professioni e Professionisti nel Retail*

Altavilla Vicentina, Villa Valmarana Morosini: 06/11/04

Relatori: Luca Silvestrelli, Tiziana Primori, Nicola Scattolin  
1985-2005

*Cenza socio onorario ALEA*

Mestre, Dall'Amelia: 03/12/2004

Relatori: Ettore Messina, Giovanni Rana

*Convegno Vent'anni ALEA al servizio della Business Community: Né post, né neo il Nord-est e l'identità (forse)ritrovata*

Aula Magna Ca' Dolfin, Università Ca' Foscari, Venezia: 7/05/2005

Relatori: Carlo Carraro, Ferdinando Azzariti, Paolo Gubitta, Giorgio Brunetti, Paolo Collesei, Giovanni Costa, Enzo Rullani, Anna Comacchio,



Diego Bolzonello, Ettore Riello, Andrea Tomat, Gian Mario Tondato Da Ruos, Alberto Zanatta.

*Valore della Conoscenza: crescere efficacemente sul mercato costruendo un nuovo vantaggio competitivo. Alea / Unindustria Venezia*

Venezia, V.E.G.A. Parco scientifico e tecnologico di Venezia: 29/10/05 e 19/11/05

*Qualità e tecnologie informatiche per l'innovazione nelle PMI. Alea / Unindustria Venezia*

Mestre: 10/03/2007

*Dritti al cuore: l'industrializzazione del prodotto*

Padova, Confapi Padova: 30/09/2008

Relatori: Luigi Faleo, Maurizio Bortali

*Salone d'Impresa, Cenacoli per controller - Misurare l'orlo del Caos. Dalla misurazione del profitto a quella del valore*

Castelfranco Veneto (TV), Fracarro Radioindustrie Spa: 10/10/2008

Relatori: Alessandro Cafiero, Christian Cecchetelli, Luca Fiore, Carlo Massignani, Chiara Mio, Bibiana Zuliani, Maurizio Bortali

*I brevetti e la protezione della proprietà industriale*

Padova, Confapi Padova: 12/11/2008

Relatori: Davide Petraz, Marco Piccitto, Matteo Cavalcante, Maurizio Beraldo

*Fare Rete, Fare Impresa: Strumenti per l'iniziativa imprenditoriale (Progetto Jstep)*

Stra (VE), Sala della biblioteca comunale: 27/11/2008

Relatori: Antony Candiello, Matteo Caccin, Ruggero Vilnai, Giulia Mancin, Alberto Bobbo, Maurizio Bortali, Luca Gleria, Mauro Marinello

*Salone d'Impresa, Cenacoli per controller - Misurare l'orlo del Caos. Il pensiero Lean per il controllo di gestione*

Treviso, Palazzo Giacomelli - Unindustria Treviso: 11/12/2008

Relatori: Fernando Delogu, Luigi Faleo, Emilio Pagani, Marina Ranzi, Matteo Ricci, Maurizio Bortali

*La concretezza a disposizione dell'azienda: dalla teoria alla pratica*

Sandriago (VI), TOPP Spa: 27/02/2009

Relatori: Matteo Cavalcante, Simone Bertagnon, Alessio Marconcini, Gianfranco Mazzone, Cristina Stella, Maurizio Bortali

*Salone d'Impresa, Cenacoli per controller - Misurare l'orlo del Caos. Il valore del cliente*

Stra (VE), Villa Foscari Rossi: 28/03/2009

*Seminario in memoria di Maurizio Bortali, presidente ALEA 2010-2012: Impresa e Socialità Il ruolo delle PMI per lo sviluppo economico dei territori in ottica smart cities*

Padova, Confapi Padova: 15/06/2012

Relatori: Davide D'Onofrio, Monica Zoin, Patrizia Messina, Antonio Candiello, Fabrizio Borin

*Workshop sulla gestione ambientale dell'azienda in ottica strategica e di comunicazione della sua sostenibilità tramite il report integrato*

Padova, Sheraton: 11/10/2012

Relatori: Christian Cecchettelli, Antonio Scipioni, Marina Bertoli, Dario De Rossi, Edi Florian, Stefano Bianchi

*Cena socio onorario ALEA*

Mestre, All'Amelia: 29/11/2012

Relatori: Giovanni Costa, Riccardo Donadon

*Workshop sulle principali novità 2013 relative ai principi contabili e ai principi di revisione e Presentazione Memorial ALEA Maurizio Bortali*

Padova, ANDAF Nord Est: 23/01/2013

Relatori: Emilio Pagani, Christian Cecchettelli, Luciano Berzè, Stefano Pizzutelli, Stefano Bianchi

*Capitani Coraggiosi: Manager 2.0 nel Nord-est del terzo Millennio*

Venezia, Università Ca' Foscari, Aula Baratto: 25/05/2013

Relatori: Carlo Carraro, Giovanni Costa, Lauro Buoro, Stefano Beraldo, Andrea Tomat, Luca Parrella

*Dal personale alle persone: morfogenesi dei professionisti delle risorse umane in azienda*

Venezia, Università Ca' Foscari, Aula Baratto: 06/11/2013

Relatori: Chiara Mio, Giovanni Costa, Arnaldo Camuffo, Alberto Papaccio, Gianmario Tondato da Ruos, Anna Comacchio

*Workshop sulle principali novità 2014 relative ai principi contabili italiani e internazionali*

Padova, ANDAF Nord Est: 23/01/2014

Relatori: Stefano Bianchi, Emilio Pagani, Stefano Beorchia

*Capitani Coraggiosi: Imprenditori e manager della cultura*

Venezia, Università Ca' Foscari, Aula Baratto: 24/05/2014

Relatori: Roberto Cecchi, Franca Coin, Renato Quaglia, Matteo Marzotto, Andrea Moretti, Diego Mantoan

*Gli strumenti di finanziamento per le PMI: quotazione all'AIM versus Mibond*

Roncade (TV), H-Farm: 13/11/2014

Relatori: Luca Tavano, Stefano Taioli, Vittorio Cencherle, Mauro Sbrogì, Andrea Messutti, Stefano Bianchi, Giuliano Saccardi

*Novità 2015 relative principi contabili internazionali IAS/IFRS e principali impatti fiscali a seguito dell'applicazione degli IAS/IFRS*

Padova, ANDAF Nord Est: 14/01/2015

Relatori: Stefano Zambon, Stefano Bianchi, Francesco Ballarin, Roberto Salin, Emilio Pagani

*Capitani Coraggiosi: Stay Hungry, Stay Foodish: cibo per visionari. Italian Food: da leader di prodotto a leader di mercato*

Venezia, Università Ca' Foscari, Aula Baratto: 23/05/ 2015

Relatori: Stefano Micelli, Andrea Rigoni, Giuseppe Da Re, Fabio Brescacin, Domenico Scimone, Michele Bianco

## 6 Elenco dei Soci Onorari di ALEA

I Soci Onorari vengono nominati dal Consiglio Direttivo per motivi e meriti specifici nell'attività accademica, imprenditoriale e manageriale. Nel corso della sua storia trentennale, ALEA ha nominato quali Soci Onorari le seguenti sedici personalità (con data di nomina):

Prof. <b>Giovanni Castellani</b> Magnifico Rettore Università Ca' Foscari di Venezia	22 ottobre 1988
Prof. <b>Pasquale Saraceno</b> Professore emerito della Facoltà di Economia Università Ca' Foscari di Venezia	25 novembre 1989
Prof. <b>Giorgio Brunetti</b> Ordinario di Economia Aziendale Università Ca' Foscari di Venezia	23 dicembre 1992
Ing. <b>Ivano Beggio</b> Presidente Aprilia SpA	24 ottobre 1992
Cav. <b>Teofilo Sanson</b> Presidente Sanson Gelati SpA	17 dicembre 1994
Dott. <b>Pietro Marzotto</b> Presidente Marzotto SpA	10 giugno 1995
Sig. <b>Massimo Bianchi</b> Presidente Key Line Bianchi 1770 SpA	10 febbraio 1996
Cav. <b>Mario Carraro</b> Presidente Carraro SpA	11 maggio 1996
Prof.ssa <b>Maria Bergamin Barbato</b> Ordinario di Programmazione e Controllo Università Ca' Foscari di Venezia	11 dicembre 1998
Dott. <b>Andrea Tomat</b> Presidente Lotto Sport Italia SpA	05 dicembre 2003
Cav. <b>Giovanni Rana</b> Presidente Pastificio Rana SpA	03 dicembre 2004
Dott. <b>Ettore Messina</b> Coach Benetton Basket	03 dicembre 2004
Prof. <b>Arnaldo Camuffo</b> Università Luigi Bocconi, Milano	06 dicembre 2007
Sig. <b>Lauro Buoro</b> Presidente Nice S.p.A	06 dicembre 2007
Prof. <b>Giovanni Costa</b> Università degli Studi di Padova	30 novembre 2012
Dott. <b>Riccardo Donadon</b> Presidente H-Farm	30 novembre 2012

## 7 Elenco dei Soci di ALEA dal 1985 al 2015

Segue l'elenco dei soci di ALEA in ordine alfabetico per gli anni 1985-2015. I dati si riferiscono ai soci che hanno versato la quota negli anni considerati e includono i Soci Onorari. Ogni socio può aggiornare i propri dati sul sito dell'associazione <http://www.aleacafoscari.com> richiedendo il codice identificativo e la password a [segreteria@aleacafoscari.com](mailto:segreteria@aleacafoscari.com). La segreteria è a disposizione per eventuali chiarimenti.

Abba Diego	Antoniolli Sannio	Ballerano Luciano
Abolis Francesco	Arbizzani Laura	Ballerino Sandro
Abrahamsohn Davide	Ardito Giorgio	Balletti Francesco
Adami Roberto	Ardizzon Dario	Ballin Alessandra
Adami Stefano	Arengi Bentivoglio Fabrizio	Baratto Mauro
Agnolin Marco	Argentieri Maurizio	Baratto Cristina
Agostinetti Guido	Arsie' Eros	Barazza Tomas
Agostinetto Antonio	Artusato Paola	Barbacane Roberta
Agostini Luca	Artuso Giorgio	Barbato Matteo
Albanese Mario	Arvati Stefano	Barbero Marco
Albano Fabio	Avanzi Riccardo	Barbini Marino
Alberti Paolo	Azzalini Maria Luisa	Barbon Giorgio
Albertin Simone	Azzariti Ferdinando	Barca Stefano
Albiero Roberta	Bacchin Angelo	Bardella Luca
Alicini Gianni	Bacchin Tiziana	Bardini Nicola
Aloi Massimo	Badoer Antonio	Barea Guido
Alzetta Alberto	Baggio Alessandro	Baretti Bruno
Amadio Rosaria	Bagnariol Andrea	Barison Barbara
Andreazza Davide	Bagni Roberto	Barizza Rainero
Andreazza Daniela	Bailo Sonia	Baroffio Giampaolo
Andreazza Paolo	Baita Andrea	Barretta Antonio
Andreetta Lorena	Bajon Roberta	Barro Raffaella
Andreoli Silvia	Baldan Michele	Bartorelli Piero
Andreotti Alberto	Baldan Stefano	Barucco Marco
Angeletti Corrado	Baldassin Mirco	Baseggio Luca
Angeletti Jelmoni Sabrina	Baldessari Valentina	Bassi Antonio
Anglani Roberta	Baldi Guarinoni Antonio	Basso Paolo
Angonese Nicola	Baldin Gianfranco	Basso Andrea
Anselmi Elena	Baldini Giorgio	Basso Francesco
Antonelli Roberto	Ballan Catia	Bastasin Maurizio
Antonello Paolo	Ballarin Francesco	Bastianello Enrico
Antoniazzi Adelina		Bastianello Luca
		Battaglia Mara

Battaglia Paolo Egidio	Bertato Paolo	Bocchese Marco
Battel Cristiana	Bertazzo Carlo	Bocchini Chiara
Battiston Carlo	Berto Giovanni	Boer Luca
Bazan Sergio	Bertoldero Anna	Bolzoni Luigi
Bazan Francesco	Bertoldi Alessandro	Bonaldo Ermenegildo
Bedin Pierluigi	Bertoli Giuseppe	Bonaldo Bianca
Beggini Andrea	Bertolin Mauro	Bonaldo Gregori Gaudenzio
Beggio Ivano	Bertolissi Andrea	Bonati Savorgnan Francesco
Belcaro Pier Luigi	Bertolo Rita	Bonelli Marco
Bellato Stefano	Bertoldo Alberto	Bonetto Stefano
Bellieni Stefano	Bertolo Rita	Bonfanti Marino
Bellinello Gaetano Furio	Bertolo Laila Luana	Bonfigli Giuseppe
Bellini Mario	Bertolossi Alberto	Bonfiglio Giuseppe
Bellinzona Stefano	Berze' Luciano	Bonfio Luca
Bello Elena	Bet Roberta	Bonotto Daniele
Bellobon Stefano	Bettini Andrea	Bontempelli Stefano
Bellunato Massimiliano	Bettio Valentina	Boraso Cristina
Beltrame Giorgio	Bettiol Giorgio	Bordignon Francesco
Beltramini Stefano	Bettiolo Sebastiano	Bordignon Alessandro
Benatti Francesco	Bevilacqua Lucio	Borella Francesco
Benetello Carlo	Bianchi Alberto	Borella Roberta
Benetello Massimo	Bianchi Giancarlo	Borelli Alberto
Benetello Carlo	Bianchi Massimo	Borgarelli Marina
Benetollo Paolo	Bianchi Roberto	Borgato Carlo
Benettin Alessandro	Bianchi Stefano	Borghese Alvaro
Benetton Luciano	Bianchini Enrico	Borghini Andrea
Benincà Federico	Bianchini Andrea	Borin Fabrizio
Beraldo Maurizio	Bianco Michele	Borin Luca
Beraldo Guido	Bigaglia Franco	Borin Carla
Beraldo Maurizio	Bigattin Tiziano	Borina Nicola
Berengo Patrizio	Bigolin Giuseppe	Borsato Davide
Bergamin Barbato Maria	Bigolin Claudia	Bortali Maurizio
Bergamin Paolo	Bincoletto Giuseppe	Bortolamei Stefano
Bergantin Carla	Biondetti Paolo	Bortolami Fabrizio
Bergonzoni Andrea	Biondo Antonio	Bortolami Alberto
Beriotto Luca	Giovanni	Bortoliero Raffaele
Berlin Nicola	Biscontin Franco	Bortolini Luciano
Berna Andrea	Bisol Armando	Bortolon Massimo
Bernardi Laura	Bissaro Michele	Bortolotto Fabrizio
Bernardi Paolo	Bissaro Alberto	Bortolussi Cristina
Berno Andrea	Bizzotto Alberto	Bortoluzzi Paolo
	Boaria Paolo	Bortot Luca
	Boccanegra Monica	
	Bocchese Alessandro	

Bosa Fausto	Bulian Martina	Candiello Antonio
Boscaro Gianandrea	Buoro Lauro	Cangelosi Giuseppe
Bosi Francesco	Buranelli Paolo	Cantarutti Angela
Bossi Lorenzo	Burigana Omar	Canton Gabriele
Bottari Michele Carlo	Burra Stefano	Cantoni Barbara
Bottari Massimo	Busetti Massimo	Capicotto Stefano
Botteon Carlo	Busetto Antonio	Capitanio Massimo
Botter Girolamo	Busetto Domenico	Caporaletti Lorenzo
Bottoni Grimano	Buson Luigi	Caporali Carlo
Bova Antonio	Buttazzoni Fabio	Caporossi Barbara
Bovo Enrico	Buttignon Fabio	Cappellari Romano
Bovolato Simone	Cacco Claudio	Cappellazzo
Bovolato Luca	Cadel Fabio	Alessandro
Boyer Maurizio	Cadorin Luigi	Cappello Alfredo
Bozza Silvia	Caeran Giuseppe	Cappello Giovanni
Bragion Marilena	Caffagni Luciano	Cappelloni Roberto
Bramezza Giorgio	Caffini Sandra	Cappellotto Alberto
Bramezza Paolo	Caiani Alessandra	Capussela Cristina
Bramezza Laura	Caineri Claudia	Capuzzo Nicola
Bravin Maurizio	Calandri Cesare	Carbonara Roberta
Brejch Paolo	Calandri Alberto	Carboni Daniele
Brenna Fabrizio	Calderan Alessandro	Carboniero Massimo
Brenner Roberto	Callea Domenico	Carlotti Matteo
Brescancin Francesca	Callegari Francesco	Carminati Marco
Bressan Alessandra	Calmonte Giampietro	Carniato Paolo
Briani Diego	G.	Carniel Alessandro
Brigoni Marco	Calore Simone	Carniello Mirco
Brino Martina	Calzavara Fabiola	Carollo Antonietta
Bristot Paola	Camillo Claudia	Carpanese Remigio
Bronzato Cristina	Campagner Mauro	Carpanese Giovanni
Brotto Marco	Campagnoli Luigi	Carpi Walter
Brugaletta Vincenzo	Campagnolo Patrizia	Carraro Michela
Brugnera Andrea	Campagnolo	Carraro Antonio
Brugnotto Luca	Costantini Patrizia	Carraro Mario
Brunetta Giuseppe	Campanato Elisabetta	Carraro Sandro
Brunetti Giorgio	Campeotto Lorenzo	Carteri Luciano
Bruni Fabrizio	Campione Michele	Casadei Andrea
Bruni Francesca	Camporese Pier-	Casagrande Armando
Bruscagnin Giuseppe	Francesco	Casarin Francesco
Bruschi Paola	Camuffo Arnaldo	Caselli Franco
Buccaro Arrigo	Canal Aldo	Castaldo Elisabetta
Buffatti Francesco	Candia Betty	Castellani Giovanni
Bugno Matteo	Candiano Francesco	Catena Ermanno
Buhring Adolfo	Candido Matteo	Cattapan Aldo

Cattozzo Stefano	Cipriani Andrea	Crosato Giuseppe
Cavaliere Gianluca	Cirilli Manlio	Crosetto Mattia
Cavalieri Barbara	Clai Silvia	Crozzoli Andrea
Cavalletto Romano	Clocchiatti Riccardo	Cucchini Anna
Cavazzuti Fabrizio	Coccatto Igor	Cuman Mauro
Cavinato Fabio	Cocchetto Cristina	Cunial Mario
Cazzanti Michele	Coghetto Gianluca	Cunial Mario
Cecchetelli Christian	Colak Ivan	Curtolo Carmelo
Cecchetto Mirco	Colautti Luca	Curtolo Giovanni
Cecchinato	Colautti Enrico Maria	Cusinato Laura
Alessandro	Colla Elvis	Cuzzolin Andrea
Cecchini Alessandro	Colletto Chiara	Da Broi Linda
Celeghin Roberto	Collizzoli Massimo	Da Cortà Alessandro
Celli Claudio	Collodo Luigi	Da Pian Antonio
Celot Roberto Ottavio	Collot Giuseppe	Da Re Antonio
Cenedesi Alberto	Colombera Gianluca	Da Ros Katiuscia
Centenaro Federica	Colussi Bernardo	Paola
Centenaro Daniela	Comacchio Anna	Da Villa Francesca
Cereda Alessandro	Comaschi Lorenzo	Dado Giuseppe
Cervato Alessandro	Comoretto Paolo	D'Agnolo Ettore
Cesano Simone	Compagno Cristian	Dal Ben Bruna
Cesari Marina	Comuzzi Giorgio	Dal Bianco Roberto
Ceschel Antonio	Concina Maurizio	Dal Bo Francesco
Cester Alcide	Conizzoli Lorenzo	Dal Cin Carlo
Cester Ezio	Conte Pietro	Dal Lago Andrea
Chemello Roberto	Contin Marina	Dal Lago Pierantonio
Chenet Nicola	Conzato Ottaviano	Dal Pont Rosanna
Chessari Vincenzo	Coran Giovanni	Dalla Costa Paolo
Chiaruttini Lisa	Corazza Ettore	Dalla Favera Giusto
Chiesa Roberto	Coro' Ivano	Dalla Stella Fabio
Chiggiato Francesco	Corro' Luca	Dalla Vedova
Chimenton	Cortese Giovanni	Piermatteo
Alessandro	Cosani Antonella	Dall'Agnese
Chinellato Roberto	Costa Giovanni	Benedetto
Chinello Roberto	Costa Valeria	Dalle Carbonare
Chioatto Marco	Costantin Gian Luca	Paolo
Chioatto Marcello	Costantini Fabrizio	Dall'Oro Biagio
Chiozza Giovanni	Cottarelli Arturo	Danilo
Chiozzi Sabrina	Covi Alessandro	D'Ambrosio Roberta
Chiriatti Riccardo	Cravedi Paolo	Damiani Stefania
Chizzali Federico	Cravedi Giorgio	Daminato Luca
Chizzali Cecilia	Crema Maurizio	Dani Fabio
Ciccarelli Paolo	Cremonese Giulio	Daniele Vania
Cipelli Sandro	Crestani Alessandro	De Antoni Alfonso



---

De Antoni Tiziana	Dona' Dalle Rose	Favaretto Martino
De Biasi Andrea	Leonardo	Favaron Gianluca
De Biasi Adriana	Donadon Riccardo	Luigi
De Candido	Doria Franco	Fazzana Patrizia
Gianandrea	Dorigo Andrea	Fedalto Roberto
De Carli Anna	Doriguzzi Giovanna	Federici Paolo
De Cleva Chiara	Doroldi Andrea	Fedrigo Gian Paolo
De Danti Serena	Draghi Alessandro	Feletti Flavio
De Diana Raffaele	Drago Luca	Feltrin Adriana
De Lazzari Elena	Dri Andrea	Ferrandino
De March Roberto	Drudi Gianluca	Costantino
De Marchi Andrea	Durante Fabio	Ferraresi Luca
De Marchi Marino	Durgante Alberto	Ferraresi Alfredo
De Marco Francesco	Duri' Vincenzo	Ferraresso Guglielmo
De Muri Paolo	Durigon Luciana	Ferrari Maddalena
De Nardi Piersandro	Dusi Silvana	Ferrarin Massimo
De Pra Alessandra	Edera Natascia	Ferrario Andrea
De Re Roberto	Eritale Cristina	Ferrigno Maria
De Rossi Davide	Erri Mauro	Rosaria
De Santis Antonio	Fabbian Dario	Filippi Paolo Massimo
De Simoi Cristina	Fabbian Gian Luigi	Filisi Fabio
De Stefani Luca	Fabiano Francesco	Finotello Paolo
De Stefani Alberto	Fabris Federico	Finotto Alessandra
De Stefani Federico	Fabris Marco	Finozzi Paolo
De Zanche Roberto	Fabris Mario	Fior Stefania
De Zanet Giovanni	Fabris Valter	Fiore Luca
Degrassi Nicoletta	Fabro Bertino	Fiorotto Emanuele
Del Fabbro Stefano	Facchin Floriana	Firotto Luca
Del Frate Marina	Faggian Nicoletta	Fischnaller Dieter
Del Mutolo Lorenzo	Faggioli Gian Paolo	Foa' Paolo
Del Ninno Luca	Fagherazzi Silvia	Foccardi Antonio
Destro Carlo	Faldani Riccardo	Folador Eugenio
Di Donato Cinzia	Fallerini Renata	Foltran Elda
Di Fallo Gianni	Familiari Stanislao	Fontanelli Giovanni
Di Fazio Pierpaolo	Fanelli Silvana	Forestan Roberto
Di Giorgio Mara	Fantin Alberto	Formenton Ugo
Di Matteo Grazia	Fanton Alberto	Fornaro Attilio
Di Rito Corrado	Farinati Carlo	Fortin Stefania
Diana Piani Loredana	Farinelli Danilo	Fortuna Walter
Dinon Alessandro	Farronato Adolfo	Fortunato Matteo
Diprima Paolo	Fasan Andrea	Franceschet
Doddis Clelia	Fassetta Alessandro	Gianfranco
Dodero Myriam	Fattoretto Silvano	Franceschini Marco
Doimo Enza	Fava Renato	Francini Marco

---

Franzolin Nicola	Gasparini Guido	Gobbo Paolo
Frate Umberto	Gasparini Renzo	Gori Lorenzo
Fregnan Daniele	Gasparoni Giovanni	Gorlin Valentina
Fregonese Laura	Gasperotti Claudia	Gottardello Marisa
Fregonese Massimo	Gava Pierluigi	Gradara Claudio
Fregonese Roberto	Gava Sandra	Granier Sylvia
Freschi G. Luigi	Gavagnin Stefano	Grassetto Alessandro
Frescura Giuseppe	Gavardina Michela	Grassilli Luca
Frigo Micaela	Geatti Giorgio	Grava Federico
Fumiatto Gabriela	Genovese Francesca	Gravili Andrea
Fuolega Gianni	Genovese Nadia	Gravina Giuseppe
Furiani Gianmario	Gentilini Davide	Grazian Ernesto
Furlan Domenico	Geraci Filippo	Graziani Rodolfo
Furlan Ugo	Gerli Fabrizio	Graziani Fabio
Furlan Walter	Geronazzo Roberto	Graziola Andrea
Furlanetto Roberta	Gheller Roberto	Greggio Massimo
Furlanis Gervasio	Ghinati Romano	Gregianin Leonardo
Gabriele Fabio	Ghirardi Chiara	Griggio Luca
Gagliardi Stefano	Ghirardini Alessandro	Grigoletti Micaela
Gaiardoni Carlo	Giacobbi Valerio	Grigoletto Gianni
Gaino Gianfranco	Giacobbo Riccardo	Grizinic Carlo
Gaiotti Luciano	Giacometti Elisabetta	Grossi Francesco
Gajo Alberto	Giacometti Enrico	Gruarin Luca
Gajo Andrea	Giammarinaro	Gruer Clara
Galante Giuseppe	Pierluigi	Gualandri Manuela
Galante Michela	Gianesin Beni	Guaraldo Andrea
Galenda Leonardo	Gianesin Nicola	Guaraldo Monica
Galiazzo Giampaolo	Gianola Andrea	Guariento Michele
Galiazzo Sante	Giantin Alessandro	Guarnieri Giovanna
Galletti Bruno	Gibon Monica	Guarnieri Alessandro
Galli Fabrizio	Gionco Ugo	Gubitta Paolo
Galli Davide	Giopp Paolo	Guerra Alessandra
Gallina Fabio	Giorgiutti Flaviano	Guglielmini Valerio F.
Gallo Valentino	Giorio Francesco	Guiotto Alessandro
Gamba Monica	Giraldo Massimo	Guiotto Guido
Gamba Mauro	Girardi Giancarlo	Guzzella Roberto
Gambino Daniele	Girardi Domenico	Guzzo Umberto
Antonluca	Girola Alessandro	Gyssels Gregory
Ganzer Alberto	Giroto Valter	Hager Heinz P.
Garbin Alessio	Giroto Lino	Michael
Garibaldi Devoto	Giunta Marco	Hiche Massimiliano
Cristina	Giusto Andrea	Impennati Paolo
Garlato Marco	Giusto Stefano	Ingrassia Cristina
Garlato Roberto	Gobbi Silva	Innamorati Elena

Iovine Francesco	Magnificchi Michele	Martini Massimiliano
Ircando Vittorio	Magoni Gianmichele	Martinolli Marco
Iurissevich Antonella	Magorig Luca	Marton Piero
Janera Michele	Magrin Lorenzo	Martorelli Diego
Jelmoni Filippo	Magro Costantino	Marzola Luca
Jelmoni Alessandro	Malachin Rossana	Marzotto Pietro
Jelmoni Paolo	Malagodi Alberto	Masaro Alberto
Jesse Alessandro	Maltauro Enrico	Maschio Antonio
Kaps Robert Johann	Mandrizzato Antonio	Masi Tommaso
Kinspenger Fabio	Manea Carlo	Masia Maria Cristina
Kratter Alfonso	Manerba Mario	Masiero Elisabetta
Kullovitz Andrea	Manfrin Tiziano	Masnata Guido
Lamberti Bruno	Manfron Luca	Massignan Stefano
Lanaro Mauro	Manganello Fabio	Massignani Carlo
Lanfossi Daniele	Mantoan Massimo	Massimo Sergio
Lanzavecchia Alberto	Manzini Luca Mauro	Massimo Francesco
Lazzarin Maria	Manzocco Elena	Mastrogiacomo Filippo
Lazzarini Luca	Marafin Samuele	Mastrosimone Paolo
Lecchi Stefano	Maragliano Vincenzo	Mattarollo Stefano
Lenzini Ferdinando	Marangon Giancarlo	Mattelloni Riccardo
Lepscky Francesca	Marangon Monica	Matterazzo Carlo
Lerz Marco	Marangoni Laura	Mattetti Giorgio
Liana Silvio	Marcer Danilo	Mattiuzzo Mirco
Liberali Francesco	Marcer Michela	Maurantonio Bruno
Limena Giorgio	Marchesin Renzo	Mazzariol Davide
Loero Nella	Marchesini Luigi	Mazzega Paolo
Lombardi Carlo	Marchetti Alessandro	Mazzocato Paola
Lombardo Alessandro	Marchetti Enrico	Mazzocato Martino
Lomonaco Alessandra	Marchetti Giovanni	Mazzocato Francesca
Longo Mauro	Marchetti Nicola	Mazzocato Giuseppe
Lorenzon Cristiano	Marchiori Jessica	Mazzocato Maria Pia
Lorigiola Lodovico	Marchiori Paola	Mazzoli Cristina
Loschi Umberto	Marchioro Stefano	Mazzolin Samuele
Loschi Paolo	Marcolin Luca	Mazzonetto Gianfranco
Lot Antonio	Marcon Gianni	Mazzucato Ludovico
Lotta Franco	Marella Lucio	Mazzucato Luca
Lozzi Simonetta	Maresco Laura	Meggiorini Marco
Luca Giovanni	Maresio Laura	Melzi Marco Luigi
Lucati Cristina	Margini Paola	Memo Antonella
Lucchetta Paola	Marinelli Gabriele	Menarin Diego
Lucchetta Francesco	Marotta Umberto	Menegazzi Mauro
Lucchetta Luigi	Marrama Fabrizio	Meneghello Graziella
Magaraggia Nicola	Martini Giancarlo	
Maggio Massimo	Martini Roberto	

Meneghin Graziano	Molesini Paolo	Nason Stefano
Meneghini Alberto	Molin Paolo	Navone Cesarino
Meneghini Anna	Molin Massimo	Negri Mauro
Menin Matteo	Molinaro Gherardo	Nespolo Carlo
Menin Edro	Molinaroli Dario	Nespolo Matteo
Menti Sabrina	Mollo Paolo	Nicole' Antonella
Meotto Rolando	Molteni Sergio	Niero Elena
Merlo Maurizio	Momoli Marco	Niero Patrizia
Merluzzi Andrea	Mondin Dario	Nordio Valentina
Messina Ettore	Mongiello Giuseppe	Nordio Renzo
Mian Massimo	Mongiello Marco	Maurizio
Miana Giovanni	Montagnaro Luciano	Oldrati Lucia
Michelan Andrea	Montalban Rinaldo	Oliboni Caterina
Michelazzo Andrea	Montalto Carlo	Olivieri Nicola
Michelazzo Giuseppe	Montana Giovanni	Olivieri Donata
Michieletto Emanuela	Montin Silvia	Oliviero Claudio
Michieli Paola	Montina Davide	Olivotto Manlio
Michielin Alessandro	Montini Maria Rita	Ometto Alessandro
Michielon Luciano	Morelli Roberto	Ordile Salvatore
Migliari Mirco	Morelli Giuseppe	Oregna Mario
Milan Paola	Moressa Massimo	Ortolani Giorgio
Milanello Angelo	Moretti Giuseppe	Ottone Marzio
Milani Franco	Morin Dario	Paccagnan Silvia
Milluzzo Salvatore	Moro Alessandro	Paccagnella Roberta
Minacciolo	Mortandello Narciso	Pacher Antonio
Alessandra	Mosena Letizia	Pacifico Davide
Minardi Maurizio	Motta Paolo	Padova Alberto
Minardi Roberto	Moz Carlo	Pagan Marzio
Minetto Roberta	Mucelli Alberto	Paganini Lorenzo
Minto Paride	Munari Michele	Pagliarani Silvia
Minuzzo Tiziano	Munari Mauro	Pagnin Stefano
Mio Fabrizio	Munari Antonio	Pagot Gastone
Mio Alessandro	Musacchio Marco	Pagot Rossella
Mio Chiara	Musetti Antonio	Pais Ezio
Miola Manuela	Musitelli Davide	Paladin Furlan Mara
Miola Stefano	Nadalin Fabio	Palazzi Federico
Miotto Eva	Nalesso Giovanni	Palmestina Antonio
Miotto Giorgia	Nalin Giampaolo	Pan Giovanni Maria
Mocellin Elisabetta	Nardi Donatella	Pancieria Roberto
Mocellini Andrea	Nardin Enrico	Paniccia Gianmaria
Modanese Lorenzo	Nardin Siria	Panizza Francesco
Modolo Aldo	Nardini Peppi Sandro	Pantaleoni Matteo
Mognato Maria	Nascinguerra	Pantaleoni Stefano
Cristina	Samuele	Pantano Mauro

Pantano Giorgio	Pellizzato Carlo	Piovesana Diego
Paolin Giampietro	Pellizzon Andrea	Pircher Christian
Paolini Alessandro	Pelos Fabio	Pirrotta Giuseppe
Papaccio Carlo	Peloso Enrico	Pisciella Donatella
Alberto	Peloso Francesco	Pitacco Veronica
Paradisi Paolo	Peloso Davide	Pittini Marina
Parigi Bini Guido	Pento Roberto	Pivato Marco
Parmeggiani Giuliano	Peracin Stefano	Pivato Nicola
Parolin Barbara	Peresson Paolo	Pivetta Giovanni
Paronetto Mario	Peretti Michele	Pivotti Francesco
Parpaiola Franco	Peretti Antonio	Pizzolato Claudio
Parrella Luca	Peretti Francesco	Poletto Yuri
Pascotto Dario	Peretto Andrea	Poliak Roberto
Pasqualini Matteo	Perino Stefano	Polla Helen
Pasqualini Fabirzia	Perissinotto	Ponte Milva
Pasquato Carmen	Gianquinto	Pontini Antonio
Pasquato Celestina	Peron Silvia	Populin Redivo
Paschetto Anna	Perretto Andrea	Valentino
Passuello Paola	Peruzza Paolo	Porrazzo Danilo
Passuello Carlo	Pesavento Enrico	Possamai Fabio
Pastore Romeo	Pescarollo Antonio	Possiedi Gianfranco
Patalano Marco	Pescarolo Chiara	Pozzato Vittorio
Patron Daniele	Pesce Willy	Pozzebon Elena
Patron Michelangelo	Pesce Giovanni	Pozzobon Gianluca
Patruno Franco	Pesce Paolo	Pozzobon Stefano
Pavan Giuliana	Peserico Marco	Pradella Giampaolo
Pavan Francesca	Petrin Mario	Praloran Enrico
Pavan Paola	Pettenon Francesco	Pravettoni Giovanni
Pavan Stefano	Peverelli Diego	Alberto
Pavan Renzo	Piaia Tatiana	Prearo Giovanni
Pavan Bernacchi	Pianca Aldo	Precoma Lisa
Fabrizio	Piani Alessandro	Prelez Alberto
Pavanetto Umberto	Pianon Nicola	Presotto Gianni
Pecol Luca	Piazzon Rosanna	Preto Anna
Pederneschi	Piccoli Francesco	Prevedello Nadia
Antonella	Piciocchi Carlo	Primultini M. Elena
Peghin Mario	Pieressa Agostino	Pujatti Armando
Pelà Enrico	Pieretto Tiziano	Pustetto Paolo
Pellizzari Andrea	Pigat Antonella	Quacquarelli Nicola
Pelliccioni Alberto	Pillin Emanuela	Quadrelli Vincenzo
Pelliccioni Dario	Pinzoni Daniele	Quaglio Antonio
Pellis Claudio	Piovan Nicola	Quarisa Iginio
Pellizzari Franco Aldo	Piovesan Patrizia	Rabbolini Alessio
Pellizzaro Romeo	Piovesana Luca	Rachello Achille

Rado Vania	Rosati Chiara	Santarossa Gianluigi
Raffin Giulio	Rosini Marco	Santi Dario
Ragazzon Alberto	Rosolin Marina	Santin Flavio
Raisi Laura	Rossato Marco	Santini Andrea
Rampazzo Michele	Rossato Carlo	Sapienza Elisa
Rana Giovanni	Rossetto Flavio	Saraceno Pasquale
Rana Paola	Rossetto Valter	Saracino Valeria
Randon Stefano	Rossi Alberto	Saramin Antonio
Raris Michele	Rossi Giovanni	Saramin Michele
Rasera Giampaolo	Rossi Massimo	Saretta Eros
Rasera Dino	Rossi Pietro	Saretta Giuseppe
Reato Lauro	Rossi Stefano	Sarnataro Luca
Rebesco Stefania	Rosso Antonio	Saro Piergiorgio
Reffo Fabio	Rossolini Alberto	Saro Fabio
Reffo Michele	Roverato Paolo	Sartor Alessandro
Regazzo Andrea	Rubbo Stefano	Sartori Anna
Regazzo Francesco	Ruggiero Andrea	Sartori Giorgio
Retis Raffaele	Ruppi Cosimo	Sartori Franco
Rettore Federica	Russo Sara	Sartori Maddalena
Riccato Antonio	Rutschmann Fabrizio	Sartori Paolo
Ricci Iginio	Ruzzante Marina	Sartori Simone
Ricci Fabrizio	Ruzzini Vezio	Sartori Di Borgoricco Mauro
Riello Pierluigi	Sabadin Luca	Sassaro Stefano
Rienzi Francesco	Sabaini Roberta	Sattin Lorenzo Fabio
Righetti Lucia	Sabba' Mauro	Savietto Vincenzo
Rinaldin Simon Guido	Sabbion Massimo	Scandian Luciano
Rioda Giuliano	Sacco Carlo	Scantamburlo Davide
Riz Giuseppe	Sala Emanuele	Scapin Alessandra
Rizzante Nadia	Salmaso Filippo	Scapolan Annachiara
Rizzardo Roberto	Salmaso Andrea	Scaramelli Marco
Rizzo Giuseppe	Saltini Maurizio	Scaramuzza Paolo
Rizzotto Mauro	Saluto Stefano	Scardigli Nicoletta
Roberti Tatiana	Salvadori Sandro	Scarin Giampiero
Rocchetto Andrea	Salvagno Fabiana	Scarpa Stefano
Romanin Arturo	Salviato Francesca	Scarpa Carlo
Romanin Cesare	Sama Francesco	Scatto Marco
Romanin Guido	Samiolo Riccardo	Scattolin Lorella
Romare Enrico	Sanavia Marco	Scattolin Enzo
Ronchese Massimo	Sanguin Adriana	Scattolin Roberto
Ronchese Omero	Sanguin Nerio	Schiabello Susanna
Ronconi Nicola	Sanna Massimo	Schibuola Luca
Ronconi Marco	Sanson Teofilo	Schianti Andrea
Ronconi Giovanna	Santagiuliana Paolo	Schiesari Gabriele
Ronfini Mario	Santarossa Elena	

---

Schiorlin Thomas	Stefani Renzo	Tondolo Marzia
Sciola Massimo	Stefani Andrea	Tonello Luca
Scolaris Marco	Stella Michela	Tonellotto Claudia
Scomparin Paola	Stevanato Fabio	Tonin Nicola
Scotto Di Clemente Antonio	Stiore Evi	Toniolo Mauro
Scrizzi Franco	Stiore Carlo	Tonolo Massimo
Scudeller Giovanni	Stocchetti Andrea	Tonolo Paolo
Scussolin Alberto	Stocco Paolo	Tonolo Marina
Secco Andrea	Stradaoli Pierpaolo	Tonon Giancarlo
Secomandi Nicola	Stradiotto Luca	Tonus Bruno
Segala Marta	Tabanelli Fabrizio	Toppa Valter
Segato Domenico	Taddei Anna	Tosato Federico
Selenscig Cristina	Tagliapietra Antonella	Toscani Giacomo
Senatore Fabrizio	Tagliapietra Marco	Tosi Carlo
Seno Luca	Taiariol Carlo	Tottolo Francesco
Serafini Nicola	Tasca Paolo	Tozzato Daniele
Serena Mattia	Taschetti Giovanna	Trabucco Silvia
Serraiotto Paolo	Tasinato Andrea	Treggiari Marco
Sgaravato Michele	Tassini Carlo	Trevigne Moreno
Siega Michele	Taverna Alessandra	Trevisan Marco
Sigura Sandro	Tegon Diego	Trevisan Marisa
Simeoni Giorgio	Tellini Laura	Trevisan Alessandra
Simonato Gianni	Telve Giuseppina	Trevisanato Aldo
Simonetti Massimo	Terrin Francesco	Trevisiol Christian
Simonetto Stefania	Tessarollo Lorenzo	Trinca Valentino
Sinigaglia Mario	Tesser Emanuela	Trippi Paolo
Sist Manuela	Tiepolo Stefano	Trivellato Fabio
Sisti Lorenzo	Tiozzo Sandra	Trivellato Luigi
Sogne Ada Luigia	Tiozzo Corrado	Trivellin Debora
Somià Tatiana	Tittonel Patrizia	Trivillin Alessandro
Somma Stefano	Todesca Ersilia	Trocchi Dario
Sopracolle Giovanni	Todescato Giuliano	Troisi Adele
Sorteni Luigi	Toffanello Eduard	Trolese Michela
Spavento Paolo	Toffoli Stefano	Trovo' Elena
Speranzon Marco	Tolio Gianfranco	Turatello Manuel
Sperotti Giuseppe	Tomasoni Marilena	Turi Vincenzo
Spigariol Paolo	Tomasoni Massimo	Turri Daniela
Spolaor Fabio	Tomasoni Mauro	Turrin Lorella
Spolaor Alessandra	Tomat Andrea	Turrin Giovanni
Sponza Andrea	Tomat Gianmaria	Val Giampietro
Spranzi Nicola	Tomat Myrna	Valentini Laura
Spunta Antonio	Tommasini Silvia	Valerio Luca
Stefanello Massimo	Tondato da Ruos Gian Mario	Valmarana Andrea
		Van den Winkel Mirko

---

Vardanega Alessandro	Vio Genova Paola	Zanon Graziella
Varnier Matteo	Violante Gaetano	Zanuso Federico
Varotto Alessandro	Viotto Francesco	Zanussi Pierfrancesco
Vazzoler Roberto	Virginio Marzia	Zanzon Elisa
Vazzoler Carlo	Viscovich Giuseppe	Zara Nicoletta
Vecchiato Daniela	Visentin Mauro	Zarpellon Fabio
Vecchiato Michele	Visentin Massimo	Zatta Mauro
Vedovato Jacopo	Visentin Maria Chiara	Zatta Richard
Vellandi Lucia	Viviani Federico	Zavan Antonella
Vendraminetto Michele	Volpato Alvise	Zenato Maurizio
Venir Paolo	Volpato Andrea	Zeni Denis
Ventura Giuseppe	Voltolina Paolo	Zerbato Marco Antonio
Ventura Nicola	Zaccarelli Arianna	Zerbetto Andrea
Venturato Mauro	Zadro Paolo	Ziero Dante
Venturini Luca	Zago Lorenzo	Zilio Maurizio
Venturini Ivan	Zaina Sandro	Zillo Giuseppe
Verderosa Pier Luigi	Zaja Attilio	Zin Maristella
Verrilli Rosaria	Zaja Marco	Zoletto Stefano
Vespier Cristina	Zambelli Manlio	Zonta Franco
Vettoretto Fanni	Zambon Tiziana	Zoppini Andrea
Viale Elisabetta	Zambon Ezio	Zorzan Federico
Vianello Andrea	Zambon Stefano	Zorzet Franco
Vianello Luigi	Zambon Beniamino	Zorzetto Antonio
Vianello Marco	Zamborlini Nicoletta	Zottarel Daniela
Vianello Angelo	Zamengo Valentina	Zulian Stefano
Vianello Luca	Zamparini Roberto	Zuliani Luca
Vianello Alessandro	Zamperetti Ivana	
Vicari Alessandra	Zampieri Fabrizio	
Vicari Pietro	Zampieri Matteo	
Vicelli Anna	Zanatta Alberto	
Vicentini Debora	Zanatta Barbara	
Vidoni Luca	Zanchi Giorgio	
Viel Manuela	Zanchi Marco	
Vigato Chiara	Zandin Giovanni	
Vighesso Stefano	Zanella Carlo	
Vighy Antonio	Zanellati Gianfranco	
Vigna Marta	Zanellato Stefano	
Vignali Eugenio	Zanetti Marco	
Vignotto Claudio	Zangrando Giovanni	
Villanova Luigi	Zanin Guido	
Vindigni Gianluca	Zanin Ciro	
Vio Carlo	Zanin Enrico	
	Zanin Gianernesto	
	Zaninotto Enrico	



La ricorrenza del trentennale di ALEA, la storica associazione dei laureati in Economia aziendale di Ca' Foscari, apre a una riflessione corale sullo sviluppo degli studi manageriali a Venezia. Primo in Italia assieme alla Bocconi, il corso di laurea in Economia aziendale dell'Ateneo veneziano ha formato generazioni di manager, imprenditori e specialisti di caratura internazionale.

Scritto assieme a diversi docenti e laureati eccellenti che hanno animato Ca' Bembo, sede storica del Dipartimento, il presente volume indaga l'evoluzione delle discipline aziendali in Laguna, oltre a restituire significative esperienze dei professionisti del management usciti da Ca' Foscari.

Saggi di Favero, Bergamin Barbato, Biffis, Brunetti, Collesei, Costa.  
Contributi di Anzivino, Baseggio, Bianchi, Bonaldo Gregori, Borin, Buseti, Buzzavo, Carlotti, Cecchetelli, De March, De Nardi, Mantoan, Parrella.  
Interviste ad Azzariti, Colla, Collini, De March, Guaraldo, Marotta, Molesini, Mongiello, Papaccio, Parrella, Rigo, Rossi, Sattin, Tomat, Tondato Da Ruos, Zanchi.



Università  
Ca' Foscari  
Venezia



Ca' Foscari  
**Alumni**



**ALEA**

printed by

**pixartprinting**

con il contributo  
scientifico di



**pwc**

