

## **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 caparbiazza 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'architave 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

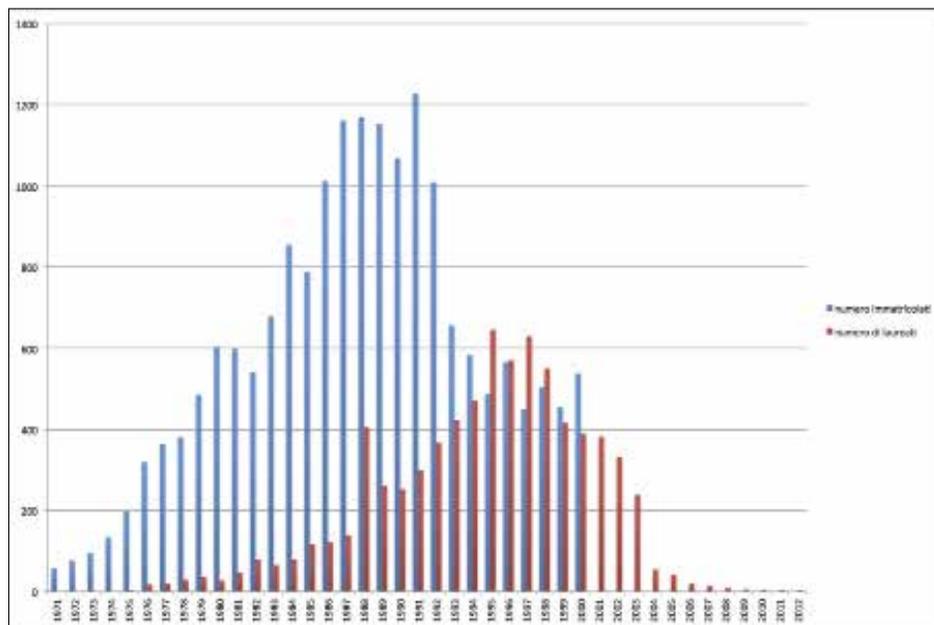
Nome	Cognome	Professione/Ruolo aziendale	Luogo (anno) di nascita	Anno d'iscr.	Data di Laurea	Passati ruoli/ riconoscimenti associativi
Simonetta	Rigo	Vice-president, Global Brand, Marketing Strategy and Planning, Western Union GB	Abano Terme (1970)	1988	06/07/1994	
Stefano	Rossi	Resources & Projects 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

---

1 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 trascinatore; 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 statutale 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 kuhniiana. 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.