

Le nuove tendenze dell'Economia Aziendale

Fondamenti, metodo e traiettorie del management contemporaneo

a cura di Chiara Mio, Marco Fasan, Carlo Marcon, Silvia Panfilo

Introduzione

Chiara Mio, Marco Fasan, Carlo Marcon, Silvia Panfilo

Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Nel 1926, con la prolusione tenuta presso la Regia Scuola Superiore di Commercio di Venezia e pubblicata l'anno successivo con il titolo *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Gino Zappa inaugurava una delle più profonde rivoluzioni scientifiche del pensiero economico-aziendale italiano. Da quelle pagine prese forma una nuova concezione dell'azienda, destinata a superare definitivamente i confini della tradizionale ragioneria per fondare l'Economia Aziendale quale scienza unitaria dell'amministrazione economica delle aziende. La rilevazione, la gestione e l'organizzazione cessavano di essere ambiti separati per diventare le dimensioni inscindibili di un'unica realtà, interpretata nella sua natura dinamica, sistemica e orientata alla continuità.

A distanza di un secolo da quella prolusione, la Venice School of Management dell'Università Ca' Foscari Venezia, erede della Scuola nella quale maturò quella straordinaria stagione scientifica, sente il dovere di rendere omaggio al proprio Maestro non attraverso una mera celebrazione della sua figura, ma mediante l'esercizio più autenticamente zappiano: interrogare il presente e il futuro alla luce dei principi che hanno dato origine all'Economia Aziendale.

L'obiettivo del volume è quindi quello di rileggere il contesto contemporaneo attraverso la lente interpretativa dell'Economia Aziendale, mostrando come le intuizioni di Zappa continuino a offrire una chiave di lettura privilegiata per comprendere le profonde trasformazioni delle pratiche manageriali. Il presente volume non intende dimostrare semplicemente l'attualità del pensiero di Zappa, ma metterne in evidenza la capacità generativa. Le categorie elaborate dal Maestro non costituiscono soltanto un patrimonio storico, bensì



I libri di Ca' Foscari 37

e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917

ISBN [ebook] 979-12-5742-081-9 | ISBN [print] 979-12-5742-087-1

Open access

Submitted 2026-07-15 | Published 2026-09-15

© 2026 Mio, Fasan, Marcon, Panfilo | © 4.0

DOI 10.30687/979-12-5742-081-9/000



un programma scientifico ancora capace di interpretare fenomeni nuovi e orientare lo sviluppo delle pratiche manageriali.

Il filo conduttore che attraversa tutti i contributi è la convinzione che il progresso delle pratiche manageriali non coincida con il superamento dell'impostazione zappiana, ma trovi in essa un fondamento ancora sorprendentemente fecondo. Le innovazioni tecnologiche, metodologiche e istituzionali trasformano profondamente gli strumenti attraverso i quali le aziende costruiscono conoscenza, assumono decisioni e governano i propri processi. Ciò che permane, tuttavia, è l'intuizione fondamentale di Zappa secondo cui la conoscenza dell'azienda non rappresenta un fine autonomo, ma il presupposto del suo governo. Cambiano gli strumenti, i linguaggi e le tecnologie; permane la necessità di comprendere l'azienda come sistema unitario, di preservarne l'equilibrio dinamico, di interpretarne la continuità e di ricondurre la crescente specializzazione delle competenze a una visione complessiva del fenomeno aziendale.

Questa impostazione trova piena espressione anche nella natura interdisciplinare del volume. L'opera riunisce infatti studiosi appartenenti alle diverse aree scientifiche della Venice School of Management, dando concreta attuazione a quella concezione unitaria dell'Economia Aziendale che costituisce il lascito più profondo del Maestro. I contributi affrontano temi che spaziano dalla rilevazione alla governance, dalla finanza al marketing, dall'organizzazione alla gestione del rischio, dalla sostenibilità all'intelligenza artificiale, dall'audit alle reti d'impresa, dal family business al management pubblico, dalla regolamentazione contabile ai metodi quantitativi e statistici, fino alla riflessione metodologica sulla ricerca aziendale. Pur affrontando ambiti disciplinari differenti, essi condividono una medesima prospettiva culturale: ricondurre la pluralità dei fenomeni aziendali a una visione integrata dell'azienda, nella convinzione che solo l'unitarietà della conoscenza consenta di interpretare efficacemente la crescente complessità del contesto economico e sociale. In questa prospettiva, il volume mostra come discipline apparentemente lontane condividano un medesimo problema scientifico: comprendere come evolvano le forme della conoscenza aziendale e come esse contribuiscano al governo dell'impresa. È proprio questa centralità della conoscenza, intesa come processo interpretativo e decisionale, a costituire il filo che ricompone unitariamente la pluralità dei contributi.

A distanza di un secolo, emerge così con forza il carattere autenticamente visionario del pensiero di Gino Zappa. Visionario non perché avesse previsto le specifiche trasformazioni che oggi caratterizzano il mondo delle aziende, ma perché aveva individuato principi destinati a conservare la loro validità ben oltre il contesto storico nel quale furono formulati. La sua concezione dell'azienda come sistema unitario, dinamico e orientato alla

continuità continua a rappresentare una bussola per comprendere il presente e, soprattutto, per interpretare il futuro delle pratiche manageriali. È questo il significato più profondo del presente volume: riaffermare, nel luogo in cui l'Economia Aziendale vide nascere il proprio paradigma scientifico, la capacità generativa di un pensiero che continua a ispirare studiosi e manager, offrendo ancora oggi categorie interpretative capaci di accompagnare le aziende lungo le trasformazioni che caratterizzeranno il prossimo secolo.

Il volume è articolato in quattro sezioni che ripercorrono idealmente il programma scientifico delineato da Zappa nella prolusione veneziana. Il percorso prende avvio dalla riflessione sull'azienda quale coordinazione economica, prosegue con il metodo attraverso cui essa viene conosciuta, si sviluppa nell'analisi della sua natura dinamica e si conclude con gli strumenti del suo governo.

La prima sezione pone le basi teoriche dell'intero volume. I contributi sono ordinati secondo una progressione che conduce dalla **finalità dell'azienda** alle **condizioni che ne assicurano la durata nel tempo**. Il volume si apre con il contributo di **Mio e Costantini**, che interpreta l'azienda come soggetto creatore di valore condiviso, collocando la sostenibilità in continuità con il principio zappiano dell'economicità. Una volta definita la finalità dell'azienda, il contributo di **Fasan e Scarpa** approfondisce il principio dell'integrazione, mostrando come la corporate governance rappresenti oggi il meccanismo attraverso il quale si preserva l'unità del sistema aziendale. Il capitolo di **Panfilo** affronta quindi la continuità dell'azienda dal punto di vista dell'equilibrio dinamico e della gestione del rischio, interpretando quest'ultima come naturale evoluzione della concezione zappiana dell'impresa. La sezione si conclude con il contributo di **Benedetti, Colapinto e Pinelli**, che mostra come tali principi trovino una delle loro più efficaci applicazioni nel *family business*, contesto nel quale il valore, l'integrazione e la continuità assumono una prospettiva esplicitamente intergenerazionale.

La seconda sezione è dedicata al **metodo scientifico**, uno dei temi centrali della prolusione del 1926. Anche qui i contributi seguono una progressione che racconta l'evoluzione degli strumenti della conoscenza economico-aziendale. Il percorso prende avvio con **Favero**, che rivaluta il metodo storico e la microanalisi quali strumenti interpretativi della complessità aziendale. **Casarin e Marcon** introducono successivamente il tema dell'incertezza e della probabilità soggettiva, mostrando come il giudizio costituisca parte integrante del processo conoscitivo. Il contributo di **Pittavino, Panfilo e Cortellazzo** amplia quindi il paradigma metodologico verso la cultura *data-driven* e l'intelligenza artificiale, evidenziando l'evoluzione dei sistemi di supporto alle decisioni. Chiude la sezione il contributo di **Agostini e Arkhipova**, che mostra come tali innovazioni trovino

concreta applicazione nell'audit contemporaneo, interpretato come sviluppo delle 'tendenze nuove' individuate da Zappa.

La terza sezione a seguire descrive la **natura dinamica dell'azienda**. L'azienda è osservata nella sua continua evoluzione organizzativa, istituzionale e tecnologica. Il contributo di **Cortellazzo e Pontiggia** apre la sezione proponendo una riflessione teorica sulla progettazione delle organizzazioni e sulla loro capacità di anticipare il cambiamento. **Cabigiosu e Moretti** estendono quindi questa prospettiva oltre i confini dell'impresa, mostrando come le reti inter-organizzative rappresentino nuove forme di coordinazione economica. **Russo** amplia ulteriormente l'analisi alle amministrazioni pubbliche, evidenziando come i principi dell'Economia Aziendale abbiano progressivamente trasformato anche il management pubblico. Infine, **Massaro, Dal Mas e Bagnoli** proiettano il lettore verso le più recenti trasformazioni tecnologiche, mostrando come i sistemi algoritmici costituiscano una nuova fase evolutiva del programma scientifico zappiano.

L'ultima sezione raccoglie i contributi dedicati agli strumenti attraverso i quali la conoscenza viene tradotta in **decisioni manageriali** e in **sistemi di governo** dell'impresa. Il percorso prende avvio con **Bertinetti e Gardenal**, che interpretano la finanza come funzione di governo orientata alla continuità aziendale. Il contributo di **Lanzini, Cancellieri e Hinterhuber** amplia la prospettiva alle decisioni di mercato, mostrando come il marketing contemporaneo continui a fondarsi sulla visione sistemica dell'impresa elaborata da Zappa. **Marcon e Scarpa** affrontano poi il ruolo della regolamentazione contabile come evoluzione della funzione conoscitiva della rilevazione, mentre **Gianfelici e Samiolo** concludono il volume mostrando come il *data-driven* audit rappresenti oggi uno dei principali ambiti nei quali il giudizio professionale, la tecnologia e la conoscenza aziendale convergono nel governo dell'impresa.

La sequenza delle quattro sezioni pertanto non risponde a una classificazione per discipline, né riflette la tradizionale articolazione accademica delle aree dell'Economia Aziendale. Essa ripercorre, piuttosto, il programma scientifico delineato da Gino Zappa nella prolusione veneziana, seguendo un itinerario che conduce dalla riflessione sull'azienda quale coordinazione economica al metodo attraverso cui essa viene conosciuta, dalla sua natura dinamica agli strumenti del suo governo. In questa prospettiva, gestione, organizzazione e rilevazione non costituiscono ambiti autonomi di conoscenza, ma momenti diversi di un'unica scienza dell'azienda, chiamata a interpretare unitariamente fenomeni economici, organizzativi, sociali e tecnologici sempre più complessi.

È proprio questa idea di unitarietà che accomuna tutti i contributi raccolti nel volume. Pur muovendo da prospettive disciplinari differenti, essi condividono una medesima convinzione: le grandi

trasformazioni contemporanee non richiedono di abbandonare le categorie fondative dell'Economia Aziendale, ma di reinterpretarle alla luce di contesti profondamente mutati. In questo senso, il pensiero di Gino Zappa continua a rivelare una straordinaria capacità generativa, offrendo non soltanto una chiave di lettura del presente, ma anche un quadro teorico entro il quale comprendere le traiettorie evolutive del management e del governo delle aziende.

A cento anni dalla prolusione che segnò la nascita dell'Economia Aziendale moderna, questo volume intende riaffermare il valore di un progetto scientifico che continua a ispirare la ricerca e la pratica manageriale. Il filo rosso che attraversa i contributi raccolti non è soltanto l'attualità delle categorie elaborate da Gino Zappa, ma la centralità della conoscenza quale fondamento del governo dell'azienda. Se cambiano gli strumenti, i linguaggi e le tecnologie attraverso cui tale conoscenza viene costruita – dalla storia alla probabilità, dai dati all'intelligenza artificiale – permane l'intuizione zappiana secondo cui conoscere l'azienda significa comprenderne unitariamente la natura, le relazioni, le dinamiche e le condizioni di equilibrio per orientarne consapevolmente il governo. La crescente specializzazione delle discipline e l'evoluzione delle pratiche manageriali rendono oggi ancora più attuale l'esigenza di ricondurre le molteplici forme della conoscenza aziendale entro una visione sistemica, capace di cogliere la complessità dei fenomeni economici, organizzativi, sociali e tecnologici. È in questa concezione della conoscenza come processo unitario, interdisciplinare e orientato all'azione che risiede, forse più di ogni altra, l'eredità più autentica e feconda di Gino Zappa, non soltanto per comprendere il presente, ma anche per interpretare le traiettorie future dell'Economia Aziendale e del management.

