



Ca' Foscari
Alumni

Venice
School of
Management

Articoli
e interviste
Alumni VSM
2024-2025

Il futuro del management e il ruolo cruciale della creatività

L'esperienza di tre Alumni di successo della Venice School of Management

Nel panorama aziendale in continua evoluzione, il ruolo dei manager si è trasformato, andando ben oltre la semplice gestione di risorse e processi. Oggi, la creatività è un elemento indispensabile per affrontare le sfide sempre più complesse del mercato globale e per guidare il cambiamento in modo efficace. Il 17 ottobre 2024, tre alumni della Venice School of Management hanno partecipato come speaker all'evento **"Artificiale: Intelligenza manageriale e pensiero artistico"** - Future of Management 2024, condividendo le loro esperienze su come la creatività sia diventata un pilastro fondamentale nel loro lavoro: **Marco Benvegnù**, Head of Corporate Brand Management di Arper SPA, **Massimiliano Mirabella**, Head Of Marketing and DTC presso SIDI Sport, e **Cinzia Scarbolo**, Head of Omnichannel, Trade Marketing & Digital Retail di Vodafone.

Creatività e innovazione nel design

Marco Benvegnù, Head of Corporate Brand di Arper, un'azienda che fa del design il proprio core business, mette in evidenza il legame indissolubile tra creatività e innovazione. "La creatività mi serve per immaginare, progettare e offrire esperienze che siano in grado di far evolvere e innovare la cultura aziendale. Per un'azienda che si occupa di design, come Arper, la creatività è fondamentale per esprimere significati attraverso i prodotti." Per Benvegnù, la creatività deve essere accompagnata dall'applicazione pratica e da un appeal estetico in grado di catturare l'attenzione. "Il design diventa il mezzo con cui esprimere il massimo potenziale dell'innovazione, che è il risultato di tre fattori moltiplicativi: creatività, capacità realizzativa e appeal. Il tema dell'estetica nei prodotti di design è cruciale: per essere appealing e comunicare valori, bisogna saper cogliere ciò che è intrinseco nell'essere umano, ovvero la ricerca del bello."

Creatività nel management: una scoperta continua

Massimiliano Mirabella riflette su come la creatività sia una componente essenziale, scoperta lungo il suo percorso professionale. "Che cosa c'è di creativo nel lavoro di un manager? Molto, ed è una di quelle scoperte che fai nelle prime esperienze e



ti accompagna per tutta la carriera. Il nostro ruolo è quello di costruire in un mondo dove il contesto è in continua evoluzione e al crescere delle responsabilità, ti trovi ad affrontare costanti situazioni di incertezza, di fattori esogeni ed endogeni", afferma Mirabella.

Viviamo in un mondo sovraccarico di prodotti alternativi e informazioni e, secondo Mirabella, la creatività diventa cruciale per trovare nuovi modi per essere salienti e rilevanti per il consumatore. "Ti trovi costantemente davanti a un foglio bianco. Partire dal foglio bianco è l'approccio corretto: chiedersi quale sia il migliore modo per raggiungere l'obiettivo finale. La risposta non te la dà nessuno e non è necessariamente nel percorso fatto in precedenza, anzi spesso partendo libero dai percorsi del passato, ne costruisci di nuovi che raggiungono molto di più. Ecco perché il lavoro del manager è creativo."

Creatività come spirito imprenditoriale e improvvisazione

Cinzia Scarbolo offre un'altra prospettiva sulla creatività, sottolineando come essa sia intrecciata con l'imprenditorialità e l'improvvisazione. "Quando mi hanno chiesto cosa c'è di creativo nel mio lavoro, ho subito pensato a due aspetti: il primo è l'imprenditorialità. Ogni giorno mi sento imprenditrice di me stessa, cercando di migliorare processi e inventare nuovi progetti per portare innovazione in azienda", afferma Scarbolo. Il secondo aspetto che Scarbolo evidenzia è l'importanza dell'improvvisazione. "Lavorando in un'azienda tecnologica che evolve rapidamente, essere sempre sul pezzo e saper improvvisare è fondamentale. Ci

si trova di fronte a situazioni nuove e non scontate. Qui entra in gioco l'improvvisazione, che nasce dall'esperienza accumulata e aiuta a risolvere i problemi quotidiani trasformandoli in opportunità creative.”

Il futuro del management: un equilibrio tra creatività e strategia

Guardando al futuro, i manager dovranno continuare a bilanciare competenze tecniche e capacità creative per mantenere la competitività in un mercato sempre più fluido. La capacità di partire da un foglio bianco, improvvisare di fronte all'incertezza e progettare esperienze che coniughino estetica e innovazione saranno competenze chiave per guidare aziende verso il successo. L'esperienza condivisa dagli Alumni della Venice School of Management dimostra come la creatività possa essere coltivata e messa al servizio dell'innovazione, offrendo nuove prospettive per affrontare le sfide di un contesto in costante evoluzione.

Lucia Marcuzzo, Levi Strauss & Co

Dalla laguna veneziana alla guida di Levi Strauss & Co

Lucia Marcuzzo, Senior Vice President & Managing Director per l'Europa presso Levi Strauss & Co. dal 2024, rappresenta una storia di successo che incarna l'equilibrio tra radici locali e ambizioni globali. Dalla sua formazione accademica in Economia Aziendale a Venezia alla guida delle operazioni europee di Levi Strauss & Co., il suo percorso è un esempio di come passione, determinazione e una visione inclusiva possano plasmare una carriera straordinaria. Con una leadership ispirata a valori di sostenibilità e diversità, Lucia sta ridefinendo il modo in cui il settore retail della moda affronta le sfide del futuro.

Lucia è entrata in Levi Strauss & Co. nel 2010 come Vice President Retail Europe, dove ha diretto i negozi gestiti direttamente dall'azienda, il canale e-commerce e la rete in franchising. Nel marzo 2016 è stata nominata Vice President Central Cluster, conseguendo risultati significativi nei mercati di Germania e Benelux. Nel settembre 2020, il suo ruolo si è ampliato per includere Regno Unito e paesi nordici, e nel maggio 2021 è stata promossa a Senior Vice President & Managing Director per il Nord Europa, con ulteriori responsabilità per l'Europa dell'Est.

Con passione per il lavoro di squadra e una leadership inclusiva, Lucia descrive il settore retail come "un'industria profondamente basata sulle persone, dove il successo dipende dalla capacità di influenzare, collaborare e guidare a diversi livelli organizzativi."

La sua visione riflette un impegno continuo verso la creazione di ambienti di lavoro sostenibili e inclusivi, contribuendo al progresso dell'industria retail in un contesto globale sempre più dinamico.

Come descriveresti la tua esperienza di studio alla Venice School of Management? In che modo ha influenzato la tua carriera?

Studiare alla Venice School of Management è stato trasformativo. Mi ha insegnato a pensare in modo critico, a collegare la teoria alla pratica e ad affrontare le sfide con una mentalità globale. La combinazione di rigore accademico e l'applicazione pratica al "mondo reale" ha fornito una base inestimabile per la mia carriera. Inoltre, ha alimentato una curiosità che mi spinge a continuare a imparare ancora oggi.



Ovviamente, la location a Venezia ha reso quegli anni un'esperienza unica.

Quali competenze o valori appresi durante il tuo percorso accademico sono stati essenziali nel ruolo che ricopri attualmente, come Managing Director Europe presso Levi Strauss & Co.?

Tre sono gli aspetti principali che emergono: adattabilità, rigore e collaborazione. Alla Venice School of Management ho imparato come affrontare problemi complessi e in rapido cambiamento con flessibilità e compostezza. Gli insegnanti e i programmi richiedevano duro lavoro e un approccio rigoroso; non è stato sempre facile, ma ne è valsa la pena. La collaborazione è stato un altro valore fondamentale: lavorare e studiare con persone di diversi background e mentalità mi ha insegnato l'importanza di considerare prospettive differenti, qualcosa su cui mi baso quotidianamente nel guidare un team multinazionale europeo.

Quali sono, secondo te, le principali sfide e opportunità che i manager affrontano oggi nel settore retail della moda?

La sfida più grande è navigare un cambiamento costante, che si tratti di evoluzioni nei comportamenti dei consumatori, rapidi progressi tecnologici o pressioni dovute a un clima economico incerto. Il settore retail della moda è in costante mutamento, e questo rappresenta sia una sfida sia un'opportunità. Questi stessi fattori ci danno la possibilità di ripensare il modo in cui ci connettiamo con i clienti, sfruttando dati e tecnologia per creare relazioni più profonde

e personali, mentre affrontiamo le complessità del mercato. La chiave per i leader è avere una visione audace, guardare oltre l'immediato e agire con visione e capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti e alle circostanze impreviste, mantenendo flessibilità e prontezza nel rispondere alle sfide o alle opportunità che si presentano.

Quanto è importante il dialogo tra università e mondo del lavoro nella formazione dei leader di domani? Hai esempi concreti di come questo dialogo ti abbia supportata durante la tua carriera?

Il dialogo tra università e mondo del lavoro è cruciale per sviluppare leader lungimiranti. L'accademia fornisce quadri teorici e nuovi modi di pensare, mentre le aziende testano queste idee in contesti reali. All'inizio della mia carriera, questo dialogo mi ha aiutato a collegare concetti strategici alle sfide operative. Oggi lo vedo come una strada a doppio senso: le aziende possono anche offrire spunti preziosi per plasmare i curricula accademici e preparare i futuri leader alle complessità che li attendono. Un recente incontro con gli studenti, proprio alla Venice School of Management, mi ha dato e ha dato al mio team di leadership molti spunti interessanti e un feedback in tempo reale su prospettive fresche ed preparate, riguardo al marchio Levi's®.

Quali sfide hai affrontato come donna in una posizione di leadership e come le hai superate?

Una delle sfide principali è stata bilanciare priorità diverse e trovare un equilibrio tra vita personale e professionale. Ma ogni sfida è stata un'opportunità per crescere e lasciare un impatto. Ho imparato presto a dare priorità e a preferire il progresso alla perfezione. Inoltre, trovare il mio stile di leadership e la mia voce è stato, ed è tuttora, un viaggio. Cerco di bilanciare fiducia e umiltà per rimanere autentica, concentrandomi sui risultati significativi. Lungo il percorso, ho fatto affidamento su relazioni solide, mentori fidati e una rete di colleghi che sono stati sia alleati che fonti di ispirazione. Oggi vedo questi momenti non come ostacoli, ma come opportunità per guidare con autenticità, superare barriere e spianare la strada per la prossima generazione di leader, uomini e donne, affinché possano sognare in grande e raggiungere di più.

Se potessi condividere un messaggio con gli studenti di oggi della Venice School of Management, quale sarebbe il tuo consiglio per sfruttare al massimo i loro studi e prepararsi per una carriera di successo?

George Bernard Shaw disse: "Il problema più grande nella comunicazione è l'illusione che sia avvenuta." Non sottovalutate il potere di una comunicazione efficace. Fatevi conoscere come persone che comunicano bene. In secondo luogo, una mentalità di crescita è un asset da coltivare: rimanete curiosi, non scoraggiatevi di fronte agli ostacoli, ma abbracciateli

come opportunità per imparare e affrontate le sfide con coraggio. Il successo e la crescita avvengono quando si osa spingersi oltre la propria zona di comfort. Concedetevi tempo per imparare: "Una carriera straordinaria difficilmente cadrà dal cielo."

Il viaggio professionale di Lucia Marcuzzo testimonia il potere di una preparazione solida e di una leadership autentica. La sua esperienza a Ca' Foscari e al Dipartimento di Management, oggi Venice School of Management, le ha fornito gli strumenti per navigare con successo un settore in continua evoluzione, dimostrando che curiosità, capacità di adattamento e collaborazione sono le basi per una carriera di successo. Con una visione audace e una forte dedizione ai suoi valori, Lucia continua a ispirare la prossima generazione di leader, mostrando che il futuro del retail, come quello della leadership, si costruisce con impegno, creatività e coraggio.

Arianna Mazzon, Venezia FC

Creare valore attraverso partnership che legano territorio, sport e cultura; la storia della Partnership manager del Venezia FC

Arianna Mazzon è Partnership Manager presso il **Venezia FC** dove, dal 2021, si occupa di sviluppare strategie di attivazione per i partner del club e di gestire le relazioni esterne. Nel suo ruolo, segue collaborazioni con aziende e istituzioni di diversi settori, tra cui partnership culturali di rilievo, quali quelle con **La Biennale di Venezia, Musei Civici, Save Venice e Ocean Space**, lavorando su progetti che intrecciano **sport e cultura**.

In passato, ha maturato esperienze in Diadora, seguendo attività di pubbliche relazioni e trade marketing, e presso La Biennale di Venezia durante la mostra d'arte del 2019.

Laureata magistrale in **Marketing e Comunicazione** all'Università Ca' Foscari di Venezia, Arianna ha un interesse particolare per arte, cultura e viaggi, passioni che influenzano positivamente il suo approccio strategico.

In cosa consiste il tuo ruolo di Partnership Manager del Venezia FC? Quali sono le tue principali responsabilità?

Il mio ruolo come Partnership Manager per il Venezia FC si colloca tra vendite e marketing/comunicazione. Nello specifico, mi occupo di attivare i benefit previsti nei contratti con i partner commerciali, garantendo che ogni collaborazione sia valorizzata al massimo e rispecchi allo stesso tempo le strategie di marketing del club.

Gestisco inoltre le relazioni con i partner, fungendo da punto di riferimento per assicurare un dialogo costante. Parallelamente, coordino e attivo le partnership culturali e di comunità, collaborando con istituzioni come la Fondazione La Biennale, Save Venice, We are here Venice e Ocean Space. Infine, seguo in prima persona la pianificazione e l'esecuzione degli eventi istituzionali.

Come si costruiscono e gestiscono partnership strategiche in una realtà calcistica come il Venezia FC?

Costruire e gestire partnership strategiche in una realtà come il Venezia FC richiede un equilibrio tra il raggiungimento degli obiettivi del club e la creazione di valore per i partner.

Da un lato, lavoriamo per garantire che ogni



partnership sia allineata con le nostre strategie: dal raggiungimento dei target di vendita alla coerenza con il posizionamento del brand, che unisce storia, innovazione e un forte legame con la città.

Dall'altro lato, ci concentriamo sul valore che una partnership può offrire alle aziende che scelgono di investire nel mondo del calcio. Questo include:

- visibilità e riconoscimento del brand, grazie alla portata internazionale del Venezia FC;
- associazione a valori positivi, come integrità, diversità, inclusione e connessione con il territorio;
- coinvolgimento dei fan, attraverso strategie mirate che rendano autentica l'interazione con la community;
- coerenza e autenticità, fondamentali per rafforzare la credibilità del brand del partner;
- attivazioni che vanno oltre il matchday, per offrire valore lungo tutto l'arco della stagione;
- progetti a lungo termine, che creano impatti duraturi e significativi.

Il mio lavoro è quindi quello di seguire la partnership dalla negoziazione iniziale alla progettazione di attivazioni che siano innovative, rilevanti e in grado di fare la differenza per entrambe le parti.

Quali sfide affronti più spesso nel tuo lavoro e come il tuo percorso di studi in management ti ha preparato ad affrontarle?

Nel mio lavoro, una delle sfide principali è riuscire a conciliare le esigenze delle diverse parti interessate. Questo richiede una continua capacità di relazione, mediazione, e visione strategica.

Altre sfide includono la gestione di progetti complessi,

che spesso coinvolgono scadenze strette e molteplici collaboratori, e l'ideazione di attivazioni sempre più creative e innovative per distinguerci dai nostri concorrenti diretti.

Il mio percorso di studi in management mi ha fornito alcuni strumenti fondamentali per affrontare queste sfide: la formazione marketing e comunicazione mi ha insegnato a strutturare piani operativi efficaci e a prendere decisioni basate su dati e obiettivi. Allo stesso tempo, i lavori di gruppo e i progetti pratici svolti durante il mio percorso universitario sono stati fondamentali per sviluppare le capacità di pensare "out of the box", collaborare in team, e gestire dinamiche interpersonali.

Ci parli della tua collaborazione con la Venice School of Management? Com'è stato tornare in aula durante il corso di Comunicazione coordinato dalle Prof.sse Cinzia Colapinto e Francesca Checchinato?

Tornare in aula come speaker è stato un momento speciale per me. È stato un modo per 'restituire', portando agli studenti la mia esperienza di alumna e mostrando loro come si sviluppano le partnership nel contesto sportivo.

Mi ha fatto particolarmente piacere rispondere alle loro domande a fine lezione: sono rimasta positivamente colpita dalla loro curiosità e dall'attenzione che hanno mostrato verso i temi affrontati. I progetti finali degli studenti sono stati molto ben fatti, tanto che alcuni hanno toccato idee simili a quelle che avevamo già esplorato all'interno del Venezia FC.

Durante il tuo incontro con gli studenti della Venice School of Management, hai avuto modo di vedere alcuni dei loro progetti e idee. Quali spunti o risultati ti hanno colpito di più? Come li vedi applicabili nel mondo delle partnership strategiche e dello sport business?

I progetti finali degli studenti hanno dimostrato creatività e una buona comprensione delle dinamiche del mondo delle partnership strategiche. Tra le idee presentate, alcune si sono concentrate su attivazioni in grado di valorizzare il legame tra club e territorio, mentre altre hanno esplorato il potenziale di prodotti specifici, dimostrando attenzione alle necessità degli atleti.

Nella maggior parte dei lavori ho ritrovato concetti affrontati in aula come l'idea di coerenza e autenticità tra il club e l'azienda partner. Una partnership efficace non si basa solo sulla visibilità, ma deve essere costruita su valori condivisi e obiettivi comuni. Alcune idee mi sono sembrate differenti rispetto alle valutazioni che si solito facciamo internamente, ma erano molto ben motivate. Questi spunti potrebbero rivelarsi davvero efficaci nell'approccio alle aziende per la prossima stagione.

Altri spunti, infine, erano così vicini a idee che abbiamo già esplorato al Venezia FC, da confermarmi la bontà del lavoro svolto. Questi progetti hanno un potenziale applicabile nel mondo dello sport

business, non solo per la loro creatività ma anche per l'attenzione a strategie di lungo termine che generano valore sia per il club che per i partner.

Quali consigli daresti agli studenti della Venice School of Management che aspirano a seguire le tue orme e lavorare in un settore dove sport, business e comunicazione si intrecciano?

Se posso dare un consiglio agli studenti della Venice School of Management che aspirano a lavorare in un settore dove sport, business e comunicazione si intrecciano, direi che, pur essendo arrivata in questo mondo un po' per caso, una formazione specifica è sicuramente un buon punto di partenza. Il settore richiede competenze mirate, quindi seguire percorsi di studio e formazione ad hoc è fondamentale. Inoltre, vorrei sottolineare un aspetto che ho imparato nel mio percorso: il mondo del calcio, in particolare, si basa su una rete di contatti molto fitta e l'ingresso nei club non segue i tradizionali canali di recruiting. Per questo, coltivare relazioni è essenziale. È importante costruire una rete solida e avere una visibilità costante, perché spesso le opportunità nascono proprio grazie a queste connessioni, come ho sperimentato personalmente.

La storia di Arianna Mazzon è un invito per i futuri professionisti a osare, innovare e coltivare relazioni autentiche, dimostrando che il successo non si misura solo in numeri, ma anche nell'impatto positivo che si riesce a generare sulle persone, sulle istituzioni e sul territorio. In un mondo in cui sport, business e cultura si intrecciano sempre più, figure come Arianna sono la prova che con la giusta combinazione di competenze e passione, si possono davvero creare connessioni durature e significative.

Alessandro Vecchiato, Saint Laurent

Da studente di management a professionista del lusso a Parigi

Alessandro Vecchiato è un alumnus di Management con un background che unisce **visione strategica e creatività**. Dopo aver completato i suoi studi in management tra Ca' Foscari e l'ESCP Europe, ha intrapreso una carriera brillante nel **settore del lusso**, collaborando con brand iconici come Chanel, Celine, Armani e Saint Laurent.

In questa intervista, Alessandro racconta il suo percorso tra Italia e Francia, le sfide affrontate nel passaggio a un mercato internazionale e i consigli per i giovani laureati che vogliono emergere in questo mondo esclusivo e altamente competitivo.

Alessandro, puoi raccontarci come il tuo percorso di studi in management ti ha preparato per una carriera internazionale nel settore del lusso?

La mia carriera internazionale non nasce nel management puro, ma da una serie di fortunate coincidenze: dalla passione per la cucina che mi ha quasi spinto ad intraprendere un percorso formativo per diventare chef, al desiderio di diventare fashion designer, il mio percorso si è poi orientato verso la dimensione economico-aziendale, iniziando con un diploma di contabile, seguito da una laurea triennale in Economia Aziendale, una laurea Magistrale in Marketing and Innovation presso l'Università Ca' Foscari Venezia, ed un Master in Management all'ESCP Europe.

Avendo un'indole creativa molto forte, al termine degli studi triennali il mio interesse si concentrava sempre di più sul mondo della moda e del lusso, un universo distante ma che non ho mai smesso di osservare. Arrivato al termine di questo percorso, mi sono trovato di fronte ad un bivio: ammesso al London College of Fashion per un master in Fashion Strategic Marketing, e contemporaneamente al programma di doppio diploma con l'ESCP Europe a Parigi, ho deciso di orientarmi verso quest'ultima opzione.

In questo contesto, e senza conoscere a fondo il sistema delle grandes écoles francesi, la preparazione accademica italiana di natura principalmente teorica con qualche accento su casi pratici, mi ha fornito solide basi che ho potuto applicare durante gli studi in Francia, dove un approccio teorico più limitato è stato arricchito da business case reali, interventi di speakers e progetti con aziende del lusso, grazie alla vicinanza geografica ed al forte network universitario



e professionale.

La dualità degli elementi che hanno composto il mio percorso è ciò che, infine, mi ha permesso di entrare nel mondo del lavoro con una preparazione generalista, completata da conoscenze acquisite attraverso percorsi specialistici in Go to Market, Experience Management e Fashion Marketing, parte del Master in Management, e dalla mia curiosità verso questi temi, che ho continuato a coltivare anche al di là dell'ambito accademico.

Vivi e lavori a Parigi da quasi otto anni. Cosa ti ha spinto a trasferirti nella capitale del lusso mondiale e quali sono stati i fattori chiave che ti hanno portato a scegliere questo settore per la tua carriera?

L'arrivo a Parigi non è stato pianificato. Inizialmente, la mia volontà era di trasferirmi in un paese anglofono, essendo stato ammesso ad un percorso specialistico in Fashion Marketing a Londra. Nel frattempo però, lavoravo per un marchio che si trova nel Veneziano e che presentava le sue collezioni a Milano e a Parigi; così sono stato esposto alla realtà francese da una prospettiva più vicina. Dopo un paio di settimane nella Ville Lumière, sapevo che il mio futuro prossimo si sarebbe finalmente concretizzato nella realtà parigina. Ciò che mi ha permesso di partire è stata una buona dose di coraggio, senza sapere se e quando sarei tornato – ricordo ancora mia madre in aeroporto, con gli occhi lucidi, che mi disse "So che da Parigi non tornerai più" - , e molta onestà intellettuale verso me stesso di ambire ad una realtà che mi rappresentasse di più. La passione per questa città, sviluppata

durante l'anno di studi, mi ha poi spinto a voler restare più a lungo.

La scelta del settore si spiega grazie ad una sensibilità personale verso la creatività nella moda e nell'arte, unita a una forte voglia di accedere al prodotto di lusso, all'esclusività e all'unicità, concetti che si riflettono nei ruoli che ho ricoperto: le "terre di mezzo" tra management e creatività, così ben descritte dalla professoressa Monica Calcagno.

Ciò che è stato determinante nello strutturare la mia carriera in questo settore è riconducibile a fattori chiave come la passione per il prodotto e la client experience sia in store che online, e forse, in definitiva, una certa assimilazione alla clientela del mondo del lusso.

Il passaggio dal mercato italiano ad un mercato estero non è sempre semplice. Quali sfide hai incontrato scegliendo di lavorare in Francia e quali strategie hai adottato per superarle con successo?

Sicuramente un elemento immediatamente percepibile è la differenza culturale tra Italia e Francia, come il lavoro venga accettato e valorizzato in modo diverso nelle due realtà, tanto a livello di ambizioni professionali che a livello finanziario. Ciò che mi ha sicuramente aiutato è stato il network che mi ha aperto il mio percorso di studi così come le connessioni con professionisti che ho avuto il piacere di incontrare. Inoltre, ho nel tempo maturato consapevolezza del mio valore, elemento che ha rappresentato un ruolo fondamentale nel mio posizionamento.

Una sfida non banale è stata sicuramente la lingua, con un peso importante sulla mia autostima e introversione. Superare il timore del giudizio degli altri, o anche il mio stesso giudizio troppo severo sul mio Francese, insieme alla volontà di mettermi in gioco, sono stati ulteriori fattori determinanti per la mia crescita come persona e come professionista.

Hai lavorato in aziende di prestigio come L'Oréal, Chanel, Céline, Armani e ora Saint Laurent. Quali competenze acquisite durante i tuoi studi in management si sono rivelate fondamentali per affrontare queste esperienze, e quali lezioni chiave hai imparato da ogni realtà?

Tanto a Venezia che a Parigi, le competenze chiave acquisite durante il percorso accademico sono state il lavoro in team e l'approccio analitico, l'attenzione ai dettagli senza però perdere mai di vista il quadro globale.

Avendo lavorato in diverse realtà, se dovessi riassumere le lezioni apprese, diversi elementi emergono pensando all'ambito "mestiere": essere coraggiosi, saper quando parlare, quando tacere, e quando invece insistere nelle proposte fatte all'interno di un progetto; mantenere un approccio strutturato, tenendo sempre chiaro in mente l'obiettivo, e provando a strutturare il più possibile le situazioni di potenziale caos, interfacciandosi con colleghi ed partner esterni per rimettere in discussione quanto

condiviso, ove necessario.

Da un punto di vista di crescita personale, il giovane me, che voleva accedere rapidamente ad una posizione manageriale, ha capito rapidamente che è fondamentale mantenere una solida ambizione, continuando a sognare ma rimanendo il più pragmatico possibile, senza voler accelerare troppo. Adattarsi ad ogni realtà e cultura aziendale è poi la sfida successiva: sapere quando sfidare gli altri e quando sfidare se stessi, accettare le tempistiche imposte, godersi il momento ma senza perdere di vista il proprio obiettivo. In questo contesto, gentilezza e, a volte, il sapersi muovere all'interno dei contesti di cui si è parte, diventano chiave per poter avanzare come un unico team, anche nei momenti in cui la realtà sembra frammentata.

Parigi non è solo una città, ma un vero e proprio hub culturale e creativo. In che modo l'essere immerso nella cultura parigina ha influenzato il tuo approccio al lavoro e il tuo modo di interpretare il settore del lusso?

Sorpassata la differenza culturale Italia-Francia, l'immersione nel mood di Parigi, dove arte, moda e lusso sono onnipresenti diventa l'incipit di una ricerca costante, una ricerca dettata dalla curiosità. Essendo continuamente stimolato da una realtà in costante cambiamento, dove esposizioni nei vari musei si alternano a brand events spettacolari, la ricerca diventa l'elemento centrale nel mio approccio al lavoro: una ricerca culturale, estetica, ma anche di esperienze, di benchmark, di network. Tale ricerca mi permette di essere informato su tutto ciò che accade in città o in marchi rilevanti nel settore, ma anche di essere in contatto con professionisti di vari ambiti al di là del management puro, con cui intrattenere conversazioni estremamente stimolanti, che a volte si rivelano elementi fondamentali in momenti decisivi della carriera.

Cosa consigliresti ai giovani laureati in management che aspirano a intraprendere una carriera nel settore del lusso? Da dove dovrebbero iniziare e quali esperienze sono indispensabili per emergere?

Se dovessi consigliare ad un giovane me agli albori del suo percorso accademico-professionale come arrivare al ruolo che ricopro oggi, sicuramente mi permetterei una riflessione a livello di attitudine personale, esperienze professionali e progetti paralleli. Da un punto di vista della personalità, all'essere curiosi e umili, con apertura mentale, va aggiunta una ricerca personale rispetto alla propria identità, ai propri sogni e alle proprie conoscenze e competenze. Parlando di esperienze, il mio consiglio è di sviluppare una mentalità creativa, in base alle proprie attitudini personali, per riuscire a scegliere in modo chiaro in che settore e che professione costruire il proprio percorso.

Personalmente, l'esperienza nel retail è stata fondamentale per accedere a delle posizioni lavorative nel lusso, che sono, infine, di supporto al retail: non

parlo semplicemente di uno stage di qualche mese, ma di un'esperienza più importante, di un paio d'anni almeno, per comprendere in profondità le dinamiche di una boutique e le relazioni store-Headquarters – e perché no, per crescere nel retail per far diventare questo percorso una vera e propria carriera.

Ultimo ma non per importanza, menzionerei i progetti "paralleli": universitari, di ricerca personale, eventi, partecipazione ad associazioni... Secondari forse a primo impatto, ma talmente apprezzati dai recruiter poiché costituiscono la ricchezza intellettuale di ciascuno di noi, oltre alla preparazione accademica.

Agnese De Rossi, Gruppo Alajmo

Come trasformare una laurea in management in una carriera nel food marketing

Marketing Manager con una solida esperienza nel **settore food**, Agnese De Rossi ha costruito la sua carriera combinando strategia, creatività e una profonda conoscenza del mercato. Dal brand management alle ricerche di mercato, dalla distribuzione all'organizzazione di eventi, il suo approccio attento ai dettagli l'ha portata a ricoprire ruoli di crescente responsabilità in aziende di prestigio, tra cui Cameo e il Gruppo Alajmo, eccellenza della ristorazione italiana.

In questa intervista, Agnese racconta come il suo percorso in Management a Ca' Foscari abbia influenzato le sue scelte professionali, quali competenze le sono state più utili nel mondo del lavoro e che consigli darebbe a chi sogna una carriera nel food marketing. Un viaggio tra **innovazione, sostenibilità e strategie di branding**, alla scoperta di un settore in continua evoluzione e ricco di opportunità.

Cosa ti ha spinto a scegliere di studiare management e in che modo il tuo percorso universitario ha influenzato le tue scelte professionali?

Ho sempre avuto una naturale predisposizione all'organizzazione e alla gestione di attività: dai giochi dell'infanzia ai gruppi di studio, fino alla pianificazione di viaggi con gli amici. Al momento di scegliere il mio percorso universitario, ho cercato un ambito che potesse valorizzare questa mia attitudine e trasformarla in una professione concreta. Il management mi ha offerto proprio questo: un mix di struttura, strategia e creatività. Durante il percorso universitario ho affinato le mie capacità analitiche, imparato a lavorare in team e sviluppato una mentalità orientata alla soluzione dei problemi, elementi che si sono rivelati fondamentali per la mia carriera.

Ora lavori con il Gruppo Alajmo, un'eccellenza nel mondo della ristorazione. Quali sono le principali responsabilità del tuo ruolo? E quali le sfide?

Il Gruppo Alajmo è riconosciuto a livello internazionale per la sua eccellenza nella ristorazione, e negli ultimi anni ha deciso di espandere il proprio business sviluppando la divisione Food & Design, dedicata alla vendita di prodotti a marchio. Il mio ingresso



in azienda è stato motivato proprio dalla volontà di rafforzare questa business unit, incrementando la brand awareness in Italia e all'estero attraverso nuovi canali distributivi. Le sfide principali? La competizione nel settore food è altissima e per emergere servono visione strategica, capacità di innovazione e una forte connessione con il pubblico. Lavorare per un brand con una reputazione così elevata richiede un equilibrio tra rispetto per la tradizione e capacità di innovare, una combinazione che rende il mio lavoro estremamente stimolante.

Lavorare in un'azienda di alto livello nel settore food richiede un mix di capacità gestionali e creative. Quali competenze acquisite durante gli anni universitari ti sono state più utili nel mondo del lavoro?

L'università mi ha fornito una solida base teorica nella gestione d'impresa, nel marketing strategico e nelle dinamiche di mercato. In particolare, lo studio degli aspetti gestionali è stato cruciale per affrontare le sfide quotidiane del mio lavoro. Oltre alle competenze tecniche, però, un elemento fondamentale è stato il pensiero critico: la capacità di analizzare un problema da diverse prospettive e trovare soluzioni efficaci. Inoltre, le esperienze di gruppo e i progetti pratici mi hanno insegnato l'importanza del lavoro di squadra e della comunicazione efficace, competenze chiave per chi lavora nel marketing e nel branding.

Il settore food è in continua evoluzione, tra innovazione, sostenibilità e nuove tendenze di mercato. Come vedi il futuro di questo ambito e

quali opportunità può offrire a giovani laureate/ laureati?

Il settore food è dinamico e in continua trasformazione. Innovazione, sostenibilità e digitalizzazione sono i principali driver di cambiamento e offrono enormi opportunità per chi ha competenze nel marketing, nel branding e nella strategia commerciale. Le aziende che sapranno interpretare e anticipare le tendenze – come la crescente richiesta di prodotti biologici, l'attenzione alla sostenibilità e l'e-commerce food – potranno consolidare la propria posizione nel mercato. Per i giovani laureati, questo significa avere davanti un settore che non conoscerà mai crisi, ma che richiederà sempre più specializzazione e capacità di adattamento.

Qual è la lezione più importante che hai imparato nel passaggio dall'università al mondo del lavoro e che vorresti condividere con studentesse e studenti di oggi?

Il passaggio dall'università al mondo del lavoro può essere un momento di grande crescita, ma anche di incertezza. La lezione più importante che ho imparato è che una buona preparazione accademica è la base, ma l'attitudine e la capacità di adattarsi fanno la differenza. Il mio consiglio è di sfruttare ogni opportunità che l'università offre: dai tirocini ai progetti pratici, dal networking agli scambi internazionali. Essere proattivi, curiosi e pronti a mettersi in gioco permette di entrare nel mondo del lavoro con maggiore consapevolezza e con un vantaggio competitivo.

Quale consiglio daresti a studentesse e studenti che vogliono costruire una carriera simile alla tua?

Il mio consiglio è di avere chiari i propri obiettivi e rimanere fedeli alla propria visione di carriera. È importante non lasciarsi distrarre da opportunità che sembrano allettanti sul breve termine, ma che potrebbero allontanare dal proprio percorso ideale. Bisogna essere pronti a fare esperienze diverse, ma con un filo conduttore strategico che permetta di costruire una professionalità solida. Nel marketing food, in particolare, è fondamentale essere appassionati del prodotto, conoscere il mercato e restare aggiornati sulle nuove tendenze. Infine, non sottovalutare mai il valore del networking: le connessioni giuste possono aprire porte inaspettate e accelerare la crescita professionale.

Andrea Zanon, Prospinity

Dalla laurea in management a Venezia alla Silicon Valley; il percorso di un giovane imprenditore che sta innovando il fintech

Andrea Zanon è un **giovane imprenditore veneziano** che ha già lasciato il segno nel panorama dell'innovazione. **Co-fondatore di Prospinity**, una startup fintech basata nella Silicon Valley che ha recentemente chiuso un round di investimento da 2 milioni di dollari, Andrea ha costruito un percorso accademico e professionale d'eccellenza. Valedictorian del corso di Economia e Management a Venezia, ha proseguito la sua formazione in istituzioni prestigiose come l'Università di San Gallo e la Chicago Booth School of Business, arricchendola con esperienze in aziende globali come Google. Parallelamente, ha fondato un **canale YouTube** con oltre 16.000 iscritti e la **piattaforma Polo**, dedicata all'orientamento di carriera per studenti universitari. In questa intervista, Andrea racconta la genesi di Prospinity, il suo approccio all'imprenditorialità e il ruolo cruciale che l'università può giocare nel coltivare il talento e la visione delle nuove generazioni.

Andrea, com'è nata l'idea di Prospinity e quando hai capito che poteva trasformarsi in una vera startup?

L'idea di Prospinity nasce da un patto informale tra Sam e Aarya, due dei miei co-fondatori, quando condividevano la stanza a Yale. Una sera, parlando del loro futuro, Aarya guarda Sam e gli dice: "Se un giorno farò un miliardo di dollari, ti darò il 10%. E se tu lo farai, farai lo stesso con me. Così basta che uno dei due ce la faccia."

Da lì è nata l'intuizione: estendere quel patto ad altri studenti di talento, creando un modo per investire nel capitale umano delle persone in cui credi. È a quel punto che sono entrato anch'io, e abbiamo iniziato a costruire qualcosa di più strutturato.

Ci siamo presto resi conto che il concetto aveva fondamenta economiche solide. La carriera è probabilmente l'asset più importante che ciascuno di noi possiede, ma non esiste un modo per diversificarlo. In un'epoca in cui l'incertezza nel mondo del lavoro è crescente – complice anche l'avanzata dell'intelligenza artificiale – scommettere sul successo collettivo di un gruppo selezionato di persone ha un senso profondo, sia umano che strategico.



I primi a cui abbiamo parlato dell'idea sono stati alcuni professori di grande prestigio, tra cui il recente premio Nobel Daron Acemoglu e Steven Levitt. Sono stati i nostri primi advisor. Poi è arrivato il primo investimento: \$100.000 da Patrick Chung, che ci ha permesso di costruire l'infrastruttura legale e tecnologica necessaria per formare i primi success pools.

Oggi, con un round da \$2 milioni chiuso di recente, siamo pronti a portare Prospinity nelle migliori università d'America.

Cosa ti ha insegnato il tuo percorso di studi in Management a Venezia, e in che modo ha influenzato la tua esperienza imprenditoriale?

Come dissi nel mio discorso da valedictorian il giorno della laurea, credo che l'università sia come un grande buffet: ti mette a disposizione molteplici risorse ed esperienze, ma sei tu che devi andare a servirti e dipende unicamente da te quanto sazio sarai alla fine del percorso.

Il percorso in Management a Ca' Foscari è andato ben oltre i confini del piano di studi. Mi ha permesso di vivere un'esperienza internazionale in una delle migliori business school al mondo, di partecipare attivamente alla vita universitaria, fino a fondare una mia associazione, e di affiancare all'apprendimento in aula esperienze pratiche in azienda.

Questa ricchezza e varietà di stimoli mi ha aiutato prima di tutto a conoscermi meglio: ho potuto esplorare diverse strade, testarmi in contesti diversi e capire cosa mi appassiona davvero e in cosa riesco

meglio. Ma soprattutto, è stato il contesto ideale per far emergere la mia vocazione imprenditoriale. In un ambiente così dinamico e aperto, ho imparato a costruire progetti, a collaborare e a mettermi in gioco — tutte qualità che oggi porto con me ogni giorno come founder.

Prospinity ha attirato l'attenzione di media nazionali e internazionali. Quale è il motivo, secondo te, per cui la vostra idea sta generando così tanto interesse?

Con Prospinity non stiamo semplicemente cercando di entrare in un mercato esistente con un vantaggio di prezzo o una proposta di differenziazione. Stiamo creando un mercato completamente nuovo. L'idea di poter investire direttamente nelle persone ha sempre affascinato, ma fino ad oggi mancavano le condizioni giuste per realizzarla davvero. Alcuni modelli come gli ISA hanno fallito, spesso per limiti strutturali o di adverse selection bias. Noi arriviamo in un momento storico in cui l'incertezza sul futuro del lavoro, la concentrazione del talento in network pre-esistenti e i recenti progressi nel fintech rendono possibile ciò che prima non lo era: investire nel capitale umano come nuova asset class, grazie ai nostri success pools.

Guardando al tuo percorso, qual è stata finora la sfida più grande come giovane founder e come sei riuscito a superarla?

La sfida più grande è stata sicuramente riuscire a conciliare il percorso accademico con quello lavorativo. Ho avuto la fortuna di studiare in ottime università, ma allo stesso tempo sentivo il bisogno di mettermi alla prova anche sul campo, portando avanti progetti come un canale YouTube con oltre 16mila iscritti, una piattaforma digitale per l'orientamento di carriera e diversi stage in realtà molto formative tra cui quello in Google.

Non è stato sempre facile trovare un equilibrio, ma questo percorso parallelo mi ha permesso di finire gli studi con già un paio di "anni" di esperienza.

Credo che, soprattutto alla mia età, costruire una credibilità professionale richieda un impegno extra — e probabilmente senza questo sforzo oggi non avrei avuto l'opportunità di raccogliere investimenti importanti insieme ai miei soci e di costruire un'azienda in un contesto così competitivo come quello della Silicon Valley.

In base alla tua esperienza, in che modo le università potrebbero supportare meglio gli studenti che vogliono avviare un progetto imprenditoriale?

Gli studenti devono comprendere che fare impresa è una carriera a tutti gli effetti: richiede competenze specifiche, e prima si iniziano a sviluppare, meglio è. Il mondo del lavoro sta cambiando rapidamente, e anche il modo di fare azienda. A mio parere, percorsi tradizionali come dieci anni in consulenza o in grandi multinazionali non sono più necessariamente il primo passo ideale per chi vuole costruire qualcosa di proprio.

L'università dovrebbe presentare l'imprenditorialità come un'opzione concreta e accessibile, non come un'eccezione riservata a pochi. È importante normalizzare l'idea che chi intraprende questo percorso dovrà, con probabilità, ripartire più volte da zero. Ma lo farà per inseguire una soddisfazione e un impatto personale molto più profondi nel lungo termine.

Servono più role model: portare in aula persone che hanno seguito questo cammino, per mostrare agli studenti orme reali da seguire. Vivendo oggi nella Silicon Valley, ho la possibilità di osservare in anticipo i trend che ridisegneranno il nostro sistema economico nei prossimi anni. Stiamo assistendo a una democratizzazione delle competenze: tecnologie sempre più accessibili permettono a un numero crescente di persone di costruire aziende con meno risorse, mentre le carriere tradizionali diventano sempre più incerte. Le università devono preparare gli studenti a un mondo del lavoro radicalmente diverso: con meno dipendenti, aziende di dimensioni più contenute, più self-employed e cicli di vita imprenditoriali più brevi. Per farlo servono laboratori pratici, concreti, aggiornati con le tecnologie emergenti e nuove logiche di leggere i mercati. È fondamentale dare spazio per insegnare anche ai più giovani, spesso massimi esperti in nuovi settori nati da pochi anni ma in rapidissima evoluzione.

Che consiglio daresti oggi a uno studente o una studentessa di Management che sogna di fondare una startup?

Partite da ciò che vi appassiona davvero: individuate un campo in cui avete qualcosa da dire, qualcosa da cambiare, o in cui fareste le cose in modo diverso. Ma ancora prima di pensare al prodotto o al servizio, concentratevi sul costruire il vostro canale di distribuzione. Oggi, avere un'audience — che sia sui social, nella vostra università o nel vostro settore — è un asset fondamentale.

Costruite relazioni, partecipate ad eventi, lanciate progetti, fatevi conoscere. La tecnologia è sempre più accessibile e spesso non è più il vero vantaggio competitivo. Ciò che fa davvero la differenza è la vostra capacità di cogliere problemi nuovi e rilevanti, e di avere un modo per portare le vostre soluzioni alle persone giuste. In un mondo dove tutti possono costruire, vincerà chi saprà distribuire.

A valle di ciò è importante scegliere bene il contesto. Io penso che fare startup in Italia sia fattibile a patto che risolviate un problema prettamente italiano o il vostro prodotto/servizio abbia un vantaggio competitivo nell'essere Made in Italy. Il modello "americano" di fare startup non funziona sempre altrettanto bene altrove.

Rita Samiolo, King's College London

L'arte sottile di interrogare la contabilità per capire la società

Rita Samiolo è alumna laureatasi in Economia Aziendale all'Università Ca' Foscari Venezia. Dopo la laurea si è trasferita all'estero, dove ha ottenuto un dottorato in Accounting alla London School of Economics and Political Science, dove ha ricevuto una formazione interdisciplinare che esamina contabilità, finanza e calcolo economico da una prospettiva socio-politica, dialogando con la sociologia economica, l'economia politica e gli studi di organizzazione. Ha lavorato alla London School of Economics, all'Università di Innsbruck e a King's College London, dove attualmente co-dirige il centro di ricerca FinWork Futures.

In questa intervista ripercorriamo insieme a lei le tappe più significative della sua carriera, le sue riflessioni sulla società dei numeri, le sfide affrontate e il valore di una visione critica e umana del sapere.

Da Venezia a Londra: che ruolo ha avuto la formazione in management a Venezia nella costruzione della tua carriera accademica?

Fui una studentessa di management inquieta. Sono sempre stata interessata ad aspetti storici, politici e sociali del governo dell'impresa e delle organizzazioni che non sempre affioravano nel corso di laurea. Le occasioni in cui tali aspetti sono emersi nel corso dei miei studi sono dunque state decisive. Per esempio, è in seguito ad una lezione sul New Public Management che tenne l'indimenticabile Barbara Czarniawska durante una sua visita a quello che al tempo era il dipartimento di Economia Aziendale, che decisi di scrivere la tesi di laurea su questo argomento. Da lì, con l'aiuto del mio relatore, scaturirono tutta una serie di contatti con il mondo accademico inglese che mi portarono a fare un dottorato all'estero. E, una volta giunta all'estero, mi resi conto che il sistema educativo italiano mi aveva dato strumenti importanti, come per esempio una formazione 'generalista', aperta a metodologie e paradigmi diversi, che mi aiutava a muovermi con disinvoltura in una varietà di teorie e discipline anche molto diverse tra loro, al contrario di molti colleghi stranieri di formazione molto più specialistica.

Il tuo lavoro indaga il modo in cui contabilità e numeri influenzano decisioni politiche e sociali. Cosa ti ha affascinata di questo ambito?



Viviamo in un mondo sempre più organizzato e governato da numeri e processi di calcolo – nel bene e nel male. Esaminare i processi di quantificazione, misurazione e valutazione che sottendono l'organizzazione della società nei più disparati ambiti, i metodi e le modalità - spesso controversi - in cui individui e organizzazioni vengono resi 'calcolabili' in modo da poter intervenire su di essi (tipicamente con l'ambizione di riformare, progredire, razionalizzare, democratizzare...), significa andare al cuore di come funziona (o dis-funziona) il 'governo' delle società contemporanee, di quella che in inglese si chiama la 'technopolitics' del mondo contemporaneo.

Guardando al panorama internazionale, quali competenze ritieni oggi fondamentali per costruire un percorso accademico con respiro globale e impatto reale?

Nella società dei numeri e nella cosiddetta 'age of machines', a mio avviso sarà sempre più importante non diventare semplici appendici di sistemi di calcolo (e dunque dispensabili ad ogni nuova ondata di automatizzazione), utilizzatori passivi di strumenti informatici che sembrano rendere la nostra vita più facile, ma che probabilmente, come sottolineato da critici come Shoshana Zuboff, ci rendono anche più 'stupidi' e meno liberi. A mio avviso vanno coltivate conoscenze competenze e sensibilità che aiutino a comprendere tali sistemi sia da dentro che da fuori, apprezzandone le possibilità ma anche i limiti e gli aspetti più insidiosi. Ritengo che ciò sia fondamentale non solo da un punto di vista professionale, per cogliere le migliori opportunità sul mercato del lavoro,

ma anche dal punto di vista dell'interesse generale, per mantenere e ampliare la capacità di 'governare' questo enorme meccanismo che stiamo costruendo e nei cui ingranaggi siamo sempre più coinvolti.

Qual è stata la sfida più grande che hai incontrato nel tuo percorso professionale e come l'hai superata? Cosa ti ha aiutata a restare motivata nei momenti più complessi?

Lasciare famiglia e amici, studiare all'estero in una grande metropoli e diventare cittadina di un altro paese è stata una grande occasione di crescita, ma come tutte le esperienze che ci fanno crescere, è stata anche difficile, soprattutto all'inizio. La sensazione di sradicamento che provai allora non mi ha mai del tutto lasciata. Ho cercato di compensarla, aprendomi al nuovo e mettendomi in discussione, anche con ironia.

Oltre alla tua carriera accademica, sei una mamma. Quali sfide hai incontrato nel conciliare carriera accademica e maternità, e che messaggio vorresti lasciare a chi sogna una carriera senza dover rinunciare alla propria vita personale?

Come tutte le madri lavoratrici sanno, conciliare carriera e cura dei figli richiede grandi sacrifici, in termini di fatica fisica e psichica. Arrivano momenti in cui si realizza di non 'performare' come si vorrebbe né in un ambito né nell'altro, di aver perso energia e motivazione che prima dei figli si davano per scontate. Tutto questo non è facile da accettare, soprattutto per la mia generazione, che ha visto le aspettative nei confronti delle donne aumentare in modo esponenziale, dal momento che si è ormai 'libere' di muoversi su più fronti e non solo quello della cura della famiglia. Non ci sono formule magiche per affrontare il tutto, ma si può prendere coscienza dell'arbitrarietà, misoginia e logica estrattiva della cultura che chiede alle donne di fare sempre di più, uscendo dalla logica del dover 'performare'.

Se potessi tornare indietro, che consiglio daresti alla te stessa neolaureata a Venezia, agli inizi di un percorso che ti avrebbe portata nel cuore dell'accademia internazionale?

Difficile dirlo. Il mio percorso è dipeso per molti versi dal caso e dalla fortuna più che da scelte consapevoli, e forse il consiglio da dare è 'non pensarci troppo' e 'fare un passo alla volta'.

Il percorso di Rita Samiolo è un invito ad abbracciare le complessità della contemporaneità senza smettere di interrogarsi sul senso delle cose. Attraverso una carriera costruita tra Venezia, Londra e Innsbruck, Rita ci mostra come sia possibile coniugare pensiero critico, impegno accademico e vita personale, senza rinunciare alla propria umanità. Un passo alla volta, senza dimenticare da dove si è partiti.

Giugno 2025

Giorgio Soffiato, Marketing Arena

Cultura del marketing, non culto del marketing

Fondatore e managing director dell'agenzia di digital marketing "Marketing Arena", Giorgio Soffiato ha costruito il suo percorso professionale sul connubio tra preparazione accademica e visione strategica. Dopo la laurea in management a Venezia, ha consolidato una carriera tra impresa e università, collaborando come docente a contratto presso Venice School of Management e presso l'Università di Padova. Inoltre, in qualità di adjunct professor, insegna presso il Trinity College Dublin e SDA Bocconi. Insieme alla prof.ssa Cinzia Colapinto e al prof. Vladi Finotto, si occupa dell'Osservatorio Marketing B2B della Venice School of Management, che fotografa la trasformazione digitale e l'adozione di nuove tecnologie, come l'intelligenza artificiale, nelle aziende B2B. Lo scorso 5 giugno 2025, presso l'Auditorium Santa Margherita – E. Severino dell'Università Ca' Foscari Venezia, i risultati dell'osservatorio sono stati condivisi con un evento dal titolo "Deliver Growth – La solitudine del Marketing Manager", durante il quale si sono confrontati manager e professionisti su insight e best-practice.

Giorgio, partiamo dal tuo percorso. Cosa ti ha lasciato il tuo percorso di studi in management a Venezia e in che modo ha influenzato le scelte che ti hanno portato a fondare Marketing Arena e a guidarla nel tempo?

Il percorso di studi è stato fondamentale. La verità è che dopo il diploma si sa poco o nulla, io stavo per iscrivermi a giurisprudenza. Poi un amico mi ha parlato della possibilità di studiare marketing nella città più bella del mondo ed ho capito che la cosa sarebbe stata interessante. Credo che l'influenza che ha portato poi a Marketing Arena sia stata tanta, non esisterebbe senza due tesi lavorate con Stefano Micelli e un percorso alla Venice International University. Credo di portare con me un metodo e questa è la cosa più importante.

L'Osservatorio Marketing B2B, frutto della collaborazione tra la Venice School of Management e Marketing Arena, è giunto alla sua quarta edizione. Quali sono le principali evidenze emerse nell'ultima ricerca e in che modo queste riflettono l'evoluzione delle strategie digitali delle imprese B2B italiane?



L'osservatorio disegnato con Vladi Finotto e Cinzia Colapinto e tutta la VSM è una piccola "perla" nell'ecosistema di Marketing Arena e credo anche della VSM. Sotto la sapiente regia di Cinzia e di tutto il team oggi otteniamo dati di qualità e dialoghiamo con imprese di ogni livello. Il report di questo anno è molto chiaro: customer journey ed AI sono temi sui tavoli delle nostre imprese ma la strada da fare è davvero tanta. Più che la consapevolezza mancano forze e competenze.

Qual è oggi la tua visione del marketing? In un contesto che cambia così rapidamente, che ruolo credi possa e debba avere il marketing nel generare valore, non solo per le imprese ma anche per la società?

Nella mia visione, marketing è semplicemente portare un prodotto ad un mercato. Io credo che il marketing non debba essere caricato di responsabilità non sue, come quella di migliorare la società. Si tratta di una scienza sociale ed economica al servizio del management. Il punto però è l'evoluzione del marketing che oggi non può prescindere dall'impatto sociale per due motivi: il primo è legato al ruolo di sostenibilità e cultura nelle imprese. Il secondo è invece connesso al fatto che molto prodotti che il marketing promuove non sono vincolati a società profit. Il marketing del fundraising ad esempio è una competenza oggi estremamente ricercata.

Nel tuo lavoro si intrecciano visione strategica, cultura del dato e capacità creativa. Come si può costruire un marketing B2B che sia al tempo

stesso analitico e umano, capace di generare relazione e valore reale per i clienti?

La costruzione di un progetto di marketing orientato all'analisi parte dalla cultura e dalla competenza. Disporre di un modello di lavoro, un framework è fondamentale. Nel B2B l'elemento di complessità è rappresentato da un percorso d'acquisto più lungo, variegato e complesso. Io penso che la generazione di valore passi proprio dalle relazioni. Il post COVID ci ha insegnato che tutto cambia, anche le fiere che il B2B amava tanto. Per questo motivo è necessario costruire un nuovo marketing mix orientato al cliente, in cui il digitale è di certo centrale ma l'elemento relazionale non può in nessun momento venire meno.

Quali competenze e mindset ritieni fondamentali per le nuove generazioni di professionisti del marketing che vogliono distinguersi e creare un impatto concreto nel settore?

In tre parole: flessibilità, cultura e approccio multidisciplinare. Mi occupo di marketing digitale ma le due competenze che sto approfondendo di più sono marketing strategico e sociologia dei consumi. È necessario ampliare lo spettro del nostro sapere e vedere per distinguerci dai "tattici" che oggi vengono egregiamente formati in corsi brevi. Il valore di un percorso universitario risiede proprio in metodo, strategia e cultura. La curiosità ed il vedere il mondo faranno il resto. Ai miei studenti dico sempre che non saranno 6 mesi di ritardo alla laurea a distruggere un percorso di eccellenza, al contrario il solo approccio di testa bassa e macinare libri non pagherà. Occorre essere moderni, curiosi e aperti al cambiamento.

Chi oggi studia alla Venice School of Management sogna spesso un futuro tra impresa, innovazione e visione strategica. Qual'è il consiglio che daresti a chi vuole costruire un percorso professionale solido e ispirato in questa direzione?

Il mio consiglio è quello di non farsi abbagliare dalla cosiddette "buzzword". Parole come startup e scaleup sono fantastiche ma non venderemo tutti magliette on line. Per questo motivo è fondamentale usare l'università per comprendere cosa si ama davvero. Lavorare nel B2B o nel B2C ma anche in settori diversi cambia del tutto la struttura del proprio lavoro. Nel tempo ho scoperto che luoghi per me iconici come i team calcistici sono aziende come altre, ed al contrario un'azienda del B2B apparentemente "noiosa" può rappresentare una fucina di innovazione. Penso che l'università vada usata per catalizzare soprattutto relazioni. Ogni corso va visto come una gaussiana con un prima e un dopo il picco: ogni ospite, ogni libro citato vanno presi come spunti. Ho avuto la fortuna di tenere due corsi a contratto tra il 2024 e il 2025 ed ho capito che anche noi docenti dobbiamo innovare nei metodi e nelle valutazioni. La verità è che serve un nuovo patto sociale tra chi ha la fortuna di sedere in cattedra e gli studenti. L'università diventerà sempre più "costosa" e non in termini economici. Siamo di fronte ad un luogo che distilla

conoscenza e la serve piano piano, comparato con l'AI che ne porta a zero il valore. C'è da avere paura? No. Ma servono per VSM come per ogni università brand, reputazione, competenza e valore. Oggi questa realtà li incarna in pieno ed io sono orgoglioso di fare parte degli alumni, la sfida per tenere alta l'asticella però è molto elevata. Sono comunque tempi bellissimi per fare impresa e studiare marketing

L'esperienza di Giorgio Soffiato dimostra quanto sia importante affrontare il marketing con uno sguardo critico, curioso e consapevole, andando oltre le mode del momento per riscoprire il valore del metodo, della cultura e delle relazioni autentiche. Il suo percorso – che intreccia formazione accademica, docenza e dialogo costante con il mondo delle imprese – offre uno spunto prezioso per studenti, studentesse e alumni della Venice School of Management: costruire una carriera solida e significativa è possibile quando si coltiva la capacità di apprendere con profondità, di interpretare il cambiamento, mantenendo sempre al centro l'evoluzione della professione e il valore delle connessioni umane.

Giovanni Costa, Università degli Studi di Padova

Formare manager consapevoli in un mondo che cambia

Professore emerito di Strategia d'impresa e Organizzazione aziendale all'Università di Padova, Giovanni Costa è tra le figure più influenti della cultura economico-manageriale italiana. Con una lunga carriera accademica che lo ha portato a insegnare, tra le altre, a SDA Bocconi, al CUOA di Vicenza, alla ESSEC di Parigi e all'Università Ca' Foscari Venezia, ha saputo intrecciare didattica, ricerca e dialogo con le imprese, contribuendo allo sviluppo del pensiero strategico in Italia e alla formazione di generazioni di imprenditori e manager. È stato prorettore ai rapporti con le imprese e le istituzioni finanziarie all'Università di Padova e ha ricoperto importanti ruoli di governance, tra cui la vicepresidenza del consiglio di gestione di Intesa Sanpaolo e la presidenza della Cassa di Risparmio del Veneto.

Socio di prestigiose accademie quali la Galileiana, l'Olimpica, e socio onorario di AIDEA (Accademia Italiana di Economia Aziendale), editorialista del Corriere del Veneto, è stato anche uno dei protagonisti della nascita del percorso in Economia Aziendale a Venezia, che oggi vive nuova linfa attraverso la Venice School of Management.

In questa intervista, il professore ripercorre le origini di quella visione pionieristica, riflette sull'evoluzione delle competenze manageriali, e lancia uno sguardo lucido e ispirato sul futuro delle scuole di management.

Professore, lei ha dato un contributo fondamentale alla nascita e allo sviluppo del percorso di studi in Economia aziendale a Venezia. Ci racconta com'è nato questo progetto e quale era la visione che lo guidava?

Il progetto veneziano fu fermamente voluto da Pasquale Saraceno (1903-1991) che, pur provenendo da un'esperienza legata alle grandi imprese aveva colto l'esigenza di creare una scuola per il management del nascente miracolo delle PMI del Nord Est. Fu un'operazione con forte valenza tecnica, ma attenta anche alla dimensione culturale. Saraceno volle, per esempio, che metà degli insegnamenti fosse di natura non tecnica. Quello spirito è cresciuto negli anni ispirando sia le pratiche operative che la riflessione teorica.

Nella tradizionale impostazione delle facoltà



di Economia e Commercio, l'aziendalismo si basava essenzialmente sulla ragioneria che costituiva il nocciolo duro della professione del dottore commercialista. L'eccezionale sviluppo imprenditoriale affermatosi in Italia nel secondo dopoguerra e l'apertura internazionale della nostra economia avevano stimolato il gruppo di giovani raccolti attorno a Pasquale Saraceno a misurarsi con altri approcci e altri strumenti in grado di integrare la dimensione economico-finanziaria con quella manageriale. La sfida consisteva nel metabolizzare rapidamente l'esperienza nord americana facendola interagire con le specificità del nostro tessuto imprenditoriale e con i forti stimoli al cambiamento che provenivano dal mondo giovanile.

La visione della scuola veneziana può essere sintetizzata nei seguenti punti:

- *la centralità teorica e pratica dell'impresa e dell'imprenditore;*
- *il riconoscimento del ruolo attivo che devono avere le istituzioni per un corretto funzionamento del mercato e per la correzione delle sue distorsioni;*
- *un pluralismo teorico che non scade mai nell'eclettismo;*
- *l'attenzione alla molteplicità di attori interessati ai destini dell'azienda;*
- *il ruolo del management professionale nella razionalizzazione delle decisioni d'impresa;*
- *la costante attenzione al ruolo dei sistemi-Paese e delle loro aggregazioni nella creazione del vantaggio competitivo delle imprese e delle nazioni.*

In un mondo accademico e aziendale in continua evoluzione, quali competenze ritiene oggi imprescindibili per chi si forma in Management?

In un mondo percorso da continui cambiamenti quello che è destinato a permanere non sono le soluzioni tecniche contingenti ma il metodo con cui si affrontano i problemi. E il metodo che deve qualificare il management è interdisciplinare. Le competenze tecniche sono ormai date per scontate. Ciò che fa la differenza sono le meta-competenze cioè la capacità di rigenerare le competenze e trovare nuove soluzioni a nuovi problemi.

Quali sfide e opportunità vede oggi per una scuola di Management come la nostra, chiamata a formare i leader del futuro in un contesto globale sempre più complesso?

Una scuola di Management collocata in una città aperta all'internazionalità, carica di storia, di valori, di bellezza, e integrata in una regione che costituisce un laboratorio a cielo aperto di innovazione e imprenditorialità è in una posizione ideale per parlare al mondo. Deve solo volerlo fare, con determinazione.

Nel suo percorso accademico ha intrecciato didattica, ricerca e dialogo con le imprese. Quanto è importante, secondo lei, mantenere questo equilibrio anche nella formazione manageriale di oggi?

Nella formazione manageriale, oggi come allora, mi sono sempre ispirato alla convinzione che una buona ricerca deve produrre una buona didattica e che entrambe sono tali se contribuiscono alla crescita e all'evoluzione delle imprese.

Se dovesse dare un consiglio alle nuove generazioni di studenti e neolaureati della VSM, quale sarebbe?

Essere pronti a sviluppare senza esasperazioni il principio di specializzazione, essere flessibili, capaci di muoversi rapidamente e ricombinare le proprie capacità, aperti alle culture e alle idee degli altri, disponibili ad apprendere da esse e a mettere in discussione il primato delle proprie. Prepararsi a sfruttare i cambiamenti tecnologici e le crisi ricorrenti per ripensare i modelli di management, rivedere gli strumenti gestionali, interpretare nuovi ruoli.

C'è un momento, un ricordo o un progetto legato alla sua esperienza a Venezia, in quello che era il dipartimento di Economia e direzione aziendale oggi Venice School of Management, che porta con sé con particolare orgoglio?

Tra i molti ricordi trovo particolarmente significativo il percorso che portò nel 1995 al conferimento, promosso dal nostro dipartimento, della laurea honoris causa in Economia aziendale a Luciano Benetton e Leonardo Del Vecchio (1995), imprenditori di prima generazione che hanno creato dal nulla due realtà studiate e ammirate in tutto il mondo.

Con uno sguardo lucido, profondo e sempre aperto al cambiamento, Giovanni Costa ci ricorda che la formazione in ambito manageriale non può limitarsi all'apprendimento tecnico, ma deve fondarsi su un equilibrio dinamico tra cultura, impresa, contesto e metodo.

In un'epoca segnata da trasformazioni rapide e continue, la sua testimonianza rappresenta un invito potente a formare leader capaci di unire pensiero critico e spirito pratico, competenze solide e capacità di reinventarsi, radicamento nei territori e apertura internazionale. Una lezione preziosa per chi, oggi, attraversa le aule della Venice School of Management con il desiderio di lasciare un segno nel mondo.

Serena Ricci, Quacquarelli Symonds (QS)

Business school di domani con radici a Venezia

Dopo la laurea in Economia Aziendale a Ca' Foscari, e dopo aver contribuito a creare e far crescere i Reimagine Education Awards & Conference, Serena Ricci ha costruito una carriera all'intersezione tra storytelling, strategia di crescita, dati e partnership internazionali, e oggi ricopre il ruolo di **Growth Marketing Manager in QS**, società globale di analisi e servizi per l'istruzione superiore, nota per i QS World University Rankings e per piattaforme ed eventi che collegano studenti e atenei.

Il suo percorso, arricchito anche da esperienze con UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) e da un impegno nel Learning Committee di OpenUK - la no-profit che rappresenta l'ecosistema dell'**open technology** nel Regno Unito (open source software, open data, open hardware)— dimostra come la formazione in management a Venezia possa diventare il trampolino verso una carriera globale. Guardando al futuro delle business school, Serena porta con sé una prospettiva che intreccia competenze quantitative, cultura internazionale e una costante attenzione all'impatto sociale e alla sostenibilità.

Guardando al tuo percorso professionale, quali sono stati i passaggi chiave dopo la laurea in management a Ca' Foscari, che ti hanno portata fino a QS?

Mi sono laureata a Luglio 2015 in Economia Aziendale – Economics & Management con l'idea chiara di costruire un profilo "spendibile" all'estero: corsi in inglese, base quantitativa solida, molta pratica sulla comunicazione.

Le tappe chiave che mi hanno portato a QS, in realtà, sono iniziate ben prima della laurea – e sono il principale motivo per cui ho trovato lavoro velocemente. L'Ufficio Stage & Placement dell'Ateneo è stato un punto di riferimento per costruire il mio profilo professionale, sin dai primi anni di studio a Ca' Foscari. Già nell'estate 2014 avevo fatto un tirocinio a Londra in International Marketing presso Raglan International, una Start-Up attiva nel settore luxury services & real estate, quello è stato il primo "timbrino" UK sul CV e, soprattutto, il test per capire che volevo crescere in un ambiente internazionale. Nel Maggio 2015, mentre preparavo la tesi, ho partecipato a 'Let's Brand', laboratorio su personal branding, social media e web reputation, grazie al



quale mi sono avvicinata al mondo del Branding. Successivamente sono stata selezionata per il corso "Brand Manager Specialist", organizzato in collaborazione con la Regione Veneto. Questo percorso, che affiancava alla formazione in aula 400+ ore di tirocinio presso una delle aziende partner, è stato il mio punto di contatto con l'azienda per cui tutt'oggi lavoro, QS Quacquarelli Symonds. In QS sono entrata nel team Comunicazione & PR lavorando sulla seconda edizione dei Wharton-QS Reimagine Education Awards & Conference. È stato un battesimo del fuoco: brand, storytelling, media relations, CRM, community building e delivery dell'evento, fino a farlo crescere negli anni da 300 a 900-1000 delegati (a Dicembre 2025 ci sarà la 12ª edizione). Quell'esperienza mi ha dato due lezioni: la prima è l'ownership—quando costruisci qualcosa end-to-end impari più in un anno che in tre ruoli iper-specialistici; la seconda è che anche nella comunicazione devi parlare la lingua dei dati: lead generati, tassi di conversione, retention di partner e partecipanti. Da lì il passaggio è stato naturale: ho assunto il ruolo di Product Marketing Manager per il portafoglio di thought leadership (conferenze e pubblicazioni), definendo posizionamento, messaggi e go-to-market, e poi sono approdata al ruolo attuale di Growth Marketing Manager, dove unisco narrativa, canali e sperimentazione continua su funnel, pricing/packaging e partnership. In retrospettiva, i passaggi chiave sono stati tre: scegliere ruoli "a T" (profondità nel marketing, curiosità per prodotto e vendite), chiedere responsabilità reali molto presto e legare ogni attività a una metrica comprensibile al business.

Quali competenze o attitudini, sviluppate durante gli anni di studio a Venezia, ti hanno aiutata di più a posizionarti come professionista a livello internazionale?

Ca' Foscari mi ha allenata su qualcosa che nel marketing internazionale vale oro: la data literacy applicata. Statistica, metodi quantitativi e accounting mi hanno abituata a formulare ipotesi, misurarle e prendere decisioni. Tradotto: so leggere un funnel, impostare un A/B test sensato e spiegare perché scelgo una variante allineandola a obiettivi e vincoli. A questo si aggiunge la scrittura chiara in contesti cross-culturali: corsi in inglese e classi miste mi hanno costretta a semplificare senza banalizzare, utile quando parli con rettori, product manager e partner in fusi orari diversi. Infine, la vita universitaria—associazioni, progetti, scadenze—mi ha dato project management con risorse limitate: priorità nette, pochi deliverable ben fatti e la capacità di “spedire” entro una data.

Se guardo agli strumenti che oggi consiglierei a chi vuole spingere sull'acceleratore: una base solida in Excel/Sheets (pivot e XLOOKUP), un'infarinatura di SQL e GA4 per non essere dipendenti dagli altri, familiarità con un CRM come HubSpot o Salesforce per capire davvero cosa succede alla domanda generata, e principi di SEO/AEO on-page e copywriting orientato ai segmenti (Jobs-to-Be-Done aiuta molto).

L'AI infine è un moltiplicatore: la uso per ricerca preliminare, outline, quality check dei contenuti e come sparring partner creativo—ma verifico sempre fonti, numeri e coerenza con il brand.

Cosa rende secondo te una business school davvero competitiva e attrattiva a livello globale?

Dipende in parte dall'identità della scuola e dalla sua strategia di differenziazione, ma nella maggior parte dei casi l'attrattività si misura sul valore effettivo generato per lo studente. Gli elementi che contraddistinguono una business school davvero competitiva e internazionale includono: un ambiente accogliente per gli studenti internazionali accompagnato da un autentico impegno verso la diversità; l'accessibilità economica, o quantomeno la percezione di accessibilità, attraverso rette sostenibili, borse di studio e agevolazioni; un livello accademico rigoroso che combini teoria e pratica; partnership solide con datori di lavoro desiderabili; risultati occupazionali robusti e traiettorie di carriera convincenti per i laureati; una reputazione fondata su una cultura studentesca positiva e su docenti e staff realmente coinvolti.

Nel tuo lavoro hai una visione privilegiata sulle tendenze della formazione: quali sono le sfide e le opportunità principali che vedi per le business school nei prossimi anni?

Esistono numerose ricerche su ciò che preoccupa e guida oggi i dean delle business school. Le tendenze e le sfide che esperti di business schools come la mia collega Michelle Wieser (GME proposition lead) osservano sono, in realtà, opportunità per le scuole

che scelgono di affrontarle in modo proattivo. La prima riguarda l'erosione della percezione di valore del titolo: per attrarre studenti, le scuole devono mettere in evidenza il ROI dei programmi, altrimenti rischiano di perderli a favore di altri percorsi accademici o di metodi alternativi di apprendimento. La seconda è il calo delle immatricolazioni in alcuni mercati, dovuto a demografia e preferenze in cambiamento, a cui si aggiungono variabili geopolitiche: rimanere competitivi significa lanciare i programmi e le credenziali giuste nei formati giusti. Terzo tema: il curriculum. Il ritmo dell'innovazione tecnologica e l'evoluzione della domanda dei datori di lavoro impongono di integrare la tecnologia e mantenere i contenuti aggiornati, dotandosi anche di processi interni che permettano modifiche rapide a learning outcomes e syllabus.

Quarto: la reputazione. In un mercato globale, gestirla attivamente è cruciale: chi vuole attrarre studenti internazionali deve saper interpretare e comunicare le valutazioni terze della propria qualità, ma anche posizionare con chiarezza ciò che rende la scuola unica. Infine, impatto sociale e sostenibilità: sono temi centrali per studenti e aziende. Le scuole che sapranno intrecciare l'ESG nei programmi e nei corsi saranno percepite come più rilevanti e ad alto impatto.

Quanto è importante, dal punto di vista di QS, il ruolo della community alumni nella crescita e nel posizionamento di una business school come VSM?

La community alumni è essenziale per la crescita, il posizionamento e la vitalità di una business school. Gli alumni sono spesso i primi ambasciatori dei programmi e rappresentano un ponte vivo tra la scuola, i potenziali studenti e i datori di lavoro. Sul fronte recruiting, il loro coinvolgimento è decisivo per la stabilità e la crescita delle iscrizioni: possono segnalare candidati, condurre colloqui di ammissione, intervenire come speaker o panelist agli eventi, e raccontare la propria esperienza—soprattutto in termini di avanzamento di carriera—attraverso blog, social e altre forme di outreach, generando fiducia presso i prospect. Nella mentorship e nel supporto agli studenti, l'esperienza professionale degli alumni è un capitale prezioso: possono agire come mentori individuali o di gruppo, come ospiti in aula, come giudici di presentazioni o persino come promotori di case study “live”, portando in classe problemi reali e rendendo l'apprendimento più esperienziale. Sul versante occupazionale, gli alumni facilitano tirocini e placement, offrono coaching di carriera, ospitano visite aziendali e conducono mock interview; tutto ciò contribuisce a studenti meglio preparati e a outcome occupazionali più forti, rafforzando ulteriormente la reputazione della scuola. Infine, anche la formazione continua passa dagli alumni: certificati post-laurea, executive education e percorsi di sviluppo professionale dedicati a profili più esperti possono riportarli in aula e aprire nuove linee di ricavo. Qualunque sia la strategia di ingaggio, va ricordato

che il rapporto è bidirezionale: gli alumni sostengono la scuola, ma la scuola deve sostenere gli alumni—con servizi di career coaching, workshop o seminari gratuiti—alimentando così un circolo virtuoso di valore condiviso.

Che consiglio daresti a chi si laurea con VSM e che oggi guarda al futuro con ambizione ma anche un po' di incertezza?

Il primo consiglio è di stringere il target: scegliere un ruolo junior preciso (es. product, content o growth marketing), un settore e—se possibile—un fuso orario compatibile. Questa chiarezza non serve a “ingabbiarsi”, ma a dare coerenza a CV, LinkedIn e conversazioni. Subito dopo, suggerirei di creare prove concrete del vostro valore: in 6–8 settimane potete costruire un mini-portfolio con tre pezzi reali, per esempio l’audit di una landing universitaria con cinque correzioni prioritarie, un piccolo esperimento di crescita per un’associazione/PMI locale (obiettivo, ipotesi, esecuzione, risultato) e un contenuto long-form con CTA (call to action) e UTM per misurare le performance. Questi artifact contano più di dieci lettere motivazionali, perché aiutano i recruiter a immaginarvi “in sedia” dal giorno uno.

Poi lavorate su posizionamento e outreach. CV e profilo LinkedIn devono parlare per impatti, non per mansioni: azione, leva usata, metrica o prova del risultato. L’“Open to Work” va impostato in modo chirurgico, e nella sezione Featured inserite il portfolio.

Parallelamente, non limitatevi alle candidature: scrivete a hiring manager e alumni con osservazioni specifiche e un piccolo valore in regalo. È il modo più rapido per trasformare silenzi in colloqui. Arrivati all’intervista, preparate tre storie STAR—successo, errore, conflitto costruttivo—e una mini-presentazione “Primi 90 giorni nel vostro team”: cosa misurereste, quali quick wins provereste, come impostereste dashboard e backlog di esperimenti. Comunica esecuzione, non solo teoria.

Infine, curate logistica e mindset: si può partire da ruoli limitrofi (eventi, marketing operations, comunicazione) se offrono velocità di apprendimento e contesto internazionale; il nome del titolo iniziale conta meno della pendenza della curva. Dedicate ogni giorno 90 minuti a una skill tecnica e a una di comunicazione, chiedete feedback presto (sui draft, non a lavoro finito) e ricordatevi di “mettere i numeri nelle conversazioni creative”.

Se dovessi riassumere: scegliete un contesto globale, prendete ownership di qualcosa di reale, misurate l’impatto e raccontatelo bene. È la scorciatoia più onesta che conosca per partire veloci—anche all'estero.

Dal percorso di Serena emerge con chiarezza un messaggio: la carriera internazionale non è il frutto di colpi di fortuna, ma di scelte mirate, responsabilità assunte presto e capacità di misurare e raccontare l’impatto del proprio lavoro. La sua esperienza in QS conferma quanto continuo oggi le competenze ibride—tra numeri, comunicazione e gestione dei progetti—così come la capacità di interpretare il cambiamento continuo della formazione superiore. Le sue riflessioni, arricchite anche grazie al contributo della collega Michelle Wieser, ci ricordano che le business school più competitive sono quelle capaci di unire rigore accademico, accessibilità, impatto sociale e una forte rete alumni.

In un mondo in cui le traiettorie professionali sono sempre meno lineari, l’esperienza di Serena Ricci dimostra che la combinazione di visione internazionale, ownership e capacità di apprendimento continuo resta la chiave per distinguersi e crescere.

Matteo Fabbrini, Faba

Innovare per educare: il potere delle idee che fanno crescere

Matteo Fabbrini, laureato in Marketing e Gestione d'Impresa presso il Dipartimento di Management - oggi Venice School of Management - dell'Università Ca' Foscari Venezia, è un imprenditore e innovatore che ha saputo trasformare la sua visione in successo. Nel 2007 ha fondato Exclama, azienda specializzata in oggettistica promozionale, e l'anno successivo ha creato Maikii, che si è distinta nel mercato delle chiavette USB e accessori personalizzato. Con Maikii, ha anche lanciato il brand Tribe, sviluppando collaborazioni con licenze internazionali come Star Wars, Marvel e Disney.

Nel 2019 dà vita a FABA, una startup che unisce educazione e intrattenimento per bambini e bambine, attraverso dispositivi audio senza schermo che stimolano l'apprendimento e la creatività.

FABA ha riscosso fin da subito un enorme successo, registrando un fatturato di oltre 10 milioni di euro nel 2024 e ottenendo riconoscimenti internazionali come l'iF Design Award, simbolo di un equilibrio riuscito tra innovazione tecnologica e valori educativi.

Matteo è tornato in aula, a dialogare con le future generazioni di manager, partecipando al progetto Experior della Venice School of Management, un'iniziativa rivolta a studentesse e studenti dove il confronto tra mondo accademico e impresa diventa occasione concreta di apprendimento e ispirazione.

Nel caso di Matteo il progetto Experior è stato organizzato all'interno del corso "Integrated Marketing Communication: Digital and Physical Touchpoints" tenuto dalla prof.ssa Francesca Checchinato, dove il confronto tra mondo accademico e impresa diventa occasione concreta di apprendimento e ispirazione.

Guardando al tuo percorso, in che modo gli studi in Marketing a Ca' Foscari hanno contribuito a formare il tuo approccio all'innovazione e all'imprenditorialità? C'è qualcosa che ancora oggi ti porta dietro da quell'esperienza?

L'esperienza a Ca' Foscari ha rappresentato per me una tappa fondamentale, non solo a livello formativo ma anche umano. Arrivavo da un contesto imprenditoriale familiare, dove avevo respirato l'impresa fin da piccolo, ma l'università mi ha permesso di acquisire un linguaggio più strutturato, una visione analitica, e un approccio critico. Ricordo in particolare alcuni corsi che mi hanno aiutato a



riflettere in modo strategico, a capire il valore della segmentazione, del posizionamento e del brand come asset intangibile.

Ma ciò che mi porta dietro più di ogni altra cosa è la capacità di ragionare in termini sistematici: saper collegare mercati, trend, comportamenti e dinamiche sociali. Questo è alla base di ogni innovazione vera. In un mondo che cambia così rapidamente, la curiosità e la capacità di leggere tra le righe – di cogliere segnali deboli – è diventata forse la mia risorsa più importante, e tutto è nato proprio lì, in aula, discutendo di casi, scenari e possibilità.

L'idea di FABA nasce per offrire ai bambini un'alternativa agli schermi, puntando su ascolto, gioco e immaginazione. Qual è stato il momento in cui hai capito che questo progetto poteva diventare una vera impresa?

Ci sono stati diversi momenti che hanno costruito questa consapevolezza. Il primo, senza dubbio, è stato vedere mia figlia – che all'epoca era appena nata – interagire con il prodotto con una naturalezza sorprendente. Non si trattava solo di un gioco, ma di un'esperienza che creava legame, coinvolgimento emotivo, e stimolava la sua curiosità. Poi sono arrivati i primi feedback dai genitori, che non si limitavano a complimenti generici, ma ci ringraziavano per aver dato ai loro figli un'alternativa concreta agli schermi. Un altro punto di svolta è stato il confronto con il mercato: alle prime fiere abbiamo ricevuto un'attenzione che non ci aspettavamo. L'interesse non veniva solo dall'Italia, ma da Paesi diversi, il che ci ha fatto capire che stavamo toccando qualcosa

di universale. Da lì è partita una riflessione più strutturata sul modello di business, sulla scalabilità e sul potenziale di crescita. Non è stato un "click" improvviso, ma una progressiva presa di coscienza che quell'intuizione iniziale poteva davvero trasformarsi in un'azienda vera e propria.

Creare un prodotto per l'infanzia richiede una grande cura nel design, nei contenuti e nei messaggi trasmessi. Come nasce un nuovo personaggio o una nuova storia in FABA, e quali criteri seguite per assicurarvi che sia in linea con i valori del brand?

In FABA ogni contenuto nasce da una riflessione profonda su cosa vogliamo che il bambino viva, impari e senta. Non partiamo mai da ciò che "vende", ma da ciò che educa, ispira e stimola. La domanda che ci facciamo sempre è: quale valore stiamo offrendo al bambino con questa storia o personaggio? Ogni nuova uscita nasce da un lavoro di squadra che coinvolge figure molto diverse: educatori, psicologi, storyteller, illustratori, sound designer.

Una volta che l'idea prende forma, inizia un processo di validazione interno molto rigoroso: valutiamo il contenuto da più prospettive – educative, linguistiche, valoriali – anche grazie al nostro comitato di esperte dell'età evolutiva. L'obiettivo è creare un equilibrio tra intrattenimento e crescita. Per noi ogni prodotto deve riflettere i valori di FABA: inclusione, empatia, rispetto per la diversità e stimolo alla fantasia. I bambini sono esigenti, anche se non lo sanno ancora: captano l'autenticità, riconoscono i messaggi genuini. Per questo motivo, se un contenuto non trasmette qualcosa di vero e positivo, semplicemente non lo pubblichiamo.

Espandere un brand come FABA all'estero richiede visione strategica, adattamento culturale e solide competenze di marketing internazionale. C'è qualcosa che hai imparato durante gli studi in management a Ca' Foscari che ti ha aiutato a gestire questa fase di crescita e internazionalizzazione?

Assolutamente sì. A Ca' Foscari ho capito che l'internazionalizzazione non è una traduzione linguistica, ma una traduzione culturale. Ricordo molto bene quanto venisse sottolineata l'importanza di studiare il contesto locale, le abitudini di consumo, il valore simbolico dei prodotti nei diversi mercati. Questo approccio si è rivelato fondamentale nel momento in cui abbiamo deciso di portare FABA all'estero.

Ogni Paese ha una sensibilità diversa, soprattutto quando si parla di bambini e genitorialità. In alcuni mercati è centrale il valore educativo, in altri la dimensione del gioco. In certi contesti si cerca la tradizione, in altri l'innovazione. La lezione che mi porto dietro è quella dell'ascolto e dell'adattamento intelligente: mantenere il cuore italiano del brand, ma saper parlare con autenticità alle famiglie spagnole, francesi, belghe. E questo equilibrio tra identità e flessibilità è uno dei pilastri che ci ha permesso di

crescere senza perdere coerenza.

Alla guida di un team in forte espansione, come costruisci una cultura aziendale solida? Quali valori cerchi di trasmettere ogni giorno alle persone che lavorano con te?

Costruire una cultura aziendale solida richiede tempo, coerenza e soprattutto esempio. Credo molto nel concetto di "leading by example": non puoi chiedere responsabilità, creatività o spirito di squadra se non li vivi tu per primo. Cerco ogni giorno di trasmettere l'idea che in FABA ognuno è parte attiva di un progetto più grande, e che l'impatto di ciascuno ha un valore reale.

I valori su cui si fonda la nostra cultura sono pochi ma chiari: rispetto per l'infanzia (che significa cura per ogni dettaglio), fiducia reciproca, ascolto, e senso del perché. Non lavoriamo "per produrre oggetti", ma per creare esperienze che aiutino i bambini a crescere meglio. E questo lo devono sentire tutti: dal marketing alla logistica. Nei momenti di maggiore crescita è facile disperdere l'identità, per questo lavoriamo molto anche sulla condivisione interna, sulle storie delle persone, sulla trasparenza e sull'inclusione. Una cultura non è uno slogan: è un'abitudine condivisa.

Che consiglio daresti ai giovani alumni e alumne di VSM che sognano di fondare una startup, soprattutto in ambiti complessi e competitivi come l'education o l'intrattenimento per l'infanzia?

Il mio consiglio principale è quello di partire da un bisogno reale e profondo. In ambiti come l'education o il mondo kids, non basta avere una buona idea: bisogna entrare in punta di piedi in un territorio delicato, dove si ha una grande responsabilità. Serve rispetto per l'utente finale – che è un bambino – ma anche per chi lo accompagna, cioè i genitori, gli educatori, gli insegnanti.

Poi serve molta umiltà: testare in piccolo, raccogliere feedback veri, sbagliare presto e spesso. Le metriche di successo qui non sono solo economiche: sono impatto, coinvolgimento, trasformazione. E soprattutto: non abbiate fretta. È un settore dove la fiducia si costruisce nel tempo. E infine: circondatevi di persone migliori di voi. Nessuno crea un'azienda da solo, e spesso le idee migliori nascono da un confronto aperto. Se si lavora con passione, visione e coerenza, anche nei settori più difficili si può costruire qualcosa di unico.

Il percorso di Matteo Fabbrini mostra come passione, curiosità e visione possano trasformare un'idea in un progetto capace di cambiare le regole del gioco. Il suo ritorno alla Venice School of Management attraverso il progetto Experior chiude simbolicamente un cerchio e ne apre un altro: quello del dialogo tra generazioni, dove chi ha costruito impresa con coraggio sceglie di condividere la propria esperienza per ispirare chi sta iniziando oggi a immaginare il proprio futuro.

Caterina Conte, KitchenAid

Le strade del prodotto sono infinite

Dalle aule del campus di San Giobbe ai team internazionali di Safilo, Eastpak, Pandora, Reebok e oggi KitchenAid, il percorso di Caterina Conte è la storia di una professionista che ha saputo trasformare la sua formazione in management in una bussola per orientarsi tra mondi diversi, mantenendo sempre al centro la passione per il prodotto.

Ogni tappa della sua carriera racconta una crescita, un cambiamento e una nuova prospettiva. Dopo aver iniziato nel demand planning, Caterina ha capito che dietro ai numeri si nascondeva ciò che più la affascinava: la possibilità di creare valore attraverso il prodotto e di comprendere cosa guida davvero le scelte dei consumatori.

Dal mondo della moda e dello sportswear a quello del design, un filo rosso lega ogni passaggio: la curiosità per il prodotto, la capacità di leggere i numeri con una mente strategica e la volontà di imparare sempre qualcosa di nuovo. Cambiare settore, città o prospettiva può sembrare un rischio — ma per chi ama ciò che fa, è semplicemente un altro modo per crescere, evolvere e scoprire nuove possibilità.

Guardando indietro al tuo percorso, ai vari brand con cui hai lavorato, da Safilo a Eastpak, da Pandora a Reebok, e adesso KitchenAid, cosa ti ha fatto capire che il product/category management era la tua strada? È stata una scelta pianificata o un'intuizione maturata strada facendo?

È sicuramente stata un'intuizione maturata strada facendo, dopo le varie esperienze lavorative e formative che ho avuto l'opportunità di intraprendere. Ho iniziato (ufficialmente) il mio percorso lavorativo nel Demand Planning in Safilo, dove i numeri e la pianificazione giocavano un ruolo fondamentale. Qui il mio obiettivo principale principale era continuare a rimanere in qualche modo legata al mondo della moda e degli accessori, che mi aveva affascinato molto dopo la breve esperienza di stage che avevo fatto in Golden Goose, in precedenza, mentre scrivevo la tesi di laurea magistrale. L'esperienza nel team di demand planning in Safilo mi ha però permesso di capire realmente cosa volevo e non volevo fare, e quali sono i ruoli e i dipartimenti presenti all'interno di un'azienda. Questo secondo me è un punto molto importante che si ha la possibilità di approfondire solamente quando si approccia il mondo del lavoro,



specialmente perchè ogni azienda è diversa e ha la propria struttura, e non tra i banchi dell'università. Grazie all'esperienza avuta nel planning, ho capito che in realtà il prodotto era la mia vera passione, ma che i numeri (avendo una formazione di base economica) rimanevano comunque una parte che non volevo perdere nel mio lavoro, la parte più razionale. Questo mi ha permesso di spostarmi nel team di Product Merchandising quando mi trovavo in Eastpak (VF Corporation) ad Anversa, ruolo in cui la parte analitica incontra quella qualitativa e creativa, dandomi la possibilità di influenzare entrambe le parti.

In che modo la tua formazione in Management a Ca' Foscari ha influenzato il tuo approccio al prodotto e al product merchandising/category management?

La mia esperienza di laurea magistrale in International Management presso Ca' Foscari ha sicuramente contribuito nelle mie scelte professionali. Specialmente grazie ai progetti di gruppo che venivano svolti insieme ad alcune aziende locali. Durante quei progetti, ho avuto modo di iniziare a capire come fossero strutturati i brand e le aziende, e avere un'idea iniziale di cosa avrei voluto fare dopo l'università. In particolare, lavorare su progetti come sviluppare un business da zero, piuttosto che lanciare un nuovo prodotto sul mercato o espandere il proprio business, mi hanno aiutato a preparare la forma mentis che mi ha permesso di approcciare il mondo del lavoro in azienda con preparazione. La parte più pratica del corso, di workshop e collaborazione tra studenti e azienda, mi ha sicuramente ispirato e

mi ha dato l'input giusto per proseguire poi dopo la laurea con le idee più chiare. Credo che questa sia la parte più significativa e che ancora oggi ricordo particolarmente del corso di Management. Inoltre, il fatto di aver svolto il corso in lingua inglese, di essere immersa in un ambiente internazionale, mi ha spinta a voler fare un'esperienza lavorativa all'estero, in un ambiente internazionale come in VF Corporation per il brand Eastpak ad Anversa (Belgio). Questa è stata sicuramente una bellissima esperienza, sia a livello personale che professionale, che mi ha permesso di rientrare in Italia (anche se solo per qualche anno) con un bagaglio professionale sicuramente più ampio e con l'opportunità di intraprendere altre esperienze professionali, come per esempio per New Guards Group dove mi occupavo di Category Management per la linea premium di Reebok.

Ti sei recentemente spostata da Reebok a KitchenAid, cambiando non solo azienda, ma anche settore e città. Ogni cambio di rotta porta con sé nuove domande e nuove aspettative. Raccontaci le tue.

Dopo 8 anni di esperienza nel mondo del fashion/sportswear, ho sentito la necessità di cambiare industria. E dopo 3 anni, ho anche capito che Milano non rispecchia esattamente la mia città ideale e il mio stile di vita. Una delle ragioni che mi ha spinto a fare questo cambio di settore, è sicuramente dettata dall'andamento negativo che l'industria della moda e sportswear in generale hanno subito/stanno subendo negli ultimi anni. Perciò mi sono detta, perché non provare a cercare una nuova opportunità in un nuovo settore, che mi permetta di aprire altre porte, vedere e imparare cose nuove e di fare un investimento più a lungo termine?

Sicuramente per me ora l'aspettativa più grande è avere l'opportunità di imparare nuove cose e conoscere un mondo totalmente nuovo per me, come quello dei piccoli elettrodomestici. Un brand come KitchenAid, che fa parte del gruppo Whirlpool, è sicuramente un brand riconosciuto a livello globale nel settore degli elettrodomestici, del design e del food, una realtà solida, che ha visto anche durante il Covid un rapido incremento della domanda.

Inoltre, da anni ormai porto con me una passione personale legata al cibo, alla cucina e al mondo della pasticceria, quindi per me questa opportunità è un vero sogno. Entrare in una realtà solida e sana a livello di business può sicuramente garantire una crescita di soft e hard skills, dove l'azienda investe sulle persone, offrendo opportunità e sviluppando le loro capacità. Ovviamente, come tutti i cambiamenti comporta dei rischi, che però sento di potermi prendere al 100% per poter investire ancora una volta nel mio futuro. Alla fine nel fashion potrò sempre ritornarci se vorrò, come anche in Italia.

KitchenAid ha un heritage legato alla casa, alla tradizione, ma anche all'innovazione nel design. Come ti sei preparata ad affrontare un brand con

un'identità così diversa rispetto allo sportswear di Reebok?

Sicuramente la mia passione per la cucina, che coltivo ormai da anni, ha aiutato molto. Nel senso che era da tempo che sentivo di voler fare qualcosa legato a questo settore, che resta comunque connesso al mondo del design, del brand e dell'innovazione, come lo è il mondo del footwear. Ho fatto leva sulle mie capacità di category manager che potessero essere rilevanti anche in questo settore, poiché alla fine si tratta sempre di prodotto e di come analizzare le esigenze dei consumatori, i trends, le performances, il business etc etc.

Alla fine le skills principali e necessarie per svolgere il ruolo di category manager sia nella moda che in altri settori come l'elettronica/food, sono molto simili, e quello che conta è la forma mentis, e la capacità di adattare le proprie capacità su categorie di prodotti diverse.

Sono convinta che nel lavoro ci voglia passione, specialmente quando si tratta di prodotto e di brand. A mio parere, se si lavora a stretto contatto col prodotto lo si deve anche amare, perciò credo che la mia passione personale sia emersa già in fase di colloquio e abbia dimostrato come questo possa renderti flessibile e in grado di adattarti a diversi prodotti e settori.

La conoscenza del brand e del prodotto, e del legame che si crea con esso (per esempio, avere sempre quell'occhio di riguardo sui competitors, piuttosto che far emergere il tuo interesse in quello che fai anche nel tuo tempo libero) ti permette di affrontare al meglio e con serenità nuove avventure e ambienti diversi.

Cosa porti con te da Reebok – a livello umano, professionale o strategico – che pensi possa fare la differenza nel tuo nuovo ruolo in KitchenAid?

L'esperienza in Reebok e a Milano come città è stata breve ma davvero molto, molto intensa, quindi sento che con me porterò un mix di cose. A livello umano sicuramente il fatto di aver collaborato specialmente con persone italiane, a differenza della mia esperienza precedente dove collaboravo con persone di più di 20 nazionalità diverse. Credo che lavorare in un ambiente internazionale sia un enorme plus, specialmente a livello umano, perché ti rende più flessibile e ti dà l'opportunità di imparare differenti metodi lavorativi e diversi modi di pensare e interagire coi colleghi. Ma lavorare a Milano, nel fashion, credo sia un'esperienza unica, dove autenticità e passione entrano in gioco al 100%.

A livello professionale, entrare nel mondo delle sneakers in particolare, mi ha permesso di analizzare processi e dati in modo differente, con leadtimes più brevi e necessità di reagire ai cambiamenti e al trend del mercato in maniera più rapida.

Sicuramente il mondo dei piccoli elettrodomestici ha meno dinamicità a livello di ciclicità di prodotti e di innovazione. E le tempistiche di produzione e lancio nel mercato sono sicuramente più lunghe. Perciò la mia attitudine ed esperienza a muovermi in ambienti frenetici, mi aiuterà sicuramente ad adeguarmi ad una

nuova industria e ad entrare in tempi diciamo brevi nella mentalità di una nuova tipologia di prodotto e di settore. Questo aspetto credo farà in qualche modo la differenza, e mi darà l'occasione di entrare pienamente con la mente in un nuovo ambiente.

Che consiglio daresti agli studenti e studentesse di VSM che vogliono entrare nel mondo del category management e lavorare in aziende internazionali come KitchenAid?

Il mio consiglio principale è sicuramente quello di fare un'esperienza al di fuori del mondo lavorativo italiano. Credo che oltre ad essere un'esperienza di vita che ti fa crescere e ti rende autonomo in tante situazioni, è sicuramente un'esperienza professionale non indifferente. Entrare in certe dinamiche aziendali, in un diverso work-life balance, in ambienti strutturati, competitivi, internazionali, ti permette di vedere le cose con prospettive diverse, di vedere anche altre opzioni e modalità di come le aziende e le attività sono strutturate e vengono svolte.

Se potessi tornare indietro, rifarei tutto da capo. Specialmente, il fatto di essere entrata in sordina nel mondo del lavoro tramite stage in Italia mi ha permesso di capire effettivamente quale era la strada più giusta e quello che volevo realmente fare, per poi spostarmi all'estero, e prendere un ruolo che rappresentava quello che "voglio fare da grande" e provare a crescere, imparare e progredire. A volte siamo convinti di voler lavorare in un certo ambiente o settore, ma poi ci rendiamo conto che non è come pensavamo.

Per esempio, il mio sogno era quello di lavorare nel lusso, ma dopo il mio primo stage mi sono resa conto che quel mondo non era proprio fatto per me e io per lui.

Mi sono quindi poi spostata in Eastpak, dove ho trovato la mia strada e mi sono sentita me stessa sempre, e nel posto giusto con persone che credevano in me e in quello che facevo. Credo che specialmente all'inizio, dove si ha l'occasione di provare e sbagliare, sia importante investire del tempo nelle esperienze per capire che direzione si vuole seguire. Quindi non abbiate paura di sbagliare o di perdere tempo, perché credo che quello sia il miglior tempo speso, quello di sperimentare e capire cosa ci piace e non ci piace fare nella vita.

Ogni ruolo, ogni città e ogni settore hanno aggiunto un tassello al modo di Caterina di guardare il prodotto e di vivere la professione: con curiosità, precisione e passione.

La sua storia dimostra che le competenze non hanno confini e che le esperienze, anche le più diverse, possono dialogare tra loro e generare valore. In fondo, come suggerisce il suo stesso cammino, le strade del prodotto – proprio come quelle della vita – sono davvero infinite.

Massimo Grigolin, Natixis Investment Banking

Un viaggio tra mercati finanziari e trasformazione digitale

Dopo la laurea in Economia Aziendale a Venezia, con una specializzazione statistico-quantitativa, Massimo Grigolin ha costruito una brillante carriera internazionale nei Capital Markets, sviluppata tra Italia, Francia e Regno Unito. La solida preparazione analitica maturata durante gli studi gli ha permesso di entrare nel mondo dell'investment banking con basi tecniche robuste e una forte attitudine quantitativa.

Dopo un primo passaggio nel retail banking, la scelta di proseguire con un MBA a Rotterdam gli ha aperto l'accesso a contesti globali e multculturali, diventati nel tempo la cifra distintiva del suo percorso professionale.

In Natixis ha ricoperto ruoli che attraversano l'intero spettro dei mercati: dal credito ai tassi, dai derivati alle cartolarizzazioni, fino alla guida di team commerciali operanti in ambienti ad alta competitività. Attento osservatore dell'evoluzione del settore, ha seguito da vicino la trasformazione digitale dei markets e il ruolo crescente dell'intelligenza artificiale nelle attività operative e decisionali.

Oggi il suo sguardo strategico è rivolto al nuovo equilibrio tra banche tradizionali e fondi di private credit ed equity in un'Europa sempre più orientata alla disintermediazione, con particolare attenzione alle competenze interculturali e relazionali necessarie per guidare team globali in uno scenario in rapido cambiamento.

Come hanno contribuito i tuoi studi in Economia Aziendale a Venezia alla costruzione del tuo profilo professionale? Guardando indietro, quali competenze apprese all'università ti sono state davvero utili nel mondo dell'investment banking?

Devo dire che quando ho frequentato l'università, ho trovato un ambiente molto più teorico e meno collegato al mondo del lavoro rispetto ad oggi. Le competenze che venivano trasferite agli studenti erano più orientate a un arricchimento teorico piuttosto che a un utilizzo pratico. Detto questo, avendo scelto il percorso statistico-quantitativo, ho sviluppato solide basi di analisi statistica e quantitativa che poi ho potuto applicare direttamente nel mio lavoro in investment banking, nell'area markets, dove ci occupiamo di tassi di interesse,



spread di credito, cambi, derivati e cartolarizzazioni. Queste competenze sono state fondamentali per cominciare il mio percorso.

Allo stesso tempo, il contesto competitivo dell'università – con sbarramenti d'ingresso, classi numerose e poche risorse a disposizione – mi ha insegnato a lavorare per obiettivi, a costruire un network efficace e a trovare metodi di apprendimento rapidi ed efficienti. Si tratta di skills che mi hanno aiutato molto nel passaggio al mondo professionale, in particolare quando mi sono spostato sulla parte commerciale e poi nella gestione dei team di sales.

Qual è stato per te il passaggio più sfidante tra università e ingresso nel mondo dell'investment banking? E come hai trasformato le conoscenze economico-aziendali in strumenti operativi concreti?

Il passaggio più sfidante è stato sicuramente uscire da una dinamica molto locale. Io ho studiato tra Padova e Venezia e all'epoca l'inglese era ancora percepito come marginale. Inserirmi in un contesto internazionale è stata la vera difficoltà. Dopo l'università ho fatto una breve esperienza nel banking retail, nel vecchio Credito Italiano di Padova, ma mi sono reso conto che la mia vera passione era l'investment banking e i mercati, non il retail. Per colmare il gap e acquisire quella dimensione internazionale che mi mancava, ho deciso di fare un MBA a Rotterdam. Più che per le competenze tecniche – che in gran parte già avevo maturato all'università – è stata un'esperienza fondamentale per aprirmi a un ambiente globale e per sviluppare la

capacità di muovermi in un contesto internazionale, che poi è diventata la chiave della mia carriera.

La digitalizzazione è oggi cruciale anche nel corporate banking. Tu come vivi il tema della trasformazione digitale in Natixis, e quali innovazioni hai visto impattare maggiormente l'efficienza operativa?

Il mondo dei markets è stato radicalmente trasformato dalla digitalizzazione. Quando ho iniziato, ogni operazione – cambi, tassi di interesse, corporate bonds – si faceva al telefono con il cliente: si parlava, si concordavano i termini e si concludeva la transazione. Oggi direi che il 90% di questo business viaggia su piattaforme elettroniche.

Questo ha cambiato profondamente il ruolo di chi lavora nelle vendite: la parte più standardizzata e a basso valore aggiunto passa dalla macchina, mentre la componente umana resta fondamentale per tutto ciò che richiede consulenza, relazione e capacità di interpretare il mercato. Quando la maggior parte dei volumi scambiati passa su piattaforme elettroniche, il ruolo del sales diventa essenziale per mantenere fiducia e dare contenuti alla relazione, così che il cliente si ricordi di te nei momenti chiave.

La seconda trasformazione riguarda l'intelligenza artificiale. Gestendo ogni giorno una mole enorme di dati e report, l'AI consente di estrarre in tempi rapidissimi le informazioni rilevanti, rendendo il lavoro molto più efficace. Per esempio, poter caricare documenti complessi e ottenere in pochi secondi le parti che ti servono è davvero un salto di qualità, e credo che il suo impatto diventerà sempre più centrale.

Guardando al futuro, quali tendenze emergenti ritieni stiano ridefinendo il corporate banking europeo? E in che modo, con il team di cui fai parte, vi state preparando?

Una delle tendenze più rilevanti che stanno ridefinendo il corporate banking europeo è la disintermediazione del sistema bancario. Sempre più soggetti non bancari, in particolare fondi di private credit e di private equity, riescono ad arrangiare rapidamente transazioni di dimensioni importanti senza bisogno di sindacazione tra più banche. Questo li rende estremamente efficaci nel rispondere a una domanda di finanziamento chiara e immediata, mettendo in difficoltà le banche tradizionali che devono passare attraverso processi più complessi, come i comitati di credito o la creazione di pool di investitori.

Il fenomeno si vede sia sul fronte corporate – con grandi operazioni finanziarie gestite da fondi – sia sul fronte retail, con piattaforme nate come peer-to-peer lending che poi, crescendo, accedono ai mercati dei capitali per avere la provvista necessaria.

La sfida per noi, come corporate e investment bank, è capire quale ruolo possiamo giocare in questo nuovo paradigma. Il nuovo obiettivo è come collaborare con i fondi di private credit o di private equity ed i vari no banking lenders. Con il nostro team stiamo lavorando

per posizionarci proprio su questo, cercando di strutturare soluzioni su misura. È lì che possiamo ancora fare la differenza.

Oggi sei un manager affermato in un gruppo internazionale. Quali soft skills ritieni fondamentali per chi, partendo da una laurea in economia aziendale, vuole crescere in un contesto competitivo e multiculturale come quello di Natixis?

Per me la soft skill più importante in un contesto internazionale non è solo conoscere la lingua, ma saper capire e interpretare la cultura delle persone con cui lavori. Nel mio caso, lavorando in un gruppo francese molto radicato nel suo Paese ma con presenza globale, è stato fondamentale imparare a muovermi dentro le dinamiche tipiche di una banca francese senza dimenticare il contesto multiculturale in cui operiamo.

Ho passato diversi anni in Inghilterra sempre con Natixis, e lì ho sperimentato quanto sia cruciale la capacità di tradurre non soltanto la lingua, ma anche il modo di pensare e di lavorare: spiegare a un grande investitore anglosassone il funzionamento di una realtà francese, e viceversa. Sono due mondi molto diversi, e saper fare da ponte è una competenza determinante.

A questo aggiungo la capacità di lavorare per obiettivi e di non perdere mai di vista il risultato finale: che si tratti di una trattativa o di una relazione commerciale, avere chiaro l'obiettivo e saper adattare la comunicazione e lo stile di lavoro al contesto culturale fa davvero la differenza.

Che consiglio daresti a uno studente di VSM interessato a intraprendere una carriera in Investment Banking, specie nel contesto franco-italiano come il tuo?

Il mio consiglio è di fare al più presto un'esperienza concreta in una banca che fa seriamente investment banking. Non importa se all'inizio è a Milano, a Londra, a Parigi o a New York: l'importante è uscire dalla comfort zone e confrontarsi con un contesto reale e competitivo. A Milano, per esempio, si concentra la gran parte dell'attività di investment banking in Italia, ed è lì che bisogna misurarsi.

Non bisogna sentirsi inferiori rispetto agli studenti di Bocconi o Luiss: la preparazione di Ca' Foscari è solida, ma è fondamentale costruirsi il network giusto, imparare a muoversi in un ambiente internazionale e capire che, oltre alle competenze tecniche, conta moltissimo la capacità di relazionarsi e cogliere le occasioni.

Guardare al modello anglosassone può essere utile: meno teoria e più casi concreti, contatto con le aziende, business case, networking. Insomma, non accontentarsi di un'esperienza comoda vicino a casa, ma puntare subito a un internship in una grande banca d'investimento. Sarà dura, magari ci si trova a vivere in una stanza piccola e con pochi soldi, ma quell'esperienza ti forma davvero e apre le porte alla carriera.

L'esperienza internazionale di Massimo Grigolin rappresenta un esempio concreto di come competenze tecniche, visione globale e capacità relazionali possano intrecciarsi per costruire un percorso di successo nei mercati finanziari. Il suo racconto offre una prospettiva preziosa su un settore in continua evoluzione, attraversato da trasformazioni profonde come la digitalizzazione dei processi, l'impatto crescente dell'intelligenza artificiale e l'ascesa dei fondi di private credit ed equity in un'Europa sempre più disintermediata. Il suo percorso dimostra come una formazione solida, unita alla volontà di mettersi alla prova fuori dalla propria comfort zone, possa aprire opportunità professionali di grande valore. La sua storia ricorda l'importanza di coltivare una mentalità aperta, curiosa e orientata all'innovazione — elementi fondamentali per interpretare con successo un settore che continua a trasformarsi e a richiedere nuove competenze.



Università
Ca' Foscari
Venezia

**VENICE SCHOOL
OF MANAGEMENT**