

SCRITTI IN ONORE DI ISA MARCHINI



FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo a: "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano"

**SCRITTI IN ONORE
DI ISA MARCHINI**

FrancoAngeli

In copertina: Palazzo Battiferri, sede della Facoltà di Economia, Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”

Copyright © 2006 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente, nel momento in cui afferma il download dell'opera accetta tutte le condizioni specificate sul sito

INDICE

Presentazione, di <i>Francesca Maria Cesaroni, Massimo Ciambotti, Giancarlo Ferrero</i>	pag.	9
Testimonianza di un anziano collega, di <i>Sergio Vaccà</i>	»	13
Isa Marchini, una innovatrice nell'economia aziendale italiana, di <i>Roberto Cafferata</i>	»	16
Il ruolo critico, progettuale e gestionale di Isa Marchini nell'Università, di <i>Giancarlo Ferrero</i>	»	22
Il percorso scientifico di Isa Marchini negli studi di ragioneria e di economia aziendale, di <i>Massimo Ciambotti</i>	»	26
I patrimoni destinati ad uno specifico affare e la contabilità divisionale, di <i>Silvia Angeloni</i>	»	66
Il rischio dell'impresa in agricoltura, di <i>Gervasio Antonelli ed Elena Viganò</i>	»	92
Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni, di <i>Umberto Bertini</i>	»	109
Comprendere i problemi e le specificità gestionali dell'impresa minore: brevi note a margine dell'opera "Il governo della piccola impresa", di <i>Nicoletta Buratti</i>	»	116
Le nuove frontiere dell'impresa e i rapporti di lavoro: la nozione di ramo d'azienda tra diritto nazionale e comunitario, di <i>Piera Campanella</i>	»	129

La strategia d'impresa nelle sue fondazioni critiche, di <i>Arnaldo Canziani</i>	pag. 159
Come cambia – e cosa cambia – la regolamentazione dell'asset based lending. Il caso del factoring: verso la mezza età o l'età di mezzo?, di <i>Alessandro Carretta</i>	» 191
Filoni emergenti e ancora attuali in tema di imprenditorialità. L'ascesa delle donne e degli immigrati, di <i>Francesca Maria Cesaroni</i>	» 224
Lo sviluppo economico cinese e il resto del mondo, di <i>Vincenzo Comito</i>	» 250
I sistemi di indicatori di performance nelle piccole e medie imprese, di <i>Katia Corsi</i>	» 284
Note in margine alla lezione di Isa Marchini sul marketing imprenditoriale nelle imprese minori, di <i>Gianni Cozzi</i>	» 309
Piccoli imprenditori e piccole imprese socialmente responsabili, di <i>Mara Del Baldo</i>	» 329
Sul contributo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione alla direzione delle imprese, di <i>Paola Demartini</i>	» 354
Le tendenze delle riforme amministrative dal 1990 ad oggi, di <i>Claudio Franchini</i>	» 376
I modelli di sviluppo delle medie imprese, di <i>Valentino Gandolfi</i>	» 385
Statica e dinamica nella classificazione delle aziende pubbliche, di <i>Fabio Giulio Grandis</i>	» 413
L'evoluzione delle forme distrettuali secondo la metodologia Hedron: il caso del distretto orafo aretino, di <i>Luciana Lazzeretti</i>	» 444
L'evoluzione del budget per la programmazione ed il controllo di gestione nella piccola impresa, di <i>Luciano Marchi</i>	» 472
Piccole imprese e scelte organizzative, di <i>Michela Marchiori</i>	» 492
L'alterità cooperativa: dalla mutualità alla socialità. Verso quale accountability?, di <i>Antonio Matacena</i>	» 522

Valorizzazione dei beni culturali, sviluppo territoriale e forme di gestione partecipata, di <i>Lia Migale</i>	pag. 549
Il ruolo della piccola e media impresa di distribuzione nel commercio modernizzato, di <i>Fabio Musso</i>	» 572
Alcune considerazioni sull'organo di controllo nelle aziende: analisi delle diverse tipologie e delle funzioni. Verso un tentativo di sistematizzazione ed omogeneizzazione, di <i>Mauro Paoloni</i>	» 589
Le finalità nel processo di formazione delle strategie delle imprese minori, di <i>Tonino Pencarelli</i>	» 616
Piccole imprese e grande distribuzione nelle filiere a qualità controllata, di <i>Cosetta Pepe</i>	» 641
Dimensione d'impresa e innovazione, di <i>Mario Pianta</i>	» 673
Alcune considerazioni in tema di impresa minore nell'imposta sul reddito (tra norme vigenti e prospettive di riforma), di <i>Roberta Rinaldi</i>	» 687
La nuova s.r.l. come modello per la piccola e media impresa? Le incognite della riforma, di <i>Marcella Sarale</i>	» 723
Mutualità e lavoro nelle recenti riforme della società cooperativa, di <i>Patrizia Tullini</i>	» 744
Riflessioni in tema di media impresa industriale, di <i>Annalisa Tunisini</i>	» 756

PRESENTAZIONE

Isa Marchini è una persona, una studiosa, una docente che ha sempre saputo suscitare, in quanti l'hanno conosciuta, sentimenti di stima, ammirazione ed affetto. L'attività svolta durante la sua carriera accademica ha lasciato un segno profondo, non solo per l'originalità ed il rigore dei suoi contributi scientifici, ma anche per le iniziative che ha saputo realizzare, per il coraggio e la forza con cui ha sempre sostenuto le sue idee, per la chiarezza e l'interesse delle sue lezioni, per l'umanità e l'attenzione connessa a curiosità intellettuale che sempre l'hanno contraddistinta nelle relazioni interpersonali. Chi conosce Isa Marchini sa quale ruolo fondamentale abbia svolto non solo nel creare le condizioni perché la Facoltà di Economia potesse risorgere in Urbino e svilupparsi, ma anche nel definirne l'identità e le connotazioni organizzative e strategiche, dimostrando sempre un'eccezionale capacità di visione strategica e di leadership. E sa bene anche quali siano stati i risultati di rilievo da Lei conseguiti nella ricerca scientifica, con contributi originali su tematiche di grande interesse, spesso di frontiera, per lo sviluppo degli studi aziendali.

Sono questi sentimenti e considerazioni che ci hanno indotto, in vista del collocamento a riposo per raggiunti limiti di età della Professoressa Isa Marchini, avvenuto il primo novembre 2005, a promuovere l'iniziativa di raccogliere una serie di saggi brevi per la pubblicazione di Scritti in suo onore. Parallelamente, analoghe valutazioni ci hanno spinto, unitamente agli altri colleghi della Facoltà di Economia dell'Ateneo urbinato, a promuovere la richiesta di conferimento del titolo di Professore Emerito dell'Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", con il sotteso augurio che in questa veste lei possa continuare in futuro ad apportare, come ha sempre fatto, preziosi consigli e stimoli critici per la vita della Facoltà.

Quando abbiamo riferito ad Isa Marchini della nostra intenzione di procedere all'iniziativa degli Scritti in suo onore, in lei ha preso immediato sopravvento il carattere schivo ed avverso a condizionare, sia pur involontariamente,

l'attività degli altri. Così, è emerso subito che non potevamo rivolgere il nostro invito a tutti i colleghi dell'Accademia, tanto era manifesto il suo desiderio che l'iniziativa rimanesse in un ambito circoscritto. Ci siamo rivolti, pertanto, ad un gruppo selezionato di docenti, appartenenti a varie discipline, con i quali Isa Marchini ha stabilito particolari rapporti di amicizia e di comune interesse scientifico o che le sono stati vicini nella vita della Facoltà. Ad essi si sono aggiunti, spontaneamente, alcuni colleghi che ne sono venuti a conoscenza per via informale.

I saggi che i colleghi ci hanno inviato e che qui abbiamo raccolto dimostrano ampiamente l'affetto e la stima nutriti verso Isa Marchini.

Si è preferito non porre ai colleghi alcuna limitazione circa la scelta dei temi da trattare e non stabilire precisi confini disciplinari. Di conseguenza, i 34 contributi che ci sono stati inviati si distinguono per l'ampia varietà degli argomenti trattati e per la provenienza da studiosi di raggruppamenti disciplinari diversificati. A ben guardare, quest'ultimo aspetto risulta coerente con l'impostazione culturale che ha sempre contraddistinto nei suoi studi Isa Marchini, sia nella scelta di tematiche spesso al confine tra aree disciplinari diverse, sia nell'attenzione sempre dimostrata verso ogni contributo scientifico utile ad approfondire la conoscenza dell'oggetto di analisi.

Il volume inizia con la "testimonianza di un anziano collega", Sergio Vaccà, Professore Emerito dell'Università Bocconi, da molti anni legato ad Isa Marchini da un rapporto di affetto e stima, sentimenti ricambiati dalla stessa Marchini, che aveva fortemente caldeggiato il conferimento della Laurea Honoris Causa al professor Vaccà nel 2002, in occasione del 20° anniversario del trasferimento della Facoltà di Economia nella sede urbinata. Segue la testimonianza di Roberto Cafferata, attuale Presidente dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale, che ha collaborato con Marchini alla rifondazione della Facoltà di Economia in Urbino ed a creare la rivista *Piccola Impresa – Small Business*. Sono di seguito collocati i contributi di Giancarlo Ferrero, Preside della Facoltà di Economia dell'Ateneo di Urbino, e di Massimo Ciambotti, che si soffermano rispettivamente sul fondamentale ruolo svolto da Isa Marchini per lo sviluppo della stessa Facoltà e sul percorso da Lei seguito negli studi di Ragioneria e di Economia Aziendale, mettendo in rilievo le tappe principali del suo lavoro di studiosa e i contributi scientifici più significativi, riclassificati secondo diverse aree tematiche.

Dopo questi brani, focalizzati sulle qualità e la storia di Isa Marchini, sono pubblicati gli altri contributi scientifici secondo l'ordine alfabetico degli autori. Scorrendoli, colpisce la varietà sia delle sedi di provenienza che dei settori scientifico-disciplinari di afferenza degli autori. Ai sedici colleghi della Facoltà di Economia di Urbino, si aggiungono diciotto colleghi provenienti da varie sedi universitarie (da Genova a Milano, da Roma a Pisa, da Bologna a Brescia, da Torino a Cagliari), a testimonianza anche della rete di rapporti instaurati e mantenuti nel tempo da Marchini.

Guardando l'ambito disciplinare di afferenza, a parte la nutrita pattuglia degli aziendalisti (sia di Economia Aziendale che di Economia e Gestione delle Imprese), si può notare la presenza di contributi di economisti (Antonelli, Pianta) e giuristi (Campanella, Franchini, Rinaldi, Sarale, Tullini).

Infine, passando in rassegna le aree tematiche trattate, si osserva che la metà dei contributi presentati riguarda la piccola e media impresa, a rappresentare un chiaro omaggio all'ampio, sistematico ed illuminante contributo dato da Isa Marchini allo studio dell'imprenditorialità e delle imprese di minore dimensione, a partire dal 1985, anno in cui sotto la sua presidenza fu organizzato, proprio nella Facoltà di Economia di Urbino, il Convegno annuale dell'AIDEA dedicato a questo tema di ricerca. È questo, infatti, l'evento che ha inaugurato l'inizio di un ricco e fecondo percorso di studio e ricerca, testimoniato non solo dai numerosi contributi che Isa Marchini ha pubblicato sulla rivista *Piccola Impresa/Small Business*, ma anche, in anni più recenti, dalla pubblicazione dei tre volumi sul governo della piccola impresa che offrono una panoramica puntuale, organica e con chiavi di lettura originali degli studi in materia.

Gli altri aspetti affrontati negli studi pubblicati riguardano la strategia d'impresa o i sistemi di controllo, altre aree tematiche che hanno segnato il fertile percorso scientifico di Isa Marchini.

A conclusione di questa breve presentazione del volume, ci sia consentita una piccola postilla di carattere personale. Abbiamo lavorato a questa iniziativa con entusiasmo, con un senso di sincera gratitudine e di profonda stima verso Isa Marchini. L'abbiamo fatto non certo perché così "si usa fare" nel mondo accademico. È stato naturale l'aver chiamato a raccolta coloro che in qualche modo serbano nei suoi confronti lo stesso senso di gratitudine e di stima. Vogliamo condividere con lei, e con quanti avranno piacere di farlo, la lettura di questi saggi, dandoci anche appuntamento ad Urbino in una giornata prossima, da trascorrere in modo conviviale e nella semplicità ed accoglienza di un luogo che è qualcosa di più di un luogo di lavoro, come ben sa chi ci ha vissuto, non importa se per un periodo breve o lungo, o chi, come noi, ci lavora tuttora.

Francesca Maria Cesaroni, Massimo Ciambotti e Giancarlo Ferrero

TESTIMONIANZA DI UN ANZIANO COLLEGA

*Sergio Vaccà**

Ho avuto modo di conoscere Isa Marchini negli anni forse più difficili della sua carriera universitaria, iniziata presso la Facoltà di Economia (allora di Economia e Commercio) dell'Università di Genova in un contesto che a lei, studiosa innovativa e dal carattere decisamente anticonformista, era assai poco favorevole, se non, per certi aspetti, quasi ostile.

Ero stato chiamato da poco in tale Facoltà per ricoprire la cattedra di Tecnica Industriale, seguendo e sviluppando l'approccio metodologico della Scuola di Pasquale Saraceno, nella quale mi ero formato. Un Scuola molto diversa da quella degli aziendalisti allora predominanti, preoccupati di difendere, senza innovazioni di rilievo, la tradizione italiana fiorita alcuni decenni prima in questa specifica area di studi. Isa Marchini – come già ho accennato – non era affatto una custode inerte dell'ortodossia zappiana e da ciò, almeno in parte, derivavano le sue difficoltà che, personalmente, non contribuì allora ad attenuare. E di ciò, con il senno di poi, ancora mi rammarico.

Ricordo però, di quel periodo lontano, le lunghe discussioni scientifiche avute con lei, la sua apertura alle correnti internazionali più avanzate degli studi di management, la sua profonda cultura anche non specialistica, la sua documentazione ampia, aggiornata, ricca di verifiche empiriche. Ricordo anche il suo assoluto rigore nel difendere i principi della deontologia professionale nell'ambiente universitario, combattendo, spesso contro corrente e senza preoccuparsi delle inimicizie che le derivavano, contro gli atteggiamenti ed i comportamenti di specifici individui e di specifiche istituzioni che – a suo avviso e quasi sempre non a torto – si discostavano da tali principi.

Nonostante la diversità dei nostri interessi scientifici di carattere specialistico, ebbi modo più volte di constatare che l'economia aziendale che stava al centro delle sue ricerche e la cosiddetta tecnica industriale che ispirava il lavoro analitico del mio gruppo, erano complementari, che era cioè possibile

* Professore emerito, Università Bocconi.

un fecondo dialogo interdisciplinare, purtroppo di fatto realizzato poi più attraverso alcuni dei nostri rispettivi allievi che direttamente; un dialogo che invece ritenevo irto di insuperabili incomprensioni, anzitutto sul piano metodologico, con i principali esponenti di allora dell'aziendalismo italiano, salvo alcune rare eccezioni (Luigi Guatri e pochi altri).

Ricordo infine l'impegno di Isa Marchini nel partecipare anche a progetti culturali allora molto innovativi. Fu, ad esempio, con pochi altri studiosi, uno dei componenti più attivi di quel "pensatoio" sulle opportunità di riforma dell'Università italiana da cui prese vita la pubblicazione dei pochi numeri-manifesto di "Università Critica" nella breve stagione, alla fine degli anni '60 e all'inizio degli anni '70, in cui il "Maggio francese" costituiva per alcuni di noi un punto di riferimento da non sottovalutare.

La vita accademica di Isa Marchini, dopo un periodo di insegnamento presso la sede di Ancona, ebbe nel 1982 una significativa affermazione con l'attivazione, nella sede di Urbino, della Facoltà di Economia da lei stessa programmata, fondata e sviluppata con particolare efficacia nel suo governo, nella scelta delle aree di specializzazione, nella selezione e nella gestione delle risorse umane, inizialmente assai scarse, via via coinvolte nella sua iniziativa.

In effetti Isa Marchini ha sempre saputo coniugare valide doti di studiosa ed abili capacità imprenditoriali e gestionali nel mondo universitario.

Come studiosa e ricercatrice è stata la prima in Italia a scrivere, sul finire degli anni '60, un volume sulla pianificazione strategica, riprendendo ed integrando in modo originale ed efficace le teorie dell'economia aziendale e quelle della Scuola di Harvard, approfondite grazie ad uno dei suoi periodi di *visiting* negli Stati Uniti. Di particolare rilievo, sul piano scientifico resta anche la sua monografia del 1978 su "La struttura multidivisionale: un'analisi critica". Isa Marchini è stata inoltre un'anticipatrice nello studio dell'informatica d'azienda, di cui si è occupata con ricerche specialistiche fin dalla seconda metà degli anni '50.

All'inizio degli anni '80 Isa Marchini è stata la prima in Italia a promuovere un approccio strutturato all'analisi della piccola impresa, intesa come soggettività ben distinta dalla grande impresa in una prospettiva economico-gestionale. Le scuole di pensiero allora dominanti su questa tematica specialistica, avevano infatti approcci differenti. Il suo interesse per la piccola impresa è continuato per tutti gli anni '80 e '90 ed è tutt'ora in corso. Il suo contributo sistematico più rilevante in questo ambito di studi è certamente l'elaborazione dei tre volumi su "Il governo della piccola impresa". Per scrivere quest'opera particolarmente impegnativa, Isa Marchini ha trascorso, tra l'altro, un anno sabbatico durante il quale si è anche isolata per un periodo di intensa riflessione passato come *visiting* in Canada e negli Stati Uniti.

È apprezzabile l'ottica internazionale che Isa Marchini ha sempre avuto e la volontà di intrattenere contatti diretti con i rappresentanti delle scuole

anche estere di suo specifico interesse. Convinta della necessità di diffondere cultura sulla piccola impresa, nel 1988 Isa Marchini, insieme a Roberto Cafferata, fondò la rivista *Piccola Impresa/Small Business* che accoglie sia articoli in lingua italiana, sia articoli in altre lingue. L'idea di fondare una rivista di questo tipo, l'unica in Italia che tratta sistematicamente i problemi economico-gestionali delle imprese di piccole dimensioni, è legata sia all'apertura internazionale che Isa Marchini ha sempre avuto, sia alla concreta opportunità di raccogliere articoli di studiosi esteri a seguito delle relazioni internazionali da lei stessa instaurati.

Isa Marchini ha anche orientato parecchi suoi allievi allo studio della piccola impresa e oggi ad Urbino la maggior parte dei ricercatori e degli studiosi di discipline economico-aziendali ed economico-industriali (allievi di Isa Marchini e non) si occupa di imprese minori e di relazioni cooperative in cui le piccole imprese sono coinvolte in networks non solo locali.

Sulle capacità gestionali di Isa Marchini, capacità che spesso sono carenti negli studiosi, la rifondazione della Facoltà di Economia dell'Università di Urbino, il suo indirizzo ed anche il suo graduale emergere come uno dei centri più rilevanti su scala nazionale in alcuni campi di insegnamento e di ricerca specialistica, dotato di forti e continue connessioni con altri centri europei, testimoniano, con l'evidenza dei risultati, le doti e l'impegno che Isa Marchini ed il gruppo da lei attivato, hanno profuso e approfondono nei loro ruoli istituzionali.

Ormai ho l'occasione di incontrarmi solo raramente con Isa Marchini. Gli anni trascorrono per tutti, anche per noi che, usciti dai ruoli universitari ufficiali, continuiamo, nonostante i nostri limiti fisici, a nutrire un vivo interesse per le nostre, seppure così diverse ma complementari, aree di studio e di riflessione critica. Devo dire che con il tempo e con il senno di poi, la mia stima per Isa Marchini è andata crescendo, mentre si è attenuata la mia considerazione nei confronti di altri studiosi di chiara fama con cui mi sono via via rapportato. Questi "Studi in onore di Isa Marchini" mi sembrano un'iniziativa culturale doverosa nei suoi confronti, alla quale ho di buon grado cercato di portare anche la mia sincera testimonianza. Testimonianza che meglio si giustifica se si ha presente il tempo da me dedicato a capire il pensiero della Marchini e soprattutto l'affetto che ha costantemente ispirato il suo comportamento.

Coraggio Marchini! Il tempo che ci rimane per dedicarci ai nostri studi ormai si è abbreviato, rimane però per ferma l'amicizia che il rapporto con te ha di continuo alimentato.

ISA MARCHINI, UNA INNOVATRICE NELL'ECONOMIA AZIENDALE ITALIANA

*Roberto Cafferata**

1. Introduzione

Desidero collocare l'impegno culturale della professoressa Isabella Marchini in un quadro di profondo interesse alla vita.

Isa è presente con i suoi argomentati commenti, con le sue opere scientifiche, con le sue frizzanti informali prese di posizione, in tutti i fatti che hanno caratterizzato non solo l'università, ma anche l'evoluzione sociale degli ultimi cinquant'anni del nostro Paese.

Non sostengo che Isa abbia eletto l'impegno sociale – o civile, come si suol dire – a suo prioritario impegno di vita. Isa è sempre stata ed è un Professore con la “p” maiuscola; un docente tuttavia non avulso dalla società, anzi profondamente incuriosito da tutto ciò si presenta ai suoi occhi come fatto emergente nella vita.

2. Il carattere innovativo dell'opera di Isa

Isa è stata un'*innovatrice sociale*, prima ancora che un'*innovatrice* nell'economia aziendale; originale nelle opinioni relative a qualsiasi fatto della vita, ma mai stravagante, anzi precisa, documentata (fin troppo per chi l'ha seguita!). Anche coraggiosa, a cominciare dagli anni in cui s'è avviata alla carriera universitaria, che non fu facile negli anni cinquanta e sessanta per le donne. Anzi, fu difficilissima nei raggruppamenti disciplinari aziendalistici, ove Isa è stata in Italia tra i primissimi professori di sesso femminile di prima fascia.

Il suo spirito innovatore s'è rivelato non solo attraverso il mero essere della sua persona, ma anche nella scelta del contenuto dei suoi studi. Già dai

* Professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Facoltà di Economia, Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”.

primi anni del suo impegno universitario, Isa ha seguito filoni di pensiero poco coltivati in Italia – con particolare riferimento alla pianificazione, alla programmazione e al controllo aziendale – e la sua ricerca si è documentata all'estero, non solo in Italia. Vale la pena di ricordare il suo *visiting* all'Indiana University, negli Stati Uniti, nel 1957, in anni in cui solo pochi aziendalisti italiani si formavano anche in ambiente internazionale.

La scelta degli argomenti su cui lavorare non è stata, peraltro, una scelta estemporanea; anzi, essa si è rivelata un impegno necessario – ci riferiamo, ad esempio, ai suoi studi sui costi – al tempo in cui, ancora a cavallo tra anni '50 e anni '60, la contabilità industriale veniva considerata come una contabilità "speciale", quasi disintegrata dal resto delle rilevazioni contabili e dal resto del sistema aziendale.

La sua ricerca scientifica, peraltro, si è anche spinta al di fuori dei campi tradizionalmente cari ai "ragionieri". Come diremo un poco più avanti, essa si è rivolta a temi di *scientific management* tipici del campo in cui sono cresciuti i "tecnici industriali". Di qui, la valutazione di molti colleghi che l'opera di Isa Marchini sia, nel complesso, il risultato di un'attività *borderline* tra ragioneria e tecnica industriale-commerciale. La vicinanza alla scuola del prof. Sergio Vaccà ha dato argomenti a tale valutazione. Trattasi certamente di un'opera ampia, ma sempre "radicata" – lo ribadiremo – nell'economia aziendale italiana; un'opera che ha per molti aspetti percorso i tempi, considerata l'attuale sempre più evidente omogeneizzazione dei raggruppamenti disciplinari e dei contributi scientifici aziendalistici, non solo in Italia, ma anche e soprattutto a livello internazionale.

3. Tre testi di pianificazione, programmazione e controllo

Esce nel 1961 il volume "*Costi standard e controllo dei costi di produzione*"¹. È un testo senz'altro definibile come pionieristico nell'ambito degli studi di economia aziendale nel nostro Paese, coevo solo di alcune opere dell'Amodeo, del D'Ippolito e del Guatri.

Esso si basa sulla conoscenza della dottrina internazionale e su esperienze e verifiche sul campo, in aziende di grandi dimensioni che, nell'era della ricostruzione, dopo il secondo conflitto mondiale, sentono il bisogno di amministrarsi con nuovi metodi non solo di controllo dei costi, ma anche di conduzione aziendale. Sottolineo che l'Autrice tratta dei costi standard e del controllo dei costi in stretta connessione con il fabbisogno di pianificazione e organizzazione della produzione che le imprese avvertono, in modo nuovo, in un periodo contraddistinto da crescente incertezza, mentre si pongono il problema dell'efficienza e della dimensione ottima².

1. Edito da G. Giappichelli, Torino, 1961, di 277 pagine, compresi gli allegati.

2. "Il costo standard riflette, pertanto, le caratteristiche organizzative e funzionali della

Quello di Isa non è un arido testo di contabilità (ciò detto da parte di un “tecnico industriale”, già suo studente). È, al contrario, un testo di amministrazione generale, ove sono persino presenti elementi di consapevolezza delle conseguenze psicologiche dell’installazione e dell’implementazione del sistema di controllo a costi standard³.

L’attenzione dell’Autrice alla problematica del rapporto tra elaborazione di piano, contabilità preventiva e controllo dei costi continua almeno fino a tutti gli anni ottanta, sia per l’ovvia ragione che il primo amore non si dimentica mai; sia per la maturata convinzione di Isa Marchini che le innovazioni nella dottrina e nella pratica aziendale debbano continuare a spingersi anche oltre le prime sue riflessioni sul rapporto tra contabilità speciali e contabilità generale. Il testo che meglio illustra questa continuità di interesse e di pensiero è *“La contabilità preventiva di esercizio e la contabilità dei costi nell’impresa industriale”*. Il volume rielabora e amplia una serie di precedenti saggi in un tutto organico, prevalentemente rivolto agli studenti, ma con evidenti connotati dottrinali che lo rendono talora impegnativo alla lettura⁴.

La riflessione dell’Autrice parte da un approfondimento del concetto di “processo di pianificazione” e si focalizza, in seguito, sulle connessioni tra contabilità preventiva di esercizio e contabilità generale (“il metodo ... non differisce”), infine sulla contabilità consuntiva dei costi. Il punto forte delle connessioni che coglie, in proposito, Isa Marchini è annunciato fin dalle prime pagine del testo: “Non possiamo ... mancare di osservare” – scrive Isa – “che la contabilità industriale, sia per la forma con cui essa può essere tenuta, ossia in applicazione della partita doppia, sia per i collegamenti che si stabiliscono con la contabilità generale, sia per la fonte di molti dei suoi dati, ossia le altre contabilità speciali, sia per le analisi che essa offre di un rilevante segmento della gestione industriale, si colloca in posizione di particolare rilievo nell’ambito dell’apparato informativo dell’imprenditore. Essa costituisce una manifestazione evolutiva della contabilità generale, quando ... se ne rende indipendente e ciò spiega la consueta posizione che ad essa è attribuita nella trattatistica e nella didattica”⁵. Chiarendo meglio l’ottica con cui si pro-

struttura produttiva, non solo, ma dovrebbe anche misurare i risultati di una programmazione spaziale e temporale della produzione in quanto rappresenti il costo di attuazione del piano più economico della produzione” (p. 61). Sui collegamenti col budget flessibile, cfr. le pagine 121 e segg.

3. ... “Il fattore umano è da considerarsi determinante dell’efficienza delle operazioni di stabilimento” (p. 137). Di qui la necessità del coinvolgimento del personale e, in particolare, dei capi nella strutturazione del sistema di controllo; e la necessità dell’adozione di “un sistema di incentivi legato al raggiungimento di un grado di efficienza prossimo, se non pari, a quello misurato dai costi standard” (p. 138). Si leggano anche le conclusioni del testo, in cui l’Autrice si collega a significative osservazioni in merito dell’Amodeo (pp. 223-225).

4. Prima edizione di F.lli Bozzi, Genova, 1972; ristampato dalla Cooperativa Libreria Universitaria Abruzzese, Pescara, 1981, per un totale di 331 pagine.

5. *Ibidem*, pp. 8 e 9.

pone di trattare l'argomento, l'Autrice continua: "La scelta, viceversa, di trattare la materia della pianificazione di esercizio e del metodo contabile che la esprime in via preliminare, ma comunque dopo l'anticipazione di nozioni generali utili alla comprensione dei procedimenti di rilevazione dei costi sia in via consuntiva che preventiva, si giustifica sulla base di due considerazioni, l'una di natura metodologica, l'altra di natura operativa. La prima considerazione è che il metodo di contabilità preventiva è metodo che riproduce, su dati antecedenti, la logica della contabilità generale e, come questa, dà una visione globale e integrata dei vari aspetti della gestione. Il secondo motivo promana, viceversa, dalla logica con cui deve operare l'imprenditore nel governare la sua azienda: sua prima cura deve essere quella di formulare piani di lungo termine, indi attuarne gli obiettivi mediante la pianificazione di breve termine o di esercizio. Via via che i piani si traducono in realizzazioni, saranno la contabilità generale e la contabilità industriale a rilevare quei dati consuntivi che, comparati ai dati preventivi, consentiranno l'esercizio del controllo e rialimenteranno l'esercizio della pianificazione"⁶.

In altre parole: il *budgeting* e il *controlling* non sono solo una contabilità speciale, ma sono anche qualcosa di più importante e di diverso; sono parte di un metodo innovativo di amministrazione generale, qualcosa che ha a che fare con una nuova "logica" – ella scrive – di *governo e management dell'impresa*.

Il periodo che intercorre tra la pubblicazione del primo e del secondo testo sopracitati, cioè il decennio 1961-1972, è anche contrassegnato dall'apparizione di un significativo lavoro di ricerca di Isa Marchini, intitolato "*La pianificazione strategica a lungo termine nell'impresa industriale*"⁷, che può essere definito lo sforzo di elaborazione teorica più innovativo nell'economia aziendale del periodo in Italia. Esso va al cuore di un tema che accompagnerà l'impegno teorico dell'Autrice fino ai nostri giorni: quello dello studio della strategia aziendale.

La nuova opera di Isa si basa sia su visite all'estero, alla Columbia University, sia su rassegne bibliografiche fortemente esposte sulla letteratura internazionale. Il metodo, non solo il risultato, della ricerca è particolarmente innovativo. Si noti che, negli anni sessanta, nel mondo accademico italiano sono certamente apprezzati, ma non sempre condivisi i criteri di confezionamento di monografie che paiono non preoccupati di rifarsi solo ed esclusivamente alla dottrina nazionale. Isa Marchini si cimenta – anche criticamente – con studiosi quali Ansoff, Christensen, Chandler, Dean, Drucker, Scott, Steiner. Trattasi di autori che raccomanderà a molti giovani di leggere subito, fin dall'inizio della loro carriera universitaria. Da alcuni di tali autori Isa Marchini non si staccherà mai più (mi riferisco, ad esempio, ad Ansoff e a Scott).

6. *Ibidem*, p. 9.

7. Editto da G. Giappichelli, Torino, 1967, di 335 pagine. Ne sbagliai, una volta, la citazione ed Isa s'imbufalì con me.