



di Nereo Marzaro

# Manager e Manager

Ogni tanto mi ritrovo piacevolmente con le gambe sotto al tavolo assaggiando dei meravigliosi funghi, che Francesca sa fare come Dio comanda, con alcuni miei amici ex compagni di scuola. Talmente giovali che le serate riscuotono sempre grande successo anche per le differenti idee politiche, imprenditoriali, finanziarie e finanche religiose su cui inevitabilmente si fanno due chiacchiere. Ultimamente è ripresa più veemente del solito la diatriba: manager o familiari in azienda? Nel senso: è bene chiamare persone esterne all'azienda per dirigere la programmazione della produzione, la gestione della qualità e del marketing nonché la cura dell'intero processo di miglioramento e la massima efficienza delle persone e delle attrezzature? Le posizioni al riguardo sono alquanto difformi a seconda delle esperienze di ciascuno e perché ogni realtà presenta problematiche e contorni che solo chi ci vive dentro riesce immediatamente a cogliere. Certo a sentire i dirigenti miei amici, che hanno esercitato anche in realtà importanti e ne hanno tratto esperienze positive, il titolare dell'azienda deve essere come il presidente di una squadra di calcio che chiama l'allenatore giusto al momento giusto. Chi invece come me, e anticipo che non mi sento per niente un imprenditore, ha strutturato lo sviluppo della propria attività sulla crescita del personale interno, valorizzando le persone capaci che la fortuna ha fatto arrivare, giovani appena diplomati o appena laureati e, perché no, dando spazio ai figli, è ovviamente di tutt'altra idea. Sicuramente la mia visione è ristretta, circoscritta al cortile che ho davanti e forse, mi dicono, prendo in considerazione la realtà dal mio esclusivo punto di vista omettendo di osservare e valutare oggettivamente la situazione generale. Ma, mi domando, cosa succederebbe ai miei collaboratori, che mi hanno accompagnato all'attuale bella realtà, se mettessi come loro amministratore una persona estranea all'ambiente e che non hanno visto crescere al loro fianco? Sicuramente nel mio caso specifico si andrebbe verso un'involuzione piuttosto che verso uno sviluppo. Ho sempre presente quando, giovane di buone promesse e sempre attento a imparare qualsiasi cosa potesse servirmi nella vita, impiegato nell'azienda di mio fratello, ho visto arrivare questo manager dall'esterno con un curriculum da far invidia e dopo sei mesi letteralmente cacciato per i danni che stava producendo. Qualcuno può obiettare che la persona non fosse all'altezza o avesse bisogno di più tempo o che l'azienda non fosse pronta a "managerializzarsi". Non entro nel merito, so solo che la ditta è ritornata con i fondatori a riprendere una corsa che ancora oggi, dopo quarant'anni, non tende a fermarsi. Dopo qualche tempo ho avuto modo di rileggere il curriculum di quel Manager e mi ha colpito il fatto di vedere riportata in positivo l'esperienza conclusasi così poco decorosamente. Certo ci sono realtà che hanno fior fiore di dirigenti e vanno a gonfie vele. Ma allora come selezionare queste persone? Qui si apre un nuovo argomento che affronteremo in altra occasione. Da parte mia sono sempre del parere che se investi nel personale interno e crei un ambiente dove le buone intuizioni circolano generando capacità operative, organizzative e di collaborazione, riesci sempre a individuare fra tante quella persona che può ricoprire il ruolo chiave di Manager e di conseguenza riporre su di lei le tue aspettative. Meglio se questa rientra nella cerchia familiare perché c'è un'altra cosa da dire: i manager puri sono un po' ossessionati dai risultati di breve periodo, mentre la cultura d'impresa del family business guarda al lungo termine. Cosa dite?

## Manager and Manager

Every now and then, I find myself pleasantly seated at table with some of my old school friends savouring the wonderful mushrooms prepared by Francesca just as they should be. Such is our good humour that the evenings are always a great success, not least for the different political, business, financial and even religious ideas we inevitably end up discussing. Of late, the "managers or relatives in the company" diatribe has become more heated. Is it a good thing to call in someone from outside the company to take charge of production planning and quality and marketing management, not to mention the complete process of improvement and maximising the efficiency of both workforce and equipment? Positions in this debate differ widely according to personal experience and because every situation has different issues and contexts which only someone living it at first hand can understand immediately. Certainly if you listen to my manager friends who have had positive experiences working for important businesses, a company owner should be like the president of a football team who calls in the right coach at the right moment. Others like me (and I must say straight away that I do not consider myself at all a businessman) who have structured the development of their own business around the growth of its personnel, bringing out the best in those capable people good fortune has brought into the company, young graduates with a diploma or degree and (why not) making room for sons and daughters, obviously think quite differently. My view is without doubt narrow, limited to the yard in front of me, and perhaps, as they tell me, I look at reality from my exclusive viewpoint, without observing and assessing the general situation objectively. But, I ask myself, what would happen to the collaborators who have been at my side, helping to make the company what it is today, if I brought in as their administrator someone from outside the environment and who they had not seen grow at their side? I have no doubt that in my particular case, that would lead to decline rather than development. I will never forget when as a promising young man always keen to learn anything which might be of use to me in life and employed in my brother's company, I saw this manager arrive from outside with an enviable curriculum, only to be literally kicked out of the company six months later for the damage he was doing. Someone might object that he wasn't up the job, or just needed more time, or that the company wasn't ready for "managerialisation". I won't go into this. I just know that the company with its founders set off again in a race which today, forty years later, still shows no signs of stopping. Some time later, I happened to come across the curriculum of this manager again and I was struck by the fact that this experience which had ended so indecorously was reported as positive. Of course, some businesses have the very best of managers and go at full speed ahead. So how to select these people? But this is something else to discuss another time. For my part, I always think that if you invest in a company's personnel, creating an atmosphere where good intuitions can circulate, generating operational, organisational and teamwork skills, you always manage to identify the right person to occupy a key position as manager and you can therefore pin your hopes on them. Better still if they are part of the family circle, because another thing that has to be said is that pure managers are a little obsessed with short term results, whilst the culture of the family business takes a long term view. What do you think?

# Indice

**1**  
**Parola di...**  
**In the opinion of...**  
di Nereo Marzaro  
Manager e Manager  
Manager and Manager

**5**  
**L'Osservatorio**  
**The Observatory**  
di Carlo Mucci  
Tante storie  
per la stessa fame  
Many tales, one hunger



**6**  
**Star Bene**  
**Healthy living**  
di Mirella Giuberti  
Gli aspetti nutrizionali  
Nutritional aspects



**10**  
**Gastrofobia**  
**Gastrosophy**  
di Sergio G. Grasso  
Baccalà e stoccafisso:  
a un passo dall'eternità  
Salt cod and stockfish  
a stone's throw from eternity



**14**  
**Pasticceria**  
**Patisserie**  
di Luigi Biasetto  
L'arte della dolcezza  
made in Italy conquista l'argento  
The Italian confectioner's  
art takes home the silver medal



**16**  
**I segreti del barman**  
**The bartender's secrets**  
di Angelo Borrillo  
Il Surimi al bar  
Surimi served  
at the bar



di Stefano Renzetti  
Anche al bar,  
l'olio di fegato di merluzzo:  
uno dei rimedi della nonna  
Cod liver oil: one of grandma's  
cures, also at the bar



**18**  
**A.I.B.E.S. NEWS**

**20**  
**L'angolo dei vini**  
**The wine corner**  
di Luigino Bruni  
Da gustar con un buon  
bicchiere di vino  
Best enjoyed  
with a good glass of wine



**22**  
**Bevuti per voi**  
**Tasted for you**  
di Giovanni Di Stanislao  
Tetris  
Tetris



di Ferruccio Ruzzante  
Polenta, baccalà e "Tai" rosso  
Polenta, Vicenza-style salt cod  
and red Tocai  
Identità Golose  
Delicious Identities



**24**  
**Cucina moderna**  
**Cookery today**  
di Paolo Rossetti  
Saporito anche al microonde  
Just as tasty in the microwave



**26**  
**Eventi**  
**Events**  
di Matteo Ciarimboli  
Marziani e terrestri  
a San Sebastian  
Martians and earthlings  
at San Sebastian



di Ferruccio Ruzzante  
Nuestra cocina de "Pintxos"  
Nuestra cocina de "Pintxos"

di Marco Valletta  
Per un'esatta definizione  
di Finger Food  
An exact definition of Finger Food



di Carlo Mucci  
Quando la cultura sta a tavola  
When culture means the dining table

di Angela Ruzzante  
"Mise en Place"  
Mise en Place

a cura di Pietro Canova  
Segretario E.R.I.T.  
Macellai a lezione  
di tecniche di cottura  
Butchers learning  
cooking techniques



**35**  
**Banketing**  
**Banketing**  
di Ottaviano Pellini  
Semplicemente sfizioso  
Simply mouth watering  
Ai Campionati Internazionali  
di Cucina 2009 vincono le Marche



**36**  
**Tradizioni gastronomiche**  
**Gastronomic traditions**  
di Alfredo Pelle  
Il baccalà, patrimonio vicentino  
Baccalà, part of the heritage  
of the city of Vicenza

Nota di Renato Ganò  
Dai vichinghi  
a Capitan Findus  
From the Vikings  
to Captain Findus



**Aziende Companies**  
di Leopoldo Meneghetti  
Ma di quale crisi parliamo?

**40**  
**Ristoranti e menù**  
**Restaurants & menus**  
di Andrea Angeletti  
di Hamiza Abdessadeq



**42**  
**Fra tradizione e innovazione**  
di Mariuccia Assola  
Polenta e merluzzo  
Un binomio inscindibile  
moderno e antico



**44**  
**Sperimentazioni**  
**Experimentations**  
a cura di Marco Valletta  
Un alimento versatile e fantasioso  
A versatile and inspiring ingredient

di Mariagrazia Dammicco  
e Marisa Saggiotto Massignan  
Tra antiche e nuove ricette  
Browsing through old  
and new recipes



**46**  
**Ristorazione collettiva**  
**Collective catering**  
di Marco Sabatini  
Baccalà sarai tu! E continuano  
a chiamarla ristorazione di serie B  
Salt cod for you! And still they call it  
second league catering

**51**  
**A tutta birra**  
**Make mine a beer!**  
di Michele Gilebbi e Alberto Assi  
Remojòn Granadino...  
Il merluzzo sotto sale de "El Deseo"  
Remojòn Granadino. Salted cod  
from the restaurant "El Deseo"



**52**  
**Associazioni e consorzi**  
**Consortiums**  
**and new initiatives**  
a cura di Giulia Coronaro  
**VIA DEI SAPORI**



di Albino Zoccarato  
di Claudio Baldan  
**ARTE IN TAVOLA**

a cura di Marco Bistarelli  
e Anna Maria Bistarelli  
**GIOVANI RISTORATORI EUROPEI**

di Stefano Pepe  
**TEAM VENETO CHEF**



a cura di Giulia Coronaro  
**RISTORANTI DEL BUON RICORDO**  
**ASSOGI**

a cura di Marco Valletta  
**FEDERAZIONE ITALIANA CUOCHI**

di Sonia Re  
**ASSOCIAZIONE PROFESSIONALE**  
**CUOCHI ITALIANI**

di Efreim Tassinato  
**WIGWAM**

di Luigi Sartini  
**EUROTOQUES**



**62**  
**L'angolo del Pacojet**  
**The Pacojet Corner**  
di Matteo Ciarimboli  
Semplice da preparare,  
ottimo da gustare  
Simple to prepare, excellent to eat



**63**  
**Aziende**  
**Companies**  
di Federico Criso  
Sirman, un'azienda  
che investe in formazione  
Sirman, a company  
that invests in training



**64**  
**I consigli dello chef**  
**The chef's advice**

di Paolo Antinori  
di Davide Benetton  
di Alberto Fol  
di Giuseppe Daddio  
di Fabio Momolo  
di Giorgio Nardelli  
di Sergio Moronato



**70**  
**Diario di bordo della N.I.C.**  
**The N.I.C. log book**

di Marco Valletta  
La NIC e le Olimpiadi di Erfurt  
The NIC and the Erfurt Olympics

**72**  
**In libreria**  
**In the bookshop**

a cura di Giulia Coronaro  
di Domenico Acconci  
Tutto il merluzzo  
in due libri antologici  
Everything about cod  
in two anthologies



**75**  
**Il Piemonte in tavola**  
**Piedmont on the dining table**

a cura di Piera Genta  
A Porta di Po c'è il baccalà dissalato...  
Desalted Baccalà at the Porta di Po

**76**  
**Formazione**  
**Training**

di Massimo Bomprezzi  
Ottimo cucinato all'anconetana  
Delicious cooked in the Ancona style  
a cura di Giulia Coronaro  
Italian Food Style Education  
L'Accademia delle Arti Dolci



**78**  
**Sistemi di cottura intelligenti**  
**Intelligent cooking systems**

di Guido Ongaro  
Il vapore a bassa temperatura  
Low temperature steam cooking

**79**  
**Nuove tecnologie**  
**New technology**

di Marco Fattorel



**80**  
**Sicurezza alimentare**  
**Food safety**

di Luigi Tonellato



**82**  
**Diritto alimentare**  
**Nutritional law**

di Annalisa Case  
Pesce: alla ricerca  
delle etichette perdute  
"Fish: in search of the lost labels"

**83**  
**Economia**  
**Economy**

di Maurizio Favaro  
Aspetti  
contrattuali  
del trasporto



**84**  
**In fiera**  
**Trade shows**

di Cristian Fagan  
Hoventa 2008



**85**  
**Il cibo racconta**  
**Food tells a tale**

di Flavio Bisson  
Quick baltic fish



**86**  
**Pizza**  
**Pizza**

di Renato Andrenelli  
Pizza con il merluzzo  
Pizza with cod



di Emanuele Ceccarelli  
Nasce a Napoli nel 1890  
Created in Naples in 1890

di Alessandro Negrini  
Per ogni ricetta  
una tipologia di impasto  
For each recipe its own dough

**88**  
**Abbinamenti**  
**Pairings**

di Alberto Assi  
Merluzzo e... birra!  
Cod and... beer!



**89**  
**La rubrica dell'olio d'oliva**  
**Olive oil's corner**

di Renzo Ceccacci  
Olio e salute:  
extravergine di alta qualità  
Oil and health:  
high quality extra-virgin



**91**  
**In breve**  
**In short**



**92**  
**Nel mondo**  
**Around the world**

di Simona Ceresani  
Il bacalhau di Macao  
The bacalhau of Macao



di Piera Genta  
Il pesce venuto dal freddo  
The fish that came in from the cold

Basco come Arzak  
Basque like Arzak  
Baccalà alla Dom Carlos  
Baccalà a la Dom Carlos



**96**  
**L'agenda**  
**Diary**

**97**  
**In vetrina**  
**In the shop window**

*Alle Grazie Vostre parrà di certo  
che il merluzzo sia un piatto plebeo  
e non mi sento di dar loro torto.*

*Ma c'è merluzzo e merluzzo.*

*Il mio è stato pescato  
sui banchi di Terranova  
dal più audace marinaio  
del Golfo di Guascogna.*

*È merluzzo di prima qualità,  
bianco, prelibato, morbido,  
ottimo fritto in olio d'Aix,  
migliore del salmone,  
del tonno e del pesce spada...*

Capitan Fracassa, T. Gautier

*To Your Graces, perhaps cod  
will seem a rather vulgar  
dish, and maybe you are  
right. But there is cod and  
cod. Mine was caught off the  
coast of Newfoundland  
by the most daring of sailors  
in the Gascoigne Bay.  
It is top quality cod, white,  
precious, soft and excellent  
fried in Aix oil, far better than  
salmon, tuna and swordfish...*

Captain Fracas, T. Gautier



**In copertina**  
"Baccalà cotto a bassa temperatura.  
Peperone "de Piquillo" farcito  
e crema di broccoletti."  
dello Chef Stefano Baiocco

**The cover**  
"Salt cod cooked at low temperature.  
Stuffed "de Piquillo" pepper and  
cream of baby broccoli"  
by Chef Stefano Baiocco  
Foto Studioverde

**GRILLVAPOR®** è un sistema di cottura alla griglia brevettato. La cottura avviene per irraggiamento di calore e, grazie ad una accurata progettazione del sistema, il cibo durante la cottura non è mai a contatto con fonti "inquinanti"; inoltre l'evaporazione dell'acqua presente nella vasca sottostante al piano di cottura, consente al cibo di mantenere la sua morbidezza.

Facilmente utilizzabile **GRILLVAPOR®** permette di grigliare carne, pesce, verdure e formaggio in modo estremamente naturale e "sano", esaltando le caratteristiche organolettiche dei cibi, favorendo la dispersione dei grassi per una alimentazione più digeribile e genuina.

**GRILLVAPOR®**  
"linea C"

Griglie a gas per la ristorazione - LINEA CARNE  
Gas grill for the catering sector - MEAT LINE

*Grillvapor per vocazione  
Grillvapor for vocation*



#### Caratteristiche del **GRILLVAPOR®**:

- Prodotto in 41 modelli: standard, linea carne e snack.
- Disponibile nella versione a gas ed elettrica su mobile aperto o chiuso.
- Versatile.
- Superficie di cottura uniforme.
- Certificata CE ed approvata da IMQ.
- Parti a contatto con il cibo facilmente smontabili per la pulizia.
- Dispositivo regolazione grigliato di cottura in altezza, optional.



**ARRIS®**  
CATERING EQUIPMENT

35010 Cadoneghe (PADOVA) Italy - Via G. B. Tiepolo, 3/B Z.I. Tel. +39 - 049.8874557 - Fax +39 - 049.8874587  
e-mail: [arris@arris-c-e.it](mailto:arris@arris-c-e.it) - [www.grillvapor.com](http://www.grillvapor.com)





di Carlo Mucci

# Tante storie per la stessa fame

**B**accalà (o bacalà)? Sa di antiche frugali cucine marinare e poi di terraferma (per soli poveri), di mari freddi e di polenta calda, di piatti semplici, di sapori che non vogliamo dimenticare perchè sono nella nostra Storia.

Un mondo lontanissimo che ci è stato avvicinato da un navigatore veneziano fuori rotta ma dall'intelligente intuizione: portare nelle città affacciate al Mediterraneo questo pesce indurito dai riflessi della neve, dal vento gelido, dal tiepido sole del Nord. Lo stoccafisso, diventato subito bacalà per i veneti, mutuando una parola portoghese, bacalhao, per indicare lo stesso pesce, ma stavolta conservato sotto sale.

Il merluzzo sta nella cucina veneta come la pommarola in quella napoletana, con in mezzo anzi, quasi all'inizio, una controriforma della Chiesa che ha evidenziato principi religiosi in piena stagione luterana ma anche etici e, dentro questi, quelli alimentari.



Ferree imposizioni di digiuni e astinenze, mangiari magri e semplici. Una frugalità insomma come virtù. I primi ad esercitarla nel silenzio dei conventi sono stati i monaci, già costretti per regola a seguire altri digiuni, ma propensi a concedersi se non altro qualche peccato di gola. Ed ecco il bacalà. Cibo per poveri anche dopo il suo utilizzo in cambusa, tanto che la pur abbondante letteratura gastronomica dei decenni a seguire, lo ignora del tutto. Ma una volta tanto la cultura e la cucina non sono andati di pari passo (con l'eccezione del solito grande-cuoco-scrittore alla corte del solito alto-prelato-mangione) perché il baccalà ha corso molto di più raggiungendo la Campania e la Liguria ma trovando una vera meritata esaltazione nel Veneto che l'aveva scoperto e importato per primo, in Italia. Qui gli è valso un posto nella cucina popolare prima e successivamente in quella addirittura raffinata (per gli immancabili accompagnamenti con la polenta).

Un piacevole incontro alimentare dunque tanto diffuso che se i merluzzi norvegesi di Aalesund parlassero, lo farebbero soprattutto con la lingua di Goldoni.



## Many tales, one hunger

*Baccalà* (or is it *bacalà*?) is a type of dried cod used in the age-old frugal dishes invented in fishing towns, a coastal food that eventually found its way to the tables of the countryside's poor. It conjures up images of cold seas and warm polenta, as well as the aromas and flavours of the simple dishes that are part of Italy's history.

The distant world of Norway was brought that little bit closer by a sharp-minded Venetian navigator who found himself off-course. He had the bright idea of bringing this stockfish, hardened by the snow, icy wind and warm northern sun, to the cities of the Mediterranean. The people of Veneto called it *bacalà*, their version of *bacalhao*, the Portuguese name for salt cod.

Cod is to Veneto cuisine what the *pummarola* tomato is to Naples'. At the height of Lutheranism, *baccalà* was inadvertently introduced to a wider public by the Counter-Reformation, which sought to emphasise religious principles, including ethics; and this is where food comes in. Strict regulations were laid down for fasting and abstinence, and the eating of lean, simple food was encouraged. Parsimony had become a virtue. The first followers of these new regulations were monks who, although bound to fasting in their silent monasteries, were inclined to allow themselves a few oversights when it came to fine food. *Baccalà* was the answer.

Despite being eaten onboard ship, it was still a poor man's dish, to the extent that it was completely overlooked by culinary literature for decades after its introduction. However, with the exception of the usual great cook/writer at the court of the usual noble connoisseur, every so often culture and cuisine moved at different speeds; *baccalà* quickly spread to Campania and Liguria, but it was in Veneto, which had discovered and imported it before them all, that it found its true home.

*Baccalà* was initially part of popular cuisine, but later gained a more sophisticated reputation on account of its accompaniment with polenta. Today this delightful combination is so widespread that if Norwegian cod from Aalesund were to speak, they would probably do so in Goldoni's dialect.



Antiche stampe che riprendono la vendita e la celebrazione del baccalà