

# Management

**Anno accademico 2022/2023**

Dipartimento di Management



**SAPIENZA**  
UNIVERSITÀ DI ROMA

**Prof. Giuseppe Sancetta**

# Il docente

**Prof. Giuseppe Sancetta (canale M-Z)**

## **Posizione accademica**

Professore Ordinario di Economia e Gestione  
delle Imprese (SECS-P 08)



# Il programma

Management

a.a. 22-23



- I processi decisionali
- Le decisioni strategiche
- La produzione tra discontinuità e cumulatività dei paradigmi
- Il marketing: elementi di base
- Dalla logistica integrata a I supply chain management
- Conoscenza, innovazione e cambiamento
- Organizzazione: variabili e modelli di progettazione delle strutture
- Management della performance e controllo di gestione
- Il project management: elementi di base
- Decisioni economico-finanziarie
- Strumenti per il management

# Obiettivi formativi





# Obiettivi formativi (1/2)

A) **Conoscenza e capacità di comprensione** (*knowledge and understanding*): dimostrare conoscenze e capacità di comprensione delle **molteplici dimensioni** (economiche, finanziarie, organizzative, tecnologiche, di sostenibilità etc.) del management nonché le loro reciproche e complesse interazioni.

B) **Capacità di applicare conoscenza e comprensione** (*applying knowledge and understanding*): risolvere problemi relativi al management con riferimento a sistemi d'impresa a vario grado di complessità; saper impiegare i principali modelli (*framework*) manageriali a supporto dei processi decisionali aziendali.



## Obiettivi formativi (2/2)

C) **Autonomia di giudizio** (*making judgements*): integrare le conoscenze e gestire la complessità insita nel management delle organizzazioni complesse quali le imprese; **formulare giudizi** anche in presenza di informazioni limitate o incomplete circa le dinamiche e le performance aziendali di varia natura (economica, finanziaria, organizzativa, strategica, innovativa etc.); riflettere sulle responsabilità sociali ed etiche collegate al management e ai relativi *framework* cognitivi e culturali che lo influenzano.

D) **Abilità comunicative** (*communication skills*): saper illustrare i processi organizzativi, decisionali e tecnici caratterizzanti le dinamiche e le performance del sistema impresa; comunicare la dinamica del sistema impresa tenendo conto delle sue varie ed eterogenee dimensioni e reciproche interdipendenze; **comunicare le diverse alternative di scelta** nonché i rispettivi vantaggi e criticità.

E) **Capacità di apprendimento** (*learning skills*): studiare in un modo **auto-gestito**

# Metodologia didattica



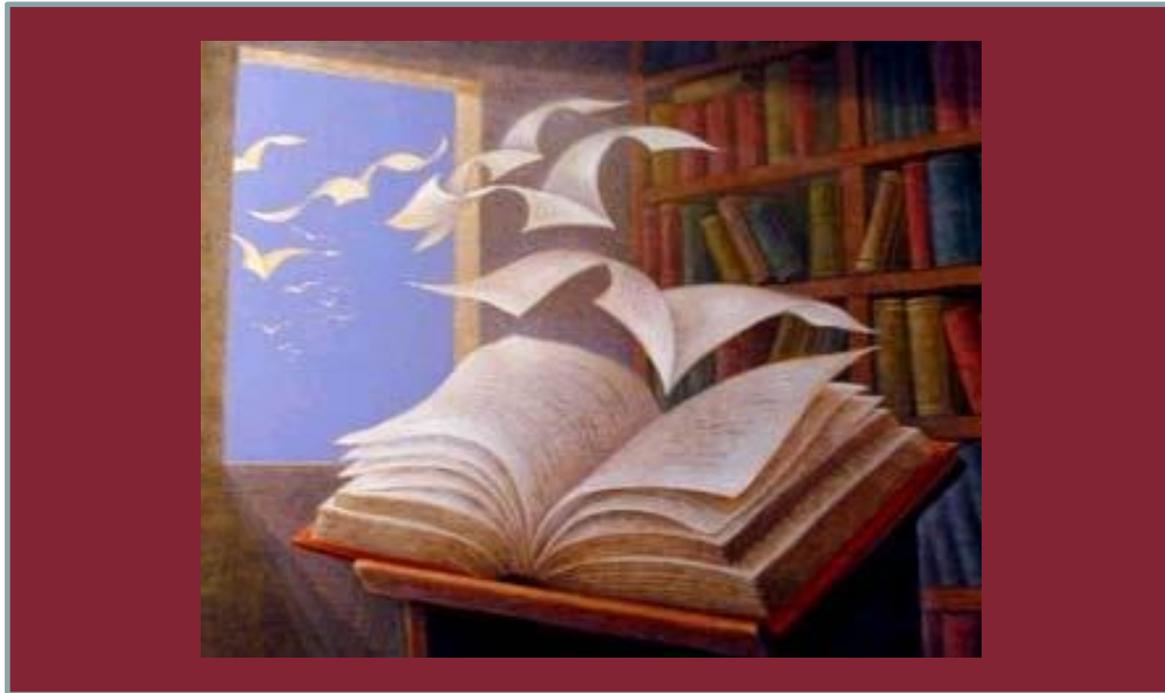
**Metodologia  
didattica**

**A) Lezioni frontali**

**B) Casi di studio  
e  
teamworking**



# Bibliografia di riferimento e materiale di studio



# Testo di riferimento



Sergio Barile,  
Giuseppe Sancetta,  
*Management*,  
Giappichelli, Torino,  
2018 (esclusi  
capp.1-2-10-11)

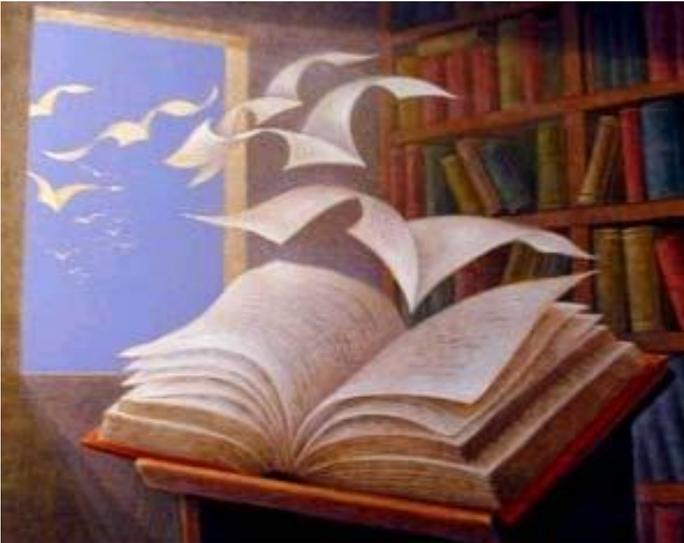


## Bibliografia di riferimento e materiale di studio

### Materiale di approfondimento

1. Simone C., La Sala A., Vito P. (2018), "L'evoluzione dei sistemi di controllo manageriale: una revisione della letteratura dagli anni '60 ad oggi", in Simone C. (a cura di) *Il controllo manageriale e gli indicatori di performance dentro e fuori le organizzazioni*, ed. Nuova Cultura, Roma, cap. I.
2. Simone C., La Sala A. (2018), "Dalla misurazione al management della performance: gli approcci multicriteriali al controllo organizzativo", in Cristina Simone (a cura di) *Il controllo manageriale e gli indicatori di performance dentro e fuori le organizzazioni*, ed. Nuova Cultura, Roma, cap. II.
3. Simone C., Arcuri M. (2018), "I processi di controllo nel Project Management: variabili organizzative, economiche e indicatori di performance", in Cristina Simone (a cura di) *Il controllo manageriale e gli indicatori di performance dentro e fuori le organizzazioni*, ed. Nuova Cultura, 2018, Roma, cap. V.

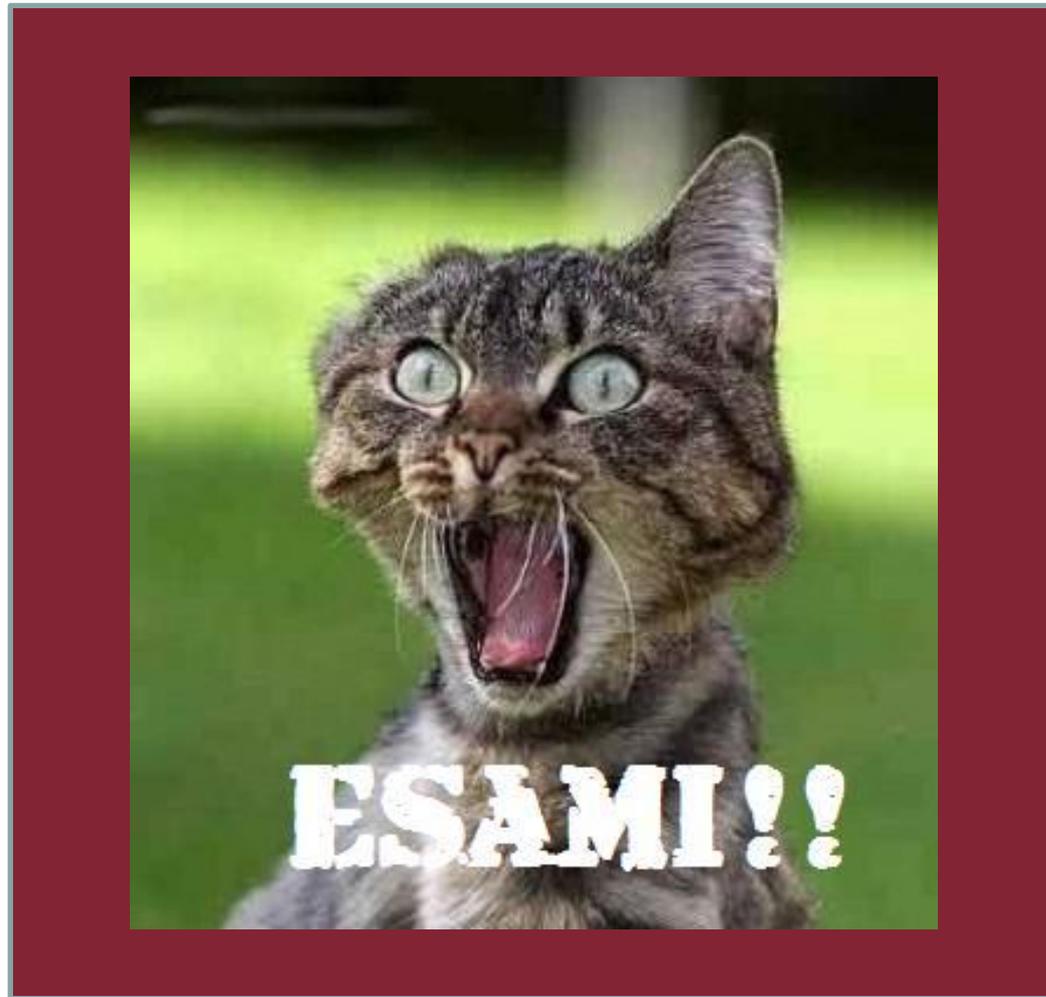
# Bibliografia di riferimento e materiale di studio



Appunti

Slide

Casi di studio



# Management: la nostra keyword



Vasilij Kandinskij, *Il cavaliere*, 1914-15,  
olio su cartoncino, cm 61 x 91, Mosca,  
Galleria Treťjakov



# To manage... (1/5)

1650, *Oxford English Dictionary*

“Sottoporre persone, animali al proprio controllo;

“agire su”;

“realizzare con successo”;

“far sì che”;

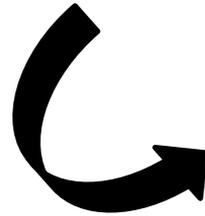
“riuscire a farcela”

“gestire, governare, amministrare”

# To manage... (2/5)

.....ma l'origine è italiana

da «**maneggiare**»  
(1561):  
maneggiare i cavalli,  
con riferimento al  
maneggio dei cavalli;  
maneggio, luogo in cui le  
mani vengono utilizzate  
per impugnare le briglie e  
condurre i cavalli;  
capacità e destrezza  
(uso esperto della mano  
destra)



**manager:** maneggia  
qualcosa con abilità, ne  
dirige i movimenti per  
condurla, guidarla in una  
determinata direzione



Vasilij Kandinskij, *Il cavaliere*,  
1915, Galleria Tret'jakov, part.



# To manage... (3/5)

Gestire, dirigere, governare, amministrare

- Fare qualcosa **diversamente** da come le persone l'avrebbero fatto se lasciate a se stesse;
- (re)indirizzare **gli eventi** secondo il **proprio progetto** e la **propria volontà**;
- controllare** il **flusso** degli **eventi**;
- manipolare** la **probabilità** del **manifestarsi** degli **eventi**.



# To manage... (4/5 )

Gestire, dirigere, governare, amministrare

Intervenire a rendere comportamenti auspicati (o possibilità o risposte) da parte di persone, soggetti, organizzazioni più probabili di quanto non sarebbero stati altrimenti, riducendo al tempo stesso (o possibilmente azzerando del tutto)

la probabilità di azioni/risultati indesiderati

## **Manager**

(1895):

maneggia qualcosa con abilità, ne dirige i movimenti per condurla, guidarla in una determinata direzione;  
direttore, un capo, un amministratore, un dirigente;  
colui che gestisce delle risorse

## **Management (1941):**

1. l'insieme delle funzioni che riguardano l'amministrazione, direzione e gestione di un'azienda;  
2. per estensione, definisce concretamente il complesso dei dirigenti di un'azienda; project management, TQM

## **Managerialità**

(1981):

insieme delle caratteristiche e delle qualità proprie dei manager;  
"nei banali anni Ottanta, la managerialità fu apprezzata per se stessa ed anche perché assommava due altre virtù ritornate di moda: decisionismo e efficientismo" (S. Vassalli, «Il neoitaliano», Zanichelli, 1989).

**To manage**

## **Managerializzare**

(1993): 'fornire un'azienda di una capacità di decisione e direzione e delle strutture e funzioni necessarie a esercitarla; dotare un'azienda di un forte gruppo dirigente'

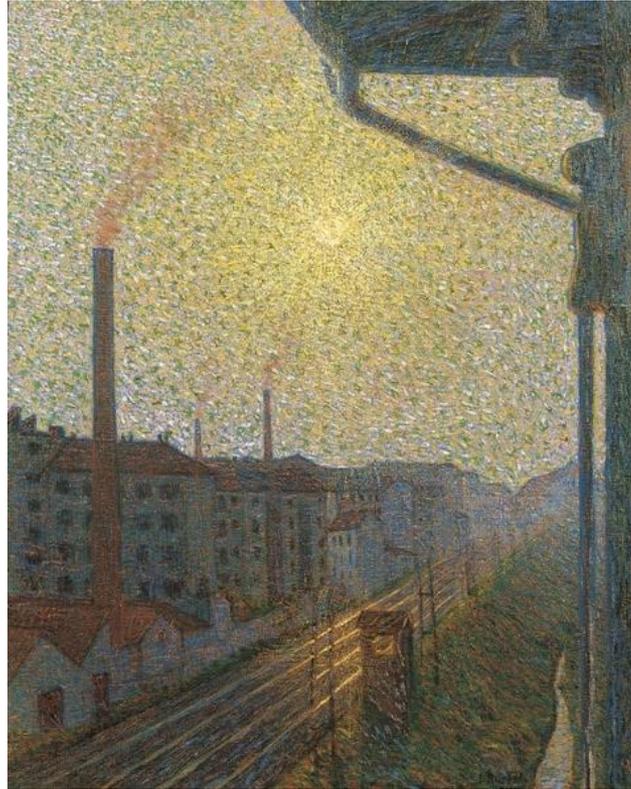
## **Managerialismo**

(1981)

la tendenza a comportarsi e agire come un manager

Project manager  
Brand manager  
Sales manager  
Mobility manager  
(2003)  
(...)

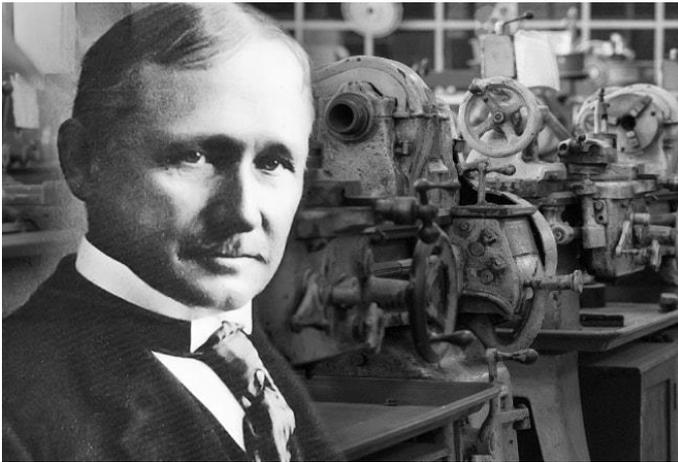
# Le origini della disciplina (1/11)



Luigi Russolo, *Periferia-lavoro*  
(1910),  
olio su tela

# Le origini della disciplina (2/11)

## I fondatori della scuola classica dell'amministrazione e del management



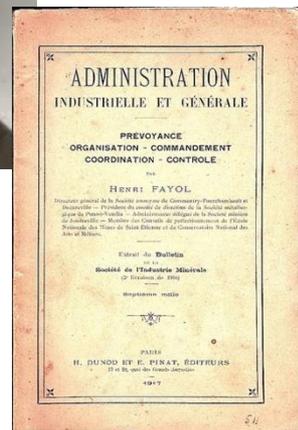
**Frederick W.  
Taylor** (18561-1915)



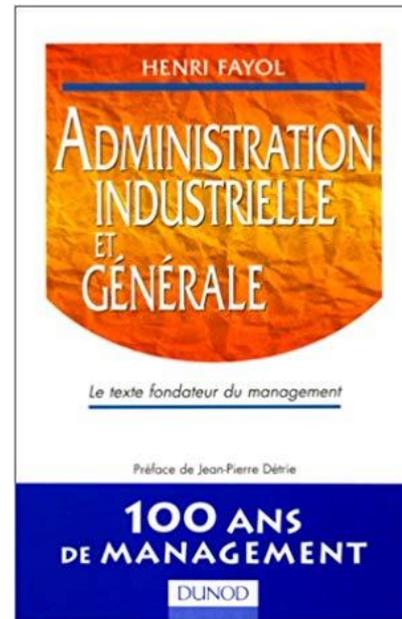
**Henri Fayol**  
(1841-1925)

# Le origini della disciplina (3/11)

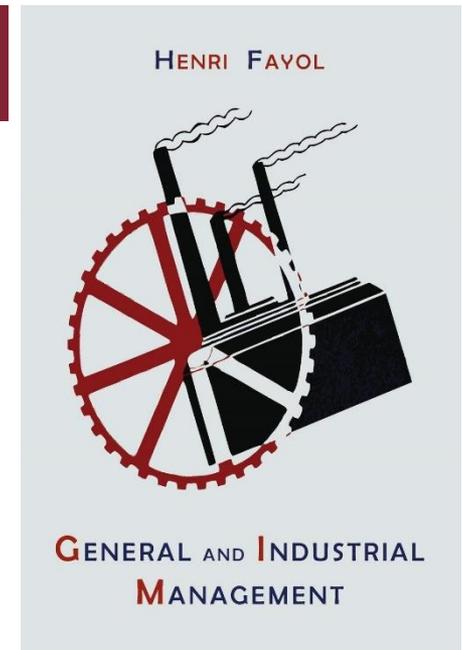
## Henri Fayol (1841-1925)



1916

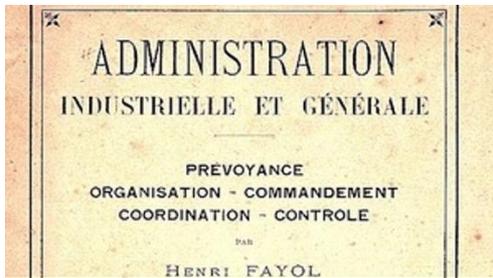


1925



# Le origini della disciplina (4/11)

**Henri Fayol** (1841-1925)



- Operazioni tecniche
- Operazioni commerciali
- Operazioni finanziarie
- Operazioni di contabilità
- Operazioni di sicurezza
- Operazioni direttive

**3. Comandare:** Per ogni capo lo scopo è di utilizzare e nel miglior modo possibile le persone che fanno parte del suo settore, nell'interesse dell'impresa (p. 136); mediazione; delega; buon esempio

## 2. Organizzare:

Costituire il duplice organismo materiale e sociale dell'impresa; dotare l'impresa di ciò che è utile al suo funzionamento: materie prime, attrezzature, capitali, personale (p. 85)

## 1. Programmare

Unità, flessibilità, precisione  
Scrutare l'avvenire e redigere il programma di azione; il risultato da raggiungere, la linea di condotta, le fasi da attraversare e i mezzi (le risorse) (p. 70)



Le operazioni direttive

## 4. Coordinare

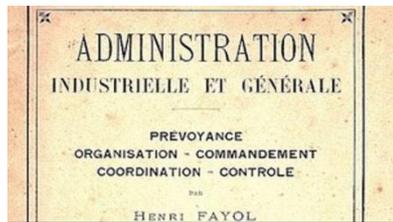
Armonizzare tutte le attività dell'impresa in modo da facilitarne il funzionamento e il successo; Comunicazione; riunioni (p. 144)

**5. Controllare:** Verificare se tutto procede in conformità al programma adottato, agli ordini impartiti e ai principi stabiliti. Il suo scopo è di segnalare i difetti e gli errori affinché si possa ripararli ed evitarne il ripetersi (p. 149); momento di apprendimento; flusso informativo, riguarda tutti; tempestività; imparzialità

# Le origini della disciplina (6/11)

**Henri Fayol**  
(1841-1925)

**I principi generali di direzione**



Remunerazione equa dei dipendenti

Benessere dei dipendenti interno ed esterno

Ripartizione del lavoro

Spec.n e

Autorità e responsabilità

Autorità formale e personale

Unicità di comando

*Line e staff*

Gerarchia

Ordine e disciplina

Centralizzazione-decentralizzazione

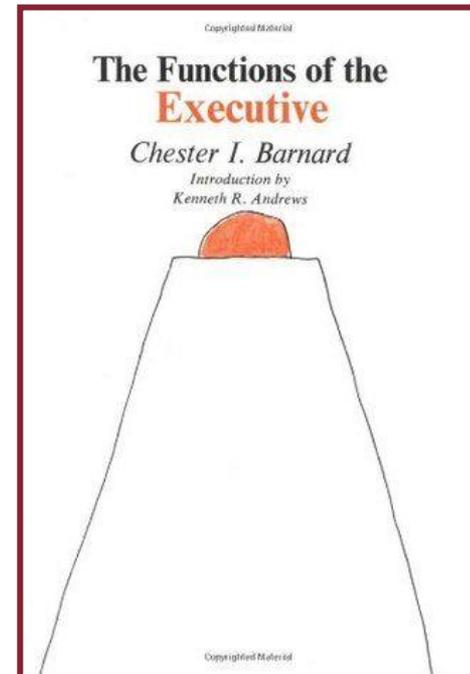
Rispetto dell'esperienza dei subordinati; incentivo all'iniziativa; ammissione dell'errore

# Le origini della disciplina (7/11)

## Il superamento della scuola classica



**Chester Irving  
Barnard**  
(1886-1961)



1938

# Le origini della disciplina (8/11)

**Chester Irving  
Barnard**

**Il contesto storico**



Il lavoro manageriale  
è un'attività di mediazione

Dalla dicotomia «proprietà-dipendenti»  
alla tricotomia  
«proprietà-management-dipendenti»

Scuola delle Relazioni Umane  
Superamento visione ingegneristica

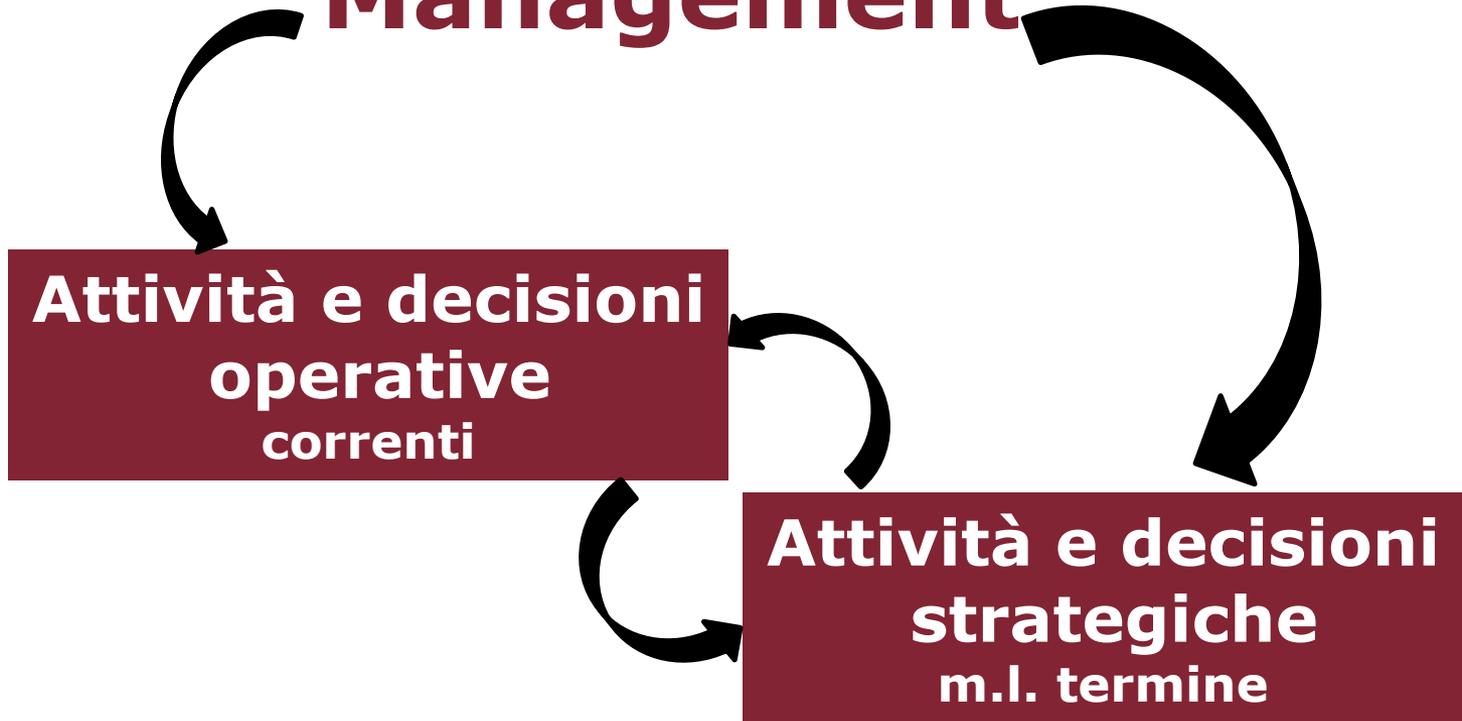
# Le origini della disciplina (10/11)

La combinazione tra efficacia ed efficienza

Chester I. Barnard

- A. Efficace ed efficiente:** la situazione ottimale
- B. Efficace e non efficiente:** raggiungimento degli obiettivi ma insoddisfazione personale
- C. Non efficace ma efficiente:** fallimento degli obiettivi ma soddisfacimento individuale
- D. Non efficace né efficiente:** la situazione peggiore

# Management



# Management



**Economico-fin**  
R.O., R.N., ROI, ROE,  
 $MC = (p - cv)$   
 $TC = (p - cv) / p$

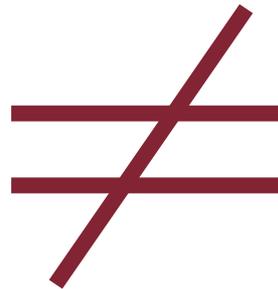
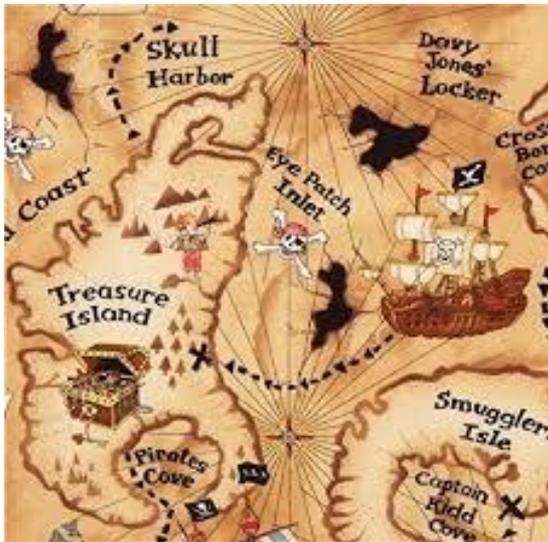
**Competitivi**  
Qmercato;  
fedeltà

**Sociali**  
legittimazione

**Sviluppo**  
quantitativo;  
qualitativo; R&S

# La mappa e il paesaggio

(R. Normann, *Reframing Business. When the map changes the landscape*, 2001)



# La mappa e il paesaggio



Google

Tencent 腾讯



# Global Fortune 500 - 2022

		COMPANY INFO			KEY FINANCIALS				
Rank	Company Name	Country	Number of Employees	Previous Rank	Revenues (\$millions)	Revenue Change	Profits (\$millions)	Profit Change	Assets (\$millions)
1	Walmart	U.S.	2,300,000	1	\$572,754	2.4%	\$13,673	1.2%	\$244,860
2	Amazon	U.S.	1,608,000	3	\$469,822	21.7%	\$33,364	56.4%	\$420,549
3	State Grid	China	871,145	2	\$460,617	19.1%	\$7,138	27.9%	\$735,430
4	China National Petroleum	China	1,090,345	4	\$411,693	45.0%	\$9,638	110.6%	\$660,008
5	Sinopec Group	China	542,286	5	\$401,314	41.4%	\$8,316	34.0%	\$380,675
6	Saudi Aramco	Saudi Arabia	68,493	14	\$400,399	74.3%	\$105,369	113.8%	\$576,134
7	Apple	U.S.	154,000	6	\$365,817	33.3%	\$94,680	64.9%	\$351,002
8	Volkswagen	Germany	672,789	10	\$295,820	16.5%	\$18,187	80.0%	\$601,028
9	China State Construction Engineering	China	368,327	13	\$293,712	25.3%	\$4,444	24.2%	\$378,352
10	CVS Health	U.S.	258,000	7	\$292,111	8.7%	\$7,910	10.2%	\$232,999

Le entrate totali hanno raggiunto i 37,8 trilioni di dollari, con un aumento del 19% (il tasso di crescita annuale più alto nella storia della lista).

**Walmart** si posiziona in prima posizione per il nono anno consecutivo, seguito da **Amazon**, che ha raggiunto la sua posizione in classifica più alta di sempre. I giganti energetici cinesi **State Grid**, **China National Petroleum** e **Sinopec** mantengono le proprie posizioni nella Top 5.

Per la prima volta, i ricavi delle società nella «Grande Cina» (compreso Taiwan) hanno superato i ricavi delle società statunitensi nell'elenco, rappresentando il 31% del totale.

<https://fortune.com/fortune500/>

## Fortune Global 500: cinque italiane nella lista delle maggiori aziende al mondo



Unicredit esce dalla classifica, e le italiane nel ranking delle maggiori società al mondo per ricavi ora sono solo cinque, più due «olandesi» (**Stellantis** ed **Exor**).

Anche nel 2022 a vantare il dato migliore è **Assicurazioni Generali**, con ricavi pari a 117 mld di dollari (+20%).

Quest'anno però la Global 500 riflette quello che è forse stato il più grande spostamento di equilibri del panorama automotive nel 2021: il «reverse merger» con cui **Fca** e **Peugeot** si sono unite nel 2021, con il deconsolidamento di **Fca** da **Exor** (che ha perso così un 65% di ricavi rispetto al ranking precedente, scendendo alla posizione 293) e la nascita di **Stellantis**.

# Global Fortune 500 - 2022

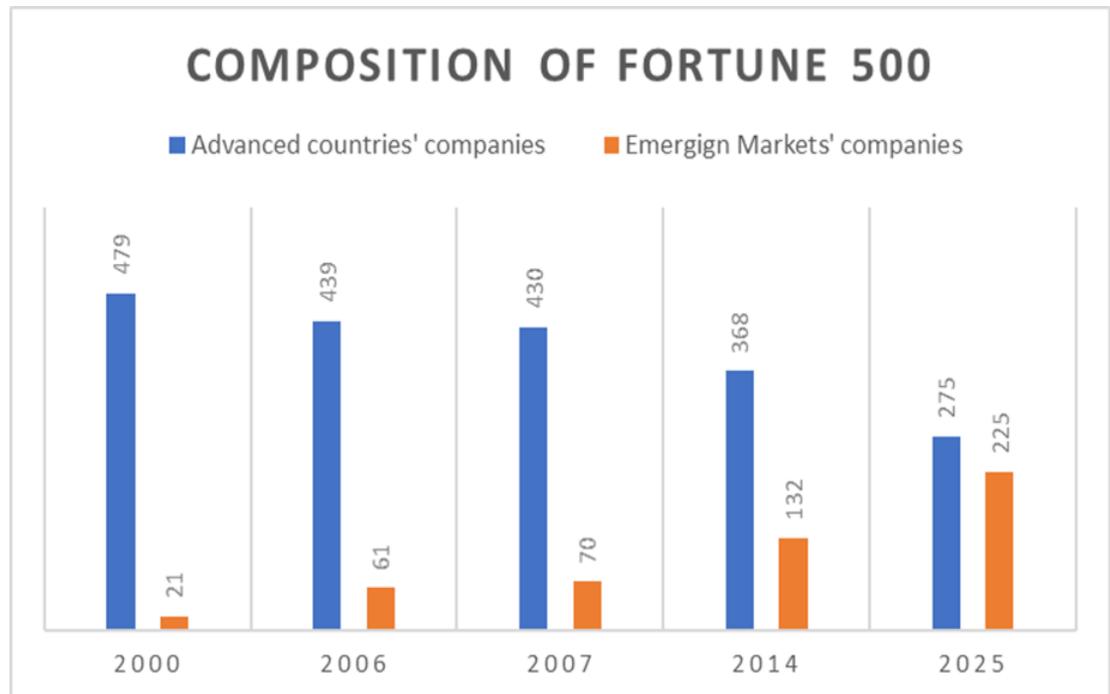
## Paesi emergenti e rimbalzo post pandemico

- Nel **2000** solo **21 *top companies* su 500** top companies avevano sedi nei paesi emergenti;
- Nel **2022** circa **un terzo** delle imprese Fortune Global 500 ha sede nei paesi emergenti;
- Il 2021 è stato l'anno del **rimbalzo post pandemico**: a goderne sono state anche le industrie, come i produttori chimici e le società minerarie e metallurgiche.

# La minaccia delle *Emerging Market Multinational (EMM)*

- Le EMMs minacciano sempre più le posizioni consolidate delle MNCs dei G7 a livello di fatturato, redditività, efficienza delle operations e presenza int.le;
- Molte EMMs hanno brand ormai affermati e sfruttano i loro punti di forza per penetrare i mercati del "vecchio mondo";
- Le EMMs competono su scala globale implementando strategie innovative (prime mover) che rivoluzionano gli approcci consolidati al business globale.

**EMMs:** imprese nate in mercati emergenti con attività in almeno un paese estero



Source: Fortune Global 500 2017

# EFFETTO PANDEMICO: FOCUS

FORTUNE  
500  
2021



Official Analytics  
Partner of the  
Fortune 500

## L'EFFETTO PANDEMICO SUL *FORTUNE* 500



### PANDEMIA DI COVID-19 2021



La pandemia globale e i conseguenti blocchi in tutto il mondo hanno gettato l'economia nel caos. Ha anche accelerato l'interruzione digitale, dando impulso alla Big Tech. Ma l'effetto sui profitti della *Fortune* 500 è stato per lo più negativo. Complessivamente, solo 6 settori su 21 hanno aumentato i guadagni dal 2020 al 2021.

#### DURATA

1+ anni

#### IMPATTO SUI RICAVI

-630 miliardi di dollari (-4%)

#### IMPATTO SUI PROFITTI

-381 miliardi di dollari (-31%)

#### SETTORI IN RISALITA

Tecnologia (\$ 19 miliardi), Prodotti per la casa (\$ 11 miliardi), Vendita al dettaglio (\$ 6 miliardi)

#### SETTORI IN CADUTA

Finanziari (-\$132 miliardi), Energia (-\$128 miliardi), Trasporti (-\$50 miliardi)

2021

2020

1955

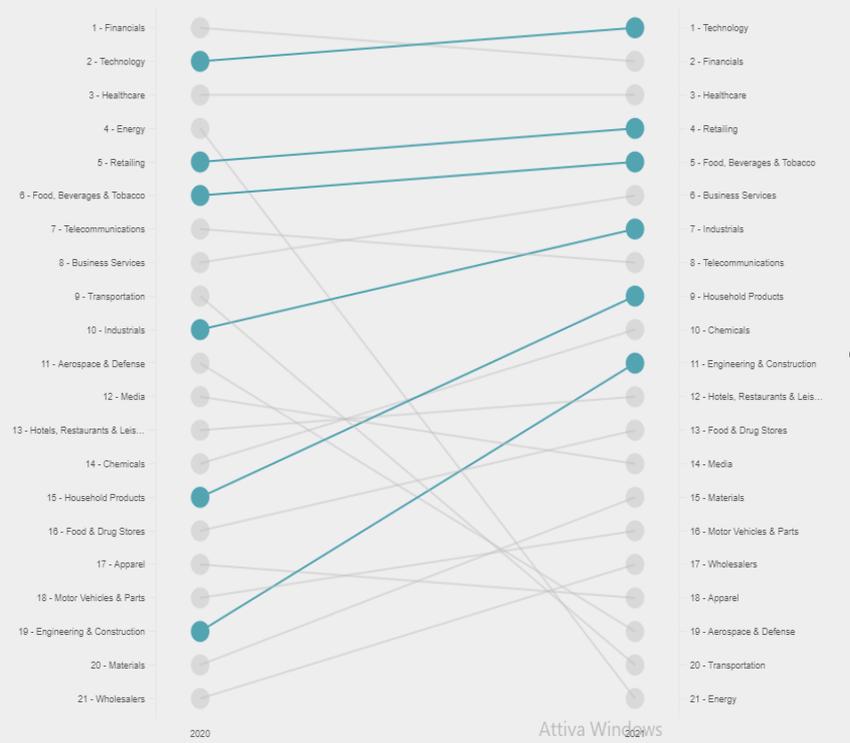
## IMPATTO ECONOMICO DEL COVID 19 SULLA FORTUNE 500 PER SETTORE

La pandemia di COVID-19 ha causato spostamenti sia positivi che negativi nei profitti per i settori della lista Fortune 500. Nel complesso, l'elenco mostra che solo 6 dei 21 settori (29%) hanno mostrato **un aumento dell'utile sull'elenco 2021**. Alcuni di questi settori includono: tecnologia (\$ 19 miliardi), prodotti per la casa (\$ 11 miliardi) e vendita al dettaglio (\$ 6 miliardi). I primi 3 settori con la maggiore **riduzione dei profitti** includono: finanziario (-\$ 132 miliardi), energia (-\$ 128 miliardi) e trasporti (-\$ 50 miliardi).

La crisi COVID-19 è l'ultima battuta d'arresto del **settore energetico** nell'ultimo decennio. Diamo un'occhiata e vediamo come è cambiato il panorama del settore energetico dal 2011.

*SUGGERIMENTO DELL'ESPERTO: Clicca sul testo evidenziato per vedere le modifiche sul grafico. Fare clic sui pulsanti del titolo per alternare il grafico. Passa il mouse sui punti del grafico per visualizzare ulteriori informazioni.*

### Settori CLASSIFICATO di PROFITTO



Attiva Windows  
Passa a Impostazioni per attivare Windows.

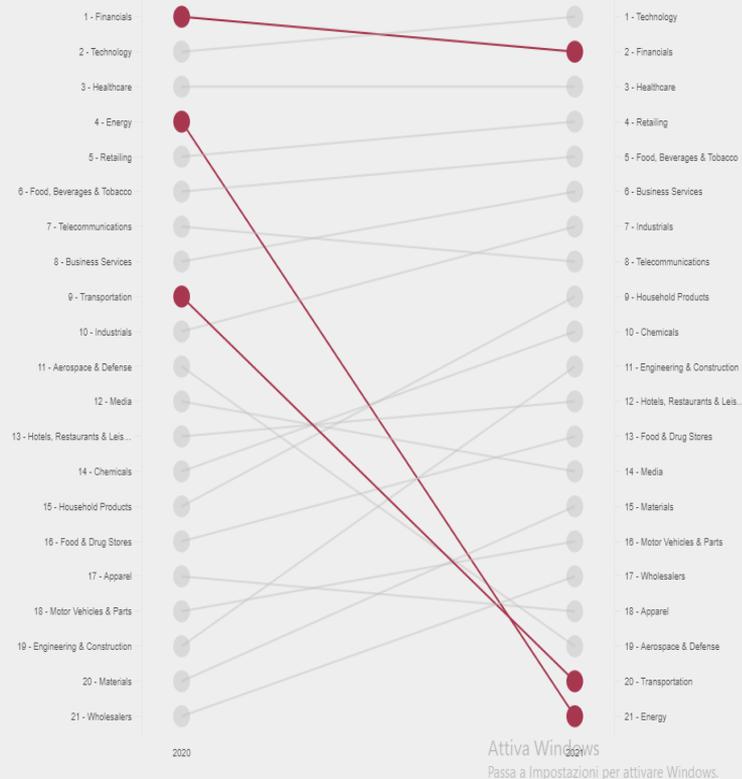
## IMPATTO ECONOMICO DEL COVID-19 SULLA FORTUNE 500 PER SETTORE

La pandemia di COVID-19 ha causato spostamenti sia positivi che negativi nei profitti per i settori della lista Fortune 500. Nel complesso, l'elenco mostra che solo 6 dei 21 settori (29%) hanno mostrato un aumento dell'utile sull'elenco 2021. Alcuni di questi settori includono: tecnologia (\$ 19 miliardi), prodotti per la casa (\$ 11 miliardi) e vendita al dettaglio (\$ 6 miliardi). I primi 3 settori con la maggiore riduzione dei profitti includono: finanziario (-\$ 132 miliardi), energia (-\$ 128 miliardi) e trasporti (-\$ 50 miliardi).

La crisi COVID-19 è l'ultima battuta d'arresto del settore energetico nell'ultimo decennio. Diamo un'occhiata e vediamo come è cambiato il panorama del settore energetico dal 2011.

*SUGGERIMENTO DELL'ESPERTO: Clicca sul testo evidenziato per vedere le modifiche sul grafico. Fare clic sui pulsanti del titolo per alternare il grafico. Passa il mouse sui punti del grafico per visualizzare ulteriori informazioni.*

### Settori CLASSIFICATO di PROFITTO



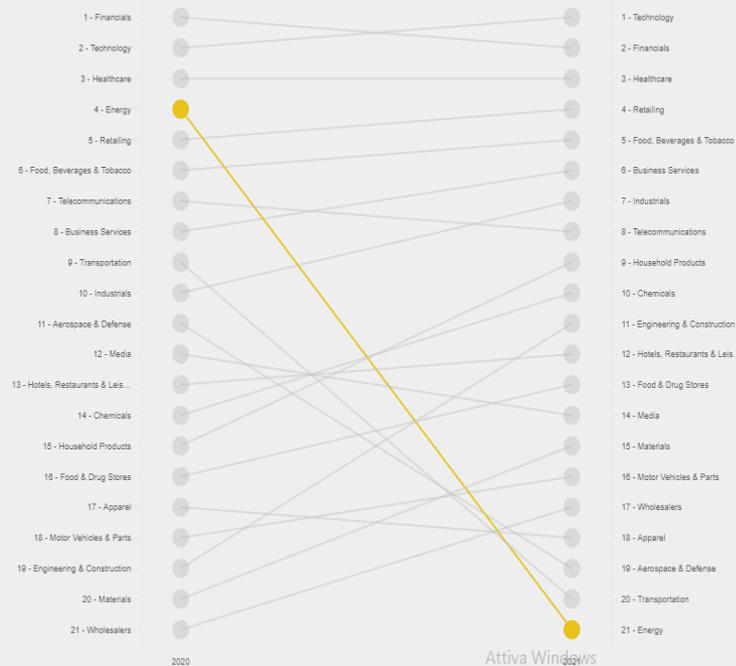
## IMPATTO ECONOMICO DEL COVID 19 SULLA FORTUNE 500 PER SETTORE

La pandemia di COVID-19 ha causato spostamenti sia positivi che negativi nei profitti per i settori della lista Fortune 500. Nel complesso, l'elenco mostra che solo 6 dei 21 settori (29%) hanno mostrato **un aumento dell'utile sull'elenco 2021**. Alcuni di questi settori includono: tecnologia (\$ 19 miliardi), prodotti per la casa (\$ 11 miliardi) e vendita al dettaglio (\$ 6 miliardi). I primi 3 settori con la maggiore **riduzione dei profitti** includono: finanziario (-\$ 132 miliardi), energia (-\$ 128 miliardi) e trasporti (-\$ 50 miliardi).

La crisi COVID-19 è l'ultima battuta d'arresto del **settore energetico** nell'ultimo decennio. Diamo un'occhiata e vediamo come è cambiato il panorama del settore energetico dal 2011.

*SUGGERIMENTO DELL'ESPERTO: Clicca sul testo evidenziato per vedere le modifiche sul grafico. Fare clic sui pulsanti del titolo per alternare il grafico. Passa il mouse sui punti del grafico per visualizzare ulteriori informazioni.*

### Settori CLASSIFICATO di PROFITTO



Attiva Windows  
Passa a Impostazioni per attivare Windows.

# Modalità di esame

- **Per i frequentanti**

Le modalità d'esame consistono nel superamento di una **prova scritta** sugli argomenti descritti nel programma e trattati a lezione dal docente, compresa l'analisi dei casi di studio.

- **Per i non frequentanti**

Non sono previste modalità alternative d'esame per i non frequentanti.

# Orario delle lezioni

<b>GIORNO</b>	<b>ORARIO</b>	<b>AULA</b>
Lunedì	14:00-16:00	Aula 6C
Martedì	10:00-12:00	Aula 7
Giovedì	14:00-16:00	Aula 1

# Date d'esame

10 Gennaio 2023

1 Febbraio 2023

6 Giugno 2023

4 Luglio 2023

5 Settembre 2023

9 Maggio 2023 - appello straordinario

7 Novembre 2023 - appello straordinario

# Informazioni e assistenza

## Prof. Sancetta



Orario di ricevimento: su APPUNTAMENTO

Dip.to di Management,

Ala A, 4° Piano

Email : [giuseppe.sancetta@uniroma1.it](mailto:giuseppe.sancetta@uniroma1.it)

[raffaele.damore@uniroma1.it](mailto:raffaele.damore@uniroma1.it)

[davideliberato.loconte@uniroma1.it](mailto:davideliberato.loconte@uniroma1.it)