

# Management

(canale M-Z)

Prof. Giuseppe Sancetta

Anno accademico 2024/2025

Dipartimento di Management



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

# 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. 24-25

- 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

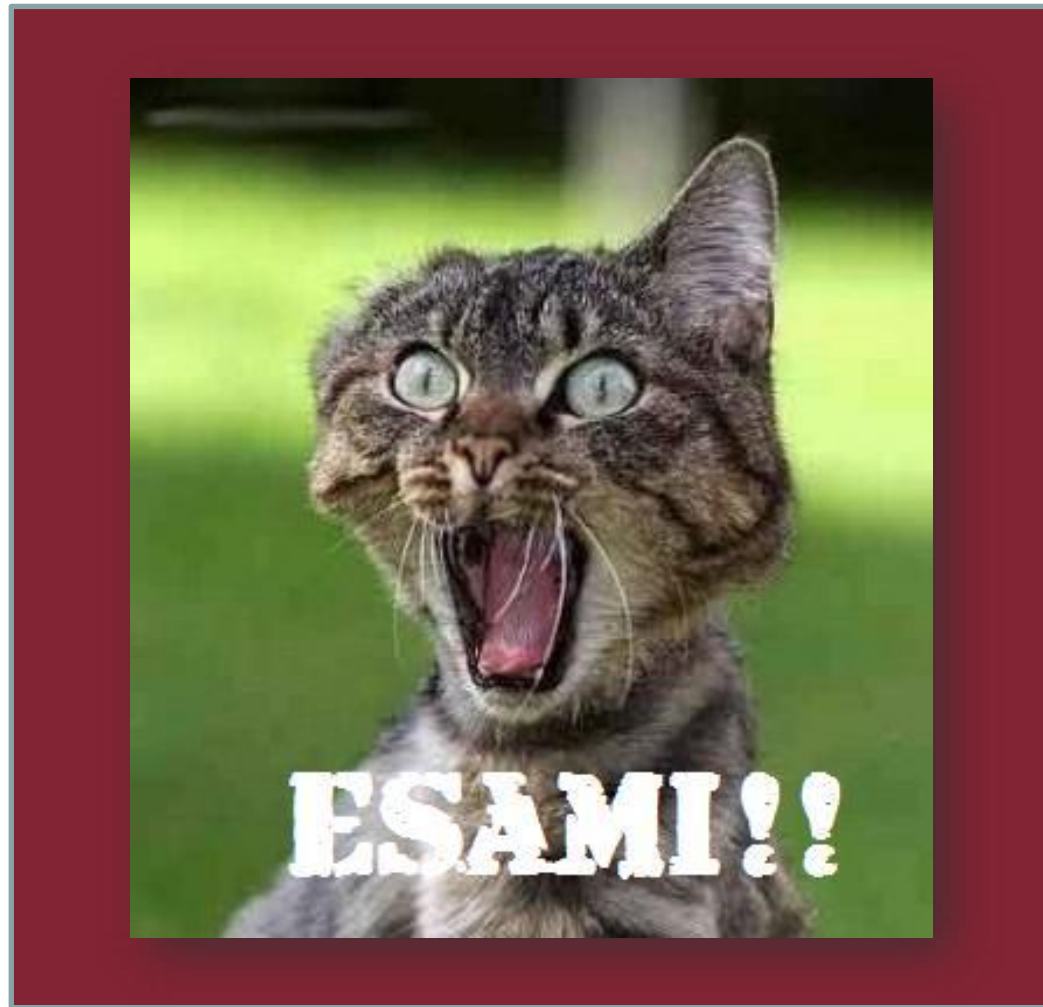


Sergio Barile,  
Giuseppe Sancetta,  
*Management*,  
Giappichelli, Torino,  
2018 (esclusi  
capp.1-2-10-11)

# Bibliografia di riferimento e materiale di studio



- Appunti
- Slide
- Casi di studio



# Management: la nostra keyword



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



# To manage... (1/5)

1650, *Oxford English Dictionary*

“Sottoporre persone, animali al proprio controllo;

“agire su”;

“realizzare con successo”;

“far sì che”;

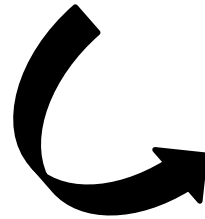
“riuscire a farcela”

“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'

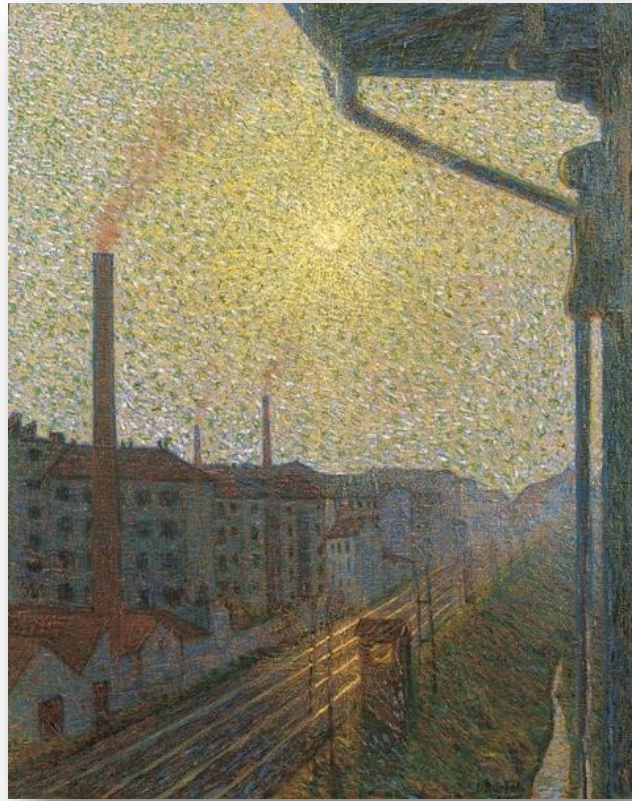
## **Managerialismo**

(1981)

la tendenza a comportarsi e agire come un manager

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

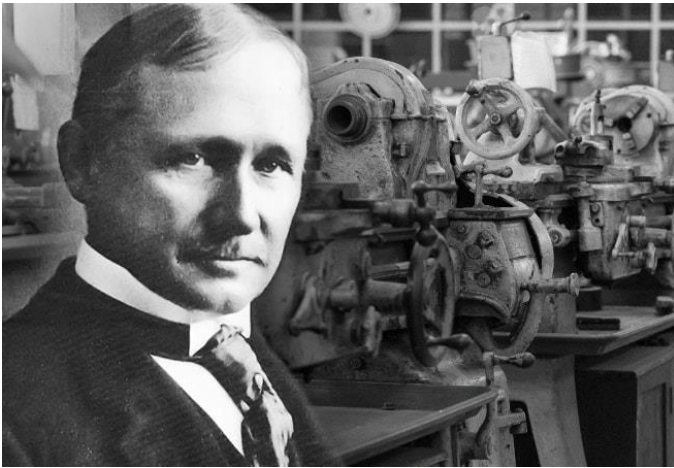
# Le origini della disciplina (1/11)



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

# Le origini della disciplina (2/11)

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



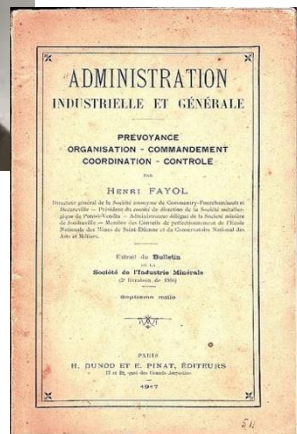
**Frederick W.  
Taylor** (18561-1915)



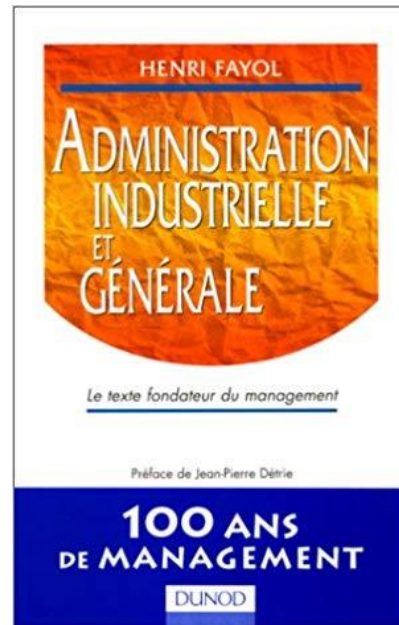
**Henri Fayol**  
(1841-1925)

# Le origini della disciplina (3/11)

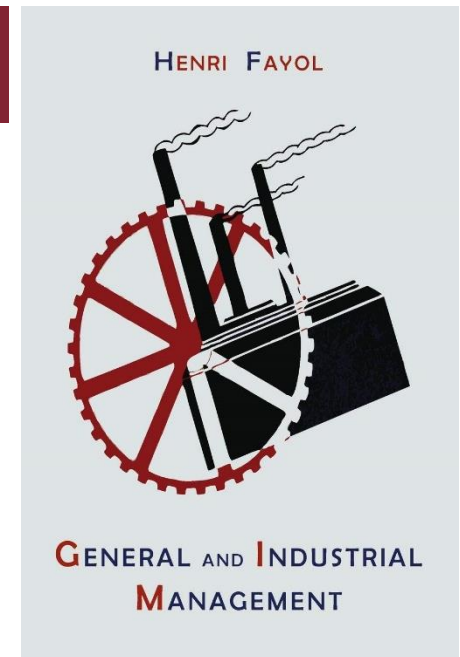
## Henri Fayol (1841-1925)



1916

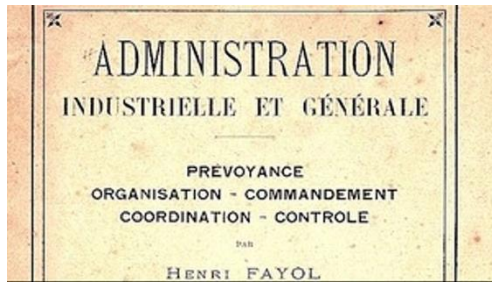


1925



# 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

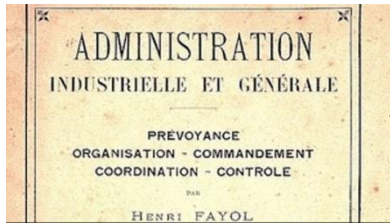
Armonizzare tutte le attività dell'impresa in modo da facilitarne il funzionamento e il successo; Comunicazione; riunioni (p. 144)

**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

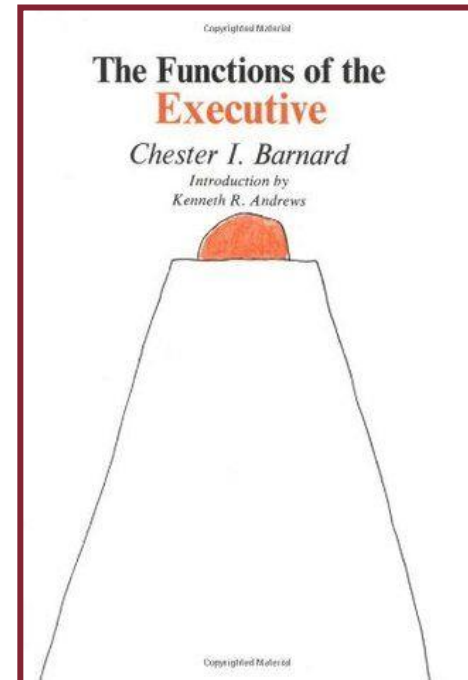


# Le origini della disciplina (7/11)

## 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:** fallimento degli obiettivi ma soddisfazione individuale
- C. Non efficace ma efficiente:** raggiungimento degli obiettivi ma insoddisfazione personale
- D. Non efficace né efficiente:** la situazione peggiore

# Management



# Management



## Economico-fin

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

## Sviluppo

quantitativo;  
qualitativo; R&S

## Competitivi

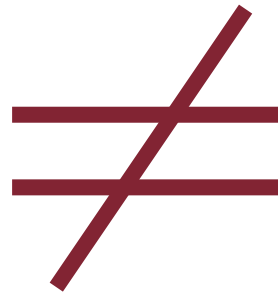
Qmercato;  
fedeltà

## Sociali

legittimazione

# 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 - 2024

Ultimo aggiornamento: Settembre 2024

RANK	NAME	REVENUES (\$M)	REVENUE PERCENT CHANGE	PROFITS (\$M)	PROFITS PERCENT CHANGE	ASSETS (\$M)	EMPLOYEES	CHANGE IN RANK	YEARS ON GLOBAL 500 LIST
1	Walmart	\$648,125	6%	\$15,511	32.8%	\$252,399	2,100,000	-	30
2	Amazon	\$574,785	11.8%	\$30,425	-	\$527,854	1,525,000	2	16
3	State Grid	\$545,947.5	3%	\$9,204.3	12.4%	\$781,126.2	1,361,423	-	24
4	Saudi Aramco	\$494,890.1	-18%	\$120,699.3	-24.1%	\$660,819.2	73,311	-2	6
5	Sinopec Group	\$429,699.7	-8.8%	\$9,393.4	-2.7%	\$382,688	513,434	1	26
6	China National Petroleum	\$421,713.6	-12.7%	\$21,294.7	1%	\$630,562	1,026,301	-1	24

Le aziende incluse nella **Global Fortune 500 - 2024** hanno mostrato, nell'ultimo anno, un enorme potenziale di crescita, realizzando aggregate revenue da record, pari a 41 trilioni di dollari.

Ma la classifica è, oggi, in continua evoluzioni, poiché il cambiamento tecnologico e l'avvento dell'AI stanno determinando nuovi paradigmi a cui le imprese devono necessariamente adeguarsi.

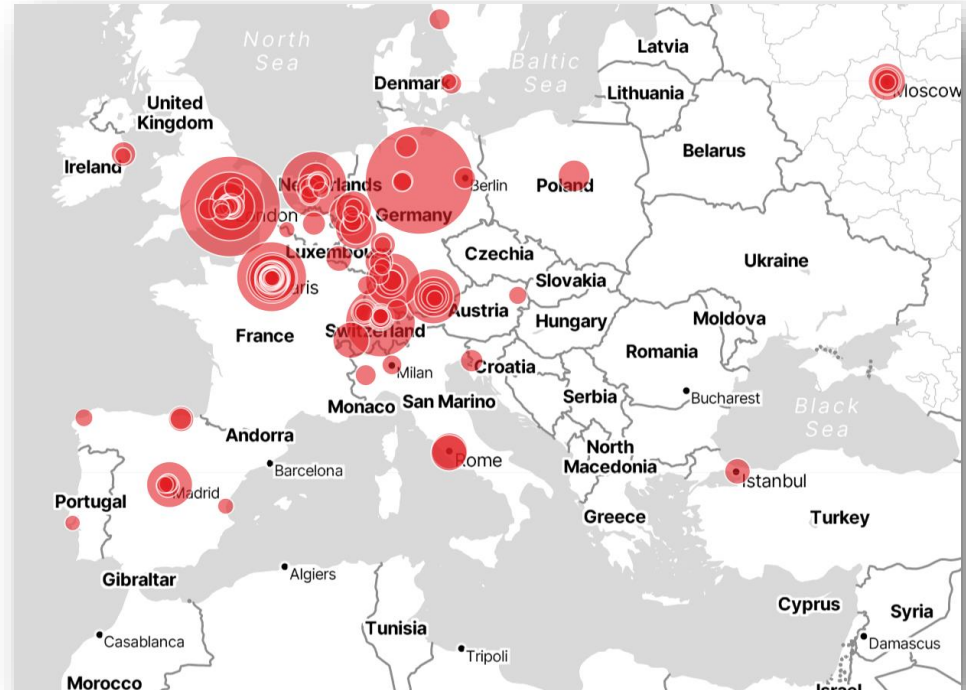
**Walmart** rimane al primo posto per l'undicesimo anno consecutivo, mentre **Saudi Aramco**, a sorpresa scende al quarto posto, superata da **State Grid**. Inoltre, per il secondo anno consecutivo, i ricavi aggregati delle società Fortune Global 500 negli Stati Uniti hanno superato quelli della Grande Cina.

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



# Global Fortune 500: Enel Group ed Eni guidano ancora una volta le italiane nella lista delle maggiori aziende al mondo

- Le aziende italiane sono 5 anche quest'anno (29 le tedesche e 25 le francesi).
- Il 2023 segna il grande ritorno di **UniCredit** (48,0 mld / 315° ).
- **Enel Group** si conferma l'azienda più grande d'Italia (103,3 mld / 97° ).
- Successivamente troviamo **Eni** (102,5 mld / 98° ) e **Generali** (57,0 mld / 245° ).
- **Intesa Sanpaolo** sale di 100 posizioni raggiungendo il 283° posto con 52,0 mld di fatturato.



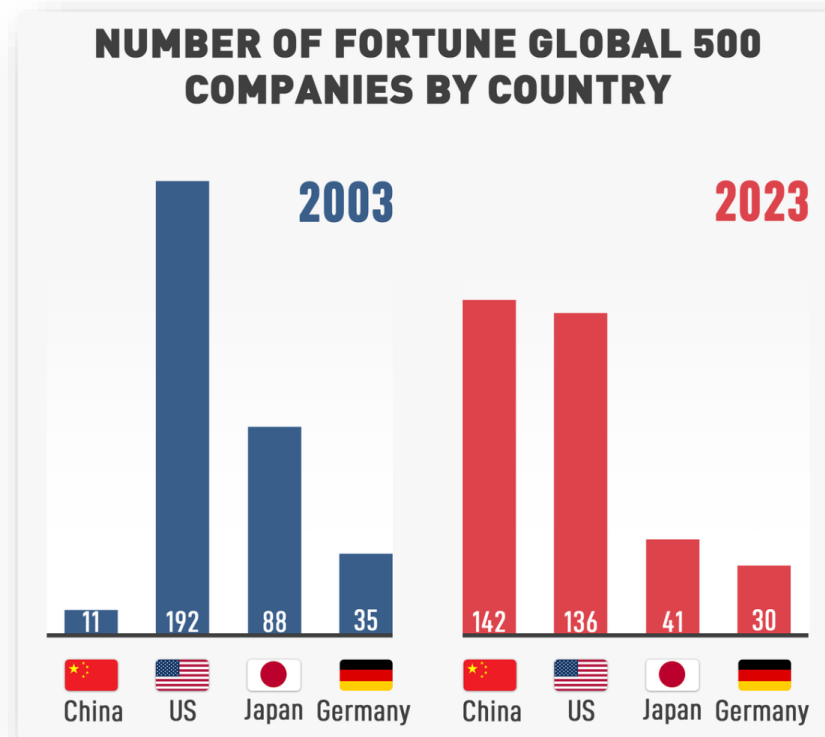
Fonte dati e mappa: <https://fortune.com/ranking/global500/>

<https://www.fortuneita.com/>

# 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";
- Entro il 2025, si prevede un aumento considerevole delle compagnie localizzate nelle regioni emergenti.

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



# 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 6B
Martedì	16:00-18:00	Aula 8B
Mercoledì	14:00-16:00	Aula 8B

# Date d'esame

**9 Gennaio 2025**

**4 Febbraio 2025**

**4 Giugno 2025**

**2 Luglio 2025**

**1 Settembre 2025**

**7 Maggio 2025 - appello straordinario**

**5 Novembre 2025- 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)