

Management

(canale M-Z)

Prof. Giuseppe Sancetta

Anno accademico 2025/2026

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

- I processi decisionali
- Le decisioni strategiche
- La produzione tra discontinuità e cumulatività dei paradigmi
- Il marketing: elementi di base
- Dalla logistica integrata al supply chain management
- Conoscenza, innovazione e cambiamento
- Organizzazione: variabili e modelli di progettazione delle strutture
- Management della performance e controllo di gestione
- 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 *et al.*) 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

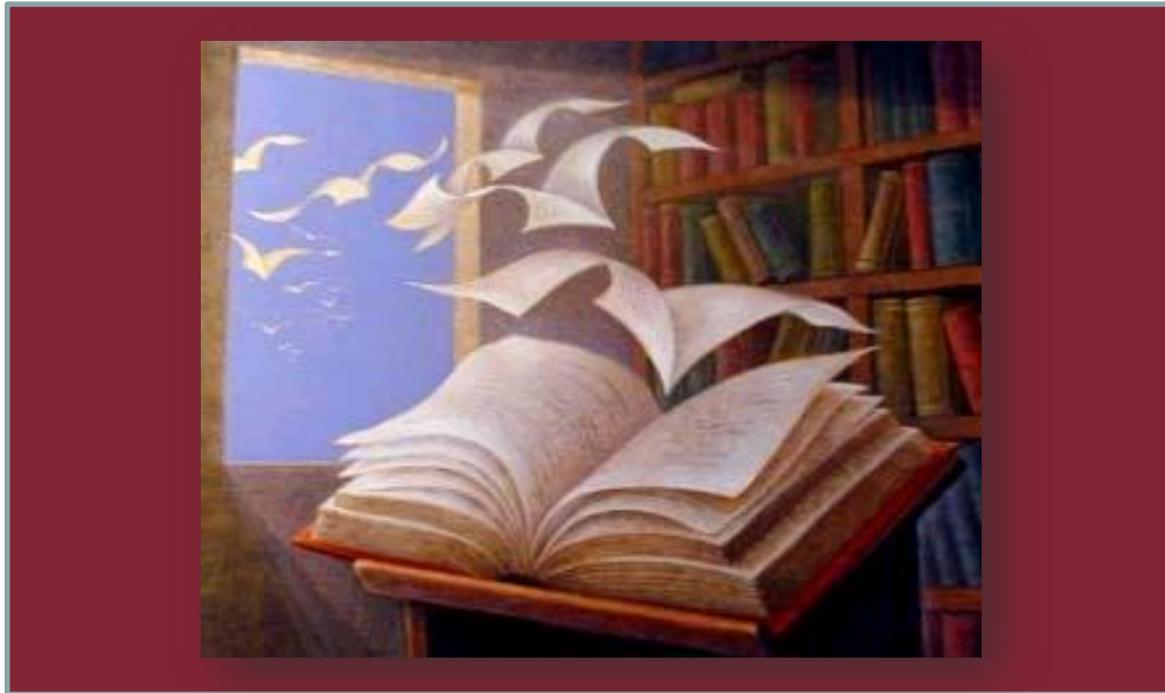


**Metodologia
didattica**

**A) Lezioni
tradizionali**

B) Esecitazioni e casi di studio

Bibliografia di riferimento e materiale di studio

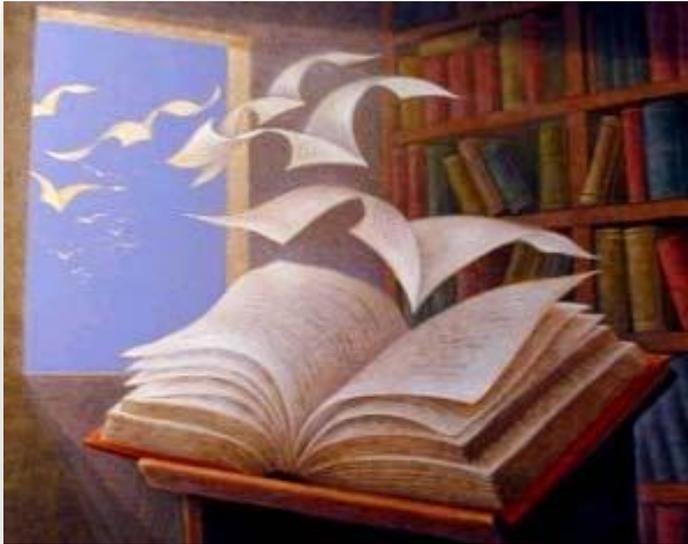


Testo di riferimento



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

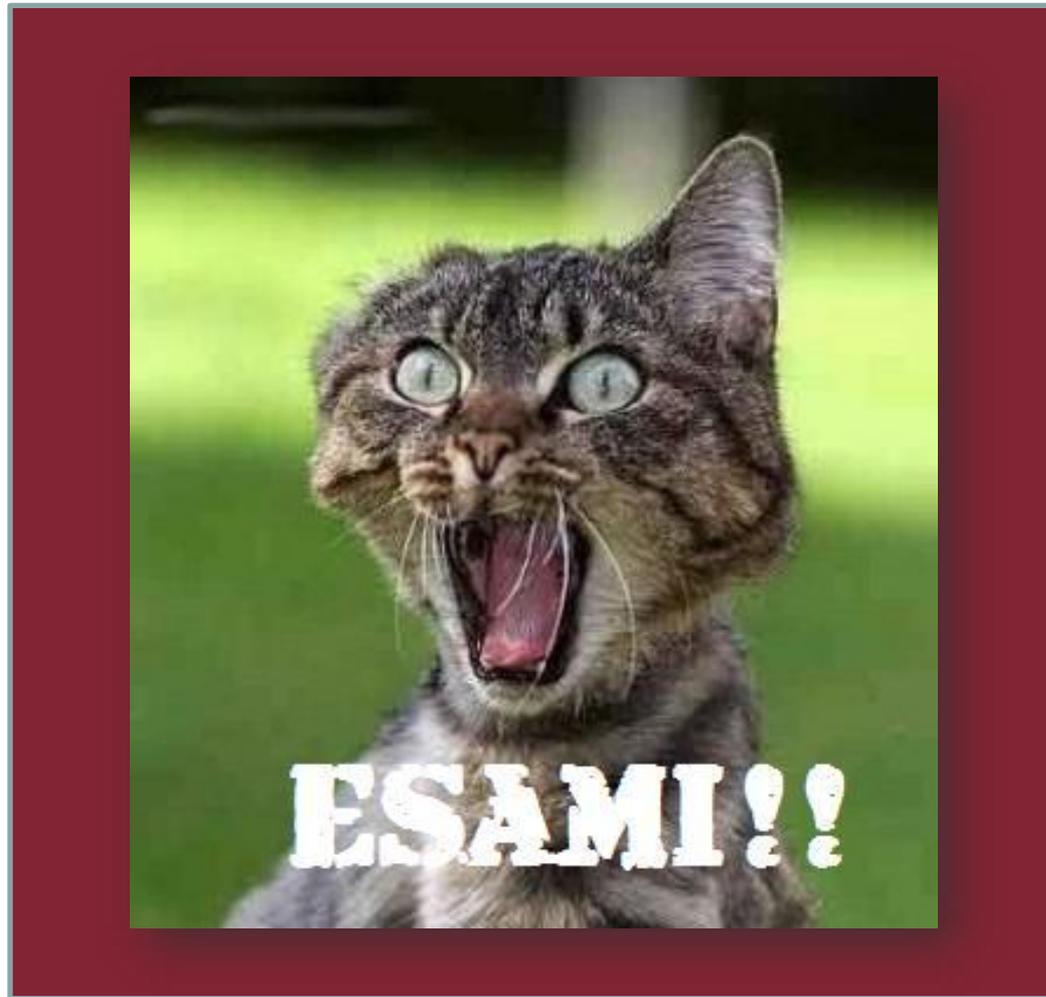
Bibliografia di riferimento e materiale di studio



- Appunti
- Slide
- Casi di studio

Codice Classroom

v6jloeqs



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”;

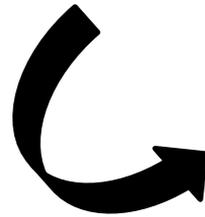
“riuscire a farcela”

“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'

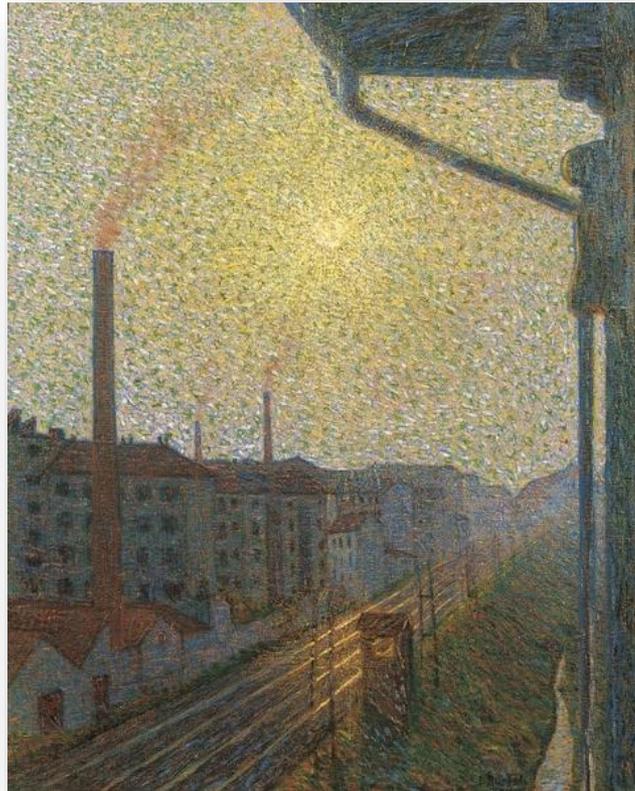
Managerialismo

(1981)

la tendenza a comportarsi e agire come un manager

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

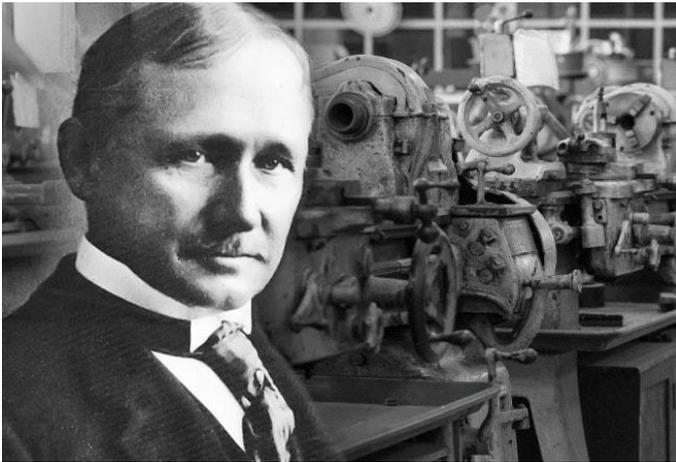
Le origini della disciplina (1/11)



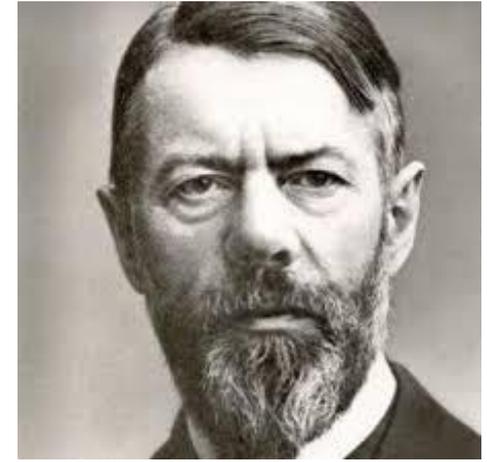
Luigi Russolo, *Periferia-lavoro*
(1910), olio su tela

Le origini della disciplina (2/11)

I fondatori della scuola classica dell'amministrazione e del management



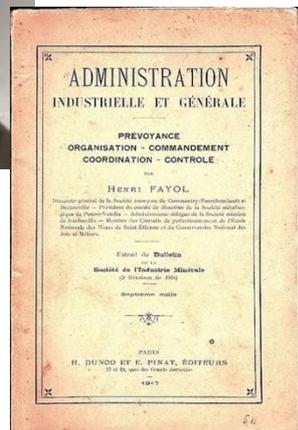
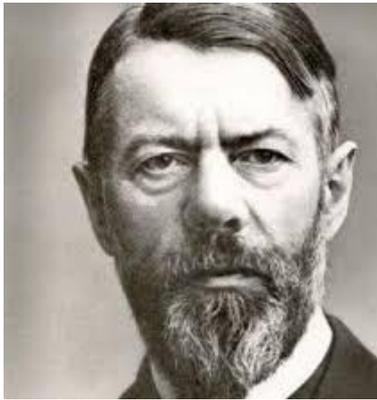
**Frederick W.
Taylor** (1856-1915)



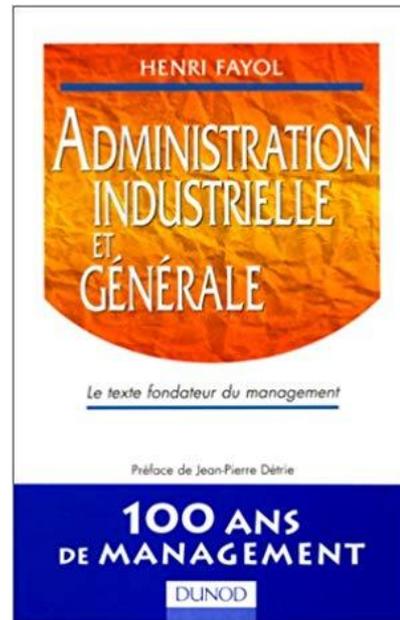
Henri Fayol
(1841-1925)

Le origini della disciplina (3/11)

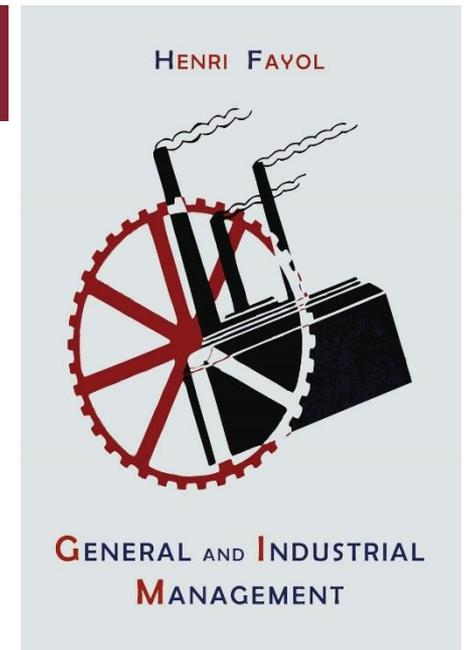
Henri Fayol (1841-1925)



1916

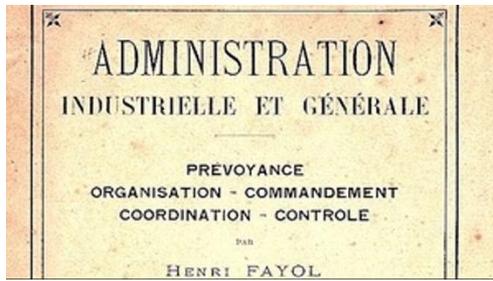


1925



Le origini della disciplina (4/11)

Henri Fayol (1841-1925)



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

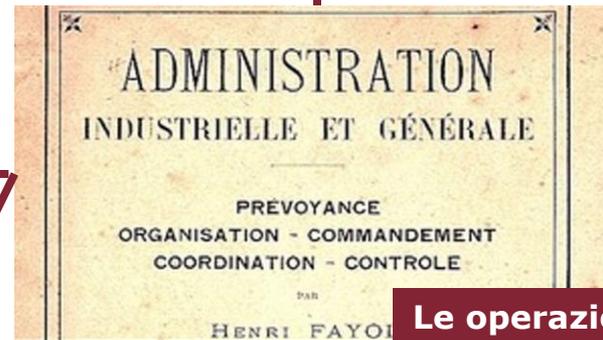
3. Comandare: Per ogni capo lo scopo è di utilizzare e nel miglior modo possibile le persone che fanno parte del suo settore, nell'interesse dell'impresa (p. 136); mediazione; delega; buon esempio

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

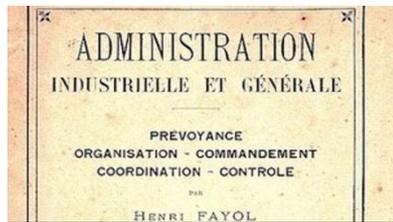
Armonizzare tutte le attività dell'impresa in modo da facilitarne il funzionamento e il successo; Comunicazione; riunioni (p. 144)

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

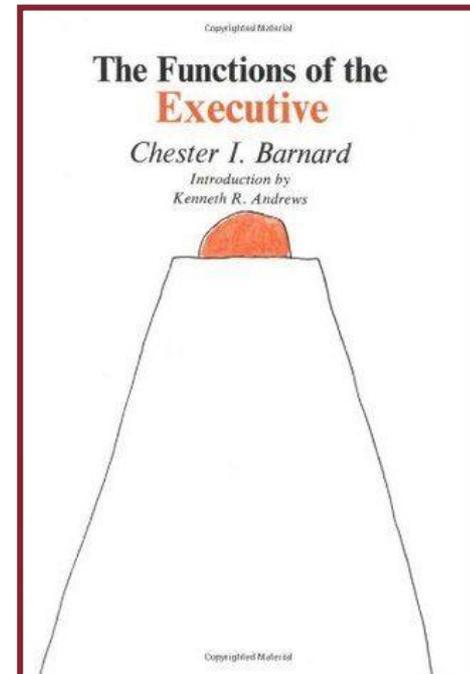
Rispetto dell'esperienza dei subordinati; incentivo all'iniziativa; ammissione dell'errore

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

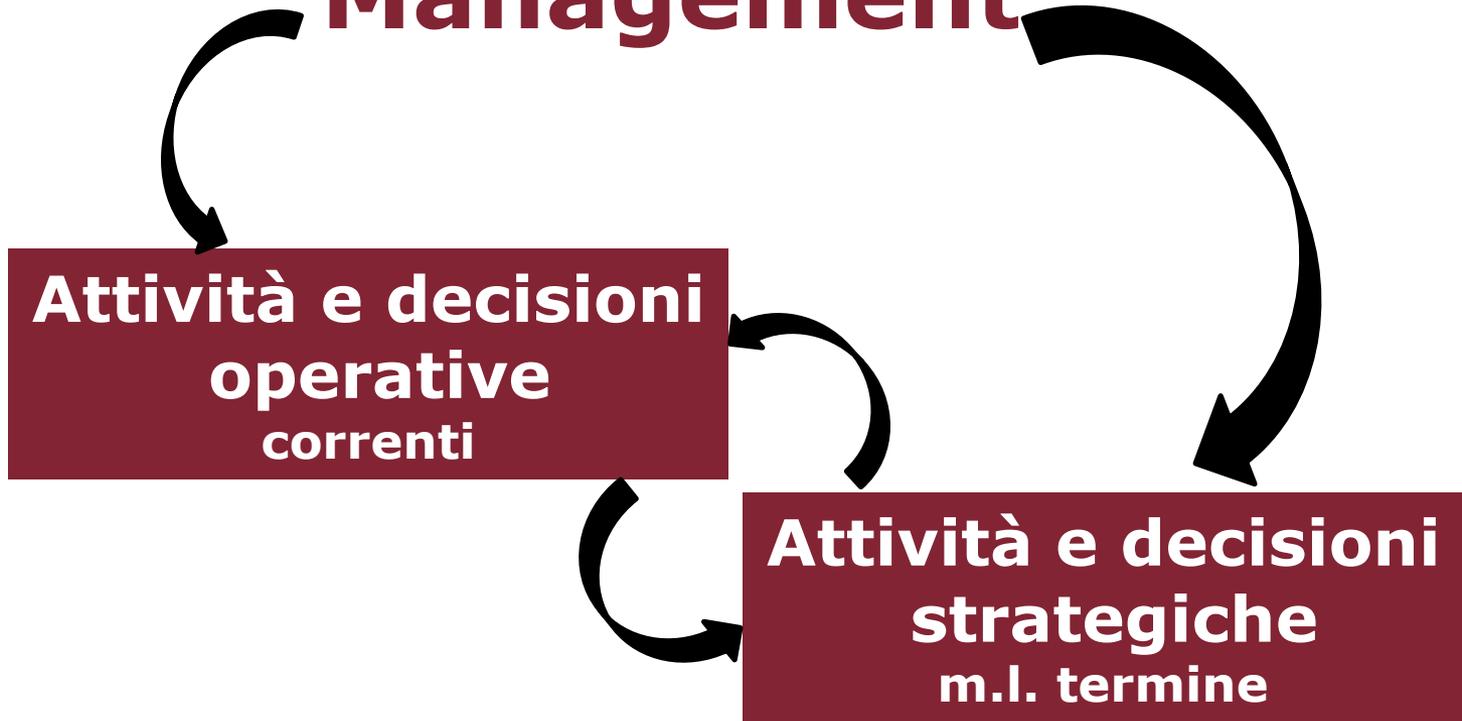
Le origini della disciplina (10/11)

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

Management



Management



risultati

Economico-fin

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

Sviluppo

quantitativo;
qualitativo; R&S

Competitivi

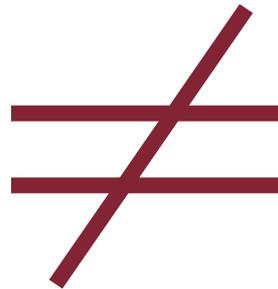
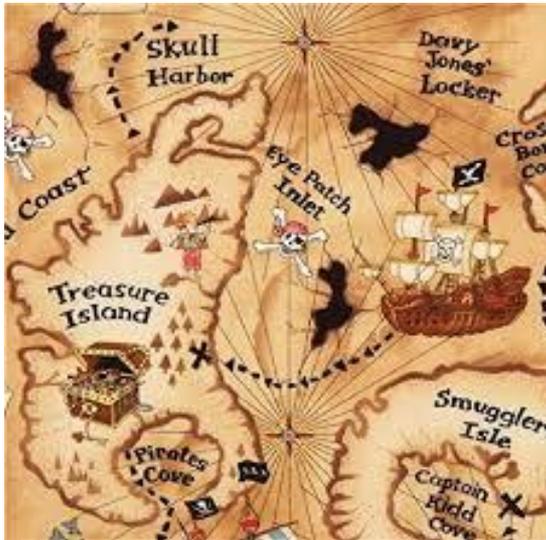
Qmercato;
fedeltà

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 - 2025

L'americana **Walmart** si piazza **prima per il dodicesimo anno consecutivo** con **oltre 680 miliardi di fatturato**. Al secondo posto ancora **Amazon** con **637 miliardi di ricavi**, al terzo posto subentra la cinese **State Grid** a **548 miliardi**, la conglomerata di Pechino nell'energia elettrica, che detiene anche **il 35% di Cdp Reti**, azionista di controllo delle società di reti infrastrutturali italiane (Snam, Italgas, Terna).

Tra le aziende italiane, svettano le **"cinque sorelle"**: Eni, Enel, Assicurazioni Generali, Intesa Sanpaolo ed Unicredit.

- I ricavi complessivi delle cinque aziende italiane valgono circa 350 miliardi di dollari, circa 12 in meno del 2023.
- Questo denota un calo soprattutto nel comparto delle utility; in testa l'Enel che ha perso circa 17 miliardi di ricavi anche per effetto della politica di cessioni di asset già intrapresa.



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

La minaccia delle *Emerging Market Multinational (EMM)*

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

- Le EMMs minacciano sempre più le posizioni consolidate delle MNCs dei G7 a livello di fatturato, redditività, efficienza delle operations e presenza int.le;
- I mercati emergenti stanno guidando la ripresa globale nonostante l'incertezza economica: attraggono investimenti grazie a crescita demografica, domanda interna robusta e politiche fiscali favorevoli.
- Tuttavia, rimangono sfide significative: inflazione, volatilità valutaria e dipendenza da materie prime impattano sulla stabilità.

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

| GIORNO | ORARIO | AULA |
|---------------|---------------|-------------|
| Lunedì | 16:00-18:00 | Aula 9A |
| Martedì | 18:00-20:00 | Aula 9A |
| Mercoledì | 16:00-18:00 | Aula 9A |

Date d'esame

15 Gennaio 2026

10 Febbraio 2026

4 Giugno 2026

3 Luglio 2026

11 Settembre 2026

12 Maggio 2026 - appello straordinario

16 Novembre 2026- 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
raffaele.damore@uniroma1.it
davideliberato.loconte@uniroma1.it