

Management

(canale M-Z)

Prof. Giuseppe Sancetta

Anno accademico 2023/2024

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. 23-24

- 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

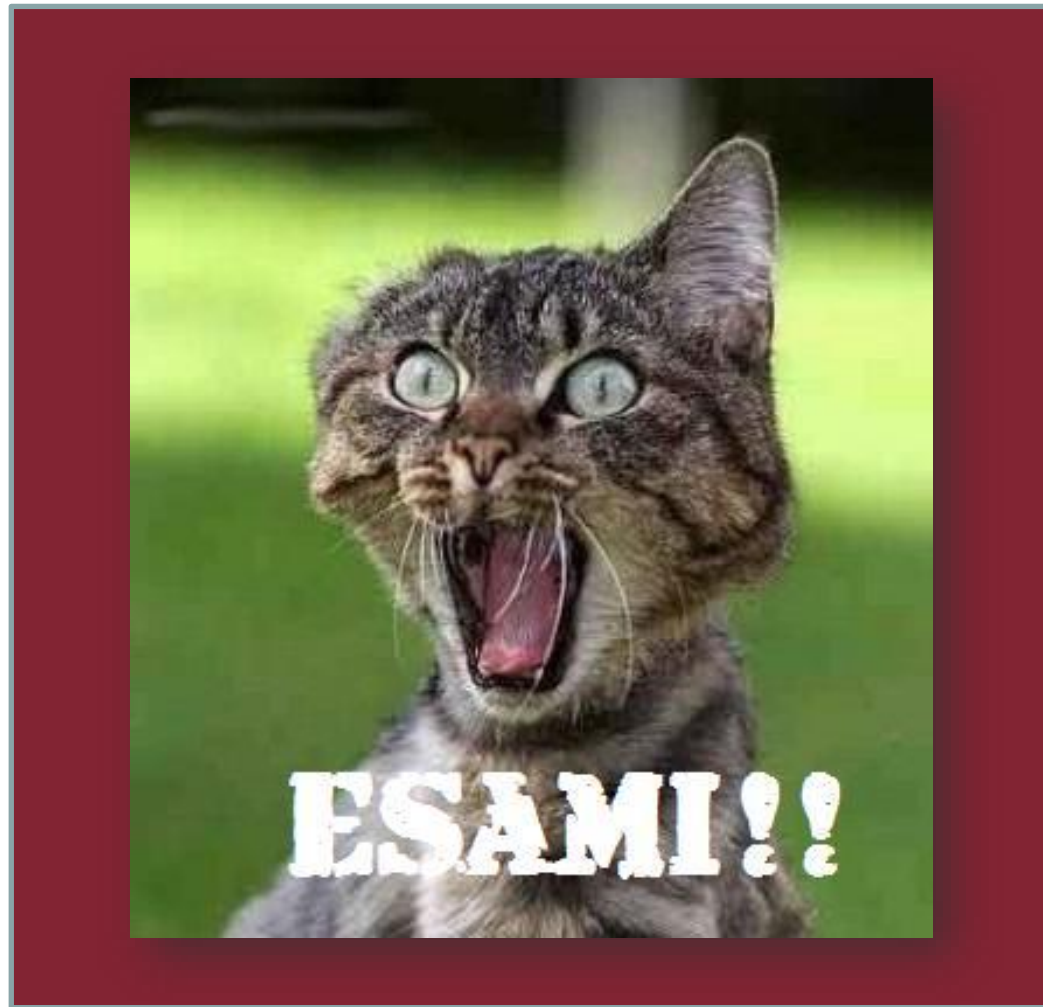
Materiale di approfondimento

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 Tret'jakov



To manage... (1/5)

1650, *Oxford English Dictionary*

“Sottoporre persone, animali al proprio controllo;

“agire su”;

“realizzare con successo”;

“far sì che”;

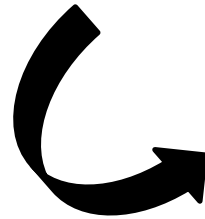
“riuscire a farcela”

“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'

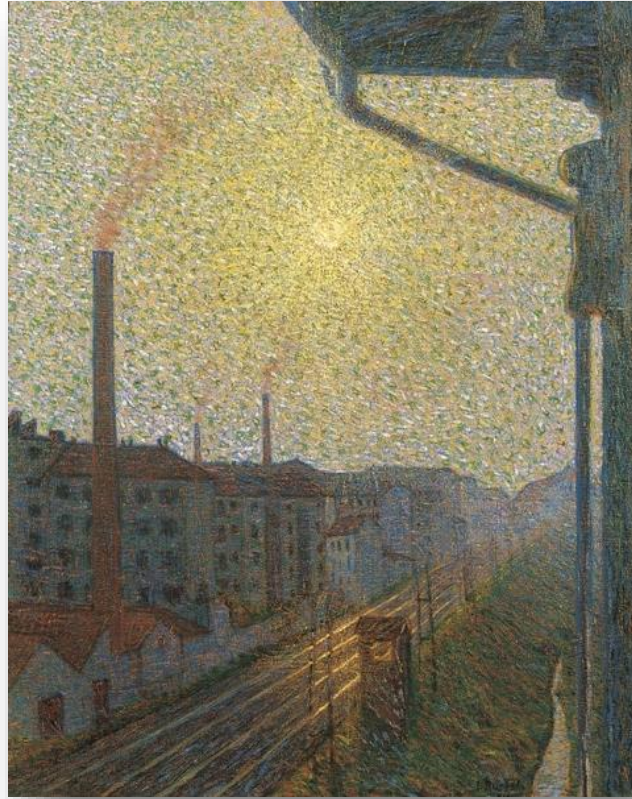
Managerialismo

(1981)

la tendenza a comportarsi e agire come un manager

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

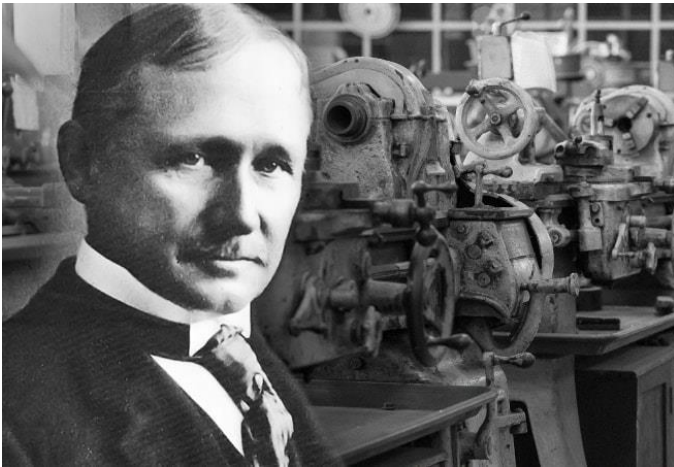
Le origini della disciplina (1/11)



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

Le origini della disciplina (2/11)

I fondatori della scuola classica dell'amministrazione e del management



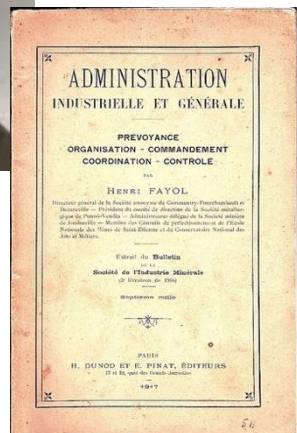
**Frederick W.
Taylor** (18561-1915)



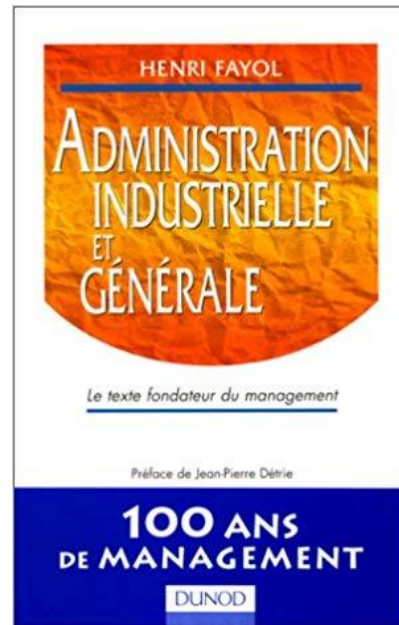
Henri Fayol
(1841-1925)

Le origini della disciplina (3/11)

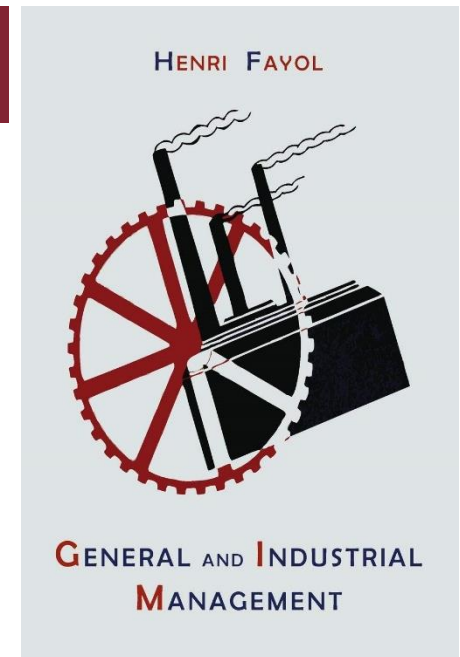
Henri Fayol (1841-1925)



1916

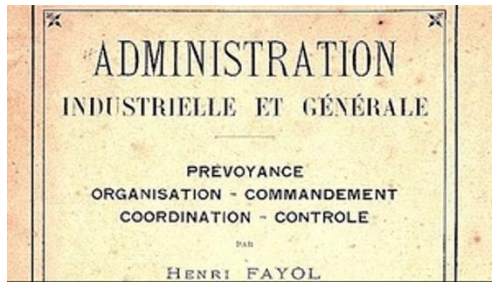


1925



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

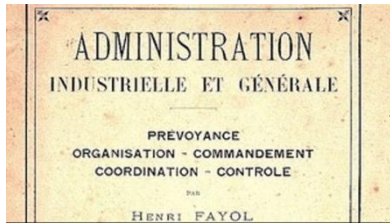
Armonizzare tutte le attività dell'impresa in modo da facilitarne il funzionamento e il successo; Comunicazione; riunioni (p. 144)

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

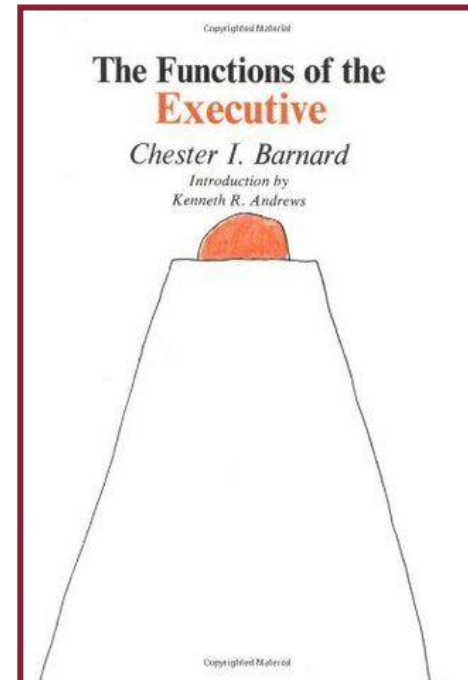
Rispetto dell'esperienza dei subordinati; incentivo all'iniziativa; ammissione dell'errore

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 soddisfacimento 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,
 $MC = (p - cv)$
 $TC = (p - cv) / p$

Competitivi

Qmercato;
fedeltà

Sociali

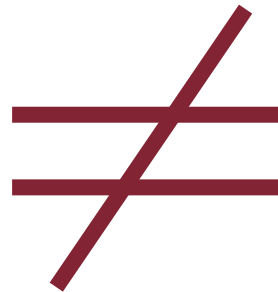
legittimazione

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 - 2023

Updated: September 7, 2023

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	\$611,289	6.7%	\$11,680	-14.6%	\$243,197	2,100,000	-	29
2	Saudi Aramco	\$603,651	50.8%	\$159,069	51%	\$663,541	70,496	4	5
3	State Grid	\$530,009	15.1%	\$8,192	14.8%	\$710,763	870,287	-	23
4	Amazon	\$513,983	9.4%	\$-2,722	-108.2%	\$462,675	1,541,000	-2	15
5	China National Petroleum	\$483,019	17.3%	\$21,080	118.7%	\$637,223	1,087,049	-1	23
6	Sinopec Group	\$471,154	17.4%	\$9,657	16.1%	\$368,751	527,487	-1	25
7	Exxon Mobil	\$413,680	44.8%	\$55,740	141.9%	\$369,067	62,000	5	29

Le aziende incluse nella **Global Fortune 500 - 2022** hanno mostrato, nell'ultimo anno, un enorme potenziale di crescita, realizzando aggregate revenue da record, pari a 41 trilioni di dollari.

Ma la classifica **Fortune Global 500** è, oggi, tutt'altro che statica, poiché il cambiamento tecnologico e le scoperte scientifiche minacciano i leader consolidati e determinano nuovi vincitori.

Nel 2023, **Walmart** rimane al primo posto per il decimo anno consecutivo, mentre **Saudi Aramco**, che ha aumentato i suoi ricavi del 51%, detiene il secondo posto (rispetto al sesto dell'anno scorso). A sorpresa, inoltre, 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 ed Eni guidano le italiane nella lista delle maggiori aziende al mondo

Nel ranking 2023 (che si basa sui bilanci del 2022), in media, molte società energetiche di tutto il mondo hanno aumentato i ricavi di circa il 50%.

Inoltre, cambia l'ordine delle aziende italiane che fanno parte della lista. Non è più **Generali** a guidarle: è terza, passando dalla posizione numero 72 alla 137 del ranking.

Sorpassano il Leone di Trieste sia **Enel** che **Eni**; Enel è la **prima italiana per fatturato**, e passa dalla posizione numero 90 alla 59.

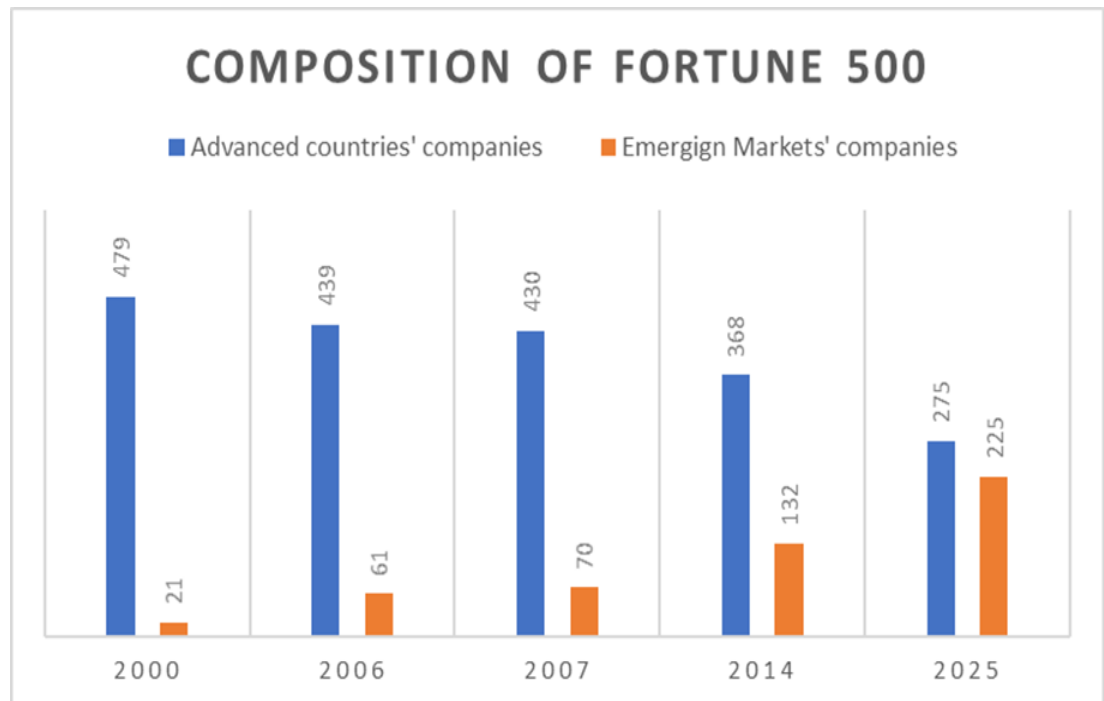
Da **Generali** in giù, tutte le altre italiane perdono posizioni: **Intesa Sanpaolo** passa dalla posizione 298 alla 383. **Poste Italiane** scende quasi a fondo classifica, dalla 378 alla 452. **Unicredit**, uscita dalla classifica lo scorso anno, non è presente neanche nel 2023.

Le Big Tech, nel frattempo, sono ancora molto redditizie. Insieme, **Apple, Alphabet e Microsoft** hanno realizzato un utile netto di 233 mld di dollari, con **Apple** (n. 8) che ha registrato poco meno di 100 mld di profitti, il massimo mai raggiunto da una società statunitense.

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

GIORNO	ORARIO	AULA
Lunedì	14:00-16:00	Aula Acquario
Mercoledì	12:00-14:00	Aula Onida
Giovedì	14:00-16:00	Aula Acquario

Date d'esame

9 Gennaio 2024

1 Febbraio 2024

4 Giugno 2024

2 Luglio 2024

10 Settembre 2024

7 Maggio 2024 - appello straordinario

8 Novembre 2024 - 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