

Management  
A.A. 2022/2023  
1° Semestre  
Scienze Aziendali  
(Serale)

Prof. Raffaele D'Amore

Dipartimento di Management



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

# Il programma

Management

a.a. 22-23

- ❖ I processi decisionali;
- ❖ Le decisioni strategiche;
- ❖ Conoscenza, innovazione e cambiamento;
- ❖ La Produzione tra continuità e discontinuità dei paradigmi;
- ❖ Dalla Logistica integrata al Supply Chain Management
- ❖ Decisioni e Pianificazioni Economico Finanziarie;
- ❖ Management delle Performance e controllo di gestione;
- ❖ 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 e Applicazioni**



# Bibliografia di riferimento e materiale di studio





# Testo di riferimento



Sergio Barile,  
Giuseppe Sancetta,  
*Management*,  
Giappichelli, Torino,  
2018 (esclusi capp.1-  
2-9- 10-11 - 16)

# Bibliografia di riferimento e materiale di studio



Appunti

Slide:

<https://corsidilaurea.uniroma1.it/user>

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)

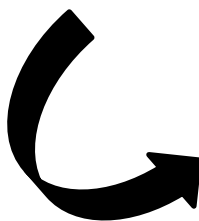
1650, *Oxford English Dictionary*

- “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)

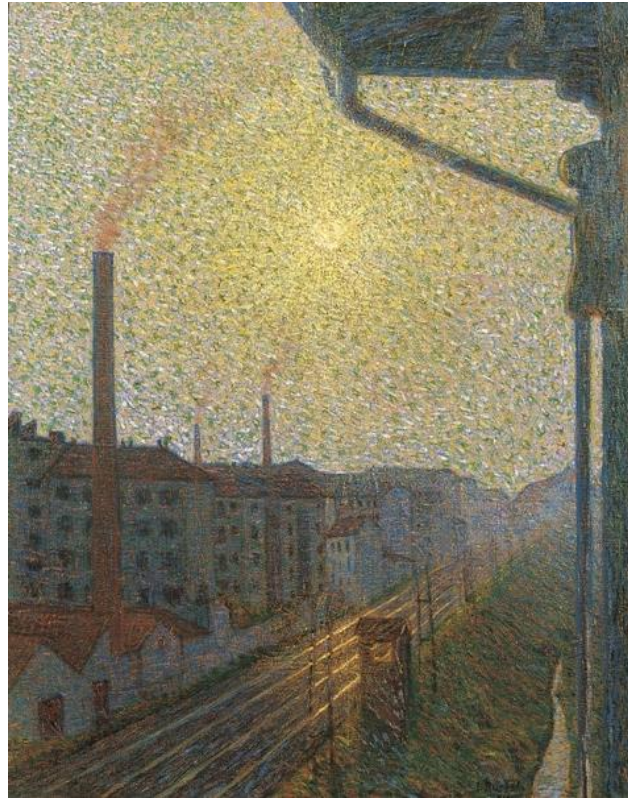
la tendenza a comportarsi e agire come un manager

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

[http://www.treccani.it/magazine/lingua\\_italiana/articoli/parole/management.html](http://www.treccani.it/magazine/lingua_italiana/articoli/parole/management.html)



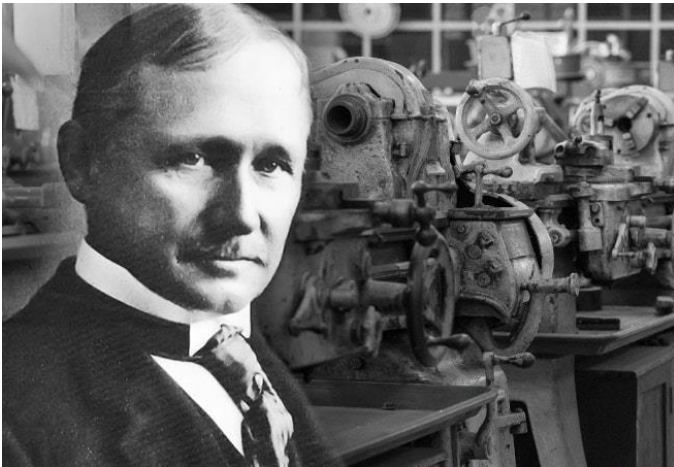
# Le origini della disciplina (1/11)



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

# Le origini della disciplina (2/11)

I fondatori della scuola classica dell'amministrazione e del management



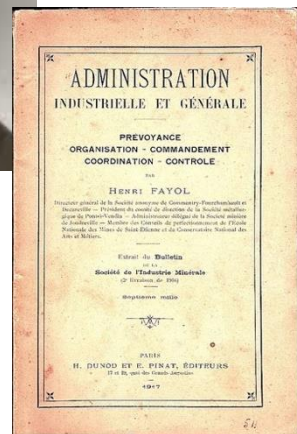
**Frederick W.  
Taylor** (1856-1915)



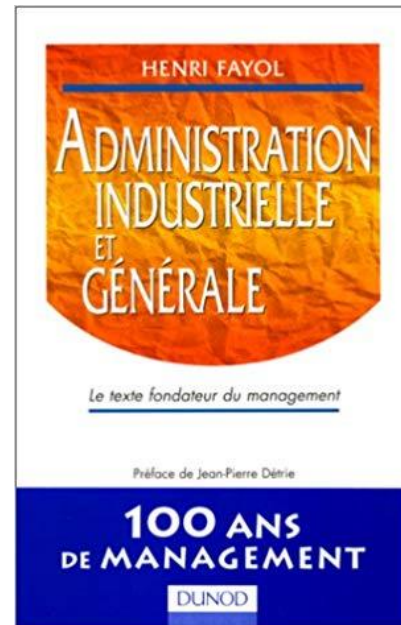
**Henri Fayol**  
(1841-1925)

# Le origini della disciplina (3/11)

## Henri Fayol (1841-1925)



1916

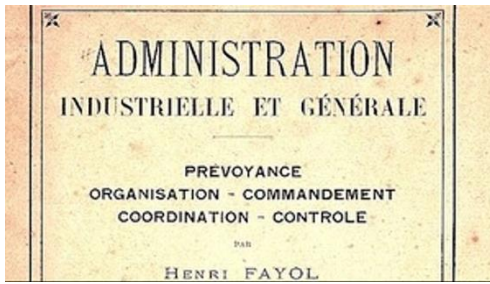


1925



# 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

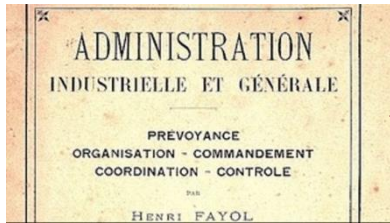
Armonizzare tutte le attività dell'impresa in modo da facilitarne il funzionamento e il successo; Comunicazione; riunioni (p. 144)

**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

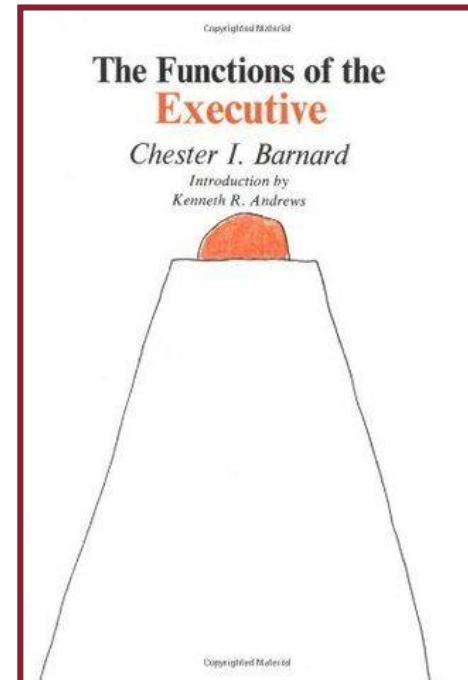
Rispetto dell'esperienza dei subordinati; incentivo all'iniziativa; ammissione dell'errore

# 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 (si perseguono i giusti obiettivi e i risultati vengono raggiunti con un impiego efficiente delle risorse)
- B. Efficace e non efficiente:** raggiungimento degli obiettivi ma insoddisfazione personale
- C. Non efficace ma efficiente:** fallimento degli obiettivi ma soddisfazione 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

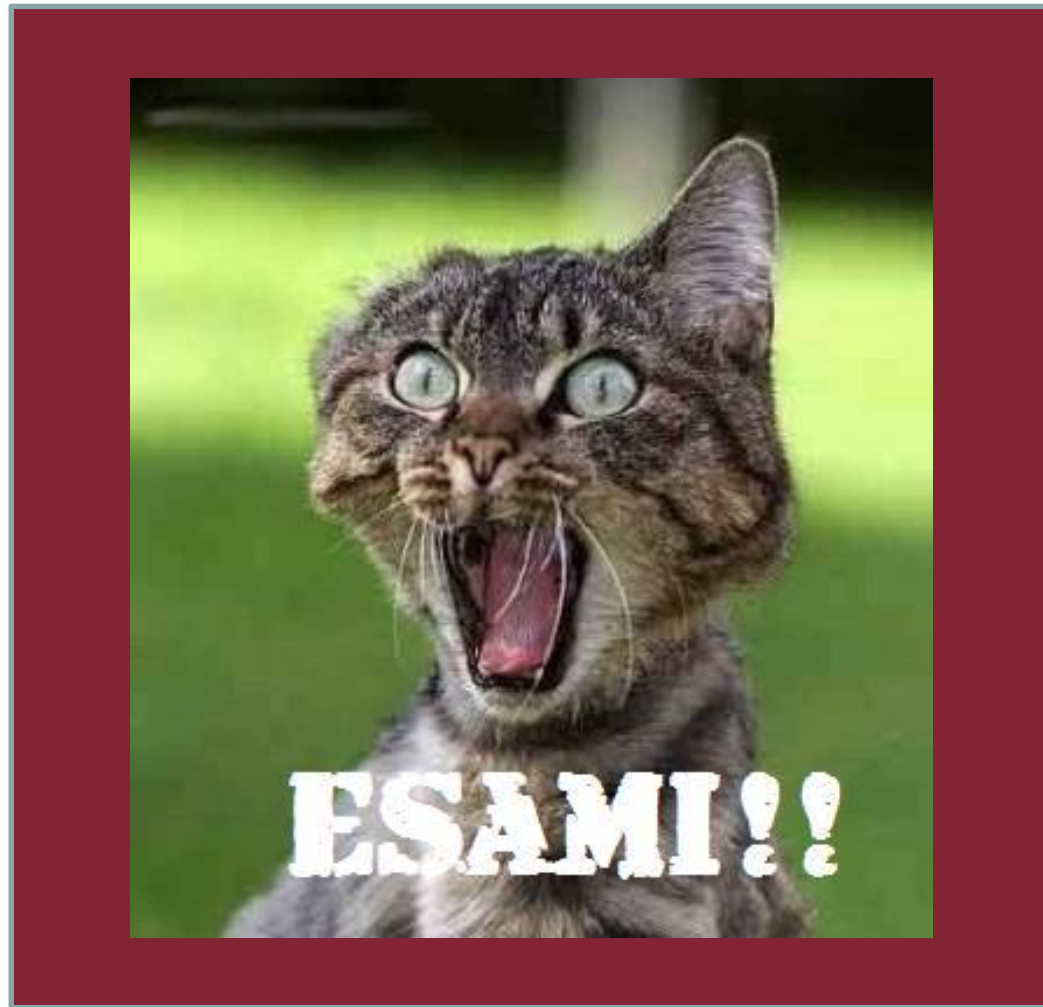
Qmercato;  
fedeltà

## Sociali

legittimazione

## Sviluppo

quantitativo;  
qualitativo; R&S



# 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>
Martedì	20:00- 22:00	Aula 2
Mercoledì	20:00- 22:00	Aula 2

# Date d'esame

24 Gennaio 2023

9 Febbraio 2023

20 Giugno 2023

13 Luglio 2023

12 Settembre 2023

16 Gennaio 2024

7 maggio 2024 - appello straordinario

15 Ottobre 2024 - appello straordinario

# Informazioni e assistenza

## Prof. D'Amore



Orario di ricevimento: su APPUNTAMENTO  
Dip.to di Management (stanza Prof. Sancetta),  
Ala A, 4° Piano  
Email : [raffaele.damore@uniroma1.it](mailto:raffaele.damore@uniroma1.it)