



Report del Comitato d'Indirizzo del Corso di Studi Magistrale in Strategic Management del 12 Aprile 2022

Il giorno 12 Aprile 2022, a seguito di regolare convocazione via mail, si è riunito in modalità telematica il Comitato d'Indirizzo del corso di studi di Strategic Management, con il seguente Ordine del Giorno:

- Presentazione e valutazione offerta formativa 2022/2023
- Varie ed eventuali

Risultano presenti:

Nominativo	Qualifica
Pietro De Giovanni	Direttore del Corso di Studi in Strategic Management
Giulio Marini	Entrepreneur in residence - Via.work
Jacopo Bellini	Business and strategic planning manager - Angelini Holding
Tiziana Carnicelli	Group Education & HR Communication Head - Angelini Holding
Silvia Cardinali	Digital transformation - Tim
Andrea Carmignani	Co-founder e CEO - Keyless
Marco Spiga	Head of strategy, marketing & communication - Volvo Group
Daniel Ruzza	Rappresentante Dottorandi in Management
Alba D'Aniello	Program Manager del Corso di Studi
Giovanna Carcaterra	Responsabile Dipartimenti e Offerta Formativa

La riunione ha inizio alle ore 17.00.

La dott.ssa D'Aniello chiede ai partecipanti l'autorizzazione per registrare l'incontro, a soli fini di redazione della reportistica. Tutti i membri del Comitato si dicono d'accordo.

Il prof. De Giovanni, dopo aver dato il benvenuto ai partecipanti, coglie l'occasione per comunicare ai presenti che quanto emergerà da questo incontro sarà la base per compiere una prima analisi dei punti

di forza e delle opportunità che il CdS potrà cogliere nonché delle debolezze e minacce da tenere in considerazione.

Sulla base della discussione odierna verrà formulata quindi una prima SWOT Analysis che sarà condivisa con i membri del CoDi unitamente ad un questionario di valutazione del CdS, da compilare online. Gli esiti del questionario andranno ad integrare e completare l'analisi che verrà nuovamente condivisa con i membri del CoDi e costituirà allegato del presente report.

Ai componenti del Comitato di Indirizzo viene illustrata l'offerta formativa attraverso la condivisione di slide (allegate al presente report unitamente alla SWOT Analysis) e con riferimento, ove necessario, all'offerta pubblicata sul sito Luiss e alla SUA-CdS pubblicata su University allo scopo di fornire una panoramica completa su:

- competenze disciplinari e soft del CdS
- metodologie didattiche usate per raggiungere gli obiettivi formativi
- insegnamenti offerti
- identikit del laureato (competenze hard e soft acquisite)
- sbocchi professionali di riferimento.

Presentazione e valutazione offerta formativa 2022/2023

Il Direttore ricorda quindi a tutti la finalità dell'incontro vale a dire: verificare che le competenze offerte dagli insegnamenti del Corso di Studi (d'ora in avanti anche CdS) siano allineate ai profili in uscita richiesti dal mercato del lavoro; raccogliere nuove indicazioni in merito a competenze sulle quali investire per migliorare la preparazione degli studenti.

A supporto dell'analisi di cui sopra si è fatto riferimento all'offerta formativa 2021-2022 già pubblicata su University (<https://www.university.it/index.php/scheda/sua/55086>) e a quella 2022-2023, non ancora pubblica.

Pertanto, l'incontro è finalizzato anche alla presentazione del nuovo modello educativo Luiss – Fully Enquiry Based (d'ora in avanti anche FEB) adottato dall'Ateneo e che sarà implementato nel CdS in Strategic Management a partire dall'a.a. 2022-23.

L'obiettivo principale del modello FEB è quello di formare figure già pronte all'ingresso nel mercato del lavoro.

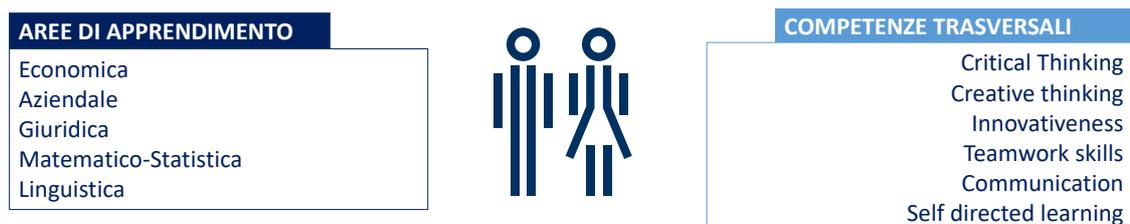


Figura 1 – Aree di apprendimento e competenze trasversali

Il prof. De Giovanni mostra una slide (Figura 1) che inquadra le aree di apprendimento principali del CdS (Economica, Aziendale, Giuridica, Matematico-statistica e linguistica) e le competenze che esso mira a sviluppare e chiede ai membri del CODI se vi sia un'area più o meno importante nel momento in cui valutano il curriculum di uno studente in fase di recruiting.

La dott.ssa Carnicelli risponde che sicuramente c'è bisogno di competenze trasversali e che, a suo parere, andrebbe anche aggiunta o approfondita l'area didattica legata a data science e tecnologia, dato che conoscenze e competenze in materia si ricercano in tutti i candidati. Inoltre, per quanto riguarda le competenze trasversali mancano competenze legate alla leadership e all'analisi sistemica. In generale, c'è sempre meno bisogno di verticalità e più di approcci trasversali ai problemi. È necessario garantire interazione e integrazione tra dipartimenti. Gli employer si aspettano di trovare quindi persone in grado di condurre analisi sistemiche con un approccio trasversale, padroneggiando le nuove tecnologie e i dati, con uno stile di leadership e una capacità di analisi sistemica che consenta di prendere decisioni e gestire gli insight dei mercati.

Il prof. De Giovanni chiede quindi se per uno studente ha competenze statistiche di base ci siano in azienda dei percorsi di formazione o se, secondo lei, dovrebbero già essere formati.

Il dott. Bellini risponde che le aziende comunque prevedono un percorso di crescita e formazione interna. Tuttavia, tutto ciò che consente di trasformare la teoria in pratica arricchisce il CV dello studente. Nelle università straniere questo è molto più marcato.

La dott.ssa Carnicelli spiega che Angelini sta cercando di coltivare talenti anche prima della laurea o del conseguimento del PhD.

La dott.ssa Cardinali interviene per dire che è molto importante che i profili Junior abbiano la capacità di acquisire un task, renderlo proprio e portarlo avanti fino alla fine (c.d. accountability) e il potere della delega.

Il dott. Spiga interviene spiegando che un punto essenziale per le assunzioni in Volvo sono le esperienze internazionali, oltre che l'abilità di risoluzione di casi pratici. I case studies tipici delle scuole estere sono assolutamente utili.

Il dott. Marini interviene per un punto sulle aree di apprendimento. A suo avviso, se si vogliono formare professional per le società di consulenza e le aziende forse oggi insistere su aree come quella giuridica o contabile può essere poco produttivo, poiché i ragazzi quando entrano nel posto di lavoro hanno delle conoscenze troppo basilari per poterle utilizzare utilmente, mentre potrebbero svolgere altre attività generiche dal punto di vista del contenuto ma che consentano loro di acquisire più soft skills. La formazione ha sempre più una piega molto specialistica, ma sono più importanti le soft skills.

Il prof. De Giovanni chiede se sia necessario integrare nelle competenze trasversali anche quella del digitale, come per esempio le modalità per lavorare correttamente in smart working e più in generale a distanza.

Il dott. Bellini interviene spiegando che secondo lui questo tema è molto connesso alla responsabilità e all'accountability, perché il lavoro smart richiede anche una certa maturità. Non sembra, tuttavia, qualcosa che sia possibile insegnare, quanto più una conseguenza di un certo approccio al lavoro.

La dott.ssa Carnicelli ritiene che il lavoro smart non sia una competenza ma più una dimostrazione di flessibilità; è sicuramente importante e l'azienda stessa deve consentire queste modalità di lavoro, necessariamente lavorando sulla fiducia.

Il dott. Spiga spiega che in Volvo è previsto un training ad hoc per utilizzare i mezzi disponibili. C'è sicuramente una parte di accountability, ma anche alcune competenze che si sviluppano lavorando a distanza.

Anche la dott.ssa Cardinali riporta la propria esperienza e i molti corsi erogati sulla responsabilità da smart working, su come gestire le risorse a distanza, come strutturare i meeting affinché possano essere produttivi. È più un fattore culturale, sicuramente è un'attenzione all'organizzazione del tempo.

Il dott. Bellini si collega all'intervento precedente e spiega che questo tema di organizzazione è molto importante, non soltanto per lo smart working che in verità rappresenta solo un elemento di complessità ulteriore.

La dott.ssa Carnicelli interviene e spiega che il lavoro agile si connette alla caratteristica del c.d. agile thinking, utile nel mondo lavorativo.

Il prof. De Giovanni si dice d'accordo con tutti i suggerimenti. Nell'ambito dei corsi del CdS ci sono diversi laboratori anche spesso legati alle tecnologie, ed è possibile senz'altro organizzare dei workshop o seminari ad hoc nei quali i manager possono riportare esperienze sull'agile working.

Il prof. De Giovanni ringrazia ancora per il feedback e procede mostrando una slide successiva (Figura 2) che mostra tutte le modalità di apprendimento adottate nel CdS. Le competenze mostrate nella slide precedente rappresentavano indicazioni emerse dai precedenti Comitati di indirizzo. I feedback ricevuti oggi, miglioreranno ulteriormente l'offerta formativa del prossimo anno accademico.

Ad avviso del Direttore, tra le modalità di apprendimento riportate in figura, sicuramente la più importante è l'Enquiry, che è la base del nuovo modello educativo. Gli studenti saranno chiamati a risolvere progetti reali attraverso un approccio scientifico, che vada oltre i casi di studio di Business.

Figura 2 – Modalità di apprendimento

Gli studenti dovranno risolvere delle sfide aziendali presentate da manager o CEO di aziende all’inizio del corso. Gli studenti lavoreranno in team per poi presentare il lavoro finale dal CEO. L’obiettivo principale della Luiss e del modello FEB è quello di coinvolgere attivamente gli studenti nel processo di apprendimento. I lavori di enquiry based learning possono anche avere un approccio più accademico. Il Direttore chiede quindi ai membri del CODI quali siano secondo loro i punti di forza, debolezza, minacce e opportunità di questo modello educativo.

Il dott. Marini ritiene che questo modello sia molto utile e importante, perché “costringe” gli studenti a mettere in pratica quello che hanno imparato solo in linea teorica fino a quel momento, imponendo un approccio attivo.

Il dott. Bellini si dice d’accordo e pensa sia importantissimo che ci siano facilitatori in questo processo (es. tutor, professori, studenti degli anni precedenti o anche risorse dedicate dell’azienda), perché può essere difficile trarre i messaggi giusti e c’è il rischio di un effetto boomerang se il lavoro non viene apprezzato dopo un grande sforzo durante il semestre. Il metodo ha un grandissimo potenziale e il supporto continuo sarà fondamentale per ottimizzarne i risultati.

Il prof. De Giovanni spiega che in Luiss ci sono i tutor di ateneo, mentre per l’EBL è previsto il supporto di TA e docenti. Non esiste, invece, un facilitatore aziendale, ma c’è sempre stato qualcuno disponibile a dare feedback agli studenti anche se non in modo “istituzionalizzato”.

La dott.ssa Carnicelli, in merito alla fase di product, ritiene che sia necessaria anche una fase aggiuntiva, ovvero: come proporsi per valorizzare al meglio i propri output, una sorta di personal branding.



Il dott. Spiga chiede se queste attività siano necessariamente svolte nel semestre o se si possano legare ai lavori di tesi di uno o pochi studenti.

Il prof. De Giovanni spiega che nell'insegnamento di Economia circolare gli studenti hanno lavorato alla creazione di un distretto circolare per 10 settimane e il CEO di Marie Tecnimont ha istituito delle sessioni di coaching. Tutto questo però non è legato ai percorsi di tesi, che sono necessariamente individuali. Ciò non toglie che, ove necessario, gli studenti possano preparare la propria tesi basandosi su una sfida affrontata in azienda durante un percorso di tirocinio.

Il dott. Spiga spiega che vorrebbe lanciare qualche sfida per affidare lavori di tesi agli studenti, metodo molto efficace per ottenere buoni risultati; è invece più difficile affrontare gli stessi temi nell'ambito degli insegnamenti.

Il prof. De Giovanni ringrazia ancora una volta per il feedback e procede mostrando ai membri il profilo ideale di uno studente formatosi nel CdS in Strategic Management e chiede se ci siano ulteriori skill da considerare.

Il dott. Spiga suggerisce la capacità di interpretare la realtà, non solo leggere i dati, da sviluppare con molta pratica.

La dott.ssa Carnicelli afferma che il profilo del laureato così come delineato è rispondente alle esigenze di mercato ma ritiene che trovare un laureato che abbia tutte le skill e tutte le caratteristiche indicate sia molto difficile. In aggiunta, si ricercano anche l'approccio e l'attitudine alla collaborazione in team.

Il dott. Bellini si dice d'accordo, riuscire a produrre un candidato con tutte queste caratteristiche lo renderebbe molto competitivo.

Il dott. Marini si ricollega a quanto detto dal dott. Spiga: è necessario che i laureati siano ben formati sulla realtà aziendale che li circonda.

La dott.ssa Cardinali afferma di ricercare la propensione all'ascolto e all'apprendimento: chi esce dal percorso di studi ha buone conoscenze teoriche ma spesso manca la pratica.

Il dott. Carmignani spiega che nella sua azienda ci sono 4 persone provenienti dalla Luiss e 4 persone di INSEAD. La flessibilità e la disponibilità a vedere diverse cose è una delle cose più importanti che accomuna tutti quelli che provengono dalla Luiss. Suggestisce inoltre due corsi di INSEAD: (1) Business case in un giorno, per risolvere un problema agilmente e lavorando in team; (2) decision making business case per imparare a evitare i bias nelle decisioni. Entrambi gli aspetti potrebbero essere integrati nella formazione Luiss.

Il dott. Ruzza suggerisce anche di inserire la capacità di identificare delle priorità nelle attività da svolgere.

Il prof. De Giovanni ringrazia tutti per i preziosi feedback e spiega che la maggior parte dei laureati in Strategic Management ricopre 3 tipi di posizioni, illustrando brevemente le caratteristiche di queste figure professionali nonché le codifiche ISTAT ad esse associate:

1. Analista di Business e di Mercato
2. Manager della gestione e organizzazione dell'impresa
3. Consulente nella strategia di impresa

Secondo i membri del CODI tutti e tre gli sbocchi sono ben allineati a un profilo di Strategic Management.

In merito agli sbocchi professionali la dott.ssa Carnicelli suggerisce nuovamente di considerare le competenze di data science, ormai necessarie nel mercato del lavoro.

Il dott. Ruzza suggerisce di inserire tra gli sbocchi anche il percorso accademico.

Varie ed eventuali

Il Direttore ringrazia i partecipanti e li informa che tutto sarà messo a verbale così da poter integrare i loro suggerimenti nelle linee d'azione future.

Non essendoci altro da discutere la riunione termina alle 18.05.

A seguito degli spunti emersi nel corso dell'incontro, dell'analisi SWOT e degli esiti dei questionari somministrati ai componenti del CoDI, si desume che:

1. Il Comitato conferma che i profili professionali e gli sbocchi occupazionali e professionali previsti per i laureati (così come descritti nelle sezioni A2.a e A2.b della SUA-CdS) rispondono alle effettive potenzialità occupazionali dei laureati.
2. Emergono con chiarezza gli aspetti culturali, scientifici e professionalizzanti del Corso di Studio
3. Le conoscenze, le abilità e le competenze attese per i laureati sono descritte in modo chiaro e completo
4. Gli obiettivi formativi e i risultati di apprendimento attesi nelle varie aree disciplinari e trasversali sono chiari e coerenti con i profili culturali, scientifici e professionali attesi.
5. L'offerta ed i percorsi proposti sono coerenti con gli obiettivi formativi.

Di seguito le slide condivise con i componenti del Comitato di Indirizzo comprensive della SWOT Analysis.

COSA trasferisce come Conoscenze e Competenze SM?

AREE DI APPRENDIMENTO

Economica
Aziendale
Giuridica
Matematico-Statistica
Linguistica



COMPETENZE TRASVERSALI

Critical Thinking
Creative thinking
Innovativeness
Teamwork skills
Communication
Self directed learning

COME vengono trasferite le conoscenze e competenze?



Acquisition

Il docente comunica idee che modificano la preesistente struttura concettuale degli studenti.



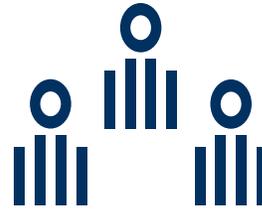
Enquiry

Lo studente esplora e investiga gli argomenti e i concetti presentati dal docente, generando nuove idee grazie alla propria ricerca.



Discussion

Lo studente interagisce con gli altri e con i docenti generando e rispondendo a quesiti, e scambiando feedback.



Collaboration

Lo studente sviluppa nuova conoscenza interagendo con i suoi colleghi per sviluppare un risultato comune.



Practice

Lo studente applica le teorie e i concetti appresi per raggiungere un determinato obiettivo.



Production

Lo studente riflette e rappresenta quanto ha imparato, comunicandolo al docente e all'intera classe.

Lecture

Testimonianze aziendali

Testimonianze di docenti stranieri

Flipped classroom

EBL Project

Analisi di casi

Presentazione/

Discussione articoli scientifici

Project (in associazione con partner)

Discussione casi di studio

Discussione articoli scientifici

Lavori di Gruppo

Business game

Project work

Project (in associazione con partner)

Business game

simulation

Simulazioni

decisioni aziendali

Esercitazioni

Case study

Prove individuali

Essay individuali

Presentazioni in aula

Report di gruppo

OUTCOME: il profilo del laureato

Cosa conosce (nel setting)?

- Creazione di conoscenza afferente all'area economica e alla comprensione delle dinamiche dei mercati e delle industrie moderne.
- Acquisizione della conoscenza relativa a tecniche e metodologie specialistiche nel campo dell'economia e della gestione d'impresa.
- Conoscenza delle implicazioni normative e delle problematiche istituzionali che condizionano l'ambiente in cui si svolge l'attività d'impresa.
- conoscenze sugli strumenti quantitativi specialistici per l'analisi e risoluzione di problemi di ottimizzazione, la gestione dei mercati obbligazionari, la selezione di portafogli azionari, la valutazione e gestione delle coperture assicurative, la misurazione e gestione del rischio.



Cosa sa fare?

- comprendere ed interpretare correttamente e in maniera approfondita le logiche di gestione dei fenomeni economici nelle sue diverse connotazioni.
- competenze di problem-solving necessarie per affrontare le principali dinamiche manageriali, consulenziali e imprenditoriali che caratterizzano il contesto aziendale moderno. contestualizzare i fenomeni in dinamiche internazionali più ampie.
- capacità di applicare la conoscenza a problemi reali del contesto giurisprudenziale nell'ambito del quale si troveranno ad operare.
- utilizzo degli strumenti di analisi dei problemi gestionali dell'organizzazione
- applicare conoscenza e comprensione di principi e metodi matematico-statistici a casi reali e applicazioni ad hoc

Che skills ha?

Critical Thinking
Creative thinking
Open-mindedness
Approaching problems from multiple perspectives
Teamwork skills
Ability to analyze and interpret data
Ability to communicate effectively

Caratteristiche individuali?

Self-confidence
Self-awareness
Self-determination
Empathy
Social responsibility
Stress tolerance
Curiosity
Ability to learn from one's mistakes
Continuous learning attitude

Sbocchi Professionali



Analista di business e di mercato

Predisporre e mettere a punto indagini di contesto e analisi dei mercati. Opera a cavallo tra le varie funzioni aziendali e fa da collegamento con la strategia corporate. Inoltre, utilizza tecniche e modelli per la progettazione dei business model e la definizione di strategie ad-hoc per espandere il mercato e il portfolio clienti. L'analista predisporre, analizza e gestisce le banche dati relative all'ecosistema, partendo dall'andamento dei consumi fino ad arrivare ai macrotrend. Gli outcome del suo lavoro si sostanziano nell'acquisizione di informazioni manageriali, economiche, sociali, ambientali, tecnologiche e competitive per la definizione di strategie di successo.

Manager della gestione e organizzazione delle imprese

Occupare posizioni di leadership con un focus sulle attività di pianificazione, organizzazione, guida, coordinamento e controllo. Il manager definisce gli obiettivi aziendali e le pratiche strategico/operative per conseguirli, delineando la portata e la fattibilità degli obiettivi. Il manager si occupa di analisi dei processi aziendali e organizzazione logica delle attività, assegnando posizioni, ruoli e compiti. Inoltre, si occupa di costruzione dei team e dei progetti di collaborazione attraverso procedure strutturate. Il manager fissa obiettivi legati alle necessità e procedure che sono profondamente radicate nella cultura organizzativa, ricerca un equilibrio tra risorse e obiettivi aziendali e definisce sistemi incentivanti e ingaggianti per le risorse umane al fine di perseguire gli obiettivi corporate.

Consulente nelle strategie d'impresa

Fornisce conoscenze ad-hoc ad imprese e organizzazioni al fine di migliorare le performance e la competitività sul mercato. Il consulente analizza i bilanci aziendali, elabora le strategie per raggiungere obiettivi di efficienza economica ed efficacia competitiva. Fornisce consulenza riguardo alle strategie di posizionamento dei mercati, analizzando le sollecitazioni provenienti dal sistema economico e studiando la concorrenza e l'ecosistema. Supporta le imprese nella gestione degli aspetti organizzativi e delle questioni finanziarie, individuando e risolvendo problemi afferenti ad una pluralità di aree aziendali, collaborando, istituendo team di lavoro e affiancando la direzione generale.

SWOT Analysis: Strategic Management

- Nuovo modello educativo che permette di unire la teoria alla pratica
- Challenge e business game per entrare in contatto diretto con le aziende
- Possibilità di sviluppare le tesi di laurea in sinergia con le aziende nell'ambito e/o a valle dell'internship
- Supporto agli studenti nella preparazione di job interview in diversi settori

- Organizzare all'interno degli insegnamenti workshop e case studies con la partecipazione attiva delle aziende
- Promuovere le esperienze all'estero (di studio e lavoro) degli studenti
- Prevedere training (es. seminari o workshop) su lean thinking & agile approach nel mondo del lavoro e, in particolare, nello smart working
- Istituzionalizzare delle figure di facilitators (es. tutor aziendali) a supporto degli studenti nei progetti con le aziende
- Prevedere possibilità di sviluppare le tesi di laurea come prosecuzione delle challenge con le aziende
- Rafforzare la capacità di analizzare e interpretare i dati



- Gli studenti non hanno sufficienti competenze di data science e analisi dei dati
- Promuovere soft skills legate anche a: leadership, lean thinking, analisi sistemica, accountability, organizzazione del lavoro e del team
- Accrescere maggiormente tutte competenze trasversali degli studenti
- Sviluppare le capacità espositive e di personal branding degli studenti
- Rispetto agli sbocchi professionali, orientare maggiormente gli studenti anche verso: sbocchi imprenditoriali, ruoli commerciali (anche online) e ruoli operativi, digital strategy, analista di processi

- In un'ottica di formazione specialistica, insegnamenti che forniscono competenze di carattere generale in area giuridica e di analisi di bilancio rischiano di sottrarre tempo allo sviluppo di conoscenze e competenze più legate alle aree di specializzazione del CdS
- Rischio di avere laureati con forti conoscenze teoriche ma non in grado di contestualizzarle nella realtà e che risultano distaccati dall'attualità dei loro settori
- Rischio di fossilizzazione dei laureati su carriere di consulenza e gestione di impresa