

Scheda descrittiva del Laboratorio “Invest in foreign markets”

Descrizione sintetica dell’iniziativa, inclusi i principali obiettivi formativi

Il Laboratorio "Invest in Foreign Markets Lab" è un corso applicato che è stato sviluppato nel 2015 ed erogato nel 2016 e nel 2017 in qualità di laboratorio conclusivo della stream “International Business” del Politecnico di Milano. Il corso si pone l’obiettivo principale di fornire agli studenti delle competenze teoriche e pratiche per effettuare, gestire ed espandere un investimento diretto estero. Tale obiettivo è declinato in obiettivi più specifici, che sono raggruppati in 6 diversi moduli, come di seguito riportato:

Modulo	Obiettivi specifici
1) International business and global sourcing strategies	<ul style="list-style-type: none">- Scegliere una strategia di internazionalizzazione coerente con il contesto competitivo;- Pianificare un’iniziativa di “global (out)sourcing” e gestire una partnership strategica;- Pianificare una strategia di pricing e marketing internazionale;- Valutare e gestire il rischio-paese;- Negoziare le clausole legali un contratto internazionale di outsourcing;- Promuovere l’imprenditoria internazionale sviluppando e lanciando su scala internazionale una “born global” start up.
2) M&As: international takeovers and corporate finance considerations	<ul style="list-style-type: none">- Pianificare e negoziare un’acquisizione internazionale, usando strumenti e metodi specifici per la valutazione delle imprese e la redazione di un business plan accurato.
3) International logistics and global supply chain	<ul style="list-style-type: none">- Organizzare un trasporto internazionale e gestire una logistica globale;- Pianificare, implementare e gestire una supply chain internazionale.
4) International organization and human resources management	<ul style="list-style-type: none">- Disegnare un’architettura organizzativa di un’impresa multinazionale coerente con la strategia di internazionalizzazione;- Gestire risorse umane internazionali con l’obiettivo di trarre benefici dal multiculturalismo;- Comprendere come avviene il processo di recruiting e imparare a sostenere un colloquio nelle imprese multinazionali.
5) Meet the managers	<ul style="list-style-type: none">- Interagire con top manager di imprese multinazionali e con imprenditori di “born-global” start-up per imparare dalla loro esperienza.
6) Group Project work: X-Culture challenge	<ul style="list-style-type: none">- Cooperare e competere con i propri pari per la realizzazione di un business plan internazionale finalizzato a pianificare un investimento diretto estero per un’impresa reale.

Considerata l'elevata specificità degli obiettivi sopra esposti, sono stati coinvolti nel corso numerosi esperti esterni, quali manager e consulenti, che hanno svolto la maggior parte delle lezioni teoriche e pratiche con l'assistenza del titolare del corso.

Nello specifico, sono stati coinvolti i seguenti soggetti:

- Antonio M. Perdichizzi, Global Financial Advisory, Rothschild (modulo 2);
- Roberto Bianchini, Economist, Consulenze Economiche (modulo 1 - Valutare e gestire il rischio-paese);
- Paolo Zaza, Partner, Sourcing Consulting; (modulo 1 - Pianificare un'iniziativa di "global (out)sourcing" e gestire una partnership strategica);
- Alessandro Piatti, Supply Chain Senior Advisor, PricewaterhouseCoopers (modulo 3 - Pianificare, implementare e gestire una supply chain internazionale);
- Manuela Muzza, Digital Marketing Manager, Condé Nast (modulo 1 - pianificare una strategia di pricing e marketing internazionale);
- Rudra Chakraborty, Partner, BonBoard (modulo 4 - Gestire risorse umane internazionali con l'obiettivo di trarre benefici dal multiculturalismo);
- Enza Artino, International Service Manager, Wyser/Gi-Group (modulo 4 - Comprendere come avviene il processo di recruiting e imparare a sostenere un colloquio nelle imprese multinazionali);
- Giancarlo Pozzoli, International Senior Director, Wyser/Gi-Group (modulo 4 - Comprendere come avviene il processo di recruiting e imparare a sostenere un colloquio nelle imprese multinazionali);
- Olga Ignjatov, Financial Controller, Right Management (and associate of InnoVits) (modulo 1 - Promuovere l'imprenditoria internazionale sviluppando e lanciando su scala internazionale una "born global" start up.);
- Italo De Feo, Partner, CMS International Law and Tax Services (modulo 1 - Negoziare le clausole legali un contratto internazionale di outsourcing);
- Salvatore Anello, Managing Director, Accenture (modulo 5).
- Matteo Anthony Destantini, CFO of the start-up "zzzleepandgo" (<http://www.zzzleepandgo.com/>) (modulo 5);
- Renata Duretti, HR Manager, IKEA Italia (modulo 5).

Oltre ai soggetti esterni, sono stati coinvolti anche due docenti interni del Politecnico di Milano, cioè Raffaella Cagliano, esperta di organizzazione (modulo 4 - Disegnare un'architettura organizzativa di un'impresa multinazionale coerente con la strategia di internazionalizzazione), e Loreno Prataviera, esperto di logistica (modulo 3 - Organizzare un trasporto internazionale e gestire una logistica globale).

L'edizione 2016 del corso "Invest in foreign markets" ha avuto inizio il 06 marzo 2017 (con una lezione anticipata al 16 febbraio 2017) ed è terminata il 31 maggio 2017 con la presentazione dei progetti di X-Culture da parte degli studenti. I moduli dall'1 al 5 sono stati erogati dal 16 febbraio al 15 maggio, mentre il modulo 6 ha avuto luogo dal 6 marzo al 30 aprile 2017. Maggiori dettagli sui contenuti del corso, sulle persone intervenute e sulle date sono riportati negli allegati 1 (Introduzione al corso) e 2 (Calendari del corso).

- Inserire allegati 1 e 2 qui -

Illustrazione dei tratti più innovativi e significativi per l'eccellenza dell'iniziativa

I tratti più innovativi e significativi del Laboratorio "Invest in Foreign Markets" risiedono, in primis, nel coinvolgimento di soggetti esterni, che ha consentito di trasferire direttamente agli studenti non solo la conoscenza specifica delle rispettive aree di specializzazione, ma anche il know-how e l'esperienza pratica maturata dai manager e dai consulenti, anche con riferimento ai soft skills, come ad esempio capacità di leadership e di negoziazione.

Altri elementi di innovazione risiedono nella combinazione di diverse metodologie didattiche nei primi quattro moduli, nella possibilità offerta agli studenti di incontrare top manager nell'ambito del quinto modulo, e nella partecipazione alla competizione internazionale "X-Culture" nell'ambito del sesto modulo, dove gli studenti sono stati coinvolti in un processo di "experiential learning", come verrà meglio dettagliato successivamente.

Con riferimento ai primi quattro moduli, il Lab "Invest in foreign markets" offre il vantaggio di combinare lezioni teoriche con esercitazioni pratiche, casi studio e, soprattutto, giochi di ruolo, che consentono l'apprendimento concreto e l'applicazione immediata delle nozioni teoriche. Ad esempio, nell'edizione del 2016 del Lab, gli studenti sono stati coinvolti sia in esercitazioni di gruppo, svolte con il Dott. Zaza e il Dott. Piatti con successiva discussione dei risultati tra gli studenti, sia in esercitazioni individuali, svolte con il Dott. Prativiera e la Dott.ssa Ignjatov con l'ausilio della piattaforma "Polleverywhere" (<https://www.polleverywhere.com/>), che consente di predisporre delle domande a cui gli studenti rispondono in classe in tempo reale attraverso i loro computer, tablet e smartphone, e di ottenere la distribuzione immediata delle risposte per generare numerosi spunti di riflessione e discussione.

Sempre nell'edizione 2016¹, gli studenti hanno discusso un case study sulla gestione delle risorse internazionali con la professoressa Cagliano, e hanno effettuato diversi giochi di ruolo, durante i quali sono stati suddivisi in squadre e si sono cimentati in diverse operazioni, come di seguito riportato:

- negoziazione esterna di un'acquisizione internazionale con il Dott. Perdichizzi, durante la quale gli studenti sono stati suddivisi in impresa buyer e impresa seller;
- negoziazione interna di un'acquisizione internazionale con il dott. Bianchini, durante la quale gli studenti sono stati suddivisi in investment promoters e investment committee all'interno di una stessa impresa;
- negoziazione di una campagna di marketing internazionale con la Dott.ssa Muzza, durante la quale gli studenti sono stati suddivisi in publisher e customer;
- negoziazione delle clausole legali di un contratto di outsourcing con l'Avv. De Feo, durante la quale gli studenti sono stati suddivisi in service provider e client;
- realizzazione di una performance teatrale con il Dott. Chakraborty, durante la quale gli studenti sono stati suddivisi in due gruppi culturali diversi, a cui sono state comunicate delle regole di comportamento divergenti in separata sede, e a cui è stato chiesto successivamente di interagire per negoziare un accordo di scambio tra università, con l'obiettivo di mostrare come la diversità culturale può creare barriere e frizioni alla negoziazione (vedi metodo "BaFa' BaFa'");
- registrazione di "sales pitch" per delle campagne di crowdfunding con la Dott.ssa Ignjatov finalizzate all'accelerazione internazionale di alcune imprese.

Lo svolgimento delle lezioni pratiche è stato fortemente agevolato, nel 2016, dalla possibilità di fruire della nuova aula multimediale dedicata ai Laboratori del Politecnico di Milano, che offre una serie di strumenti e tecnologie utili allo svolgimento di lezioni interattive, destrutturate e dinamiche.

¹ Molte delle attività descritte per l'edizione del 2016 erano presenti anche nel 2015, ad eccezione della performance teatrale e della registrazione dei video.

Nell'ambito del modulo 5, gli studenti hanno avuto la possibilità di incontrare due top manager, cioè Salvatore Anello, Managing Director di Accenture, e Renata Duretti, HR manager di IKEA Italia, con cui, superato l'imbarazzo iniziale, hanno potuto discutere non solo di aspetti tecnici connessi alla loro posizione e all'impresa presso cui svolgono la loro attività manageriale, ma anche di aspetti umani connessi alla loro vita quotidiana. Sempre nell'ambito del modulo 5, gli studenti hanno incontrato anche il giovane start-upper Matteo Anthony Destantini, studente del Politecnico di Milano che, con altri due studenti, ha fondato e lanciato l'impresa "zzzleepandgo" (<http://www.zzzleepandgo.com/>), che produce moduli per il pernottamento negli aeroporti, già presenti a Malpensa e a Orio al Serio, e che sta sia espandendo il proprio business a livello internazionale, in particolare in alcuni aeroporti europei e statunitensi, sia diversificando la propria attività nel settore ospedaliero e alberghiero. Durante l'incontro, gli studenti hanno avuto la possibilità di confrontarsi con un coetaneo e di comprendere meglio come, da una semplice idea maturata durante un viaggio, si possa arrivare a concretizzare un'iniziativa imprenditoriale reperendo i fondi e superando tutte le difficoltà tipiche di una start-up.

Infine, un ulteriore elemento di innovazione, che rappresenta un significativo valore aggiunto del Lab "Invest in foreign markets", deriva dalla partecipazione degli studenti, nell'ambito del modulo 6, alla competizione internazionale "X-Culture" (<http://x-culture.org/>), organizzata dalla University of North Carolina at Greensboro (USA), che coinvolge più di 100 Business School provenienti da 40 paesi diversi. Gli oltre 4000 studenti coinvolti vengono suddivisi in "Global Virtual Team" (GVT) composti da un numero variabile di 5-8 persone, ciascuno proveniente da una università diversa², per un totale di oltre 900 team. Durante la competizione, che dura 8 settimane, i team lavorano a un progetto di internazionalizzazione per una vera impresa, dopo averne scelta una tra le 5 disponibili, redigendo progressivamente un business plan nell'ambito del quale devono scegliere dove investire, come distribuire il prodotto, come finanziare l'investimento, quale prezzo applicare, quale campagna di marketing adottare, come gestire le risorse umane etc. Ciascun team può contare sull'ausilio di tanti tutor quanti sono gli studenti del team, avendo ciascuno studente un tutor nella propria università di appartenenza. Per il laboratorio "Invest in foreign markets" sono stati reclutati tre tutor, ciascuno dei quali ha seguito 10 team (essendo gli studenti circa 60 suddivisi nei team a coppie). Ciascuno studente del laboratorio ha avuto la possibilità di incontrare il proprio tutor una volta a settimana per 8 settimane. La competizione si è conclusa con la consegna di un report finale, che rappresenta un vero e proprio business plan per l'internazionalizzazione dell'impresa scelta, la quale può decidere successivamente anche di implementare tale piano. Ciascun report è stato sottoposto alla valutazione finale dei tutor, e la valutazione finale deriva dalla media delle valutazioni dei singoli tutor. Inoltre, gli studenti ricevono anche una peer-evaluation su alcuni soft skills, come ad esempio "communicaton", "efforts", "leadership" etc. Alla fine della competizione, ciascuno studente riceve un certificato di partecipazione con le votazioni non solo di gruppo relative al report, ma anche individuali relative ai soft skills. Gli studenti del Politecnico di Milano sono anche tenuti a presentare il loro progetto alla fine del corso di fronte al docente titolare e al tutor, in modo da poter meglio giustificare e discutere le loro scelte e in modo da poter anche mettere alla prova e sviluppare ulteriormente i loro skill di presentazione. Maggiori dettagli sulla competizione sono disponibili sia sul sito (<http://x-culture.org/>) sia nell'allegato 3 (X-Culture).

- Inserire allegato 3 qui -

² Gli studenti del Lab "Invest in foreign markets", essendo molto numerosi, sono stati distribuiti tra i GVT a coppie, in modo da dimezzare i gruppi da seguire nell'attività di tutoraggio e fornire, quindi, un'assistenza più approfondita.

Il progetto offre, dunque, la straordinaria opportunità agli studenti di prendere parte a un processo di “experiential learning”, durante il quale sperimentano il reale significato di lavorare a distanza in team multiculturali ed eterogenei (come spesso avviene nelle imprese multinazionali) cimentandosi nell’applicazione pratica della conoscenza acquisita sia durante il Lab (dai manager e dai consulenti) sia durante la loro carriera universitaria (dai professori) nella progettazione e implementazione di un vero e proprio investimento diretto estero, occupandosi della gestione di numerose problematiche trasversali a diverse aree funzionali e simulando, quindi, la vera e propria attività manageriale.

Riflessione sulle motivazioni della maggiore efficacia dell’iniziativa proposta rispetto ad altre iniziative simili

Il Lab “Invest in foreign markets” è stato progettato con l’intenzione di massimizzare l’efficacia nell’apprendimento di come effettuare un investimento diretto estero, facendo leva su tre scelte strategiche fondamentali:

1. L’invito di soggetti esterni, che, come già specificato in precedenza, ha consentito non solo di trasmettere conoscenza più specifica e più pratica, ma anche di trasferire agli studenti esperienza e know-how con riferimento ai soft-skills. I manager e i consulenti hanno, infatti, riportato numerosi casi concreti durante le loro lezioni teoriche e hanno dispensato numerosi consigli durante le lezioni pratiche (soprattutto nei giochi di ruolo) su come condurre le negoziazioni, come guidare un team, e come rispondere a domande specifiche che potrebbero sottoporre le controparti. Inoltre, gli studenti hanno avuto la possibilità di confrontarsi con diversi stili manageriali, e di trarre ispirazione sul tipo di manager che intendono essere nel futuro.
2. L’alternanza di lezioni teoriche e pratiche, e la sovrapposizione (della maggior parte) delle lezioni con la competizione “X-Culture”, che ha consentito agli studenti non solo di applicare direttamente le nozioni e gli strumenti appresi durante il Lab e durante gli anni precedenti, ma anche di consultarsi in merito alle scelte effettuate nell’ambito della competizione con i manager e i consulenti intervenuti in classe, i quali hanno messo a disposizione degli studenti il loro expertise con molta professionalità e molto entusiasmo.
3. La partecipazione alla competizione internazionale X-Culture, che non solo ha consentito l’applicazione immediata della conoscenza teorica, ma anche lo sviluppo di ulteriori soft-skills come la leadership, il lavoro in team, la gestione della diversità culturale e dell’eterogeneità delle competenze, e la gestione della conflittualità. La partecipazione a X-Culture ha consentito, inoltre, di sviluppare capacità di pianificazione e implementazione di un vero e proprio investimento diretto estero, e di redazione di un business plan. Infine, partecipando a X-Culture, gli studenti hanno dovuto confrontarsi con numerosi problemi e difficoltà trasversali a diverse aree funzionali, avendo quindi l’opportunità di mettere in pratica in un unico progetto la conoscenza accumulata in diversi corsi durante gli anni universitari e nel Lab e di potenziare quella che risulta essere una delle doti più importanti di un manager, cioè la capacità di problem solving.

Ritengo che, considerata la specificità del laboratorio “Invest in foreign markets”, che mira a insegnare agli studenti come effettuare un investimento diretto estero e a confrontarsi con problematiche eterogenee appartenenti a diverse aree funzionali, tali scelte strategiche risultano essere più efficaci rispetto a scelte alternative quali, ad esempio, il tirocinio aziendale. Infatti, oltre alla difficoltà di reperire tirocini di qualità, un’ulteriore difficoltà sarebbe emersa nel reperire esperienze di lavoro specifiche connesse a un progetto di investimento diretto estero. E quandanche un’esperienza di questo tipo fosse disponibile, risulterebbe alquanto improbabile la partecipazione del tirocinante alla pianificazione strategica e all’implementazione dell’intero investimento, così

come alla redazione del business plan declinato nelle diverse aree funzionali, al contrario di quanto avviene, invece, in X-Culture, dove gli studenti hanno l'opportunità di svolgere tali operazioni potendo contare anche sull'ausilio dei manager e dei consulenti che intervengono in classe e dei tutor del corso che incontrano settimanalmente durante le 8 settimane della competizione.

Sintesi dei principali risultati ottenuti dall'implementazione dell'iniziativa (obiettivi raggiunti, numero di persone formate, grado di soddisfazione, efficacia dell'apprendimento, riconoscimenti ricevuti, ecc.).

Ritengo che il corso "Invest in foreign markets Lab" abbia consentito di conseguire l'obiettivo principale di incrementare la conoscenza di come si investe in un paese estero grazie soprattutto alle scelte strategiche esposte nel paragrafo precedente, e in particolare all'alternanza di teoria e pratica e alla sovrapposizione delle lezioni con il progetto X-Culture. Un'indagine interna condotta dal titolare del corso attraverso il software "Polleverywhere", a cui gli studenti hanno risposto in occasione della lezione finale del corso, mostra, infatti, che l'84% degli studenti, alla domanda "Do you think the Lab increased your knowledge and ability to invest in foreign markets?", ha risposto "Yes, a lot" o "Yes, but only partially", rispetto alle due domande alternative "Not really" o "Not at all" (vedi allegato 4 – Conseguimento obiettivo 2017), mostrando dunque che il corso ha conseguito l'obiettivo strategico principale per la stragrande maggioranza degli studenti. Gli obiettivi più specifici esposti nella tabella del primo paragrafo, invece, sono stati perseguiti in maniera (a mio avviso) efficace grazie alla scelta strategica di far intervenire soggetti esterni esperti, che hanno apportato una conoscenza teorica e pratica molto approfondita per ciascuna delle numerose ed eterogenee aree funzionali coinvolte in un investimento diretto estero, oltre ad offrire il loro expertise pratico e a fornire suggerimenti sui soft skills.

- Inserire allegato 4 qui -

Il corso ha consentito di conseguire risultati significativi anche in termini di studenti formati. Il numero di studenti iscritti nel 2016 ammonta a 60, mentre il numero di studenti iscritti nel 2017 ammonta a 73, mostrando quindi un incremento del 21% del numero di iscritti da un anno all'altro. Pertanto, il totale di studenti formati nei due anni di erogazione del corso ammonta a 133.

Le valutazioni dell'anno 2016 mostrano un grado di soddisfazione medio-alto da parte degli studenti, in linea con l'andamento degli altri laboratori, come mostra l'allegato 5 (Valutazione Laboratorio 2016). Nell'edizione del 2017 ho cercato di lavorare sui due punti deboli evidenziati nella valutazione del 2016, e cioè la presenza di qualche ripetizione (che, data la presenza di più soggetti, è alquanto probabile) e la minor chiarezza di qualche espositore (derivante dal fatto che alcuni manager e consulenti non sono abituati a fare lezione a studenti e talvolta usano un linguaggio troppo tecnico). Per risolvere il primo problema, ho chiesto ai relatori di condividere in anticipo il materiale in modo da verificare in prima persona la presenza di eventuali ripetizioni, mentre per risolvere il secondo problema, ho chiesto ai relatori di semplificare il linguaggio e ho predisposto il calendario in modo che ciascun relatore alternasse un giorno di teoria e un giorno di pratica, consentendo quindi agli studenti di apprendere meglio i contenuti delle lezioni teoriche. Le valutazioni dell'anno 2017 non sono ancora disponibili.

- Inserire allegato 5 qui -

Risultati straordinari sono stati conseguiti nell'ambito della competizione X-Culture. Per ben due anni di seguito, infatti, il team vincitore della competizione è risultato composto da due studenti del Politecnico. Nel 2016, tra i 10 finalisti sono risultati due team che erano formati,

ciascuno, anche da due studenti del Politecnico di Milano, e il team vincitore è risultato il numero 316, composto da due studenti del corso “Invest in foreign markets”, cioè Jessica Ferrari e Andrea Assiro. Il report del progetto di internazionalizzazione presentato dal team di Jessica e Andrea è stato valutato vincitore tra quelli presentati dai 725 Global Virtual Team in cui sono stati suddivisi i 4239 studenti provenienti da 110 università di 40 paesi diversi che hanno partecipato alla competizione nel 2016. La notizia della vittoria è disponibile a questo link: <http://x-culture.org/winners/2016-1-winners/>. Nel 2016, il Politecnico di Milano ha anche ricevuto una “appreciation letter” per la straordinaria performance degli studenti del corso “Invest in foreign markets” nella competizione, come è possibile vedere dall’allegato n. 6 (Appreciation letter 2016)

- Inserire allegato 6 qui -

Risultati ancora più straordinari sono stati conseguiti nel 2017. Infatti tra i 12 team finalisti, ben 3 erano composti da studenti del corso “Invest in foreign markets”. Tra questi, il team 70, composto da Chiara Ferrari e Giulia Mazzetti, è risultato vincitore, essendo il loro progetto stato scelto tra quelli presentati dai 902 team in cui sono stati suddivisi i 4921 studenti di 125 università diverse provenienti da 40 paesi che hanno partecipato alla competizione nel 2017. La notizia è pubblicata a questo link: <http://x-culture.org/2017-1-winners/>. In aggiunta, nel 2017 non solo abbiamo nuovamente ottenuto una lettera di apprezzamento, ma abbiamo anche vinto il premio “Best Instructor”, che viene conferito ai tutor più eccellenti e che è stato possibile ottenere grazie alla preziosissima collaborazione dei tre tutor assoldati quest’anno, che erano tre studenti dell’edizione 2016 del Laboratorio, cioè Alessandro Montrone, Giordano Marchi e Andrea Invernizzi, che hanno potuto trasmettere la loro esperienza su X-Culture agli studenti dell’edizione 2017 e hanno profuso un impegno lodevole nella loro attività di assistenza. Gli allegati 7 e 8 mostrano, rispettivamente, l’appreciation letter per l’anno 2017 e il premio “Best Instructor Certificate”, quest’ultimo da condividere con i tre studenti che hanno svolto egregiamente l’attività di tutoraggio.

- Inserire allegati 7 e 8 qui -

Selezione di materiali che rappresentino l’iniziativa

Come già riportato nel testo sopra, si riportano con la presente scheda del corso “Invest in foreign markets Lab” i seguenti allegati:

- 01_Introduzione al corso
- 02_Calendario del corso
- 03_X_Culture
- 04_Conseguimento obiettivo 2017
- 05_Valutazione Laboratorio 2016
- 06_Appreciation Letter 2016
- 07_Appreciation Letter 2017
- 08_Best Instructor Certificate

In aggiunta, si allegano due cartelle contenenti alcune fotografie che ritraggono la performance teatrale svolta con il Dott. Chakraborty (vedi cartella: Foto Invest In foreign Labs performance teatrale) e una cartella contenente due videoclip realizzati dagli studenti nell’ambito del gioco di ruolo organizzato dalla Dott.ssa Ignjatov finalizzato alla realizzazione di campagne di crowdfunding (vedi Videoclip Olga 2017).