



UNIVERSITÀ DI PISA

DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA DELL'ENERGIA DEI SISTEMI
DEL TERRITORIO E DELLE COSTRUZIONI

RELAZIONE PER IL CONSEGUIMENTO DELLA
LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE

***Exponential Organization Design nel settore della
Formazione: il caso Beam me up S.r.l.***

SINTESI

RELATORI

Prof. Ing. Gualtiero Fantoni

*Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale,
Università di Pisa*

IL CANDIDATO

Francesca Loi

f.loi3@studenti.unipi.it

Exponential Organization Design nel settore della Formazione: il caso Beam me up S.r.l

Francesca Loi

Sommario

Questo lavoro di tesi presenta l'obiettivo di progettare un nuovo modello di business da applicare alla neonata startup Beam me up S.r.l nel settore della formazione professionale, prendendo ispirazione dalle *Exponential Organization* descritte da Salim Ismail: esso deve consentire la scalabilità dei servizi formativi. A tal fine, i format dei contenuti devono essere riprogettati per divenire fruibili tramite piattaforma e-learning. La fase progettuale è seguita da sperimentazioni in cui, grazie ad un software di *authoring*, i contenuti del Master Industry 4.0 Design sono trasformati e caricati sulla piattaforma Moodle dell'Università di Pisa, allo scopo di ricevere una prima risposta del mercato relativa ai format e al modello. In tal modo si raccolgono feedback e dati su cui impostare modifiche atte a definire uno stato ottimale, valutando le tempistiche di trasformazione dei contenuti e definendo, inoltre, una classificazione delle tipologie di lezione e una plausibile struttura del modulo di base di contenuti per la piattaforma. Infine, per tenere fede all'obiettivo chiave di scalabilità, il modello viene proiettato negli anni futuri, allo scopo di identificarne i limiti e relative soluzioni che consentano di crescere esponenzialmente nel tempo.

Abstract

This thesis work presents the goal of designing a new business model to be applied to the newborn startup Beam me up S.r.l in the vocational training sector, taking inspiration from the Exponential Organizations described by Salim Ismail: it must allow the scalability of training services. To this end, the content formats must be redesigned to become usable through the e-learning platform. The design phase is followed by experiments in which, thanks to an authoring software, the contents of the Industry 4.0 Design Master are transformed and uploaded to the Moodle platform of the University of Pisa, in order to receive a first response from the market regarding the formats and to the model. In this way, feedback and data are collected in order to set changes aimed at defining an optimal state, evaluating the timing of content transformation and also defining a classification of the types of lessons and a plausible structure of the basic content module for the platform. Finally, to keep faith with the key scalability objective, the model is projected into future years, in order to identify its limits and related solutions that allow it to grow exponentially over time.

1. Obiettivo e campo di applicazione

Il presente lavoro si focalizza sul progettare e sperimentare un nuovo modello di business che permetta di svolgere servizi di formazione professionale in modalità scalabile: esso deve consentire una crescita esponenziale all'organizzazione che lo adotta, in linea con le *Exponential Organization (ExO)* di Salim Ismail¹. A tal fine, i servizi formativi devono essere digitalizzati, ovvero resi fruibili in modalità e-learning (su piattaforma LMS, cioè *Learning Management System*): essa è una modalità asincrona di fruizione di contenuti didattici che rende l'apprendimento flessibile per gli utenti e conveniente per l'organizzazione che la offre. Infatti, le piattaforme digitali permettono di ottenere costi variabili praticamente nulli, consentendo il conseguimento di ricavi coincidenti con *free net cash flow* direttamente re-investibile. Perciò, risulta necessario progettare nuovi tipi di format di contenuti fruibili tramite e-learning che offrano esperienze interattive atomizzate e semplificate tali da permettere un apprendimento rapido (ispirato al metodo Feynman²) e personalizzato.

Il campo di applicazione del modello è relativo al caso di una nuova startup nata recentemente: Beam me up S.r.l, società che offre servizi di formazione professionale su tematiche legate al mondo *digital*, al momento sul panorama nazionale. La *Vision* di Beam me up consiste nel diventare centro di competenza di riferimento a livello europeo sulle tematiche del digitale. La candidata è stata inserita nel contesto della startup fin dal principio, contribuendo all'avviamento della stessa: infatti, oltre il presente lavoro, ha potuto svolgere l'analisi di mercato ai fini della redazione del Business Plan. Parallelamente, grazie alla borsa di studio e approfondimento assegnatale per studiare i sistemi di piattaforme e-learning e lo sviluppo di strumenti e contenuti per l'e-learning, la candidata collabora all'avviamento del primo corso e-learning, rispettivo digitale del Master Industry 4.0 Design, offerto dall'Università di Pisa e gestito da Beam me up. Tale corso rappresenta la base di materiale didattico utilizzata per sperimentare il modello e i nuovi format di contenuti descritti nel progetto di tesi: infatti, ha avuto modo di attingere direttamente ai contenuti del corso ricoprendo il ruolo di tutor d'aula e formandosi sulle tematiche di Industria 4.0 al fine di comprendere, rielaborare e semplificare i concetti con maggior efficacia.

¹ Ismail, S., 2015. *Exponential Organizations*. s.l.:Marsilio.

² Il metodo Feynman (creato dal premio nobel della fisica Richard Feynman) consiste nell'imparare provando a spiegare il concetto a chi non ha le basi per comprenderlo (ad esempio un bambino): Il fatto di dover dare una spiegazione semplice comporta una reale comprensione del concetto.

2. La pianificazione del lavoro

Ai fini della comprensione del lavoro si delineano le macro-fasi del piano operativo (Figura 1). La fase maggiormente approfondita è quella di sperimentazione, la quale è caratterizzata da un'accurata impostazione di progetto ed esecuzione operativa di una prima iterazione sperimentale.



Figura 1: flusso delle macro-fasi del progetto di tesi.

Alla luce delle fasi evidenziate, per raggiungere l'obiettivo del progetto di tesi è stato utilizzato il metodo degli OKR³: i *Key Results* prefissati sono riportati nella Tabella 1.

OBJECTIVE	KEY RESULTS
Nuovo modello di business che permetta di fare formazione in modalità esponenziale	Progettare almeno 4 caratteristiche tipiche delle ExO per il nuovo modello di Business
	Impiegare meno di 3 ore per trasformare 1 ora di lezione in aula in versione e-learning e dispense relative

Tabella 1: tabella riportante l'Obiettivo ultimo del progetto di tesi e i relativi Key Results quantitativi prefissati per raggiungerlo.

3. Analisi dell'industry

Il settore in analisi riguarda la formazione professionale in Italia. In particolare, si esegue un'analisi dei competitor qualitativa e quantitativa.

L'analisi qualitativa dei competitor evidenzia gli aspetti chiave su cui differenziarsi per ottenere vantaggio competitivo: a partire dalla raccolta di informazioni sui principali competitor ed evidenziazione dei requisiti, si opera un confronto tra i vari soggetti, ottenendo la classificazione dei requisiti in base ad una valutazione basata su soglie (Tabella 2). I requisiti *Delighter* rappresentano gli aspetti su cui puntare per risolvere il problema dell'abbandono dell'e-learning dovuto alla fruizione asincrona e spesso assenza di interazione.

Classificazione	Requisiti
Delighter (meno della metà dei competitor)	Video interattivi, gamification, simulazioni
Performance (più della metà ma non tutti)	Video on demand, test per certificazioni, attività offline, piattaforma LMS, sviluppate funzionalità della community, varietà dei contenuti
Must-be (tutti)	Scelta a piacere dei contenuti da parte dell'utente, webinar

Tabella 2: risultato ottenuto classificando i requisiti su cui è stato basato il confronto qualitativo dei competitor.

³ Doerr, J., 2019. *Rivoluzione OKR*. s.l.:Edizioni LSWR. Il metodo consiste nel definire un *Objective* ambizioso e relativi *Key Results* quantitativi per raggiungerlo.

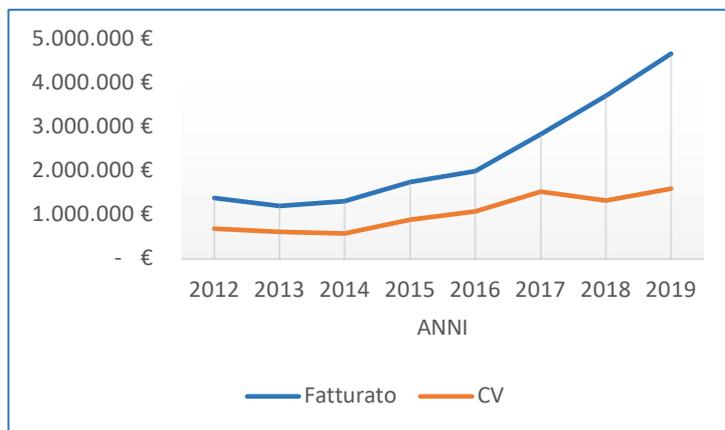


Figura 2: diagramma riportante il trend del fatturato e dei costi variabili di Altaformazione s.r.l., dal 2012 al 2019 (fonte dati: AIDA)

L'analisi quantitativa, invece, conferma la scalabilità sbloccata dalla digitalizzazione della formazione: prendendo come riferimento Altaformazione S.r.l (competitor la cui offerta si focalizza prettamente sull'e-learning), si opera il confronto tra *trend* dei ricavi e *trend* dei costi variabili (Fig. 2), evidenziando come il

digitale permetta di produrre servizi nuovi a costo marginale quasi nullo, avendo precedentemente sostenuto costi fissi relativi alle tecnologie utilizzate.

4. Progettazione del modello di business

4.1. Problema e Soluzione di Beam me up

La velocità di trasformazione del mercato è sempre più elevata e ha subito un'ulteriore accelerazione verso la digitalizzazione a causa della pandemia. Risulta fondamentale sapere reinventare il proprio business e aggiornare le proprie competenze tecnologiche per rimanere competitivi, ma sorgono problemi strategici, organizzativi, tecnologici e di inerzia al cambiamento.

Beam me up si concentra sullo sviluppo delle competenze necessarie a restare al passo con i mutamenti di metodi, sistemi e tecnologie. La sua *Mission* si declina nell'offrire (attualmente nel mercato italiano) a liberi professionisti e dipendenti aziendali corsi di formazione sia in modalità tradizionale (frontale in diretta, training on the job e workshop) che digitale asincrona (tramite piattaforma e-learning). La proposta di valore della startup è quella di trasformare l'apprendimento, rendendolo più efficace ed efficiente. In particolare, i contenuti formativi digitali devono essere:

- atomizzati, per permettere una fruizione e progettazione flessibile (combinazioni diverse per offrire corsi diversi) del servizio formativo, in ottica di *micro-learning*;
- customizzati, ovvero un'esperienza di apprendimento ritagliata sul singolo utente, in linea con il *Massive Transformative Purpose* della startup ("Far crescere l'umanità, una persona alla volta").
- basati sul *Quantum Leap Learning*, cioè una metodologia di insegnamento (e conseguente apprendimento) ispirata al metodo Feynman e consistente nel semplificare

la lezione partendo da dati non strutturati (video e audio), passando per dati più aggredibili (sbobinate e appunti) e arrivando ad estrarre informazione espressa in modo chiaro per tutti (rielaborazione in pacchetti di contenuti digitali e dispense).

4.2. Un framework generale: l'ExO Canvas

Il modello di business seguente rappresenta il *prototipo* progettato all'anno attuale (anno zero) ai fini delle prime sperimentazioni (stato *As is*): Il framework dell'ExO Canvas (Tabella 3) pone l'accento sulle caratteristiche che distinguono le Exponential Organization (ExO) da quelle tradizionali. Le ExO possiedono la capacità di crescere esponenzialmente e sono descritte da cinque caratteristiche esterne (riassunte nell'acronimo *SCALE*) e cinque interne (acronimo *IDEAS*). Nel lavoro svolto vengono progettate ai fini della sperimentazione le seguenti: *Community&Crowd* (definizione dei ruoli con relativi privilegi), *Engagement*, *Dashboards* ed *Experimentation*. Quest'ultima risulta la più importante e verrà esplosa nel paragrafo seguente.

MTP: Far crescere l'umanità, una persona alla volta			
INFORMATION Fonti: -Competitors -Feedback corsisti attuali ed ex-corsisti -Libro di Salim Ismail -Faculty	STAFF ON DEMAND -Fornitore servizi di registrazione in aula -Fornitore piattaforma e format di contenuti	INTERFACES -Piattaforma LMS	IMPLEMENTATION Eseguire in modo iterato progettazione e sperimentazione
	COMMUNITY -Dipendenti -Partner -Docenti -Corsisti attuali -Ex-corsisti	DASHBOARDS -Dashboard interna (per dipendenti) -Dashboard esterna (per utenti)	
	CROWD -Ospiti (login ospite) -Registrati ma non iscritti a corsi	EXPERIMENTATION Approccio Lean startup per la sperimentazione	
	ALGORITHMS	AUTONOMY	
	LEVERAGED ASSETS	SOCIAL -Forum e Chat -Altri canali (<i>LinkedIn, Facebook, mail</i>)	
	ENGAGEMENT -Tecniche di Gamification individuate con l'Octalysis Framework		

Tabella 3: ExO Canvas del modello di business all'anno zero e allo stato *As is*.

5. Experimentation

L'Experimentation rappresenta l'attività di sperimentazione tipica dell'approccio *Lean startup*, il quale consiste nel progettare, sperimentare e modificare iterativamente il modello e i format di contenuti digitali sottoponendoli all'attenzione del mercato, al fine di raggiungere uno stato

To be ed in modo da risparmiare in investimenti futuri. A seguire si presentano le fasi (raggruppate con lo strumento del DMAIC) relative alla prima iterazione svolta nel lavoro di tesi, ovvero il progetto pilota del Master Industry 4.0 Design trasformato per l'e-learning. Tali fasi applicano il framework di riferimento del modello di business allo stato As is.

5.1. Define: software, ruoli, contenuti e procedure

In questa fase sono state eseguite le seguenti attività:

- confronto dei possibili fornitori delle piattaforme LMS e di supporto per la configurazione delle stesse, dal quale è emersa come opzione più economica ai fini sperimentali l'utilizzo della piattaforma Moodle dell'Università di Pisa.
- scelta dell'estensione SCORM per i contenuti (equivalente dello *zip* per le piattaforme LMS), considerando l'esigenza di tracciabilità ai fini dell'obbligo di frequenza del Master e di limite di caricamento in gigabyte per ogni contenuto nella piattaforma.
- confronto dei relativi fornitori di software di *authoring*, ovvero atti a creare pacchetti SCORM, dal quale è stata selezionata la suite Articulate 360 che offre applicativi *user-friendly*.
- confronto di fornitori di software di trascrizione audio in testo, dal quale è stato selezionato Sonix. Tale software è finalizzato a velocizzare la redazione di dispense derivante dalle video-lezioni registrate in aula, al fine di rispettare il Key Result di progetto relativo ai tempi di trasformazione della lezione tradizionale.
- definizione dei ruoli della *Community* operanti nella sperimentazione: in particolare, il Responsabile dell'Area Formazione (RAF) per coordinare il flusso di lavoro e i rapporti con i docenti e il Digital Learning Designer (DLD) per progettare (con l'ausilio del RAF) e creare i contenuti su Articulate.
- selezione del fornitore dei servizi di registrazione in aula (*Staff on demand*).
- definizione dei format di contenuti atti a migliorare l'esperienza digitale, utilizzando video-pillole e alcune tecniche di *Gamification* definite nel modello di business (*Engagement*) tramite l'*Octalysis Framework*, strumento che associa queste ultime alla motivazione da soddisfare dell'utente (Fig. 3) per tenerlo ingaggiato. Tra essi sono stati utilizzati: quiz (*drag&drop*, a scenario, *matching*) per simulare gli esercizi svolti in aula; elementi interattivi quali immagini con *marker* e *flashcard* che implicano un'azione da parte dell'utente; *step-by-step tutorial* per guidare gli utenti durante il loro primo utilizzo

della piattaforma e dei contenuti stessi. A tali format si aggiungono *slides*, *recap* e dispense.

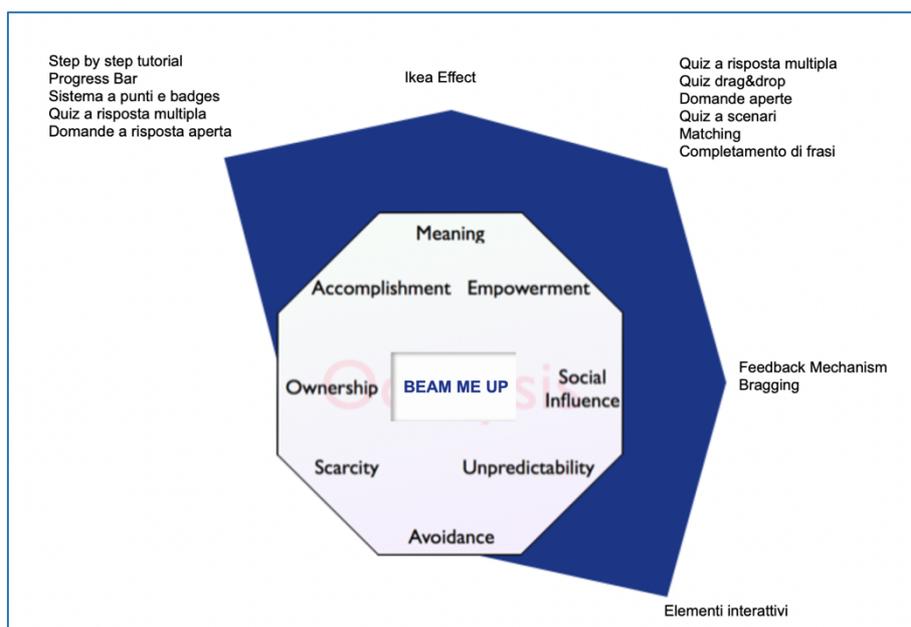


Figura 3: Octalysis Framework rappresentante le tecniche di Gamification previste nel progetto di modello di business di Beam me up.

- definizione delle linee guida per l'esecuzione della lezione da parte dei docenti (nei limiti del metodo di insegnamento di ognuno) in modo da facilitarne la trasformazione in digitale e definizione delle procedure dettagliate per il team finalizzate alla creazione e caricamento su Moodle dei pacchetti e dispense a partire dalle registrazioni originali.

5.2. Measure: definizione dei KPI

In questa fase sono stati identificati i KPI della dashboard interna (visibile solo al team della startup) utili ai fini del monitoraggio dei lavori, con relativi Key Results (Tab. 4), in questo caso focalizzati sul report relativo al tracciamento dei tempi di trasformazione dei contenuti.

REPORT	OBJECTIVE	KEY RESULTS	KPI
Tracciamento tempi di trasformazione contenuti	Riuscire a fare Fast Design e Produzione dei contenuti	1. ≤ 1 ora 2. ≤ 2 ore	1. Tempo medio di trasformazione di 1 ora di lezione in pacchetto SCORM 2. Tempo medio di creazione dispense per 1 ora di lezione

Tabella 4: terzo tipo di report derivante dalla dashboard interna, con relativi KPI e OKR prefissati.

5.3. Analyze: implementazione e primi risultati

In tale fase sono state svolte le seguenti attività:

- Selezione da parte del team di alcune video-lezioni ed esecuzione dei task descritti dalle procedure per la creazione su Articulate e caricamento su Moodle, con parallela raccolta

dei dati relativi ai KPI e dei primi feedback non strutturati da parte di partecipanti al Master e terze parti interessate.

- Analisi dei report relativi ai tempi di trasformazione dei contenuti. Dagli esperimenti ne deriva che, in generale, nel caso di lezioni prettamente teoriche si rispetta l'obiettivo relativo al tempo di creazione del pacchetto SCORM, mentre nel caso di lezioni più interattive si riescono a rispettare i tempi stabiliti di redazione delle dispense. Considerando le due attività (SCORM e dispense) in parallelo, in entrambe le tipologie di lezione si riesce ad ottenere tendenzialmente un bilancio di tempi complessivo che non supera il Key Result generale prefissato di progetto (impiegare meno di tre ore per trasformare complessivamente un'ora di lezione).
- Riassunto delle esigenze degli utenti scaturite dai feedback sulla prima sperimentazione, con relativi requisiti per il loro soddisfacimento (Tabella 5). L'esigenza al momento non soddisfatta è stata inserita nell'analisi delle criticità alla scalabilità del paragrafo successivo poiché inficia sulla crescita della community e, di conseguenza, della startup (Paragrafo 6).

		REQUISITI
ESIGENZE SODDISFATTE	Interattività e incentivazione	Tecniche di Gamification
	Autonomia di studio	Dashboard esterna
	Flessibilità	Contenuti atomici
	Socialità	Forum e chat
	Supporto sul campo	Coaching
	Supporto nell'apprendimento	Tutoring e dispense
	Apprendimento semplificato e rapido	Rielaborazione in ottica <i>Quantum leap learning</i>
ESIGENZE NON SODDISFATTE	Facilità di utilizzo della piattaforma	Interfaccia user-friendly

Tabella 5: esigenze degli utenti scaturite dalla sperimentazione e suddivise in soddisfatte e non soddisfatte, con relativi requisiti del modello di business.

5.4. Improve&Control: riprogettazione

Tale fase è attualmente in corso d'opera e consiste nel provare a migliorare alcuni aspetti progettuali relativi al modello di business (piattaforma, format di contenuti, KPI, ruoli, procedure, etc.) in base ai feedback e ai dati raccolti, per iniziare nuovamente il *loop* della sperimentazione. Si riporta una prima ipotesi di riprogettazione del format di contenuti, consistente in un modulo-base (Tabella 6), chiamato atomo, per i contenuti nativi e-learning riportante una parte teorica arricchita dalle tecniche di gamification (e ispirata ai documentari) ed una parte pratica (simulazioni o *problem solving* di casi studio). Tale modulo-

base è fondato sulla distinzione delle tipologie di lezione scaturita dalle differenti tempistiche di trasformazione (teorica-tradizionale e interattiva-pratica) e, inoltre, vedrà alla base l'uso delle dispense prodotte durante la sperimentazione come canovaccio da seguire per nuovi pacchetti SCORM o per creare nuovi prodotti quali libri interattivi e *post* su blog e social, in ottica di *fast design*.

Parte di atomo	Durata
Teoria	1 ora
Edutainment (video)	30 minuti
Presentazione del tema eseguita da un comunicatore professionista	1 minuto
Dialogo tra il presentatore e il docente sul tema	4 minuti
Approfondimento sul tema da parte del docente (stile documentario, intervallato da elementi interattivi e quiz)	20 minuti
Sintesi e breve pillola su tema correlato da parte del presentatore	5 minuti
Lettura interattiva (testo)	30 minuti
Creazione del <i>wiki</i> (sottolineare e salvare le parti descrittive testuali, creando le proprie note personali)	30 minuti
Pratica	1 ora
Esperimento: laboratorio/simulazione o costruzione di casi studio	30 minuti
Quiz finale	30 minuti

Tabella 6: struttura ipotizzata del modulo-base di contenuti digitali in piattaforma e-learning dalla durata complessiva di 2 ore.

6. Analisi di criticità e rischi

Il modello di business progettato e sperimentato all'anno zero presenta dei limiti relativamente alla scalabilità nel futuro (*anno 1*), sebbene essa rappresenti lo scopo principale.

A tal fine si riportano le criticità e i rischi individuati:

1. Ingaggio debole della community, dovuta all'assenza di continuazione di attività una volta terminato il corso scelto;
2. Slow design dei pacchetti SCORM, specialmente se ricchi di interazione ed esercizi;
3. Redazione lenta delle dispense, soprattutto per le lezioni teoricamente complesse;
4. Lento video-editing, poiché svolto dalle risorse interne impegnate in altre numerose attività;
5. Piattaforma poco user-friendly, aspetto scaturito dai feedback degli utenti in fase sperimentale;
6. Una sola tipologia di utenti, ovvero coloro che desiderano il certificato come Digitalization Manager (ottenuto alla fine del Master Industry 4.0 Design).

Per strutturare le possibili soluzioni future alle criticità e rischi evidenziati, vengono utilizzate alcune caratteristiche estratte dall'ExO Canvas (Tabella 7) poiché abilitanti la scalabilità. Si noti che ciascuna soluzione è numerata in relazione alla criticità o rischio risolto.

STAFF ON DEMAND
<p>4. -Utilizzo di diversi <i>Video-maker freelance</i> - Utilizzo di un unico <i>Content editor</i> professionale</p> <p>3. Utilizzo di appunti di esperti ingaggiati appositamente</p>
INTERFACES
<p>2. - Design di corsi nativi per l'e-learning - Sfruttare la modularità dei contenuti per produrre nuovi corsi e moduli dalla ricombinazione dei contenuti esistenti -Utilizzo delle dispense redatte come canovaccio per nuovi corsi</p> <p>5. -Sviluppo del sito web ufficiale di Beam me up -Sviluppo Piattaforma LMS ufficiale di Beam me up</p> <p>6. Mobile-learning</p>
COMMUNITY&CROWD
<p>3.Utilizzo di appunti degli utenti</p>
ALGORITHM
<p>4.Utilizzo di software di video-editing tramite editing testo</p>
ENGAGEMENT
<p>1. -Sconti per altri contenuti ottenuti tramite sistema di punti e badge (<i>Lifelong learning</i>) -Pubblicazione su rivista di un socio (Editoria) -Possibilità di divenire docenti di atomi (<i>Training the trainer</i>)</p> <p>6.Sezione extra per video-pillole amatoriali da parte di ospiti e non iscritti a corsi (<i>Host</i>)</p>

Tabella 7: sintesi delle soluzioni relative ai bottleneck per permettere alla startup di scalare. Il framework di riferimento è l'ExO Canvas.

7. Conclusioni e sviluppi futuri

Per riassumere l'evoluzione del modello di business durante le fasi del progetto svolto, si riporta a seguire il framework dei Nove Quadrati (Fig. 4), descrivente come sistema il modello oggettivato (ovvero coincidente con i contenuti formativi offerti) a livello temporale (Anno attuale allo stato *As is* e *To be* e anni futuri) e spaziale (attività svolte per l'ottenimento dell'sistema, il sistema e finalità di applicazione). Si specifica nuovamente che lo stato all'anno zero *To be* non è ancora stato completamente raggiunto e che al momento sta per vedere la luce una seconda iterazione sperimentale.

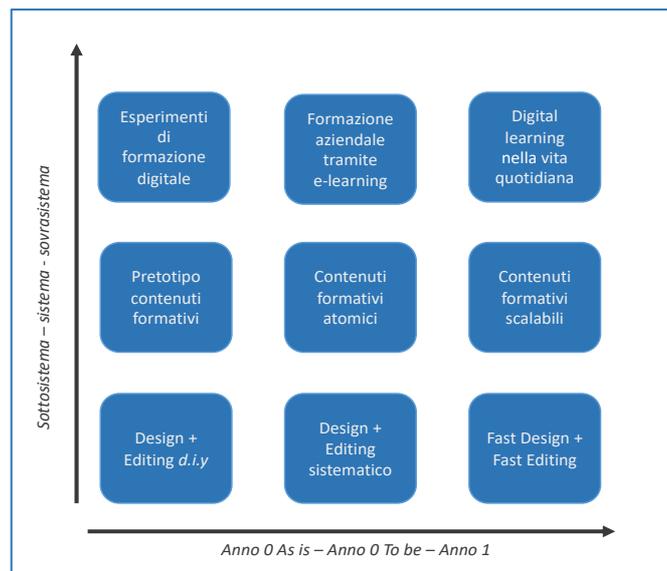


Figura 4: diagramma dei 9 quadrati rappresentante l'evoluzione del modello di business durante il progetto.

Per quanto riguarda gli obiettivi raggiunti, il lavoro ha permesso di ottenere i seguenti risultati:

- Soddisfamento dei due principali *Key results* in cui era stato declinato (Paragrafo 2);
- individuazione delle esigenze del mercato attualmente soddisfatte o meno;
- identificazione delle tipologie di lezione di partenza (da trasformare in digitale) e prima ipotesi (scaturita dalla riprogettazione dopo la prima iterazione) su una possibile struttura del modulo di base (atomo) da utilizzare per i contenuti nativi per l'e-learning, basati sulla conoscenza racchiusa nelle dispense;
- individuazione dei limiti alla scalabilità e delle relative possibili soluzioni.

Infine, gli sviluppi futuri consistono in:

- ampliare i contenuti formativi, costruendo nuovi moduli e corsi a partire dalla ricombinazione dei pacchetti SCORM attualmente prodotti e utilizzando come canovaccio le dispense redatte, in ottica di *fast design*.
- continuare a sperimentare ripetendo le fasi descritte al Paragrafo 5 relativamente a nuovi contenuti formativi del nuovo corso di perfezionamento Data-Driven Project Management;
- definire i requisiti progettuali della piattaforma proprietaria di Beam me up e svilupparla;
- sviluppare l'algoritmo per il test autovalutativo finalizzato alla Mass Customization dell'offerta. L'algoritmo, ricevendo in input informazioni su competenze pregresse e obiettivi dell'utente (ottenute tramite un questionario), produce in output una specifica molecola di contenuti costruita ad hoc per il singolo.
- arricchire il valore offerto con la possibilità di *Micro-certification*, ovvero certificazioni o crediti su singoli moduli formativi riconosciuti da enti abilitati a rilasciarli.