

GIOVANNA CAMPOPIANO
Faculty member
Università degli Studi di Bergamo

DAVIDE HAHN
Faculty member
Università degli Studi di Bergamo

ILARIA CASCAVILLA
Tutor
Università degli Studi di Bergamo

STRATEGIA E SISTEMI DI PIANIFICAZIONE
Practice Module
A.A. 2025-26

Innovazione strategica: nuovi modelli di business



Introduzione al topic:

**Innovazione strategica: nuovi modelli di
business**



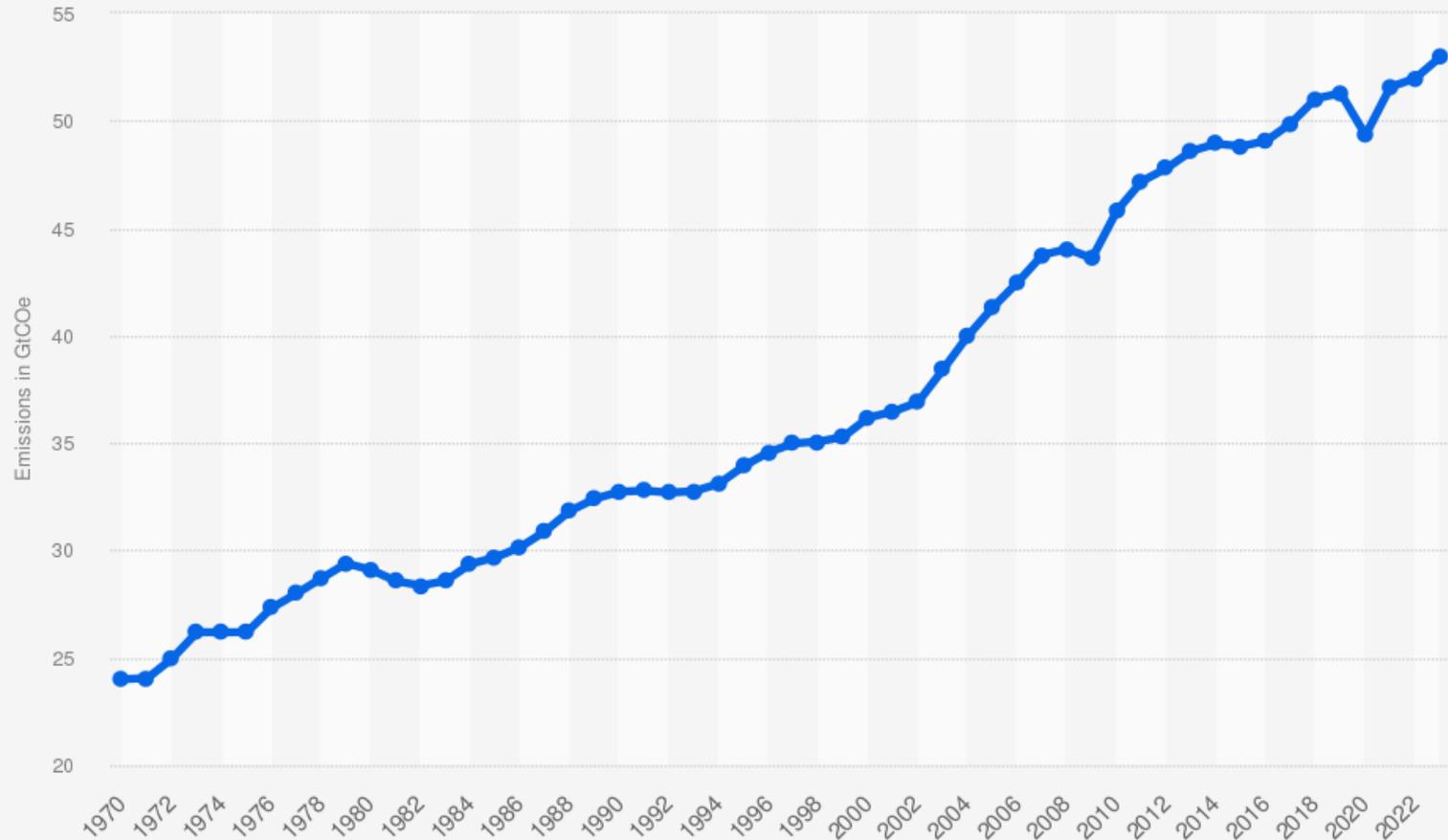
**NEW
PARADIGM
AHEAD**

- “Megatrends are **long-term global driving forces** that are expected to contribute to have a **significant influence** on our lives for decades” (EU Joint Research Centre’s Competence Centre on Foresight)
- Esempi di megatrend sono
 - Transizione **digitale**, reti neurali e intelligenza artificiale
 - Transizione **ecologica**/cambiamento climatico e degrado ambientale
 - Transizione **energetica**
 - Flussi **migratori** e aumento delle disuguaglianze
 - Cambiamento delle sfide nel settore della **salute**
 - Cambiamenti nella natura del **lavoro**
 - Cambiamenti nei mondi dei **trasporti e urbanizzazione**

EU JRC: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/tool/megatrends-hub_en

Statista: <https://www.statista.com/topics/3512/global-megatrends/#statisticChapter>

Annual greenhouse gas emissions worldwide from 1970 to 2023 (in billion metric tons of CO equivalent)



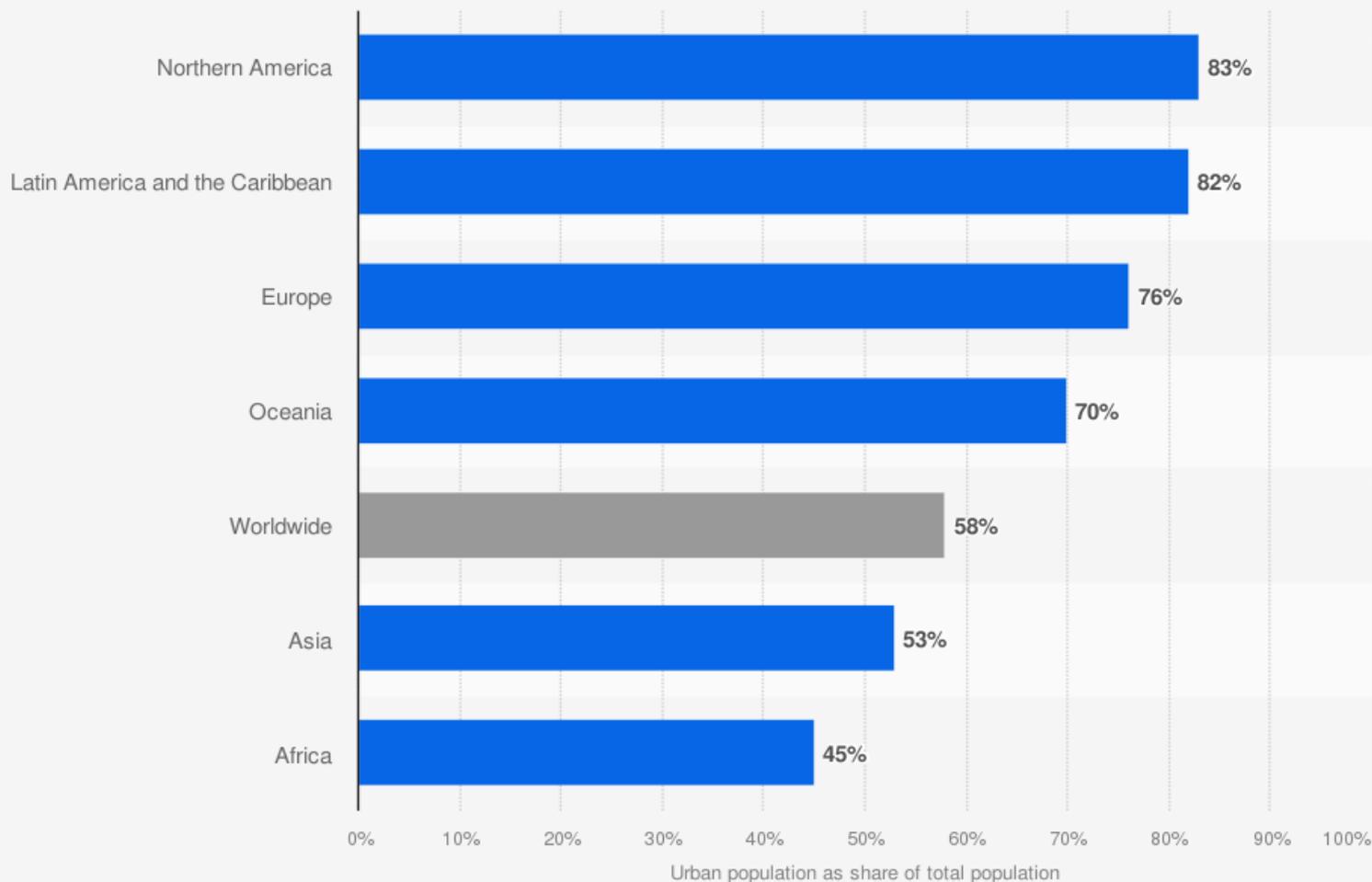
Sources

IEA; EDGAR/JRC; Expert(s) (Crippa et al.);
European Commission
© Statista 2025

Additional Information:

Worldwide; European Commission; EDGAR/JRC; Expert(s) (Crippa et al.);
IEA; 1970 to 2023

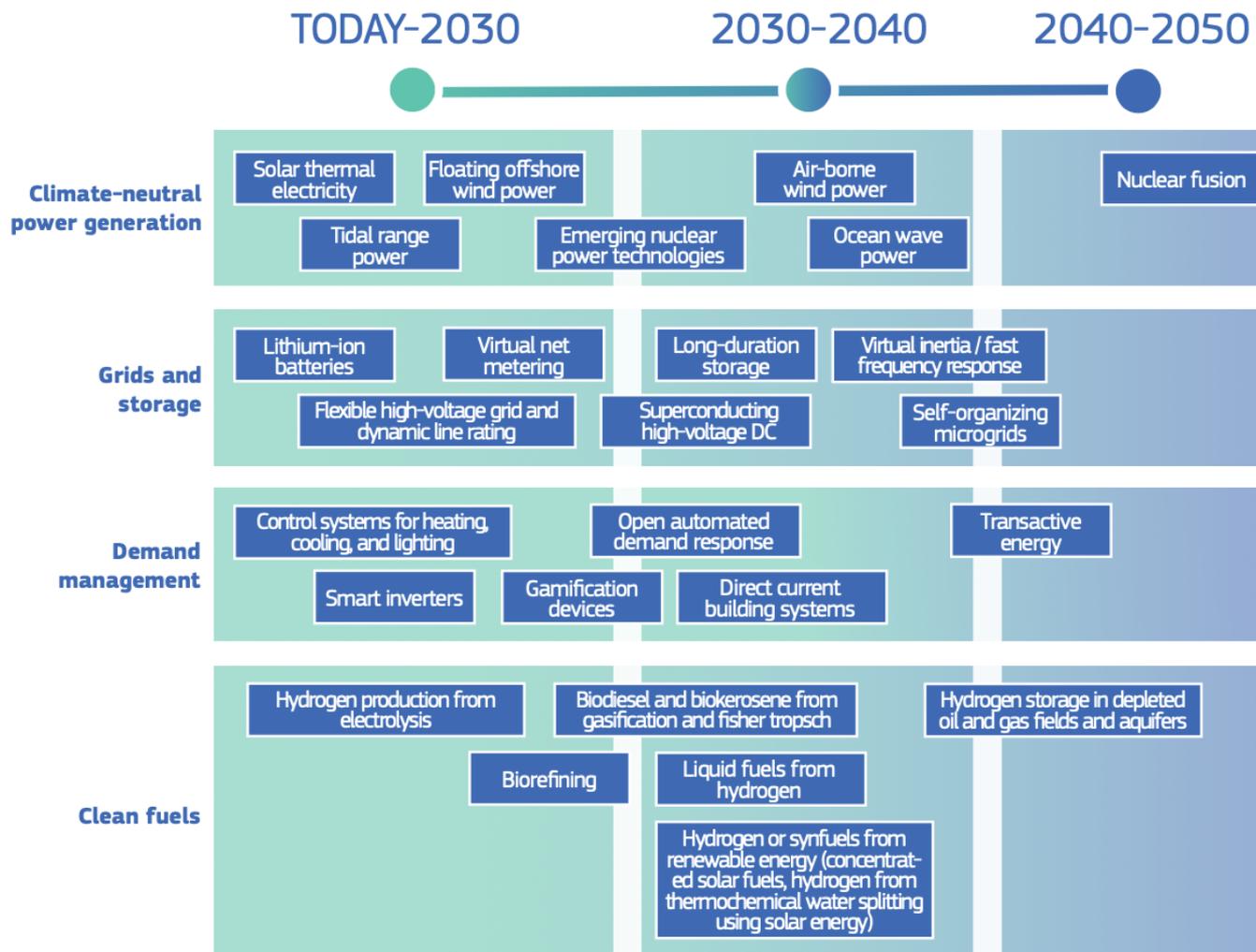
Share of urban population worldwide in 2025, by continent



Source
Population Reference Bureau
© Statista 2025

Additional Information:
Worldwide; 2025

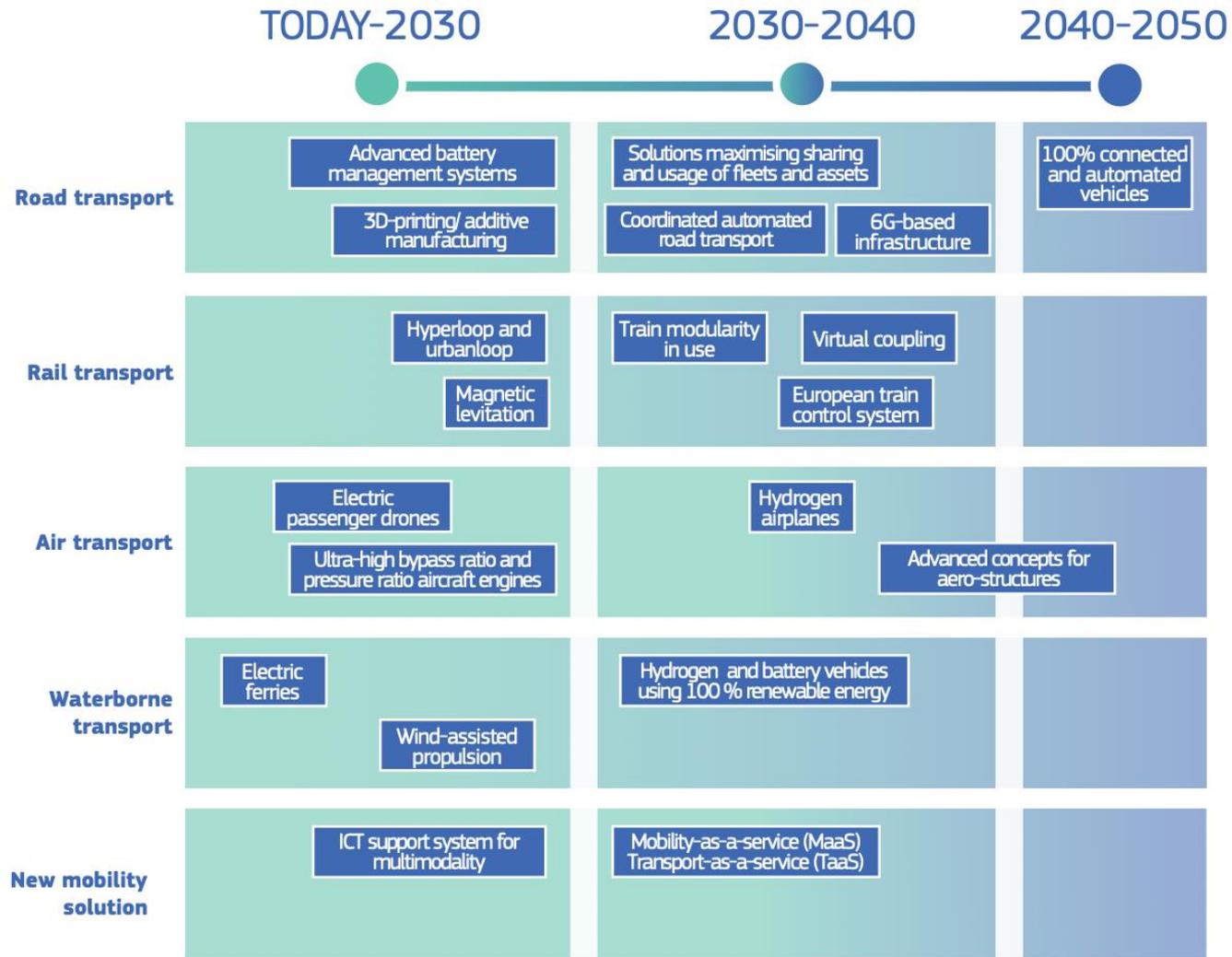
Fostering twin transitions: example in the energy sector



Source: JRC expert workshops, International Energy Agency (2021b)

Note: These are approximate innovation timelines based on expert discussions and indicate when a certain technology might be available to the market.

Fostering twin transitions: example in the transport and mobility sector



Source: JRC expert workshops

Note: These are approximate innovation timelines based on expert discussions and indicate when a certain technology might be available to the market.





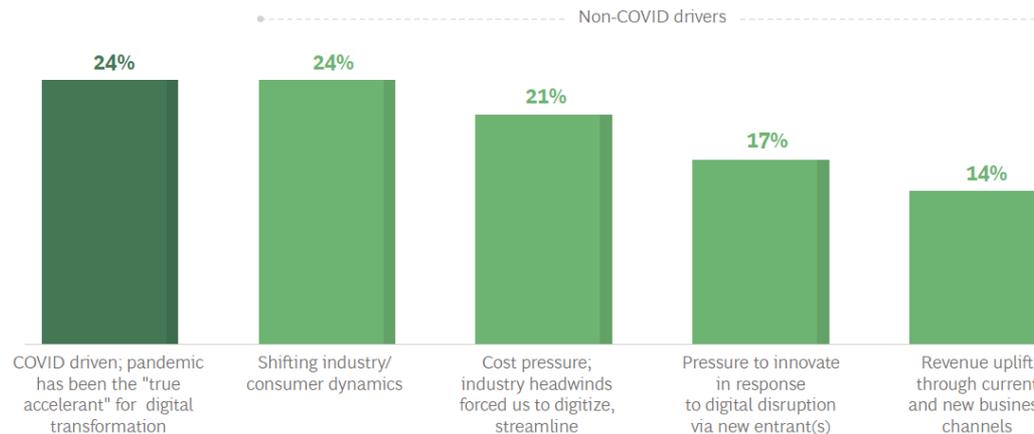
“Winning the future depends on adaptation”

From disruptors and disruptive technologies to pandemics, political unrest, and climate change, winning the future depends on adaptation. An adaptive business in the 21st century is typically a digitally powered business, leading many organizations to pursue digital transformation.

Source: “A new language for digital transformation”, Deloitte Insights, September 2021

What are the triggers to pursue digital transformation? Not just Covid-19...

Share of respondents who chose each factor as the top driver of their companies' digital transformations



Source: “BCG Global Digital Transformation Survey”, Boston Consulting Group, May-July 2021

Incumbent companies looking to make comparable performance improvements should start by **adapting** the classic strategy moves that, both individually and in combination, have been proven to generate economic profit. By adapting classic strategies in sometimes counterintuitive ways, companies can build a winning strategy in an era of digital disruption.



Big moves	What worked in the past 10 years	How technology and digital are changing the game
Differentiation improvement	A company's average gross margin must exceed its industry's by 30% over 10 years	Most companies must differentiate by delivering new digital products, services, and experiences faster than competitors and capturing winner-takes-most dynamics
Productivity improvement	SG&A ¹ activity relative to industry in top 20% of companies; labor relative to industry in top 30% of companies	The bar for cost performance is lean greenfield attackers instead of the most efficient incumbent peer
Capital expenditure	Maintaining a ratio of capital expenses to sales in excess of 1.7 times the industry median for at least 10 years	Companies are either investing big in differentiating tech assets or going "capital light"
Resource reallocation	Shifting >50% of capital spending across different business units over 10 years	Because digital is shifting value pools more rapidly, companies must reallocate resources at a faster pace to ensure they are aligned with tailwinds and growth
Mergers, acquisitions, and divestments	Series of smaller deals amounting to >30% of market capitalization over 10 years; no deal >30% of market capitalization	Companies are anchoring on a single large digital acquisition to leapfrog their digital capabilities and culture before embarking on programmatic M&A

¹Selling, general, and administrative.

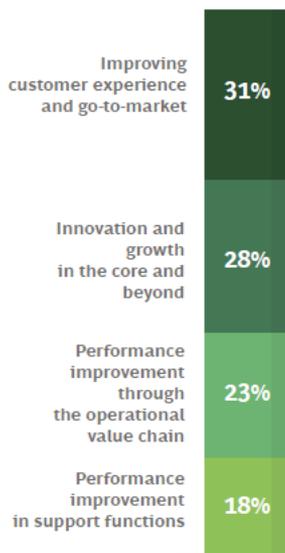
Source: "BCG Global Digital Transformation Survey", Boston Consulting Group, May-July 2021

“COVID forced us to leverage digital assets to respond operationally [...] but we are returning now to a more strategic focus for our digital priorities”

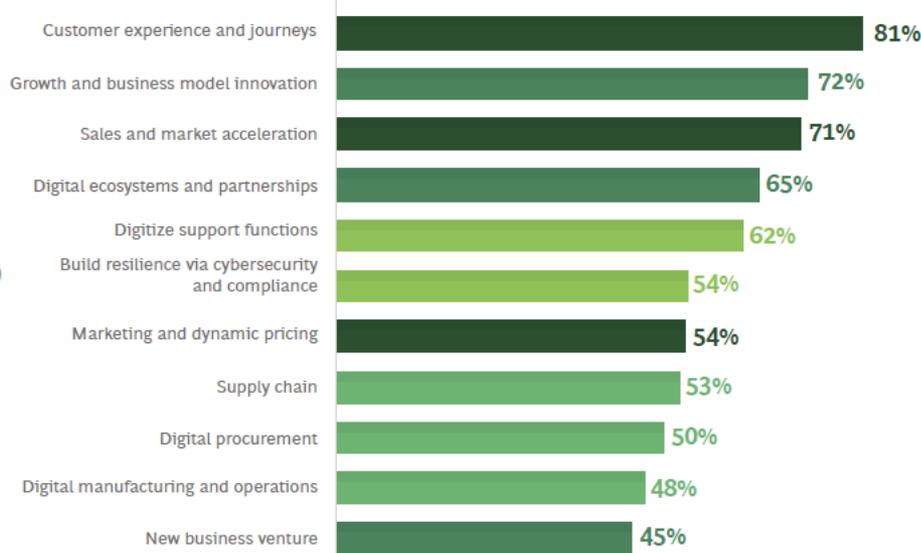
Companies look to digital transformations to support a broad range of strategic objectives. Top priorities include revenue growth and business model transformation, including the building of new business ventures outside the core.

Source: “Performance and Innovation are the Rewards of Digital Transformation”, Boston Consulting Group, December 2021

Strategic objectives
(Share of respondents)



Scope of digital transformation
(Share of respondents, select all that apply)

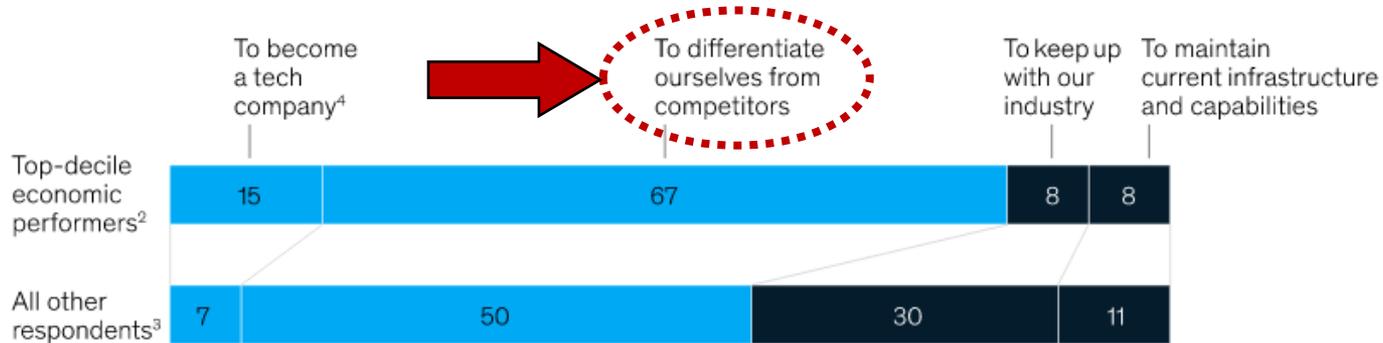


Source: “BCG Global Digital Transformation Survey”, Boston Consulting Group, May-July 2021

As digital technology becomes ever more important, the sources of these innovations and advantages are now shifting from traditional sweet spots into **less familiar ground**, such as **using digital technology to innovate business models, as well as products and services**.

Digital technology is strategically vital not just for business-model innovation, but for competitive differentiation and productivity.

Level of ambition for organizations' planned investments in digital and technology, % of respondents¹



¹ Respondents who answered "don't know/not applicable" are not shown.

² N = 118.

³ N = 1,022.

⁴ That is, the organization's core value proposition is based on the technology and data it produces.

Source: "Strategy for a digital world", McKinsey, October 2021

Buyers say they **won't stop funding their long-term strategic IT priorities**. Survey respondents expect to increase their spending on cloud services, automation, and security

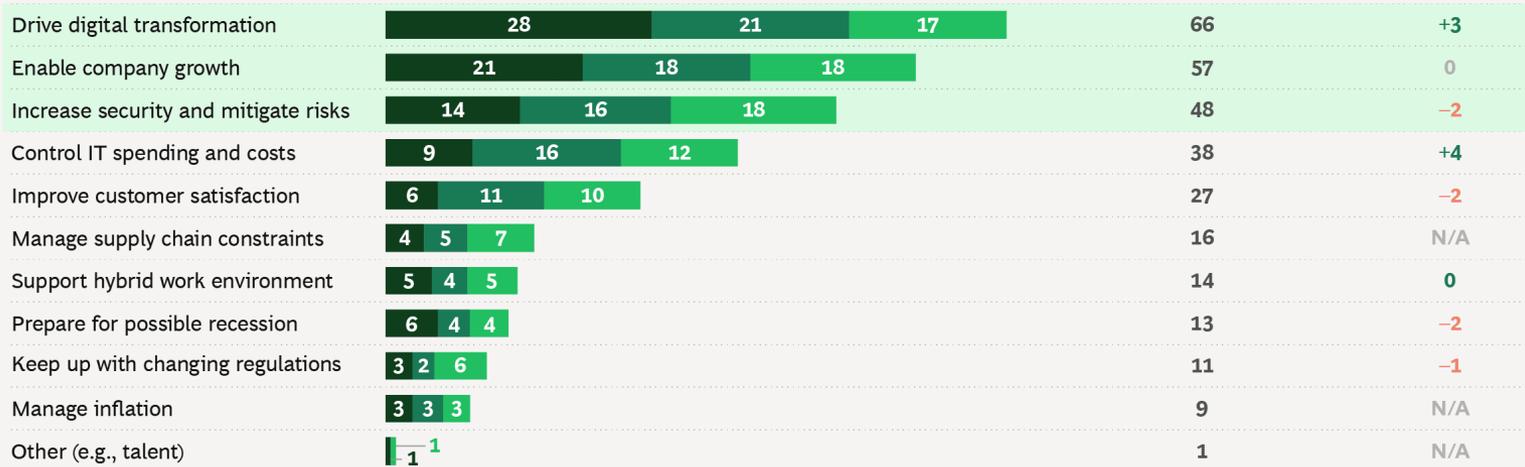
Digital transformation, growth, and security are key IT buyer concerns, while a potential recession is well down the list

What is top-of-mind right now for you as an IT business leader? (Top three choices)

RESPONDENTS (%)

RESPONDENTS WHO RANKED 1, 2, OR 3 (%)

RANK CHANGE VS. Q4 2021¹



● Rank 1 ● Rank 2 ● Rank 3

Source: IT Buyer Pulse Check 4.0 (July 2022), N = 341; IT Buyer Pulse Check 3.0 (October 2021), N = 676 (APAC respondents excluded).

Note: Percentages and rank changes may not total due to rounding. ¹Comparison versus Q4 2021. "N/A" means that these options were not asked then and do not affect the rank change for the rest.

Source: "IT Spending Pulse #4: Buyers Are Still Spending—Cautiously", BCG, December 2022



Building a new digital-enabled business model could be a source of **differentiation**.

Differentiation through digitally-enabled business models will mean:

- Getting **software into the core** of your business model and go-to-market approach.
- Building **new digital platforms** inside the boundaries of traditional legacy corporations.
- Looking beyond the boundaries of the organization to digitally-enabled ecosystems with **interconnected services** that fulfill a variety of users' **cross-sectoral needs** in one integrated experience.

Source: "Strategy for a digital world ", McKinsey, October 2021

Building a new digitally-enabled business model could be a source of **productivity**.

Productivity through digitally-enabled business models will mean:

- Moving toward **agile work** and the mass migration to **digital channels**.
- **Automation** (i.e., decrease the number of people to invest in robots).
- **Hyper-scalable** software-based business models that can rapidly scale up the number of users and revenue with only minimal changes to the underlying cost structure.

Source: “Strategy for a digital world”, McKinsey, October 2021



Examples from industry

“A technology company with an insurance license”

Differentiation could mean getting software into the core of your business model and go-to-market approach, as for the **fintech** company Allianz Direct. Allianz Direct is a single, direct-to-consumer insurance (e.g., car insurance and home insurance) business served on a single platform in multiple European markets.

Working closely with the Allianz CEO and his top team, Bart Schlatmann (Allianz Direct CEO) has helped infuse into both Allianz Direct and its parent company an **engineering culture** and the **go-fast mindset typical of digital start-ups**.

Source: “A digital-business builder: An interview with the CEO of Allianz Direct”, McKinsey, June 2021

“A multi-tenant and multi-lingual platform with one instance based on the newest digital technologies”



Source: <https://www.youtube.com/watch?v=8YxSMtpo7oo>

“From people moving to cities to diversifying segments within cities.”

Differentiation could mean looking beyond the boundaries of the organization to digitally-enabled ecosystems with **interconnected services** that fulfill a variety of users’ **cross-sectoral needs** in one integrated experience, as for the Tencent’s WeChat.

Consumer demand is being reshaped by a “big convergence” in which many consumer needs are being aggregated and served by digital ecosystems with varying degrees of integration. Super apps are the most integrated type of digital ecosystem, offering a one-stop digital shop for customers with multiple apps and complementary services.

Source: “Beyond income: Redrawing Asia’s consumer map”, McKinsey, September 2021

***“An ecosystem composed by four platforms
to connect businesses and users”***



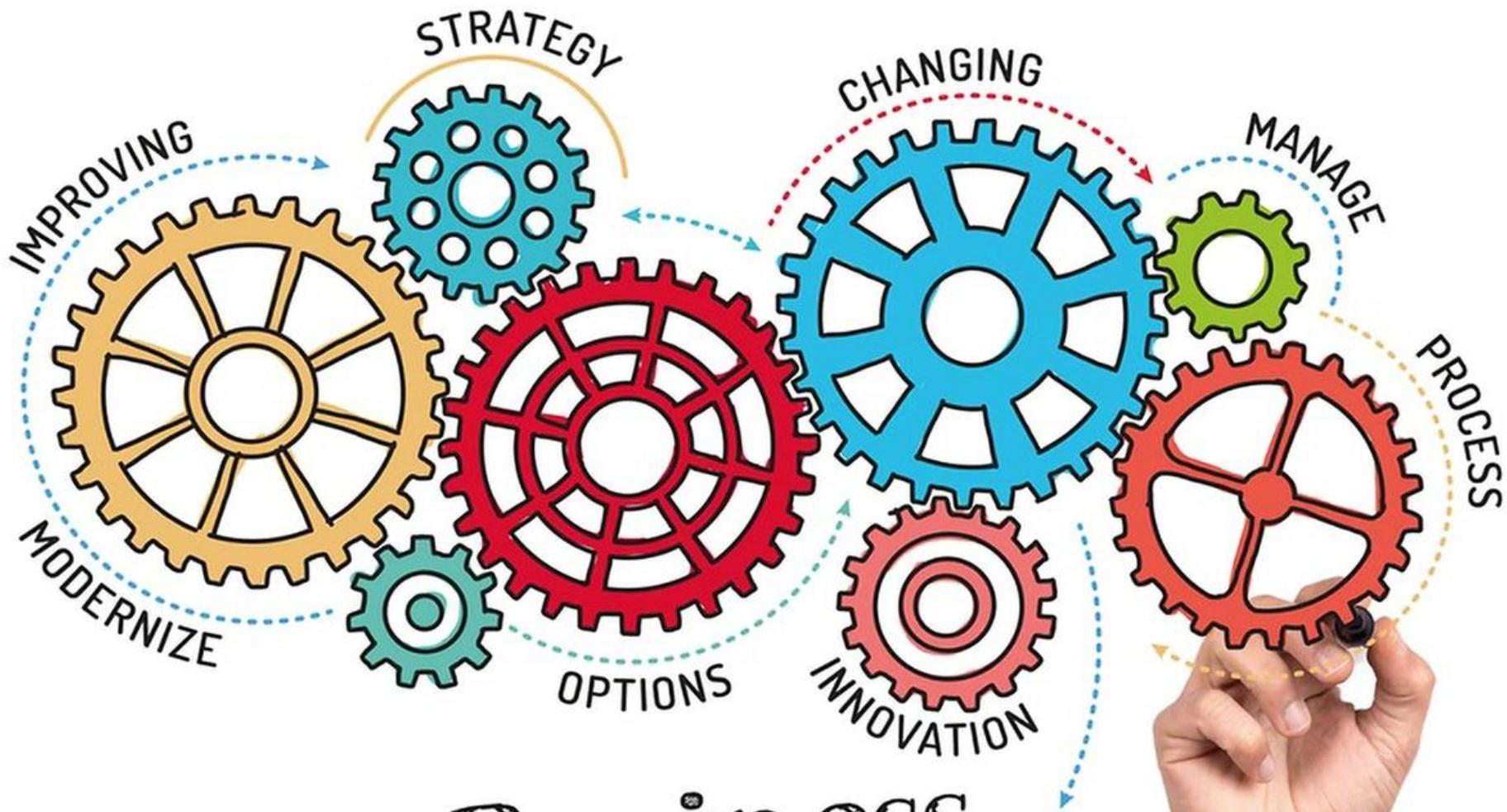
Source: <https://www.youtube.com/watch?v=7qG0kNTb9e0>

“Tailor-made solutions. A ognuno la sua Würth”

- Personalized opportunities for customers to interact with the ecosystem of Würth
- Education opportunity for employees
- Development of metaverses for clients, thus making a fully new business model and entrepreneurial venture as a spin-off

“Tailor-made solutions. A ognuno la sua Würth”

Source: https://www.youtube.com/watch?v=3G_eBBqd378



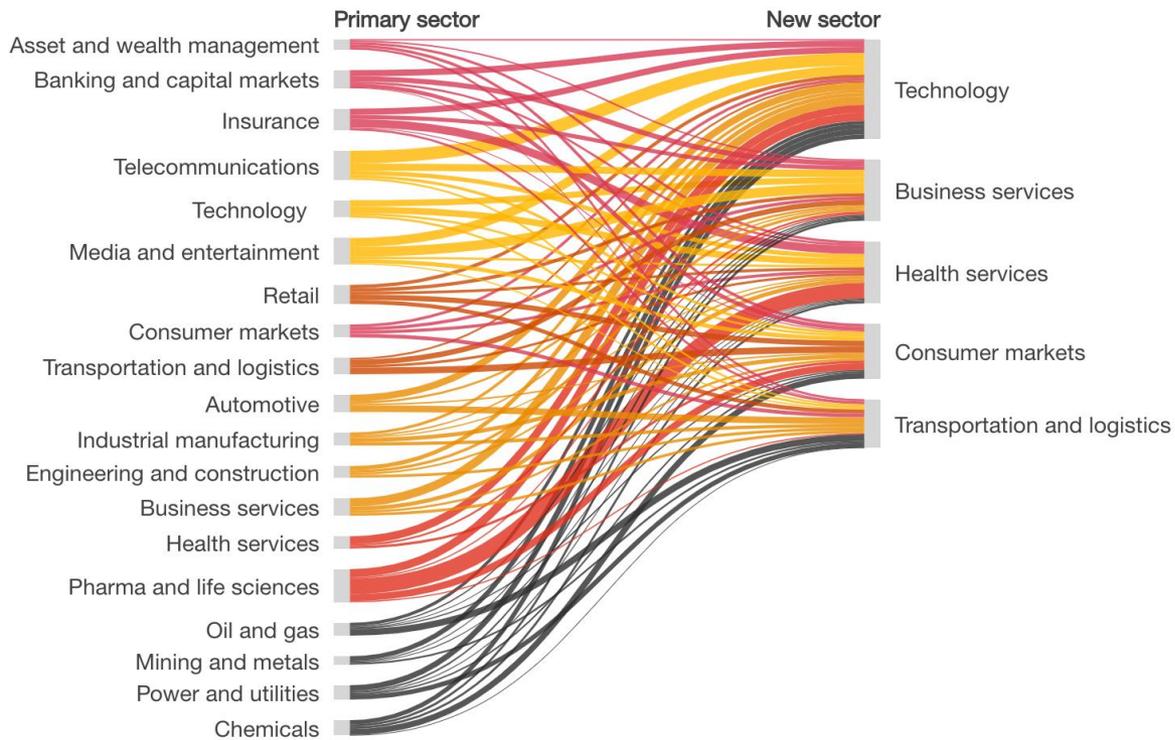
Business Transformation

Reconfiguration in action

Q. In the last five years, has your company begun competing in any sectors or industries in which it hadn't previously competed?

- Financial services
- Technology, media & telecommunications
- Consumer markets
- Industrials & services
- Health industries (including pharma)
- Energy, utilities & resources

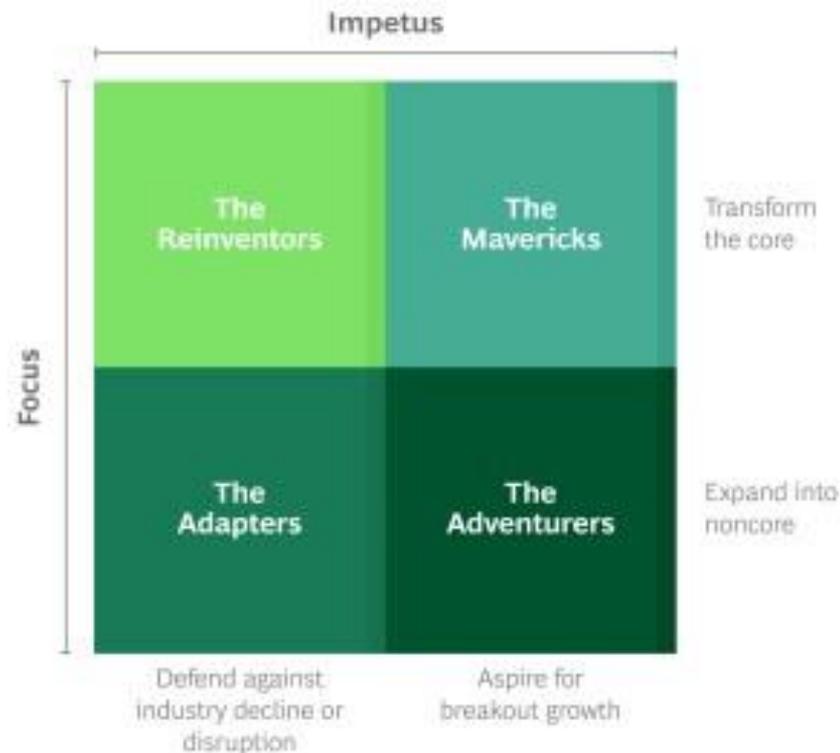
Hover to highlight on the graphic below



Note: Excluding respondents who selected their own sector
Source: PwC's 28th Annual Global CEO Survey

Source: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/ceo-survey.html>

Companies hoping to drive **growth through business model innovation** face a number of critical questions: How broad should the **scope** of the effort be? What's the appropriate level of **risk** to take? Is it a onetime exercise, or does it call for an **ongoing capability**?



Source: BCG Analysis

Source: "Business model innovationp", BCG

<https://www.bcg.com/capabilities/innovation-strategy-delivery/business-model-innovation>

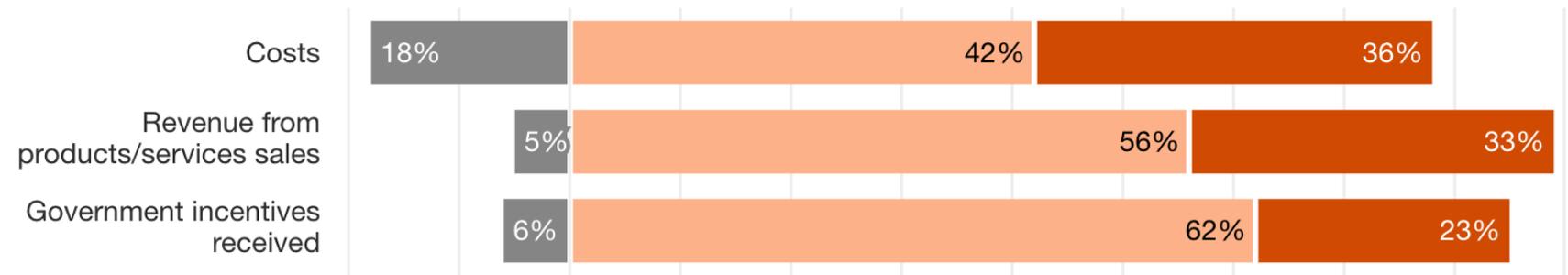
The path toward ESG

ESG represents 3 areas of factors promoting sustainable development of companies:

- **Environmental**
 - carbon emission reduction
 - circular economy and best practice
 - energy savings
- **Social**
 - customer and employee satisfaction
 - human rights
 - gender & diversity
- **Governance**
 - body structure
 - implementation of ISO standards
 - efficient compliance program

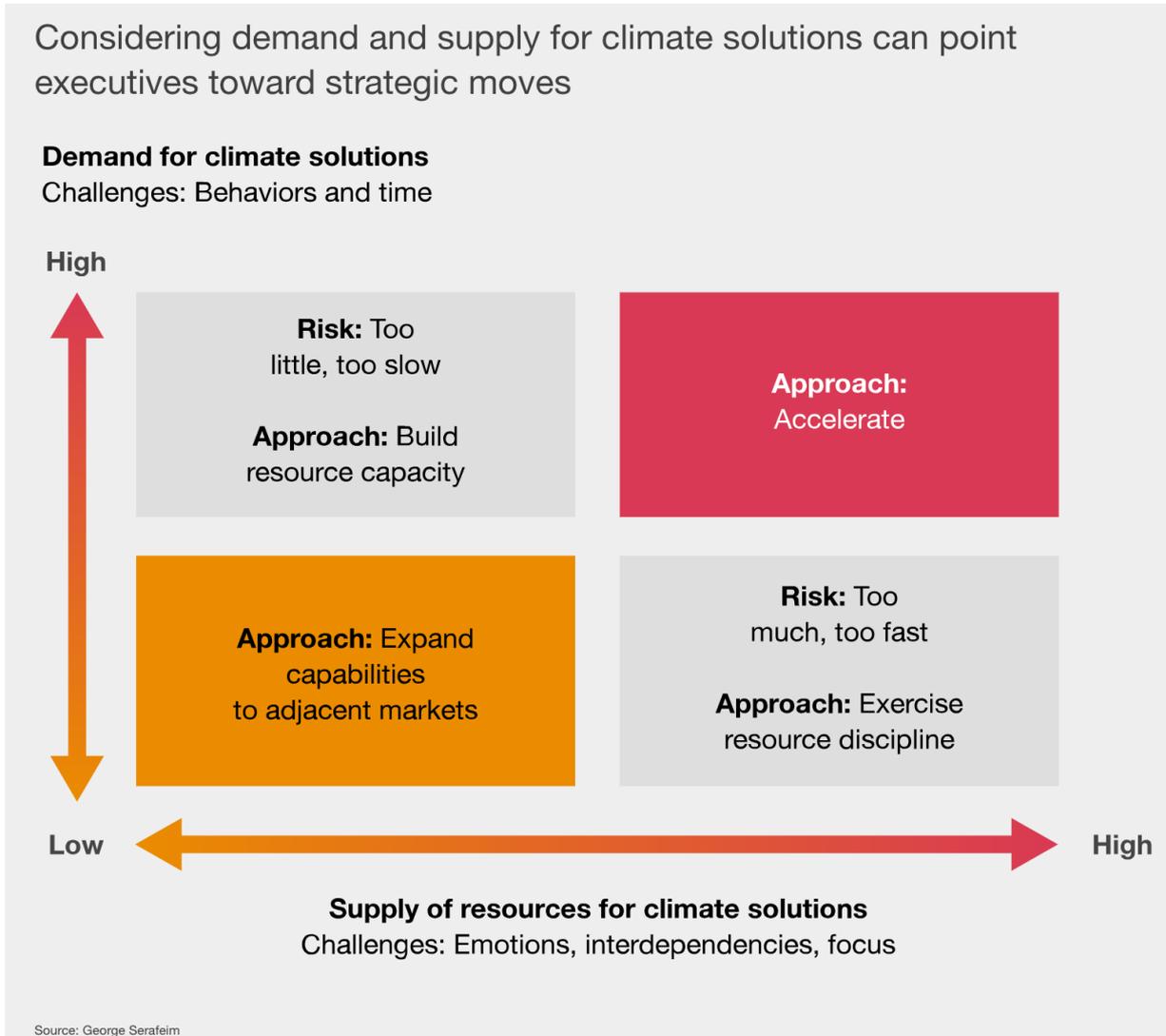
Q. To what extent have climate-friendly investments* initiated by your company in the last five years caused increases or decreases in the following?

■ Decrease ■ Little to no change ■ Increase



*Examples of climate-friendly investments include transitioning to energy-efficient operations, developing greener products and services, and implementing emission-reducing technologies.
Source: PwC's 28th Annual Global CEO Survey

Source: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/ceo-survey.html>



Source: George Serafeim

Source: <https://www.strategy-business.com/article/Ten-questions-for-a-winning-climate-transition-business-strategy>

The path toward AI

Definitions (1/2)

AI is an "unnatural object or entity that possesses the ability and capacity to meet or exceed the requirements of the task it is assigned when considering cultural and demographic circumstances" (Kelly et al., 2023)

Literature categorizes AI into three types:

- **Artificial Narrow Intelligence (ANI)**

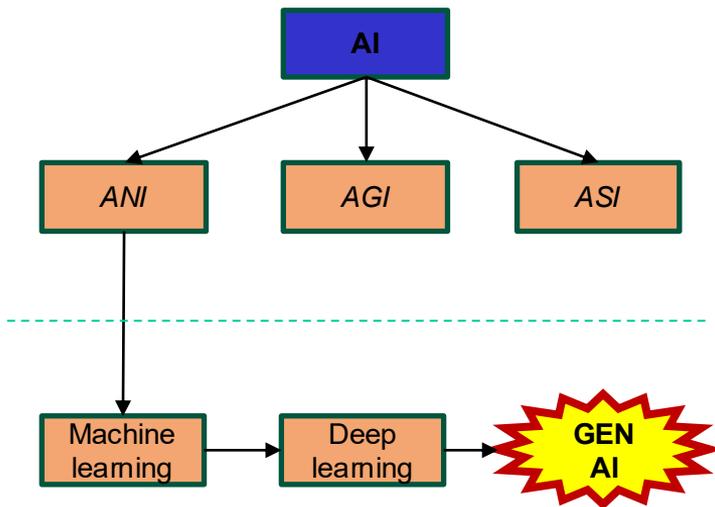
It refers to current AI systems that specialize in specific tasks and cannot apply their knowledge to different scenarios.

- **Artificial General Intelligence (AGI)**

It refers to the hypothetical ability of an AI to understand, learn, and apply its intelligence broadly across different domains, much like a human being, which current technologies do not yet achieve.

- **Artificial Super Intelligence (ASI)**

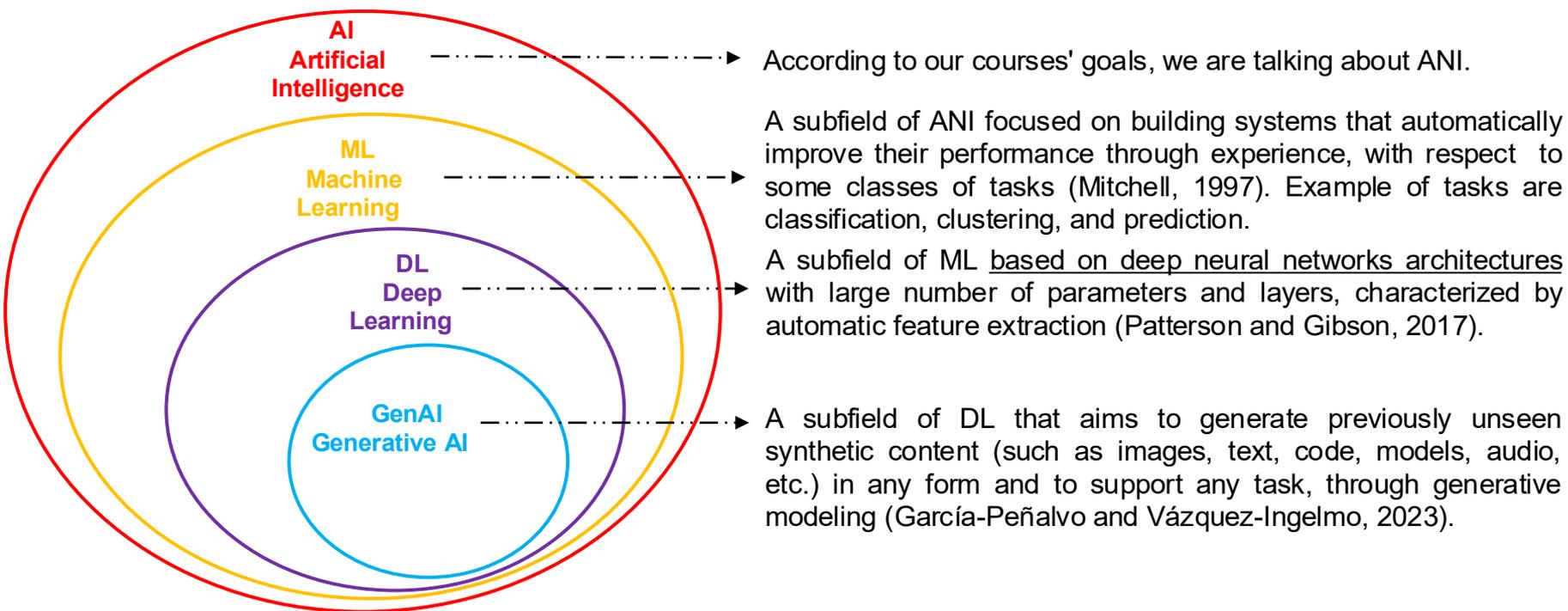
It represents a future stage of AI with intelligence surpassing human capabilities, capable of making groundbreaking contributions in various fields and possibly rendering human efforts redundant.



Hierarchy of AI (readapted from Kelly et al., 2023)

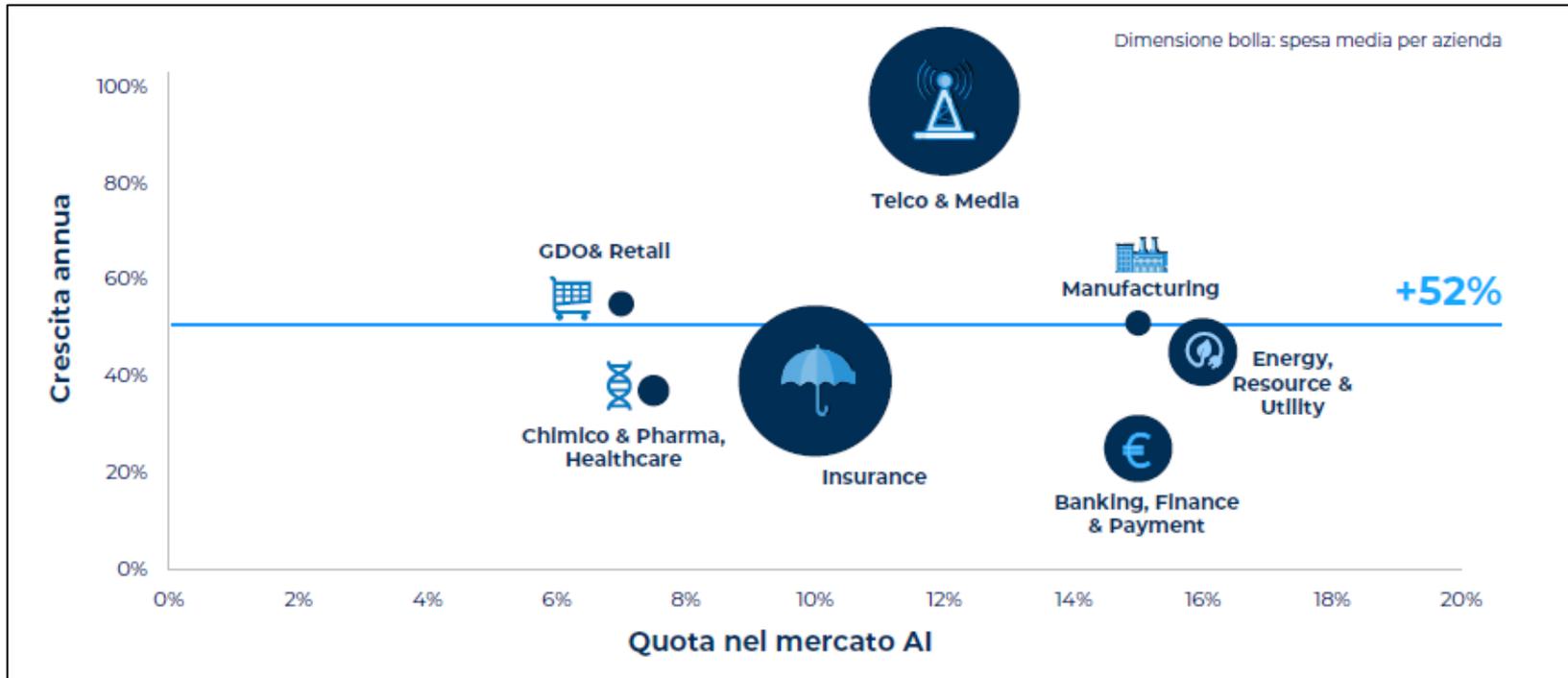
Definitions (2/2)

Generative AI is a subfield of Artificial Intelligence which is being used to generate new contents that mimic human generated ones.



ANI trends in manufacturing industry

Notwithstanding a small average expenditure per firm, **manufacturing has one of the highest market share in ANI market**. The expenditure value can be positively interpreted, meaning that the technology is potentially accessible both by SMEs and MNCs.



AI diffusion in Italian industries (source: PoliMI – Osservatorio AI, 2024)

Gen AI typical tasks



Summarization

Deep retrieval

Net-new creation

Q&A (Conversational)

DEFINITION

Summarization condenses extensive information, highlighting key insights for decision-making.

Deep retrieval efficiently search and extract precise information from vast data repositories.

Net-new creation generates original ideas or designs, driving innovation and differentiation.

Q&A interprets and responds to inquiries, providing intelligence for problem-solving.

USE CASE EXAMPLE

Aggregate and summarize customer feedbacks.

Query on technical documentation.

Prototype multiple designs (e.g., coding).

Multilanguage resolution of technical issues.



It is not accurate generalizing ANI's feasible tasks without the relative domain.

Source: readapted PWC, 2024

EU-27's ambassadors voted unanimously the final draft text of the **AI Act** on February 2nd, 2024. The world's first text intended to regulate AI is disseminated in the Official Journal version of 13 June 2024.

AI Act's key is based on **four pillars**:

1. List of explicit prohibitions, while allowing the use of remote biometric identification by authorities;
2. AI systems' categorization according increasingly according to individuals-associated risk;
3. Progressively application of rules according to individuals-associated risk;
4. Mandatory assessment of the AI system to certificate protection of individuals' rights.

At **industry level**, an agreement between industry associations and government commissions is expected to be reached in the coming months, which will give priority to people but at the same time safeguard entrepreneurial projects in the AI sector in terms of feasibility.





USE-CASE

GitHub Copilot

Objectives: enhance productivity concerning code developing and fixing, as well as code documentation and explanation.

BENEFITS

Increase developer productivity and accelerate the pace of software development.

Target potential enhancements (Kalliamvakou, 2022):

- Developer productivity enhancement: 88%
- Less mental effort on repetitive tasks: 87%
- Faster completion: 88%
- Faster with repetitive tasks: 96%
- Less time searching: 72%



USE-CASE

Adidas and Carbon's Futurecraft 4D shoes

Objectives: implement custom gen AI-driven design that uses numerous customer's factors; increase production sustainability.

BENEFITS

New value propositions

- **For customers.** Highly customized performance-optimized footwear tailored to individual athletes' needs, improving performance and comfort.
- **For manufacturers.** Sustainable manufacturing process, reduces time from design to market, and allows for product customization.



USE-CASE

United Nations Development Programme (UNDP)

Objectives: enhance disaster risk reduction strategies and improve the efficiency and effectiveness of response efforts in crisis situations.

BENEFITS

New value propositions

- **For Disaster Preparedness and Response:** proactive approach to disaster management, enabling early interventions that can save lives, reduce economic loss, and ensure recovery.
- **For NGOs and Governments.** Provides a powerful tool to analyze vast amounts of data for informed decision-making, ensuring that efforts are targeted and efficient.

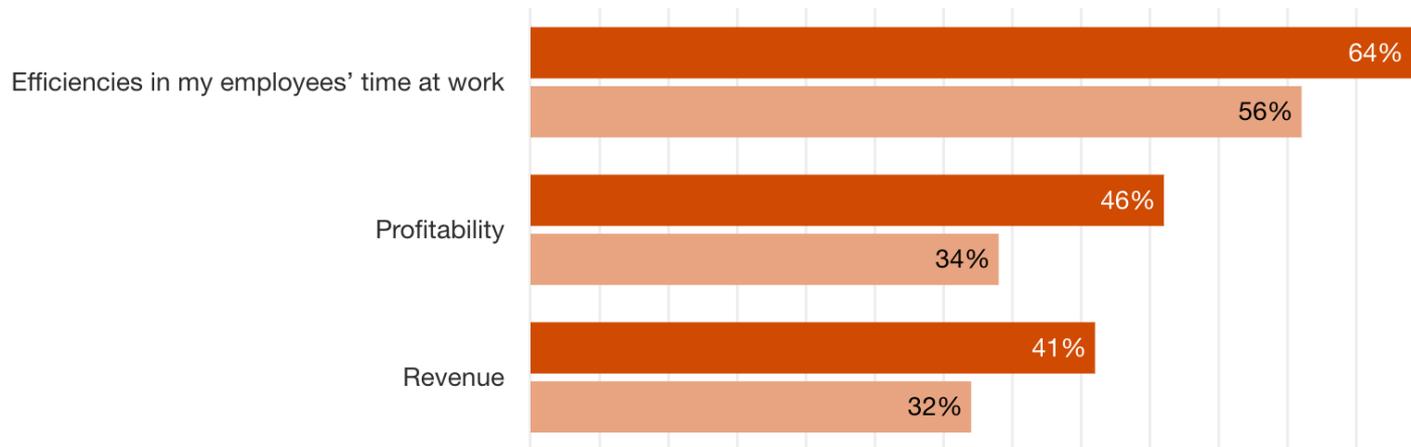
IS Gen AI relevant to firm CEOs?

Q (CEO27). To what extent will generative AI increase or decrease the following in your company in the next 12 months?

Q (CEO28). To what extent did generative AI increase or decrease the following in your company in the last 12 months?

(Showing only % who answered 'Increase significantly,' 'Increase moderately' and 'Increase slightly')

■ 2024 expected increase ■ 2024 actual increase



Source: PwC's 27th and 28th Annual Global CEO Surveys

Source: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/ceo-survey.html>



**STRATEGIA E SISTEMI DI
PIANIFICAZIONE
Modulo Practice (37056-2)**

Dettagli e Contenuti

Il *modulo Practice* include:

- Case Analysis Labs
- TAG Conferences
- Hackathon CREO
- Project Work Labs

Case Analysis Lab

Durante le lezioni verranno discussi alcuni casi di studio e report su specifici settori per prepararti ad applicare i fondamenti della teoria.

- Incoraggiando a comprendere, analizzare e lavorare su problemi complessi del mondo reale, l'analisi di casi di studio stimola il **pensiero critico** e aiuta a colmare il divario tra teoria e pratica attraverso l'applicazione di concetti teorici alle sfide aziendali.
- Imparerai come applicare i concetti teorici per **analizzare la posizione competitiva di un'azienda, valutare le strategie d'impresa e confrontare criticamente decisioni strategiche** alternative. Tali competenze saranno utili per lo sviluppo del project work.
- Per trarre il massimo vantaggio da queste lezioni, gli studenti sono fortemente incoraggiati a impegnarsi in una **discussione molto proattiva e interattiva**.

TAG

Nelle **TAG Conference** (Trends in the Age of Globalization) alcuni guest speaker racconteranno le loro **esperienze** per condividere con voi le conoscenze sui cambiamenti globali che stanno interessando le imprese, i settori e le comunità:

- Le TAG spazieranno su **diversi argomenti**, tra cui la trasformazione digitale, le grandi sfide sociali ed ecologiche o gli effetti a lungo termine dell'avvento dell'AI sulle strategie, l'innovazione, la trasformazione del modello di business.
- I guest speaker sono **manager, imprenditori e consulenti di direzione**, ovvero persone che quotidianamente si confrontano con le sfide globali e le decisioni critiche.
- Offrendo anche l'opportunità di porre domande agli esperti su argomenti specifici, le TAG Conference offriranno **spunti chiave per lo sviluppo dei vostri Project Works**.
- Per sfruttare appieno le conferenze TAG, **i gruppi di studenti prepareranno in anticipo domande per i relatori**, soprattutto relative ai loro project work.

Hackathon CREO

Cos'è?

Maratona intensiva di progettazione (48 ore) in cui team di studenti, provenienti da vari dipartimenti e università, collaborano per creare **prototipi e soluzioni innovative a sfide reali**, spesso in ambito imprenditoriale, tech o sociale. L'evento stimola competenze trasversali, lavoro di squadra e creatività, venendo affiancati da mentori.



Si svolgerà **dal 17 al 19 giugno 2026**, il primo giorno in università e a seguire nel *Gewiss experience center*



Fino a 2 punti addizionali sul voto di esame

In partnership with



About Gewiss

Lavora con noi

Contatti

Download

My Gewiss

Installation ▾

Energy ▾

Building ▾

Lighting ▾

Mobility ▾

Applicazioni ▾

Servizi e Supporto ▾

Costruire un domani
più sicuro



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BERGAMO

Project Work

- Gli studenti sono informati della composizione dei **gruppi**. Ogni gruppo è tenuto a sviluppare un singolo Project Work, seguendo le linee guida e le istruzioni fornite.
- I gruppi saranno assistiti dalla faculty durante i **PW Labs** per discutere i loro progressi. L'obiettivo dei PW Labs è quello di aiutarvi durante tutta la preparazione del Project Work e di darvi supporto per trovare la giusta direzione per la **struttura, i contenuti e le fonti**.
- I Project Work Lab sono momenti importanti per imparare gli uni dagli altri. Oltre al feedback del docente, ogni Gruppo può ricevere feedback dagli altri.
- Siete invitati a partecipare a tutte le sessioni.



I PW si concentreranno sull'**innovazione di strategie e modelli di business in risposta ai megatrend**, rispondendo a domande quali ad esempio:

- Quali sono le **principali sfide** che le aziende affermate in un settore si trovano ad affrontare?
- Quali sono le opportunità per i **nuovi entranti**?
- Quali sono le **implicazioni a lungo termine di uno specifico megatrend** per le aziende, i settori, le strategie e i modelli di business?
- Minaccia o opportunità: **chi vince e chi perde**? Cosa possono fare le organizzazioni per unirsi ai "vincitori"?

Ogni gruppo dovrebbe identificare un **settore** (o un gruppo strategico) e **alcune aziende correlate (a livello globale e "locale")** per spiegare:

- In che misura e in che modo le imprese sfruttano le nuove opportunità (es., fallimenti, nuovi ingressi, crescita, recessione, minacce, opportunità);
- Scenari futuri (es., declino, rinnovo);
- Esempi di settori che possono essere selezionati sono sia tra quelli maturi (es., viaggi e turismo, cibo e bevande, sport, automobilistico, vendita al dettaglio e abbigliamento, banche e assicurazioni, istruzione, sanità e scienze della vita, ecc.) e emergenti (es., IA, energie rinnovabili, cybersecurity, ecc.).

Prima di confermare la scelta del settore:

- raccogliere e studiare approfonditamente le informazioni provenienti da **diverse fonti accreditate sull'argomento/settore selezionato** (sia accademiche che professionali)
- **evitare un focus troppo ampio o troppo ristretto** (ad esempio, "cibo e bevande" è troppo ampio, "fast food" è troppo stretto; "viaggi" è troppo ampio, "compagnie aeree" è appropriato)
- La **scelta finale** del settore e la sua adeguatezza per lo sviluppo del Project Work è **soggetta all'approvazione della faculty** (1° PW Lab).

Ogni gruppo dovrebbe eseguire un'**analisi esterna** (trend principali e scenari) sul settore selezionato utilizzando **fonti accreditate** (ad esempio, società di consulenza globali, governi, istituti di ricerca, università, organizzazioni mondiali, ecc.).

Inoltre, ogni gruppo dovrà implementare un'**analisi interna** di alcune aziende: un esame approfondito dei casi aziendali dal settore selezionato utilizzando sia dati secondari (ad esempio, report aziendali e siti web) che dati primari raccolti manualmente (ad esempio, interviste). È auspicabile includere **almeno un'impresa a cui puoi accedere direttamente** (NB: la scelta del settore potrebbe anche essere secondaria alla scelta del caso d'impresa).

Ciascun gruppo dovrebbe:

- **Analizzare** la misura in cui uno specifico megatrend rappresenta una leva per l'innovazione del modello di business e delle strategie nel settore selezionato.
- **Esplorare** la necessità di adeguare la strategia di un'impresa "locale" per competere su scala globale.
- **Proporre** un percorso strategico per le imprese "locali" per innovare il proprio modello di business e strategia utilizzando le tecnologie e le opportunità connesse ad uno specifico megatrend.

Definizione dell'ambito del PW

	Business model innovation	Focus su partnerships	Focus su risorse/competenze
Digital transition			
Sustainability transition			
Energy transition			
Etc.			

Cosa si aspetta la faculty:

- Focus sull'innovazione del modello di business delle imprese, con enfasi sulle implicazioni a lungo termine su strategie di posizionamento e di crescita.
- I PW dovranno includere le seguenti parti:
 - Definizione dell'**obiettivo del progetto**
 - Descrizione della **metodologia** utilizzata per raggiungere gli obiettivi
 - Presentazione di **evidenze sia quantitative sia qualitative** per raggiungere l'obiettivo
 - Discussione delle **implicazioni strategiche** per chiarire: cosa impariamo? Perché un professionista del settore dovrebbe essere interessato a leggere il PW?

Cosa la faculty si aspetta di **non ricevere**:

- Una mera descrizione di nuove tecnologie
- Un elenco di casi
- Una trama fantascientifica

Come sopra indicato, l'approvazione finale del settore e dei casi scelti dai gruppi e la loro adeguatezza per lo sviluppo del Project Work è subordinata all'approvazione della faculty.

Quattro PW Labs con la faculty sono programmati per guidare e supportare il lavoro dei gruppi:

- **PW Lab 1 (10/03/2026 + 17/03/2026)**

I gruppi **discuteranno con la faculty l'argomento scelto per il PW**. Il Lab 1 ha lo scopo di guidare i gruppi nell'esecuzione dei PW. Una roadmap sarà presentata dai gruppi.

- **PW Lab 2 (31/03/2026 & 14/04/2026)**

I gruppi presenteranno la loro **prima bozza della revisione delle fonti secondarie** (articoli, rapporti, ecc.) e i **primi passi per l'attuazione** della roadmap.

- **PW Lab 3 (05/05/2026 & 12/05/2026)**

I gruppi presenteranno i **risultati preliminari** dell'intero PW.

- **PW Lab 4 (19/05/2026 & 26/05/2026)**

I gruppi presenteranno il loro **PW completo**, dopo aver inviato il report finale e la presentazione (vale come **esame anticipato**).

PW Lab 1

Timeline:

- **9/3/2026 (2pm) – Prima scadenza**

Completare il [form](#):

- a) topic selezionato: titolo del PW
- b) settore selezionato: motivare la scelta (max 100 parole)
- c) imprese selezionate: motivare la scelta (max 100 parole)

- **10/3/2026 + 17/3/2026 – PW Lab 1: Feedback dalla faculty**

I gruppi discuteranno con il docente l'argomento selezionato per il PW. Il laboratorio mira a guidarvi nell'esecuzione dei PW. Gli studenti sono invitati a presentare una roadmap (PPT) che descrive la scelta del topic, settore e imprese selezionate (anche due opzioni, come eventualmente presentato nel form).

1	03/03/26	Martedì	09.00-13.00	Presentazione Modulo Practice
2	10/03/26	Martedì	09.00-13.00	LAB-01 Project Works Lab 01 Team 1-8
3	17/03/26	Martedì	09.00-13.00	LAB-01 Project Works Lab 01 Team 9-16
4	23/03/26	Lunedì	09.00-13.00	Case Analysis Lab
5	31/03/26	Martedì	09.00-13.00	LAB-02 Project Work Lab 02 Team 1-8
6	14/04/26	Martedì	09.00-13.00	LAB-02 Project Work Lab 02 Team 9-16
7	21/04/26	Martedì	tbd	TAG Conference 1 - ITA
<i>elective</i>	22/04/26	Mercoledì	tbd	TAG Conference 2 - ENG
8	28/04/28	Martedì	9:00-13:00	Hackathon Lab
9	05/05/26	Martedì	09.00-13.00	LAB-03 Project Work Lab 03 Team 1-8
10	12/05/26	Martedì	09.00-13.00	LAB-03 Project Work Lab 03 Team 9-16
11	19/05/26	Martedì	09.00-13.00	LAB-04 Project Work Lab 04 Team 1-8 (pre-appello)
12	26/05/26	Martedì	09.00-13.00	LAB-04 Project Work Lab 04 Team 9-16 (pre-appello)

7.4.2026 Pausa Pasquale

Project Work

Regole del gioco

Selezione dei casi

- Gli studenti sono tenuti a individuare e proporre personalmente alla faculty le imprese coinvolte nei lavori del progetto, motivandone la scelta

Metodologia e strumenti

- Gli strumenti di Gen AI possono essere utilizzati dagli studenti, purché venga fatta una chiara disclosure rispetto al loro utilizzo

- Ogni studente si impegnerà ad assicurare che il **proprio contributo** e la propria presentazione siano comparabili tra i membri del gruppo. Ogni membro potrebbe essere selezionato dalla faculty per presentare diverse parti del project work.
- **La presentazione e le risposte influenzeranno individualmente la valutazione finale.** Sono incoraggiati modi innovativi di presentazione, idee originali, chiarezza e attenzione all'argomento.
- **Criteri di valutazione**
 - Originalità
 - Coerenza interna
 - Attinenza con il tema assegnato
 - Rigore metodologico
 - Qualità e varietà delle fonti
 - Accuratezza della relazione e della presentazione
 - Chiarezza dell'esposizione in classe
 - Lavoro di squadra efficiente

- La consegna finale del progetto prevede un **report scritto** e una **presentazione** finale. Raccomandiamo di predisporre all'interno del report una bibliografia e sitografia ove riportare le fonti citate nel lavoro del progetto, come documenti, siti web e report usati (con link per l'accesso agli stessi).
- Gli studenti sono tenuti a non utilizzare il testo o il lavoro di altri presentandolo come proprio. I riferimenti devono essere sempre citati. In caso di **plagio** l'intero esame sarà annullato.
- **Format**
 - PW report: Word
 - PW presentation: Power Point
- Il pacchetto completo del project work sarà messo a disposizione della faculty prima dell'esame tramite **cloud uploading in drive** (per qualsiasi domanda, si prega di chiedere a ilaria.cascavilla@unibg.it). La scadenza sarà comunicata a tempo debito.

Modalità d'esame per **studenti non frequentanti**

- Il project work individuale è dedicato agli **studenti non frequentanti**.
- Verrà richiesto di indagare i **trend settoriali e le strategie delle aziende correlate appartenenti a settori emergenti**
 - L'obiettivo del project work sarà quindi quello di **identificare un settore specifico** su cui ci si vorrebbe concentrare, evidenziare le **comunanze e le differenze fondamentali nelle strategie** messe in atto dalle aziende del settore selezionato, una volta identificati gli **elementi chiave che caratterizzano il settore stesso**.
 - In particolare, l'analisi potrebbe includere un **profilo industriale complessivo**, seguito dall'analisi delle **strategie di una o due aziende leader** nel settore selezionato e di una o due imprese locali o giovani dello stesso settore. Con «locale» si intendono le imprese che operano principalmente in un ambito geografico che conosci, oppure attive in una nicchia di interesse.
- **Gli studenti non frequentanti sono tenuti a contattare la faculty con congruo anticipo rispetto alla sessione d'esame.**
- La scadenza per l'invio del report sarà 5 giorni prima della sessione d'esame di iscrizione (concordare con la faculty la data in anticipo). Il giorno dell'esame verrà presentato il progetto con un PPT.