

STRATEGY SHOCK E NUOVI SCENARI



COME MODIFICARE LA PROPRIA
STRATEGIA A SEGUITO DI UN
IMPATTO INASPETTATO (COVID-19)

3 TOOL STRATEGICI



3 tool strategici **semplificati** per impostare una nuova strategia con una modalità più **rapida**. I tool sono solitamente oggetto di workshop interattivi.

E' preferibile svilupparlo in condivisione tra più persone, generando un risultato esponenzialmente più proficuo.

KEY QUESTIONS



Come ci comportiamo ora? Cosa dobbiamo fare? Che strategia adottiamo?

Come posso pianificare il business per i prossimi 90 giorni?

Come guidare il mio team / la mia azienda in tempi così incerti?

Quanto grande potrà essere l'impatto di COVID19 sul mio business?

Quali sono le sfide più grandi che l'azienda deve affrontare?

Potrò recuperare la quantità di tempo perso ottimizzando i mesi rimanenti?

Quanto siamo equipaggiati per far fronte allo shock nel breve periodo?

STRATEGY SHOCK

Un evento o serie di eventi inaspettati e improvvisi che hanno fatto crollare le strategic assumption alla base della strategia della nostra impresa.

**STRADA
INTERROTTA**

Lo Strategy Shock impatta la nostra strategia: ci costringe ad abbandonare quella in corso e a mapparne una nuova.

Dentro l'attuale mercato/categoria o verso direzioni totalmente differenti e sconosciute.

WHERE TO PLAY
HOW TO WIN

THINKERS
50

“We are working with
outdated tools &
assumptions.

Rita McGrath

Global Top 10 Management Thinkers
Columbia Business School Professor

KICK OFF



In un momento caratterizzato da un elevato grado di incertezza, da una situazione estremamente fluida, occorre ripensare le “business assumptions” alla base del nostro action plan.

BUSINESS ASSUMPTION



Fatti che si accettano come veri / veritieri e che diventano presupposti nello sviluppo di strategie, pianificazioni o per prendere decisioni.

Prendere decisioni importanti su presupposti non veritieri, attendibili o superati ci porterà su percorsi non efficaci.

FINANZIARIE

Disponibilità o accesso a capitali.
Nuove forme di finanziamento a tassi più bassi

RISORSE

Disponibilità e coinvolgimento di talenti.
Pax che prima non erano coinvolgibili e ora sono disponibili (nuovo networking)

DATE PROGRAMMAZIONE

Date milestone che devono essere rispettate per mettere in pratica la strategia (scheduling)
Ricalcolo delle date / programmazione permette azioni prima non preventivate

CUSTOMER

Bisogni da soddisfare, atteggiamenti, emozioni, psicologia, comportamenti d'acquisto.
Cambio radicale della customer journey (+ digitale) con nuove opportunità di contact strategy

COMPETITION

Cosa impatta sulla competizione nel tuo mercato.
Andamento dei prezzi o moltiplicazione di competitor

TECNOLOGIA

Sviluppo di una tecnologia, sua applicabilità nel mercato e impatto.
App o servizio prima sconosciuto / smart working / robotica / A.I.

MARKETING

Capacità di attrarre partner e clienti
Sia B2B sia BTC o nuovi prospect che prima erano esclusi

KNOW-HOW

Capacità di sviluppare nuove tecniche, conoscenze.
Sviluppo di prodotti /servizi che non avevamo mai realizzato in passato

INFRASTRUTTURE

Disponibilità e accessibilità
Uffici, spazi produttivi, magazzini, reti, stampa 3D, delocalizzazione di ritorno

PROCUREMENT

Capacità di acquisto
Rinegoziazione con fornitori/partner capaci di offrirci costi vantaggiosi e riduzione del time to market

ECONOMIC

Stima dell'andamento dell'economia domestica e mondiale
Attenzione ai macrotrend

POLITICAL

Stabilità politica e sentiment generale
Attenzione ai cambiamenti politici nazionali e relative politiche economiche

NORME / CONFORMITA'

Leggi, regolamenti, processi amministrativi, licenze e brevetti
Modifiche che possono impattare sulle nostre attività (regolamentazione delivery)

LEGAL

Pareri legali in anticipo necessari, Regioni / Stati
Supporti consulenziali per interpretazioni

EXCHANGE RATES

Tassi e valute Worldwide
Cambiamenti valutari che aprono a mercati prima inaccessibili

STRATEGIA SIGNIFICA PRENDERE DECISIONI



Il virus ci ha colonizzato mente e corpo, produce il nostro immaginario infinito di grafici e tabelle. Si è preso tutto il nostro presente, blindato nelle mura domestiche. E tuttavia sta anche spalancando le porte sulle orme del futuro in una voragine di incognite

Non concentrarsi sui numeri,
ma sulle cose
che producono i numeri!

DUE INSEGNAMENTI DA NAPOLEONE



- ① Capire la situazione
- ② Solo chi agisce va avanti

TIME TO MARKET FONDAMENTALE



- Affrontare il cambiamento
- Essere tempestivi e non esitare
- Preparare possibili scenari
- Anticipare i prossimi trend
- Immaginare l'inimmaginabile

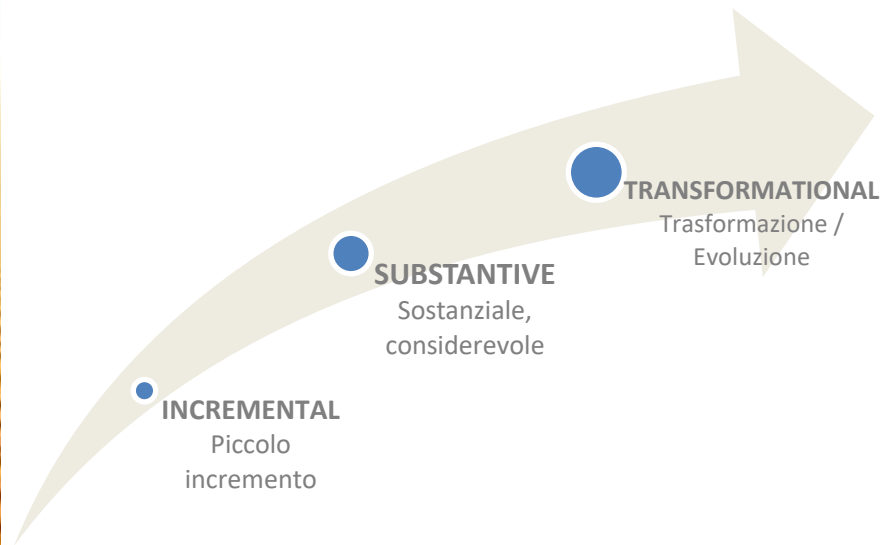


«If you need to be right before you move, you never win».

CONSIDERARE UN REALE BALANCE STRATEGICO



VALUTARE IL GRADO DELLO SHIFT STRATEGICO





CREATING SCENARIOS IN SHORT TIMES

RACCOMANDAZIONI

- ACCETTAZIONE DI UN NUOVO MINDSET E DI UNA NUOVA CULTURA: ASSENZA DI STABILITÀ, CONTINUE E SEMPRE PIÙ VELOCI RICONFIGURAZIONI DEI MERCATI
- FOCUS SULLO SGUARDO AL FUTURO: CHI INNOVA ANTICIPA IL MERCATO. JUMP TO THE NEXT CURVE
- ESSERE FOCALIZZATI SU CIÒ CHE DÀ VALORE
- CAPACITÀ DI IMMAGINAZIONE E CREATIVITÀ: LA FASE STRATEGICA È IMMAGINAZIONE

A VALLE DI QUESTA FASE

- PIANO MKTG ONLINE / OFFLINE
- STRATEGIA E CONTENUTI DI COMUNICAZIONE (MEANINGFUL BRAND, BRAND PURPOSE, SOCIAL BENEFIT, BRAND NARRATIVE)
- ECCELLENZA NELL'ESECUZIONE (VALE QUANTO IL PENSIERO!)



Don't be constrained by traditional industry categories and competitors.

They will likely not be the source of disruption

Bill Fischer Professor, IMD

A. BUSINESS ASSUMPTION _ TOOL 1 da compilare

FINANZIARIE

RISORSE

DATE PROGRAMMAZIONE

CUSTOMER

COMPETITION

TECNOLOGIA

MARKETING

KNOW-HOW

INFRASTRUTTURE

PROCUREMENT

ECONOMIC

POLITICAL

NORME / CONFORMITA'

LEGAL

EXCHANGE RATES

B. INDUSTRY CHANGES _ TOOL 2 inserire elenco dei cambiamenti in atto nel tuo mkt

CAMBIAMENTI IN ATTO O IN ARRIVO

1. COVID19

2. INSTABILITA' FINANZIARIA E DIFFICOLTA' DI ACCESSO AI CAPITALI

3. RIDUZIONE DEL POTERE D'ACQUISTO

4. SMARTWORKING

5.

Sono i cambiamenti che avvengono all'interno del proprio mercato: strutturali, normativi, operativi.

Solitamente avvengono in tempi più lunghi e spesso sono disruptive e compresi a posteriori (adesso stiamo parlando di shock).

Ad esempio il web per l'industria dei media, il digital per il mercato della fotografia, Uber nei trasporti.

Anche segnali deboli che sviluppati su nuovi modelli di business potrebbero creare un mercato e un pericolo.

B. INDUSTRY CHANGES _ TOOL 2 e posizionare la propria azienda / business unit / servizio



C. SCENARIO & STRATEGY _ TOOL 3

SCENARIO 1

ASSUMPTION



PROBABILITA' %



IMPATTO PER NOI



DESCRIZIONE SCENARIO



OPZIONI STRATEGICHE



STRATEGIA



C. SCENARIO & STRATEGY _ TOOL 3 – 2 esempi di possibili risultati

IMPATTO

DESCRIZIONE SCENARIO

OPZIONI / STRATEGIA

1

SOSTENIBILE

V



Dopo una forte caduta (**curva V**), la situazione migliora lentamente e progressivamente. Si torna alla normalità dopo 90 gg.: l'impatto generale sui consumi della categoria e del mercato è stato elevato. Incertezza sui nuovi atteggiamenti d'acquisto dei consumatori.



Continuità del business con metodologie più snelle e leggere.

Ingresso in nuovi settori che si sono profilati

Sviluppo di nuovi modelli di contact strategy dei possibili prospect (Social)

2

ELEVATO

W



Dopo una prima caduta (curva V), la situazione migliora, ma si ripresenterà una seconda ondata (**curva W**).
Crollo elevato dei consumi, capacità d'acquisto, della fiducia dei consumatori. Cambiamento radicale dei comportamenti d'acquisto dei consumatori che abbandonano i beni voluttuari rifugiandosi sui beni essenziali.
Scenario caratterizzato da elevata incertezza. Si torna alla normalità dopo 180 gg.



Chiusura di alcune linee di prodotti / servizi che non saranno più richiesti nel periodo ipotizzato.

Valutazione della sostenibilità del core business in corso

Spostamento da prodotto a servizi

Ricerca di nicchie o super nicchie di offerta

3





Facciamolo per tutti noi, grazie.