POST COVID-19

Fare attività nell'era del Distanziamento Sociale

Sussidiario analitico per le imprese

informazioni, suggerimenti, esperienze, linee guida, e studi, in attesa della "Fase 2"

Massimiliano Panero

24 Aprile 2020

Casa Eccellenze

Introduzione e presentazione

"Benvenuti" nel mondo delle imprese "a distanziamento sociale"

Il periodo che tutti noi stiamo vivendo, sia a livello individuale sia a livello di aggregazione sociale (famiglia, azienda, associazione, comunità, Paese), non ha precedenti nella Storia; nessuna delle generazioni che ci ha preceduto ha mai subìto, in quasi assoluta contemporaneità e a livello globale, un evento dall'impatto così profondo e radicale nelle vite di tutti quanti.

Conseguentemente è ovvio pensare che l'era ***"Post Covid-19"*** - a cominciare soprattutto dai primi periodi e con l'avvio della cosiddetta *"Fase 2"* - avrà un'economia plasmata da **nuove abitudini e da regole basate sul distanziamento sociale**, con ridottissime interazioni a stretto contatto, restrizioni nei movimenti e normative comportamentali e igienico-sanitarie più rigorose.

Partendo da questa considerazione e superato il "*mare magno*" di *"fake news*" e della grida delle "*opposte tifoserie*" che hanno caratterizzato il primo periodo della quarantena, si è quindi voluta fare una **approfondita analisi giornalistica** (con un sempre costante riferimento verificabile delle fonti) su tutti i principali fattori che stanno incidendo su questo cambiamento e - senza commentarne alcuno, ma semplicemente prendendone atto - si è voluto sintetizzare il tutto nelle pagine di questo "*sussidiario*", così da consentire al lettore di valutare con rapidità, ma alla luce di una visione d'insieme, quali azioni poter perseguire per interpretare al meglio gli eventi e poter adattare la propria attività (o la propria impresa) ai cambiamenti in corso.

Senza timore di commettere alcun azzardo, è lecito pensare che il modo in cui mangiamo, lavoriamo, facciamo acquisti, gestiamo la nostra salute e la nostra vita, socializziamo e trascorriamo il nostro tempo libero, è cambiato e - nel breve periodo - continuerà a cambiare **ad un ritmo senza precedenti**.

Nelle pagine che seguono viene quindi esaminato:

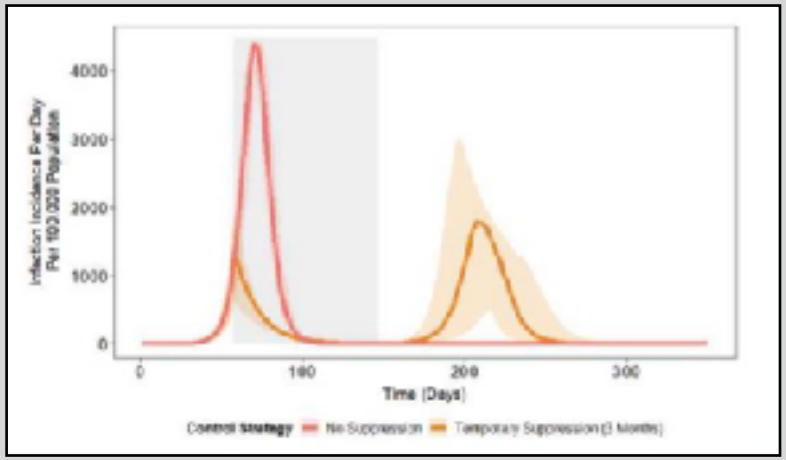
1) Perché il nostro mondo sarà molto diverso;
2) Quali sono i dieci principali cambiamenti previsti nel comportamento dei consumatori, con le conseguenti opportunità per le imprese;
3) Come sono state influenzate le diverse attività dall'arrivo della pandemia;
4) Cosa poter fare adesso.

Senza alcuna velleità dogmatica, ma con puro spirito analitico e informativo (invitando però sempre ad un costante e assiduo aggiornamento individuale, sia sulla situazione generale sia su quella locale e di settore, in rapidissima e costante evoluzione) si vuole quindi offrire una seria visione d'insieme, elaborata con rigore professionale e scevra di sensazionalismi, tale da consentire una libera interpretazione dei fatti e una più documentata valutazione (quindi anche meno influenzata e meno influenzabile) delle azioni da perseguire per il benessere proprio e delle proprie attività e imprese.

Massimiliano Panero

Disclaimer

Mentre la gestione dell'attuale crisi sanitaria è chiaramente e doverosamente la priorità globale, la ricerca che ha portato alla realizzazione di questo sussidiario si concentra principalmente sull'analisi dei principali effetti a catena, a medio e lungo termine.



Fino a quando non vi sarà un vaccino o un'immunizzazione di massa, lo scenario ipotizzato da tutti i principali centri di studio e ricerca al mondo **riporta sempre un aumento continuo della diffusione del COVID-19** (seppur ostacolato o limitato dai comportamenti e dalle restrizioni) e una totale **discontinuità nel modo in cui lavoreremo e vivremo almeno per i prossimi DUE anni**, portando però così anche a nuove abitudini che permarranno a lungo nel tempo.

Stima dell'Imperial College di Londra: periodo compreso tra 12 e 18 mesi - Fonte: www.imperial.ac.uk

Come adattare strategicamente la propria risposta

Nota

La capacità della propria risposta strategica dipende anche dalla liquidità, dalla posizione competitiva e dall'attrattiva del proprio settore

Impatto sulla propria attività

Impatto diretto del COVID-19 / Impatto indiretto dovuto alla recessione economica / Capacità di adattamento rapido

Gravità e durata dell'impatto economico

Previsioni sul PIL / Evoluzione della pandemia / Politiche economiche

	Positivo. Crescita delle entrate grazie all'aumento della domanda. *Esempio: E-commerce*	**Leggermente negativo.** Perdita nelle entrate compresa tra 0 e 15% nel secondo trimestre del 2020. *Es.: Beni di consumo*	**Grave.** Perdita nelle entrate compresa tra 15 e 50% nel secondo trimestre del 2020. *Esempio: Combustibili*	**Catastrofico.** Perdita nelle entrate superiore al 50% nel secondo trimestre del 2020 *Esempio: Turismo*
Impatto di 6 mesi, rientro a V. *Controllo efficace della pandemia e ampi sostegni economici*	Cavalcare l'onda: Incrementare l'offerta per stare al passo con l'aumento della domanda	Aspettare e prepararsi ad un rapido ritorno alla normalità	Sopravvivere e prepararsi ad un ritorno alla normalità relativamente lento	Congelare gran parte dell'attività e prepararsi per la ripresa
Impatto di 1,5 anni, rientro ad U. *Prolungamento del distanziamento sociale e sostegni economici tali da limitare i danni*	Promuovere la crescita e la propria quota di mercato	Difendersi, migliorare la posizione competitiva e trovare nuovi spazi di sviluppo e crescita	Focalizzarsi su innovazioni organiche e crescite non organiche al proprio settore consuetudinario	Focalizzarsi su innovazioni organiche e crescite non organiche al proprio settore consuetudinario
Impatto di 3 anni, rientro a L. *Fallimento nel controllo della pandemia, bancarotte diffuse e inadempienze creditizie*	Sostenere aggressivamente la crescita e la propria quota di mercato	Difendersi, migliorare la posizione competitiva e trovare nuovi spazi di sviluppo e crescita	Prepararsi all'arrivo di nuovi operatori fortemente aggressivi. Reinventare la propria posizione o la propria organizzazione	Prepararsi all'arrivo di nuovi operatori fortemente aggressivi. Reinventare la propria posizione o la propria organizzazione

Parte Prima:

Perché il nostro mondo sarà molto diverso

Alla ricerca di cambiamenti positivi

Regole e Leggi cambieranno spesso e con rapidità

Limitazioni negli incontri
Restrizioni di viaggio
Incremento nei requisiti igienico-sanitari
Protezione dei gruppi vulnerabili
altro...

Le nuove abitudini e i comportamenti si stabilizzeranno

★ *Lavoro a distanza*
★ *Mutazione nell'equilibrio tra vita e lavoro*
★ *Utilizzo di commercio elettronico e logistica*
★ *e-Health (Sanità elettronica)*
★ *altro...*

Disposizioni dall'alto verso il basso

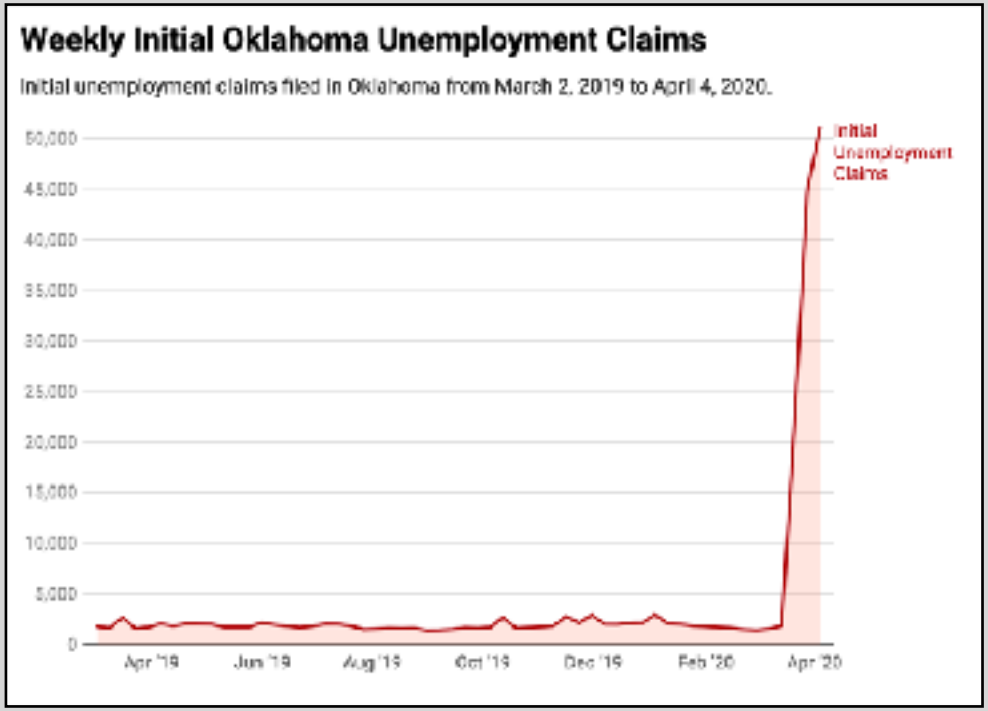
Sono in corso centinaia di studi e sperimentazioni a livello globale.
Le pratiche migliori verranno copiate
e riproposte in territori e in settori differenti.

Applicazioni dal basso verso l'alto

Sia le persone sia le organizzazioni scopriranno i vantaggi
di un nuovo modo di vivere e di lavorare,
sfidando le tradizionali etiche aziendali e gli stili di vita fin qui affermati.

Aspettarsi molteplici effetti secondari

Il Covid-19 porta con sé innumerevoli conseguenze secondarie, che avranno effetti a catena in tutti i comparti economici e, conseguentemente, nella nostra vita quotidiana, come nelle nostre abitudini. Molti degli effetti secondari non si sono ancora manifestati o stanno iniziando a manifestarsi solo ora.



Domande settimanali di disoccupazione (Oklahoma, dal 2 marzo 2019 al 4 aprile 2020. Fonte Dipartimento del Lavoro USA, grafico "The Frontier")

Mobilità: *un terzo della popolazione globale subisce tutt'ora una qualche forma di temporanea limitazione della propria libertà.*

Lavoro ed economia: *i tassi di disoccupazione di massa saranno seguiti da fallimenti di massa, tentativi o interventi di salvataggio, ecc.*

Geopolitica: *maggiore rigidità dei confini, con possibili nuove leggi alimentate da xenofobia e populismo pre-esistenti.*

Tornare a una (nuova) normalità non sarà facile

Notizie per la Stampa

www.demoskopika.eu

demoskopika

Roma, 30 marzo 2020

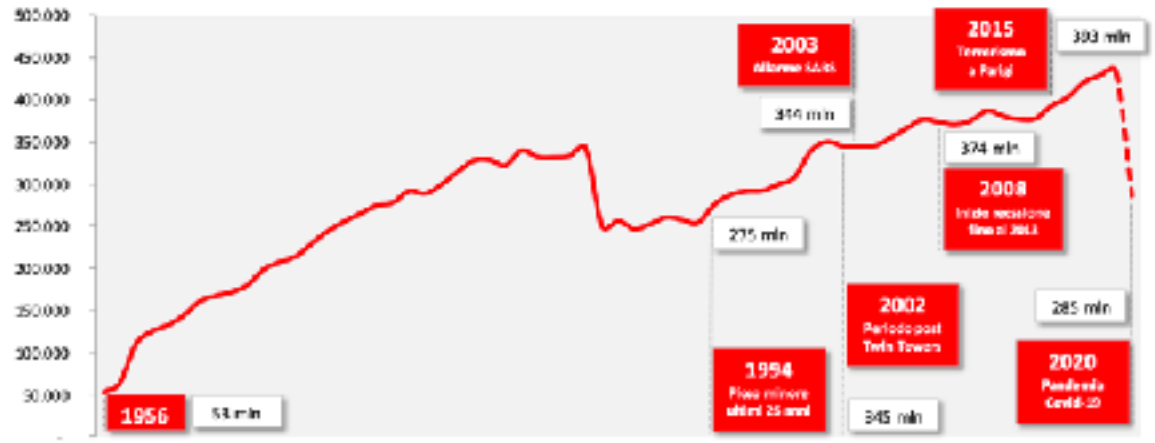
Turismo. Coronavirus, 143 milioni di presenze in meno nel 2020

La contrazione prevista sarebbe del 34,2% rispetto al 2019. Quattro i sistemi regionali più penalizzati: Veneto, Lombardia, Toscana e Lazio. Bruciati oltre 10 miliardi di spesa turistica. Il presidente di Demoskopika, Raffaele Rio: «L'anno 2020 potrebbe essere il peggiore dal 1994. Senza liquidità per gli operatori, sarà una *Waterloo* per il sistema turistico italiano».

Solo una seria e documentata attenzione
ad ogni tipo di aggiornamento,
sia a livello locale sia a livello globale,
potrà aiutare a navigare
in questo mare sconosciuto e tempestoso.

L'andamento delle presenze turistiche in Italia

Serie storica 1956-2020*. Valori assoluti in milioni



Fonte: Elaborazione Demoskopika su dati Istat.
*I valori relativi all'anno 2020 sono stimati.

Fonte: "Demoskopika" 30/03/2020 - Per l'intero report: CLICCARE QUI.

Parte Seconda:

Cambiamenti attesi nel comportamento del consumatore

Segnali premonitori e questioni aperte

I cambiamenti graduali, che avvenivano con tempistiche più lunghe, ora accelereranno per diventare cambiamenti comportamentali più immediati

Esigenza di maggiore supporto igienico da parte della clientela

Diffusione dei robot per le consegne indoor (Aloft h. - USA)

Introduzione di caschi con visore ad infrarossi (Polizia - Cina)

I cambiamenti avverranno su molti fronti

Geopolitica

Per esempio: incremento del protezionismo

Comportamento umano

Per esempio: certificazione immunitaria

Dinamiche imprenditoriali

Per esempio: cambiamenti nella catena di approvvigionamento

Tecnologia

Per esempio: tutto "contactless"

Leggi e Regolamenti

Per esempio: nuove norme sulla privacy

Macroeconomia

Per esempio: limitazione nell'accesso ai capitali

I dieci cambiamenti analizzati in questo sussidiario

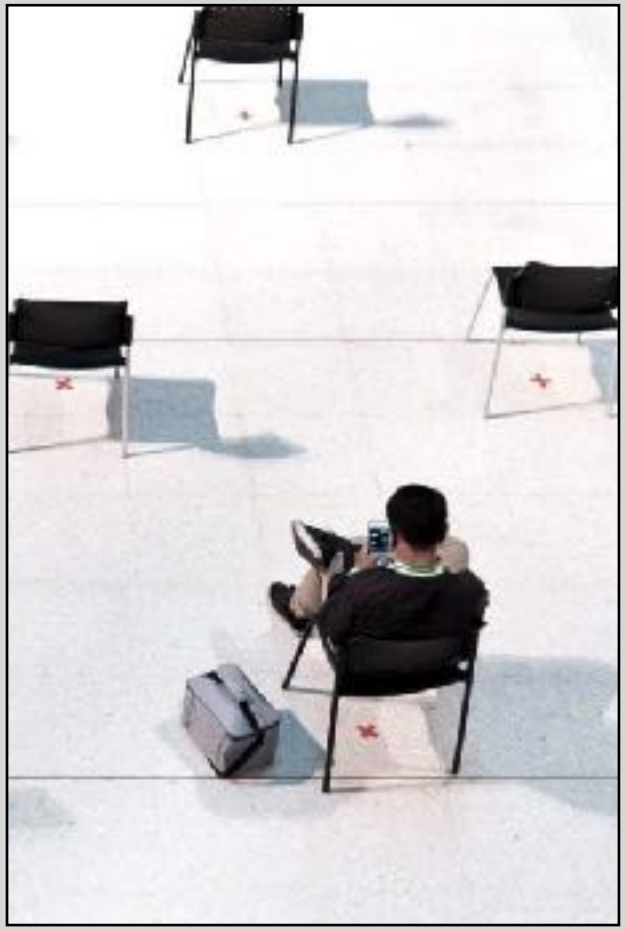
1 / Aumento dell'ansia, della solitudine e della depressione

2 / Drastica riduzione della fiducia nell'igiene di persone e prodotti

3 / Estese restrizioni di viaggio, anche all'interno dal proprio Paese

4 / Ottimizzazione del lavoro da postazioni domestiche, anche estesa oltre ai tipici lavori d'ufficio

5 / Crescente tensione e conflitti a tutti i livelli



6 / Livelli senza precedenti di disoccupazione globale

7 / Incremento massiccio dell'asporto e della consegna a domicilio

8 / Contatti sempre più limitati con le generazioni più anziane

9 / Mutata considerazione della propria identità, oltre il proprio lavoro

10 / Valore dei soggetti con certificazione di immunità

1 / Aumento dell'ansia, della solitudine e della depressione

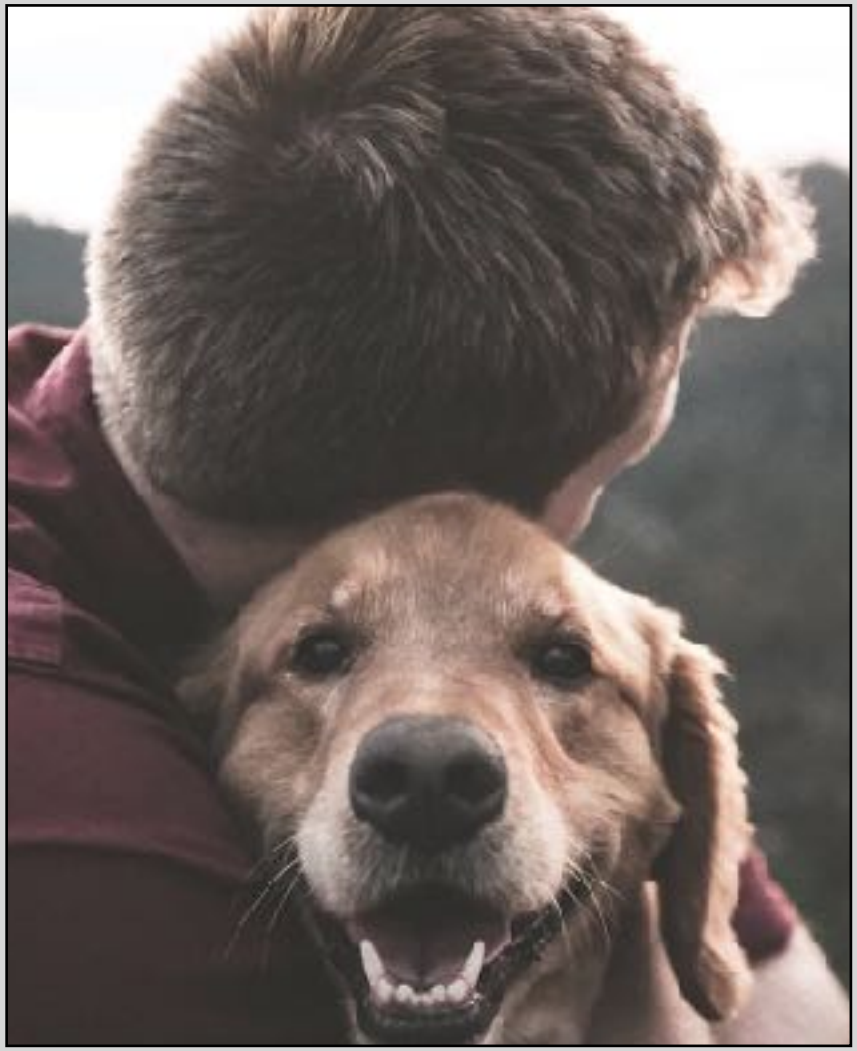
Sfortunatamente, molte persone si sentiranno più isolate, si troveranno a perdere il lavoro, si confronteranno con la malattia o dovranno affrontare problemi di coppia, e taluni dovranno affrontare molti di questi aspetti (se non addirittura tutti) in una volta sola.

Cosa aspettarsi:

Ci sarà un enorme bisogno di **psico-terapie** *e* **personal coaching** *(a distanza). Alcune regioni vedono già un incremento della domanda di* **animali domestici e da compagnia**. *Inoltre giochi e strumenti social online stanno andando a gonfie vele (come Houseparty, Discord, ecc.)*

Da notare che molti di questi strumenti non sono stati progettati per queste nuove situazioni ma potranno riscuotere successo con nuovi usi imprevisti.

Ad esempio: Quanti hanno avuto in precedenza appuntamenti galanti su Zoom o organizzato lezioni scolastiche su Skype?



2 / Drastica riduzione della fiducia nell'igiene di persone e prodotti

Stante la natura virale del Covid-19, consumatori e attività stanno diventando molto più attenti a soggetti e a prodotti con cui interagiscono. Sia i consumatori sia le imprese si aspettano prove concrete dell'igiene e dello condizioni di salute di quanto consegnatogli, degli addetti alla lavorazione e/o al trasporto.

Cosa aspettarsi:

Ciò può comportare riprogettazioni degli **imballaggi**, *condivisione delle cartelle cliniche e della* **temperatura del personale**, *nuovi format di vendita al dettaglio o di ospitalità con servizi aggiuntivi gratuiti incentrati sulla* **pulizia**, *maggiore richiesta di prodotti scientifici o industrializzati rispetto ai "naturali", consegne contact-free e drop-offs, con la nascita di nuovi poli e punti di consegna totalmente automatizzati e/o fortemente specializzati (per controllo della temperatura, condizioni igieniche, ecc.).*

3 / Estese restrizioni di viaggio, anche all'interno dal proprio Paese

Viaggi e turismo potrebbero aver visto il peggior evento mai rilevato nel settore. Il viaggio in sé è - nel breve - un rischio immenso per il consumatore, che potrebbe non essere in grado di tornare a casa propria o non poter verificare alcuna garanzia di sicurezza per sé, nel caso si verifichi un nuovo focolaio in terra straniera.

Cosa aspettarsi:

Ovviamente fiorirà il **turismo locale**. *Viaggiare all'estero potrebbe valere la pena solo per* **vacanze molto più lunghe**, *tenendo anche conto di eventuali periodi di* **quarantena** *e/o combinando potenzialmente il viaggio con il lavoro a distanza.* **Zone rurali e remote**, *come alpeggi, baite o tenute isolate diverranno presto* **"luxury escapes"**.

4 / Ottimizzazione del lavoro da postazioni domestiche, anche estesa oltre ai tipici lavori d'ufficio

La casa sta assumendo un significato completamente nuovo, mentre gli individui e le famiglie escogitano nuovi metodi per bilanciare i bisogni di lavoro e di vita privata entro i confini del proprio spazio.

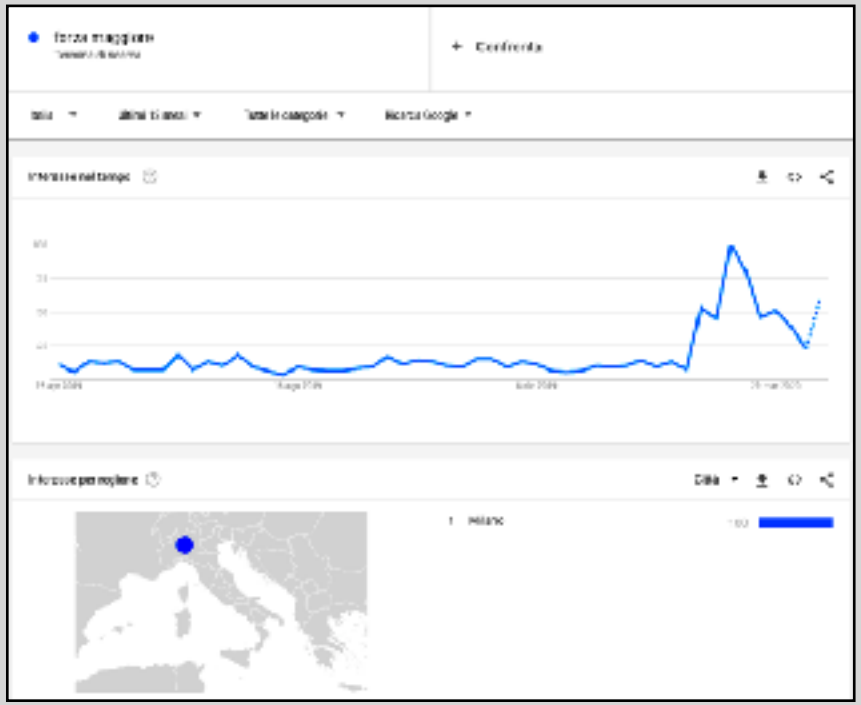
Cosa aspettarsi:

Le aziende, sempre più a corto di liquidità, **ridurranno spazi e infrastrutture degli uffici**. *Bisogna aspettarsi richieste di home-working che andranno ben oltre la cosiddetta "fase due".*

Le persone utilizzeranno sempre più **attrezzature speciali e dedicate, macchine e configurazioni audio/video avanzate** *per soddisfare questo cambiamento nel proprio stile di vita. Le politiche e le nuove* **assicurazioni** *dovranno saper stare al passo, con proposte e suggerimenti in linea con le tendenze.*

5 / Crescente tensione e conflitti a tutti i livelli

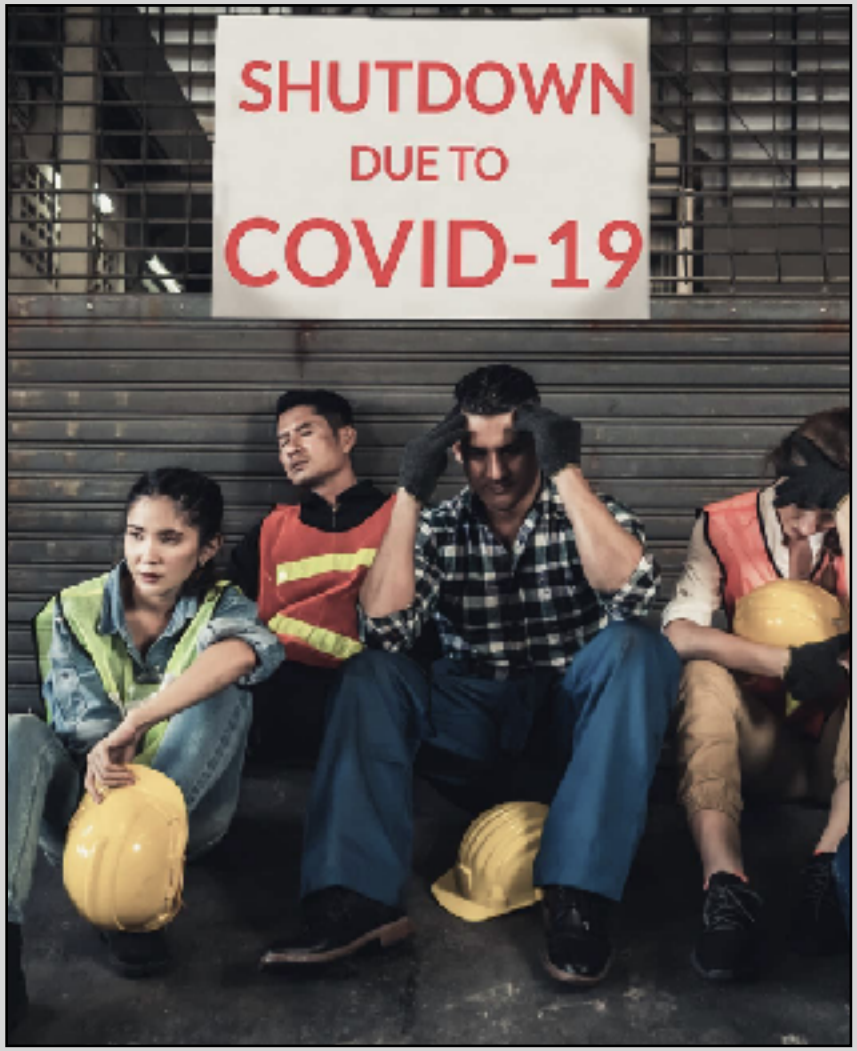
Molte attività e molte persone stanno muovendosi in modalità "sopravvivenza", guardando all'evoluzione della situazione giorno per giorno. Nel frattempo, molti potrebbero violare contratti o accordi, costretti a situazioni di forte disagio o non più in grado di poter rispettare i termini di quanto concordato prima dell'emergenza.



Cosa aspettarsi:
I trend su Google mostrano significativamente un picco per il termine di ricerca **"forza maggiore"**.
Battaglie legali appariranno ovunque. Allo stesso tempo, gli **avvocati** *stanno passando a un metodo di lavoro assai più* **informatizzato**. *Ciò attiverà ulteriori strumenti per consentire un'***automatizzazione delle professioni legali** *su vasta scala.*

6 / Livelli senza precedenti di disoccupazione globale

Molti saranno costretti a ripensare la propria carriera o gli scopi e gli obiettivi della propria attività, anche perché ritirarsi, cedendo semplicemente alla concorrenza (parimenti in difficoltà), non può considerarsi oggi un opzione percorribile.



Cosa aspettarsi:

La **formazione** *e l'***aggiornamento** *a distanza assisteranno certamente ad un forte incremento. Al tempo stesso molti potrebbero scegliere di avviare* **nuove imprese**, *in modo da poter sostenere il budget familiare.*

Entrambe le opzioni forniranno esperienze preziose, nuove opportunità e nuove dinamiche per il momento in cui l'economia globale si sarà ripresa.

7 / Incremento massiccio dell'asporto e della consegna a domicilio

Molte aziende di vendita al dettaglio e molti distributori di prodotti dovranno passare alla consegna a domicilio e/o a servizi da remoto. La vendita al dettaglio ordinaria non scomparirà, ma sarà costretta ad evolversi.

Cosa aspettarsi:

Bisogna aspettarsi il fiorire di soluzioni di **consegna a domicilio sempre più specializzate** *(ad es. Punti di consegna per alimenti congelati o refrigerati) e* **ottimizzazioni avanzate nella catena di approvvigionamento** *(ad es. negozi multi-prodotto che raggruppano consegne per la stessa famiglia o nella medesima strada). Al tempo stesso lo shopping in realtà virtuale o le consegne tramite drone rimangono certamente non percorribili nel breve periodo.*

8 / Contatti sempre più limitati con le generazioni più anziane

Fino a quando non sarà disponibile un vaccino, l'interazione con persone di età superiore ai 65 anni sarà fortemente limitata. Le persone dovranno quindi ridefinire completamente tutti gli incontri sociali.

Cosa aspettarsi:

Mentre l'utilizzo di strumenti di **interazione digitale** *subirà presto un'accelerazione, saranno invece le normali attività quotidiane a dover essere completamente ripensate e ridefinite. Alcune opzioni di vendita al dettaglio speciali? Certamente la ridefinizione a forte riduzione di* **cerimonie** *e* **rituali** *(ad esempio con servizi innovativi per i matrimoni di grandi dimensioni, non più praticabili nelle forme consuetudinarie). E inoltre l'aumento delle* **comunità per persone con bisogni speciali** *o di una certa età.*

9 / Mutata considerazione della propria identità, oltre il proprio lavoro

Per molti, il loro ruolo professionale è parte significativa di ciò che essi rappresentano. Mescolando lavoro e vita privata, questo **livello superficiale** *verrà* **ridimensionato**. *Solo ora molti stanno imparando a conoscere i propri colleghi ad un livello più profondo, e talvolta può essere sufficiente un collegamento live in streaming dalla camera da letto o dal soggiorno per mutare le valutazioni su una persona.*

Cosa aspettarsi:

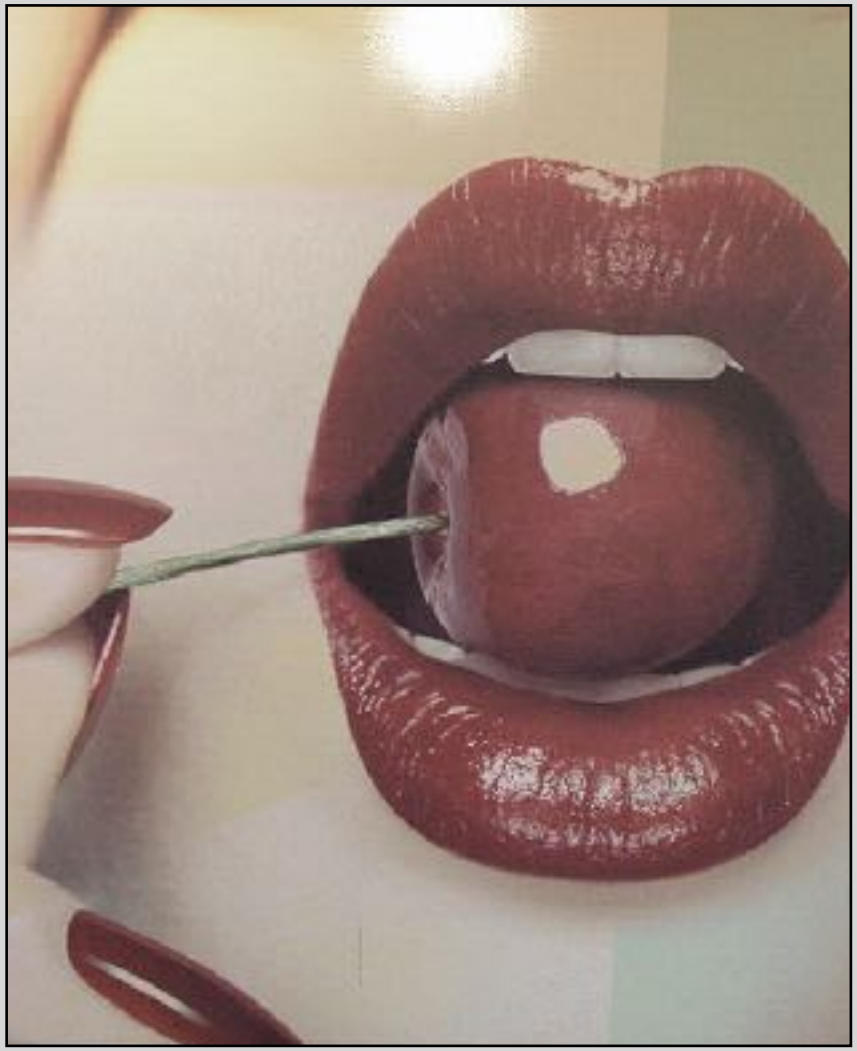
In tempi normali, la **moda** *sarebbe l'elemento principale per modellare e comunicare la propria identità, ma essendoci un minore interazione fisica, l'***alterazione digitale** *dell'interazione video potrà parzialmente sostituirne la funzione. (Da notare come tanti utenti streamer di Twitch stiano personalizzando la propria "stanza di live streaming"). Si assisterà certamente ad altre esperienze, anche con* **alter ego digitali**.

10 / Valore dei soggetti con certificazione di immunità

Per chi utilizzi un modello di business che preveda la presenza di **molte persone in spazi ristretti**, *non vi è purtroppo alcuna soluzione positiva da immaginare in tempi brevi (crociere, teatri, eventi di massa, festival, saloni, fiere, ecc.)*

Cosa aspettarsi:

*Aumento di sale da pranzo singole o interazioni prive di contatti umani diretti (ad es. introduzione e sviluppo della presenza di camerieri-robot). Una possibile via d'uscita potrebbe essere la crescita di un nuovo segmento di consumatori, con una cartella clinica ufficiale e certificata tale da dimostrare la propria immunità. Ma potrebbe essere vantaggioso rivolgere la propria attività "solo" a queste persone? Certamente si tratta di un'*__opzione inesplorata__ *per la maggior parte delle attività; anche se bisognerebbe rivolgere maggior attenzione al metodo con cui, per decenni, l'industria dell'*__intrattenimento per adulti__ *abbia gestito la diffusione dell'HIV e delle malattie sessualmente trasmissibili nel proprio settore.*



Parte Terza:

Come sono state influenzate le diverse attività dall'arrivo della pandemia

Analisi ed informazioni per una risposta efficace

Un calo marcato e senza precedenti della domanda avrà effetti a catena profondi

1) **Le visite ai ristoranti scendono quasi a zero**

2) **Diminuisce il consumo di alcol**

3) **Enoteche e distributori sotto pressione**

4) **Crollano le entrate delle aziende vitivinicole(*)**

(*) alcune di queste società potrebbero anche fallire, portando ad un'ulteriore incremento della disoccupazione e diminuendo così ulteriormente la già contratta domanda del mercato. Ecco un chiaro esempio di circolo vizioso che sfocia nella recessione e che può essere interrotto solo da stimoli fiscali e finanziari sostanziosi, investimenti intelligenti degli operatori e nuove soluzioni di vendita e promozione.

Analisi dell'impatto per settore

Caratteristiche del settore

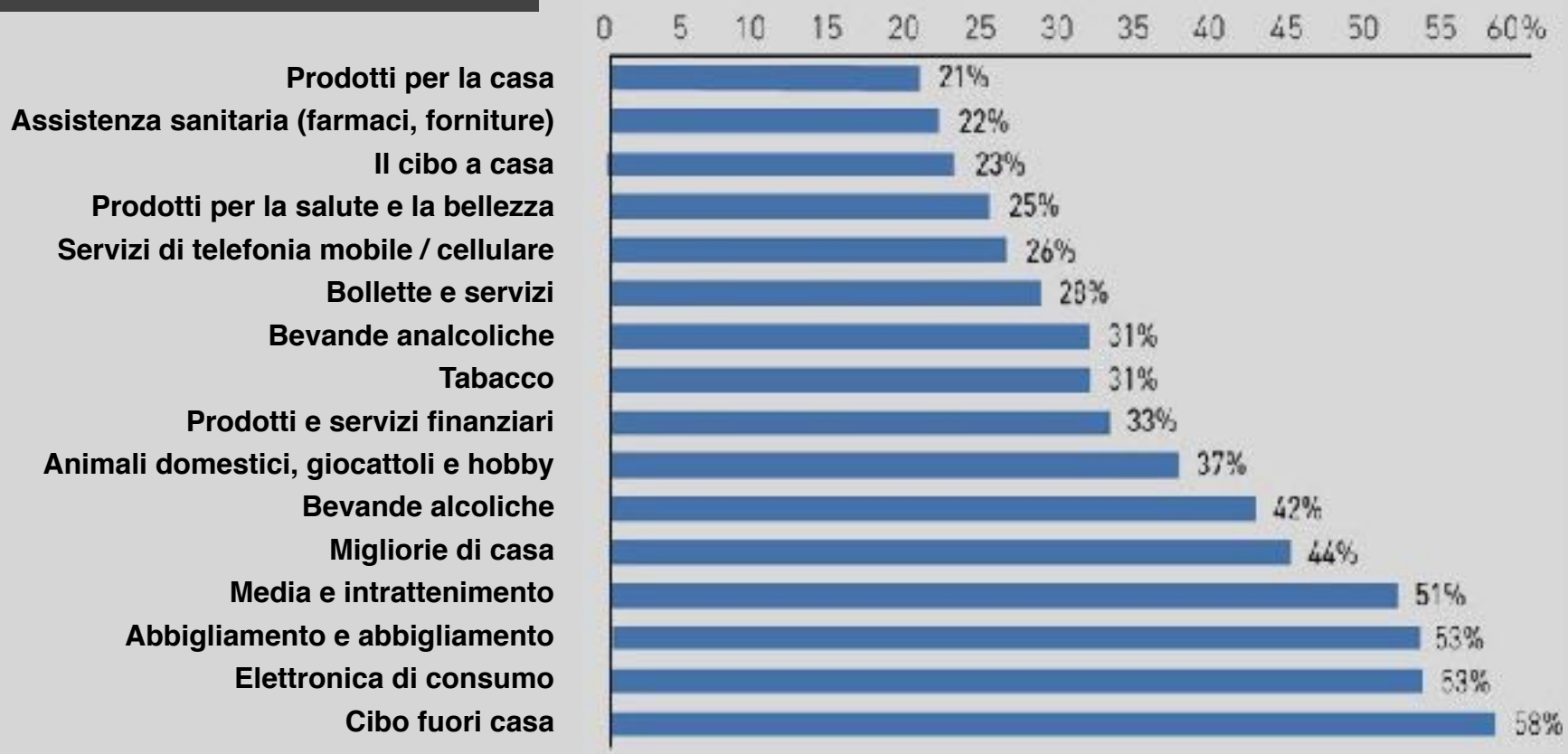
Se l'attività indicata è presente nel settore, l'impatto sarà comunque negativo (a meno che non si abbia la forza e la volontà di ridefinirsi in tempi rapidi e con sistemi innovativi).

	I grandi incontri sono essenziali	Una stretta interazione umana è essenziale	L'igiene, o la sua percezione, è fondamentale	Si dipende dal viaggio (sia d'affari sia di piacere)	Il servizio o il prodotto è rinviabile o annullabile	Analisi dell'impatto
Turismo ed ospitalità	Altissimo	Altissimo	Alto	Altissimo	Alto	Altissimo
Sport	Altissimo	Altissimo	Medio	Basso	Medio	Alto
Musica	Alto	Alto	Basso	Medio	Medio	Alto
Automotive	Basso	Basso	Medio	Basso	Altissimo	Alto
Bevande Alcoliche	Alto	Alto	Medio	Medio	Basso	Medio
Vendita al dettaglio (non food)	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Farmaceutica	Basso	Basso	Alto	Basso	Basso	Basso

Analisi per attività

Come è diminuita la spesa dei consumatori dopo la crisi del 2008?

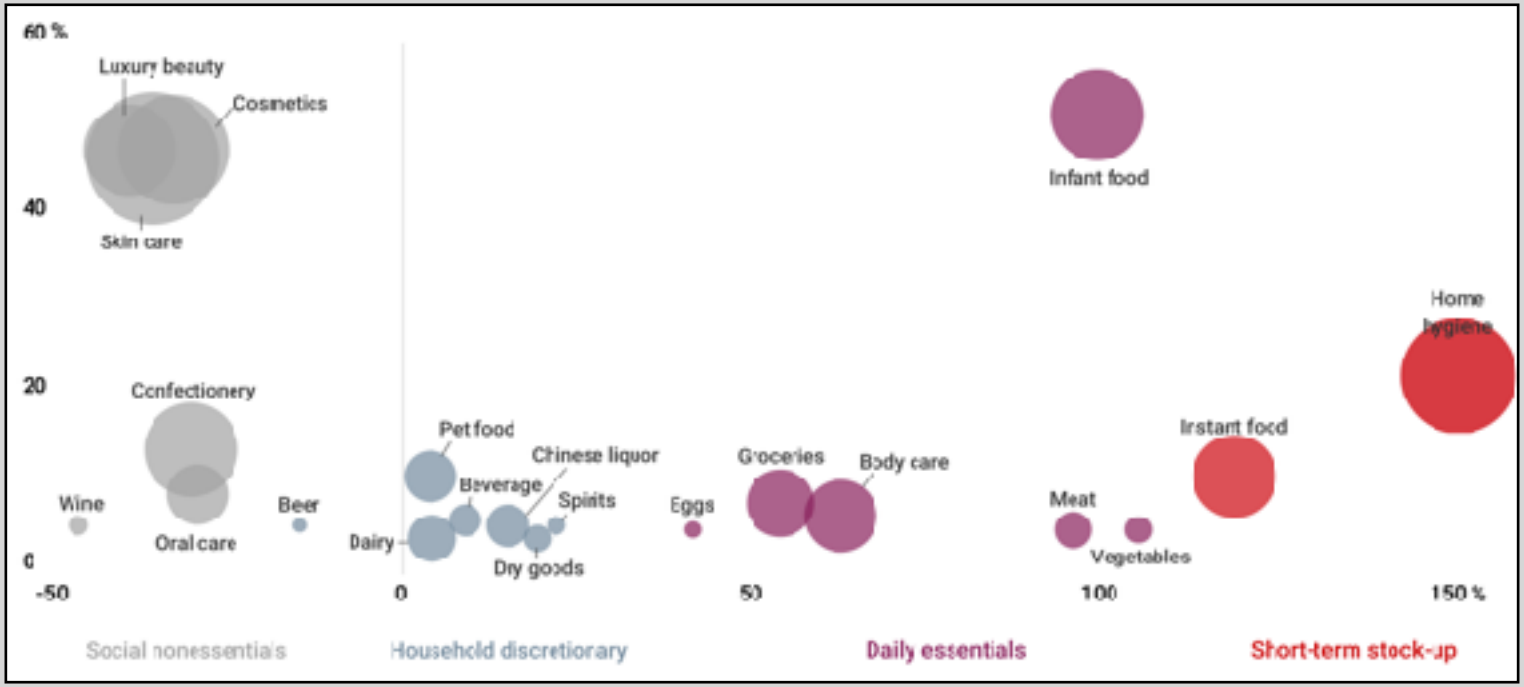
"Nel corso degli ultimi 12 mesi, ho ridotto le mie spese in questa categoria"
(percentuale di intervistati concordi e fortemente concordi)



Fonte: Booz & Company Fall 2009. Il Report completo è reperibile QUI

Impatto sui settori

Cosa sta succedendo attualmente in Cina?



Variazione delle vendite su base annua durante i primi 13 giorni del nuovo anno lunare 2020

Note: La dimensione dei cerchi rappresenta il GMV (Volume lordo della merce) per i primi 13 giorni del nuovo anno lunare cinese 2020.
Fonte: Analisi Bain "Rapporto sulla vendita al dettaglio" - Per leggere il report completo: CLICCATE QUI .

Parte Quarta:

Cosa poter fare adesso

Dall'emergenza alla pianificazione

Definire la propria strategia

Nota

La capacità della propria risposta strategica dipende anche dalla liquidità, dalla posizione competitiva e dall'attrattiva del proprio settore

Impatto sulla propria attività

Impatto diretto del COVID-19 / Impatto indiretto dovuto alla recessione economica / Capacità di adattamento rapido

Gravità e durata dell'impatto economico

Previsioni sul PIL / Evoluzione della pandemia / Politiche economiche

	Positivo. Crescita delle entrate grazie all'aumento della domanda. *Esempio: E-commerce*	**Leggermente negativo.** Perdita nelle entrate compresa tra 0 e 15% nel secondo trimestre del 2020. *Es.: Beni di consumo*	**Grave.** Perdita nelle entrate compresa tra 15 e 50% nel secondo trimestre del 2020. *Esempio: Combustibili*	**Catastrofico.** Perdita nelle entrate superiore al 50% nel secondo trimestre del 2020 *Esempio: Turismo*
Impatto di 6 mesi, rientro a V. *Controllo efficace della pandemia e ampi sostegni economici*	Cavalcate l'onda: Incrementate l'offerta per stare al passo con l'aumento della domanda	Aspettate e preparatevi ad una rapida ripresa normale	Sopravvivete e preparatevi un ritorno alla normalità relativamente lento	Congelate gran parte dell'attività e preparatevi per la ripresa
Impatto di 1,5 anni, rientro ad U. *Prolungamento del distanziamento sociale e sostegni economici tali da limitare i danni*	Promuovete la crescita e la vostra quota di mercato	Difendetevi, migliorate la posizione competitiva e trovate nuovi spazi di sviluppo e crescita	Focalizzatevi su innovazioni organiche e crescite non organiche al proprio settore consuetudinario e disinvestite	Focalizzatevi su innovazioni organiche e crescite non organiche al proprio settore consuetudinario e disinvestite
Impatto di 3 anni, rientro a L. *Fallimento nel controllo della pandemia, bancarotte diffuse e inadempienze creditizie*	Sostenete aggressivamente la crescita e la vostra quota di mercato	Difendetevi, migliora la posizione competitiva e trovate nuovi spazi di sviluppo e crescita	Preparatevi all'arrivo di nuovi operatori fortemente aggressivi. Reinventate la vostra posizione o la vostra organizzazione o disinvestite rapidamente	Preparatevi all'arrivo di nuovi operatori fortemente aggressivi. Reinventate la vostra posizione o la vostra organizzazione o disinvestite rapidamente

Passare dalla difesa...

La mitigazione dei danni maggiori è cruciale, sia dal punto di vista della salute e della sicurezza, sia per quanto riguarda l'operatività aziendale e il rapporto tra perdite e profitti.
Sarà un'attività che impegnerà in modo continuativo.

...all'attacco

Ma è anche tempo di prepararsi per la fase successiva. Molti settori, che sono rimasti stabili per decenni, sono ora rapidamente in procinto di "passare la mano" a quelle imprese che sapranno meglio interpretare il cambiamento.
Vincerà chi saprà muoversi più rapidamente e in maniera più decisiva.

Durante la recessione, la società farmaceutica francese **Sanofi** ha portato la sua spesa complessiva in **ricerca e sviluppo** da 950 milioni di € nel 2000 a 1,3 miliardi nel 2003, per mantenere solida la sua catena di prodotti. La società ha guadagnato ampie quote di mercato e ha sovraperformato la concorrenza nel mercato azionario. Successivamente la società era divenuta così forte da poter assorbire Aventis, società farmaceutica franco-tedesca molto più grande, dopo una battaglia di acquisizione, con l'avvento dell ripresa economica del 2004 (**HBR**)

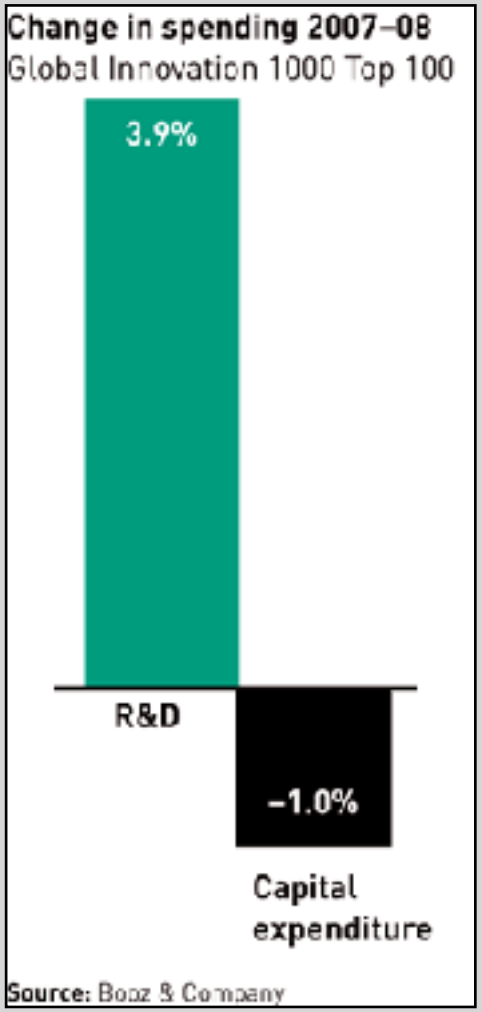
Lo scoppio della SARS è stato un momento fondamentale per portare **Alibaba** sulla strada per diventare il principale colosso dell'e-commerce, con fatturati oggi superiori ai 470 miliardi di dollari (**CNBC**)

La società di cosmetici cinese **Lin Qingxuan** è stata costretta a chiudere il 40% dei suoi negozi a causa dell'arrivo del Covid-19. La società ha riassegnato i suoi **oltre 100 consulenti di bellezza** dai negozi per farli diventare ***influencer online*** in modo che, utilizzando strumenti digitali come WeChat, coinvolgessero virtualmente i clienti e indirizzassero le vendite online. Come conseguenza, le sue vendite a Wuhan hanno raggiunto una **crescita del 200%** rispetto alle vendite dell'anno precedente. (**HBR**)

Cosa poter fare adesso

	Già in corso d'opera *Difesa a breve termine* Settimane 0 - 8	**Cosa poter fare adesso** *Mitigazione a medio termine* Settimane 9-16	**Cosa fare a breve** *Crescita a lungo termine* Settimane 16- ...
Difesa	• Allineare la leadership senior • Impostare l'ufficio progettazione • Proteggere la salute e la sicurezza di dipendenti e clienti • Elaborare scenari macroeconomici e microeconomici su perdite e ricavi • Mantenere a galla la propria operatività	• Comprendere l'impatto a medio e lungo termine • Proteggere le entrate • Ridefinire il budget e implementare misure di conservazione della liquidità • Stabilizzare l'operatività *(ad es. catena di approvvigionamento, produzione, ecc.)*	• Monitorare gli attuali scenari e adattarli costantemente. • Ridefinire budget e investimenti • Portare le proprie operazioni ad una nuova normalità entro i successivi 18 mesi
Attacco		• Comprendere la nuova economia e le opportunità di crescita che offre • Sviluppare una strategia su come superare la concorrenza • Focalizzare o sviluppare nuovi prodotti / servizi / mercati / modelli di business	• Investire in segmenti in crescita • Sviluppare piani di fusione e acquisizione • Focalizzarsi sul portafoglio esistente • Sviluppare nuovi prodotti / servizi / mercati / modelli di business

Ora è tempo di investire in comunicazione, innovazione, ricerca e sviluppo



Le 100 aziende più innovative **aumentano sempre le proprie spese in ricerca e sviluppo** durante una recessione, mentre le altre sono in stallo. A lungo termine, questi investimenti **ripagano ampiamente in redditività e crescita**.

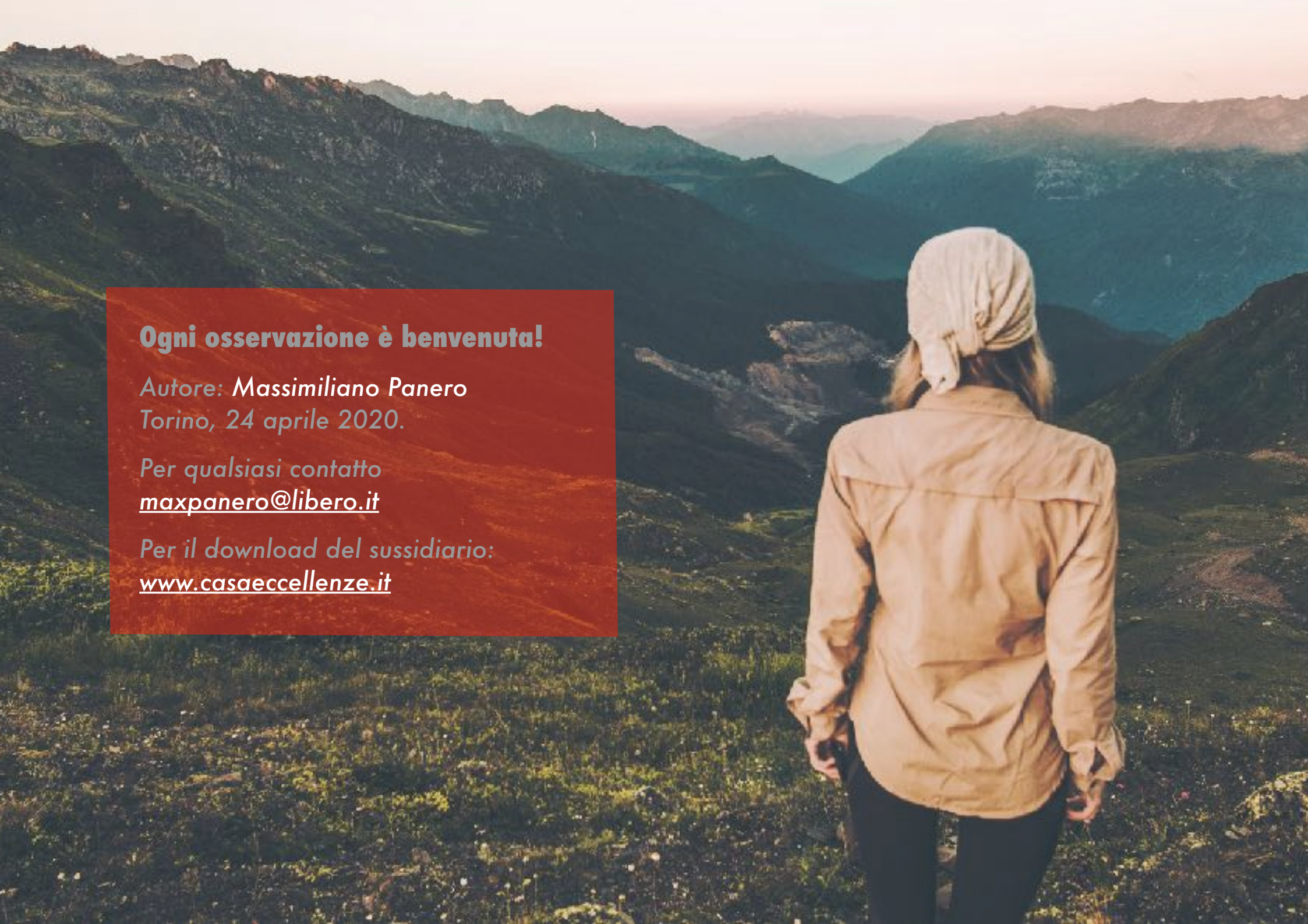
La *"Gartner"* ha esaminato 30 società F1000 che hanno accelerato durante la crisi del 2008. **Tutti hanno investito in nuove opzioni di crescita invece di ridurre i costi**.

La "*Bain & Company*" è giunta a una conclusione simile dopo aver analizzato 5000 aziende in 10 anni. **Crescere al di fuori del proprio core business** è stato individuato come una delle strategie vincenti.

Fonte: "Profits Down, Spending Steady: The Global Innovation 1000", grafico "Booz & Company" per "Strategy & Business".

Creare la propria iniziativa per la crescita di una nuova economia

Valutazione dell'impatto	Sviluppo della strategia	Fase d'attacco	Come renderlo possibile
Studio del metodo Valutare quale economia poter sviluppare con il "*distanziamento sociale*" e che impatto si avrà nel proprio settore **Monitoraggio dell'impatto** Valutare come reagiranno i clienti, il mercato, le categorie e le attività nel complesso a medio e lungo termine	**Strategia di crescita** Riflettere e valutare su come poter crescere in un'economia a "*distanziamento sociale*" e anticipare e superare la concorrenza **Far perno sul proprio portafoglio** Cercare di puntare principalmente sulle proprie risorse ed evitando il rischio di ulteriori indebitamenti	**Sviluppare una sequenza di opportunità** Sviluppare una sequenza di azioni a breve termine per lanciare e promuovere nuove opportunità commerciali, sulla base dei nuovi comportamenti dei consumatori. **Sviluppare una tabella di marcia per fusioni e acquisizioni** Valutare e - nel caso - pianificare le opportunità di una crescita inorganica	**Promuovere sprint aziendali** Eseguire e comunicare accelerazioni e nuove azioni settimanalmente **Lanciare una nuova proposta o un nuovo modello di business** Progettare, sviluppare e lanciare una nuova proposta sul mercato **Assumere un team di crescita** Assumere rinforzi per i propri team, specifici e dedicati per gli scopi prefissati.



Ogni osservazione è benvenuta!

Autore: *Massimiliano Panero*
Torino, 24 aprile 2020.

Per qualsiasi contatto
maxpanero@libero.it

Per il download del sussidiario:
www.casaeccellenze.it