

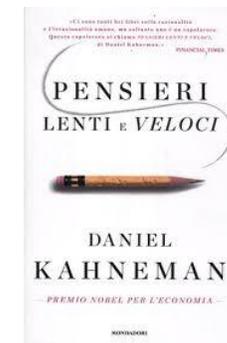
*open innovation*

**Prendere le decisioni giuste in  
condizioni di emergenza:  
war room**

Ing. Maurizio Scabbia ([maurizio.scabbia@open-innovation.it](mailto:maurizio.scabbia@open-innovation.it))

Ing. Nicola Tiozzo ([nicola.tiozzo@open-innovation.it](mailto:nicola.tiozzo@open-innovation.it))

# Pensiero lento e pensiero veloce



2011



2017

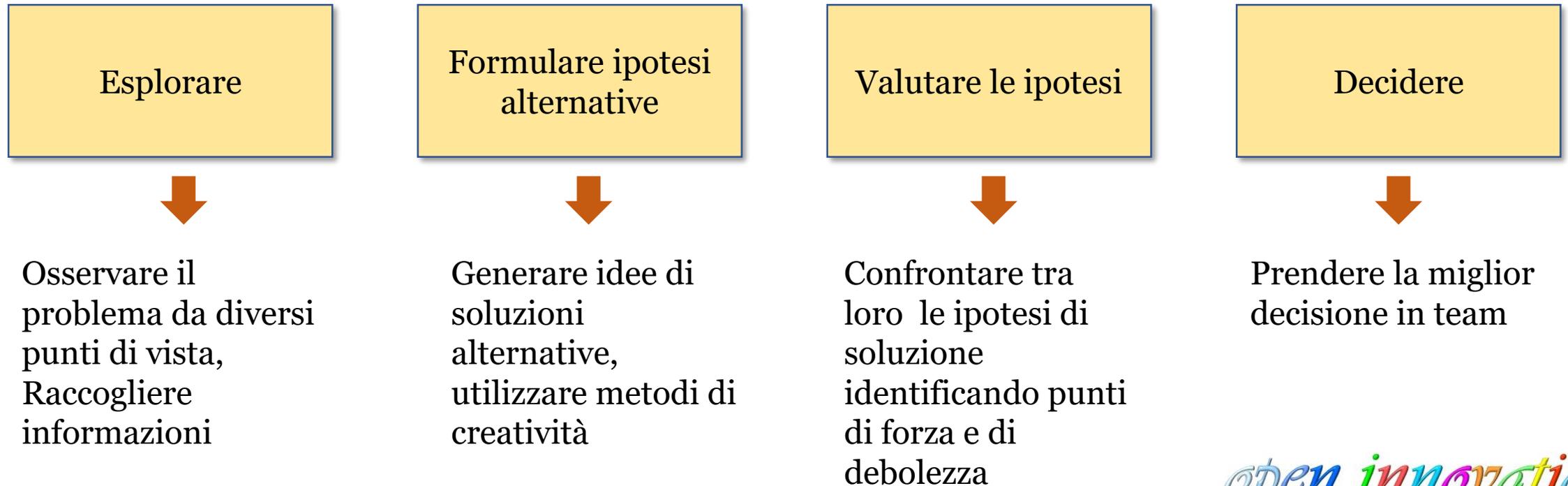
- Pensiero veloce: primitivo, inconsapevole e automatico, velocissimo. Può svolgere più compiti nel medesimo tempo, usa poca energia, dà immediatamente senso a qualsiasi cosa che ci viene proposta.
- Pensiero lento: consapevole, razionale, metodico, cauto, lento. Si occupa di una cosa alla volta, consuma molta energia e non spesso non riesce a controllare il pensiero veloce (soprattutto se ci sono emozioni forti). Lavora male sotto pressione.

*open innovation*

# Caratteristiche delle decisioni in situazioni di emergenza

- Il coinvolgimento emotivo è alto
- È forte la percezione di dover decidere immediatamente: vi è il rischio di scorciatoie intuitive sbagliate (bias cognitivi)
- La realtà tende a ridursi a quello che si riesce a «vedere» qui ed ora e le informazioni per decidere possono non essere quelle giuste
- L'orizzonte temporale di riferimento per la decisione è il brevissimo termine
- Non c'è tempo per la creatività, per analizzare alternative diverse e quindi la prima decisione accettabile diventa la decisione definitiva

# Il processo decisionale



# Coinvolgere più persone

- Il processo decisionale produce risultati migliori se svolto in team:
  - Diversi punti di vista
  - Maggior attenzione
  - Riduzione del rischio di bias cognitivi
  - Miglior raccolta di informazioni
  - Più creatività

**La war room**

TOP NEWS / PRIMO PIANO

## Nella “war room” del Veneto che sfida il virus: “Due settimane per la verità, pronti al peggio”

Le autorità interrogano i medici, le risposte meglio delle attese: «La progressione dei contagi è metà del previsto»



A distanza di sicurezza: i rappresentanti delle istituzioni si sono adunati a Padova per fare il punto sull'evoluzione dell'epidemia e sulle procedure più efficaci per affrontare la crisi

PAOLO POSSAMAI

PUBBLICATO IL  
07 Marzo 2020

**P**ADOVA. Lo Stato schierato, ad ascoltare due docenti dell'Università di Padova, due specialisti in trincea contro il coronavirus. Lo Stato che vuole arginare gli effetti di Covid 19: non

ECONOMIA E FINANZA

- La Fed torna al 2008: contro il coronavirus ripristina la cavalleria

# WAR-ROOM | Cos'è



## Dove nasce?

Agli inizi del XX secolo (1901) per:

- Riunire **in 1 solo posto**
- **Tutti e soli** i militari **responsabili** coinvolti
- Per prendere **decisioni strategiche**:
  - posizionamento delle truppe
  - localizzazione del nemico
  - definizione dei piani di attacco



War-room di Churchill nella 2° guerra mondiale

*open innovation*

# WAR-ROOM | Cos'è

E' diventata una tecnica di Project Management

- Raccogliere e condividere le **informazioni** vitali e/o critiche
- Per prendere **decisioni chiave** e strategiche
- In modo **rapido, solido e condiviso**



# WAR-ROOM | Quando si usa

*“Failure is not an option”*

- Ambito **militare**, come in origine
- Progetti di realizzazione di infrastrutture
- Progetti di lungo termine da definire in pochi giorni o settimane
- **Sopravvivenza** dell'azienda
- Risoluzione del Millennium Bug
- Fusione HP-Compaq
- Gestione dell'**emergenza** su piccola o vasta scala

# WAR-ROOM | Perché si usa

## Aumenta

1. **Comunicazione** fra i membri del gruppo di lavoro
2. **Efficacia** delle soluzioni
3. **Solidità** delle informazioni

## Riduce

4. **Rischi**

Miglior Problem Solving in termini di numero di **risposte, rapidità ed efficacia**

- in situazioni di “gestione del caos” o di incertezza
- pre-vedere scenari verosimili
- essere pronti ad affrontarli

# WAR-ROOM | Caratteristiche

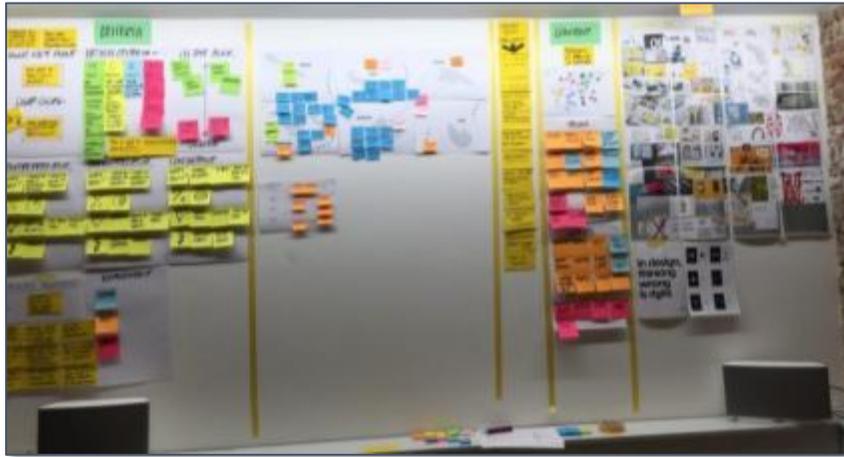
1. **Focus sull'argomento**
2. **Stakeholder engagement (punto fondamentale)**
3. **Informazione gestibile**
4. **Rapidità**
5. **Revisione**

Struttura tipo: Agile Project Management



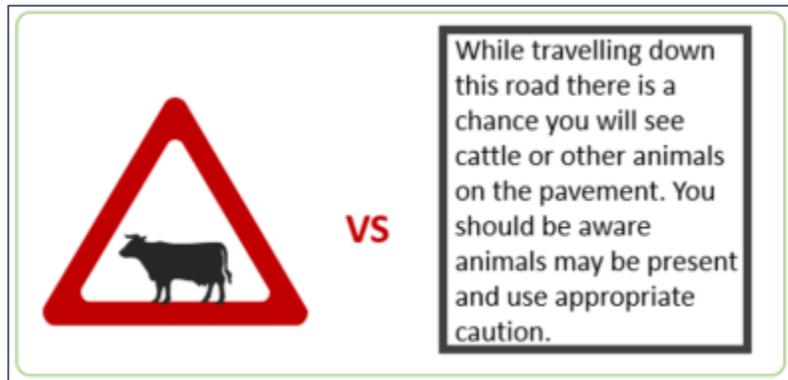
# WAR-ROOM | Come si fa

1. Stanza (reale o virtuale) dedicata, specifica
  - Meeting remoti
2. Area attrezzata (reale o virtuale) flessibile, per visualizzare attività e problemi
  - Struttura agile
3. Tutti (e soli) i decisori



# WAR-ROOM | Come si fa

4. Etichetta comportamentale
  - Dentro e fuori
5. Dati e report già predisposti
  - Informazioni che servono
6. Rendere tutto il più possibile “visual”



# WAR-ROOM | Applicazione

*“Failure is not an option”*

Necessità di prendere decisioni

1. critiche,
2. in tempi rapidi,
3. in condizioni incerte,
4. minimizzando il rischio

- Il COVID-19 non è come nessuna delle crisi precedenti,
- e usare approcci tradizionali non è sufficiente.



# WAR-ROOM | Applicazione

Problemi (tempo - tipo):

- IN CORSO - Emergenza sanitaria;
- DURANTE – Mancati ricavi
- FRA POCO – Supply chain
- DOMANI – Cassa
- DOPODOMANI - Fatturato? Clienti? Consumatori? Scenario?

*Un approccio “wait&see” è un approccio che manca di iniziativa e coglierà impreparati.*

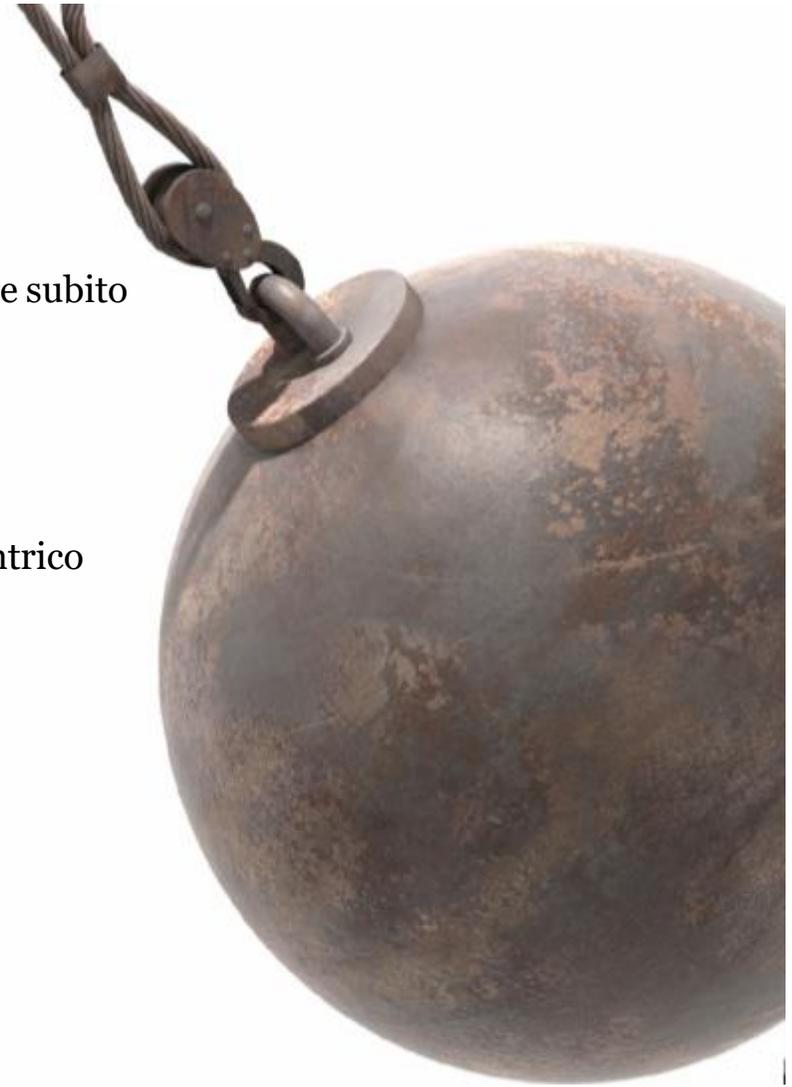


*open innovation*

# WAR-ROOM | Applicazione

Le aziende dovranno rapidamente:

- **Definire macro-scenari** di mercato,
- Discernere rapidamente **azioni operative** da intraprendere subito
- Contenere i **costi**
- Stabilizzare la **supply chain**
- Definire la **controffensiva**: restare su un fronte cliente-centrico
- Predisporre linee di **crescita** e piani di **innovazione**



# WAR-ROOM | Applicazione

Situazione destabilizzante + mancanza di riferimenti + necessità di azione = Che fare?

**FLESSIBILITA'** + **EFFICACIA**

1. war-room settlement = senior managers, Operations, Vendite, HR, Finanza, Proprietà...
2. Approccio agile
  - daily meeting
  - Definizione priorità e azioni
  - Reportistica e dati aggiornati
3. Identificare scenari:
  - Rapidamente
  - Per area
  - Per tempi
4. Predisporre un piano:
  - Principale
  - Di riserva
5. In tempi brevissimi
  - settimane



*open innovation*

# WAR-ROOM | Applicazione

## Decidere di prepararsi.

- Creare la war-room
- Pesare le decisioni
- Farsi aiutare

Attivare strumenti agili di project management

**WK 0**

## Iniziare il lavoro.

- Salvaguardia Lavoratori e Clienti
- Verificare P&L
- Situazione corrente, caso peggiore

Usare strumenti agili di project management

**WK 1-2**

## Prepararsi al futuro.

- Azioni immediate per rinnovare a medio-lungo termine
- Individuare opportunità
- Rivedere operations
- Pianificare riserve di cassa

Usare strumenti di idea generation

**WK 2-4**

## Costruire il futuro.

- Attivare nuovi prodotti/servizi flessibili
- Governare cambiamenti improvvisi clienti

Usare strumenti agili di product development

**WK 3-6**



*open innovation*

# WAR-ROOM | Applicazione

Sono necessari quindi strumenti di:

- **Gestione agile** dei progetti (*Trello, Asana*)
- Gestione **remota** (*vd. webinar Open Innovation*)
- **Definizione del business** in termini rapidi ed efficaci (*visuali*)
- **Aiuto alle decisioni** basate su fatti e informazioni condivise (*portfolio management*)

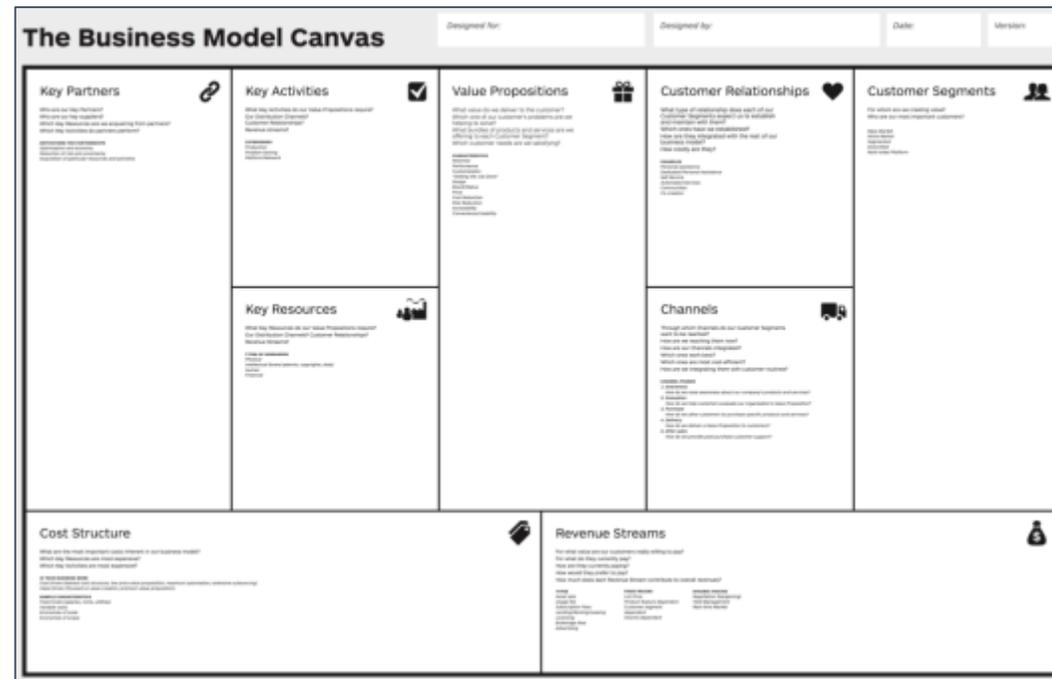
Mai perdere di vista:

- VALUE - Qual è il valore che offre al mercato?
- PROCESS - Come fa a erogarlo?
- ENVIRONMENT – in che contesto lo fa?
  
- Può essere utile il Business Model Canvas
- Discusso in War-room,
- Evidenziando i cambiamenti già attivi e quelli potenziali.

# WAR-ROOM | Applicazione

- VALUE - Qual è il valore che offre al mercato?
- PROCESS - Come fa a erogarlo?
- ENVIRONMENT – in che contesto lo fa?

Il Business Model Canvas come documento revisione nelle milestones.



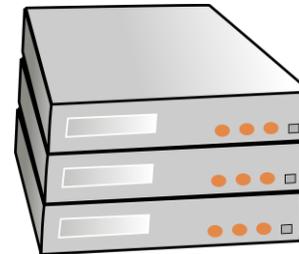
NOTA – Gli stakeholders saranno un fattore critico (ISO 9001) e il war-room team deve contenerli tutti.

# Strumenti operativi per la war room in remoto

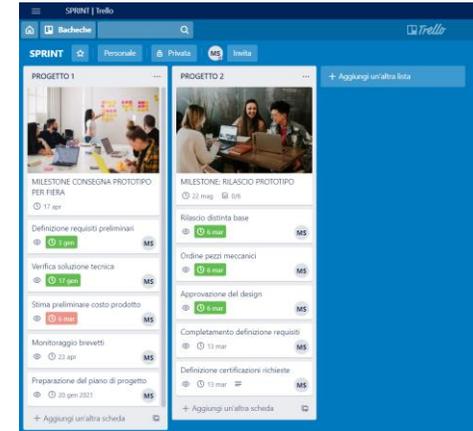
**Remote Meeting** (Google Hangout, Skype, Microsoft Teams, Zoom, Webex, ...)



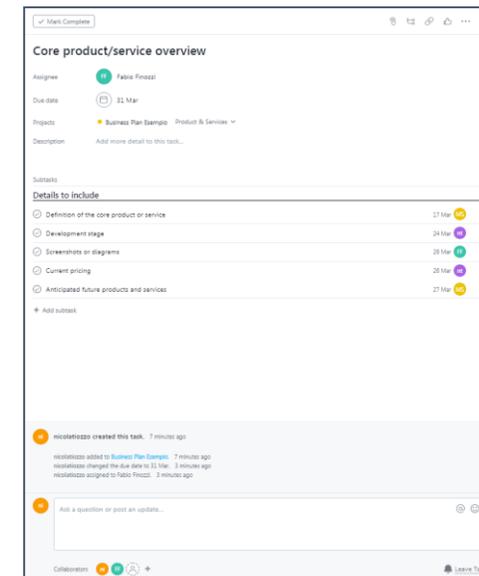
**Storage** (Google Drive, Microsoft OneDrive, Dropbox, ...)



## Team Management Trello



## Asana



innovation

Grazie per l'attenzione

---

A breve riceverete le slide

Per qualsiasi domanda contattateci:

[maurizio.scabbia@open-innovation.it](mailto:maurizio.scabbia@open-innovation.it)

[nicola-.tiozzo@open-innovation.it](mailto:nicola-.tiozzo@open-innovation.it)

*open innovation*