

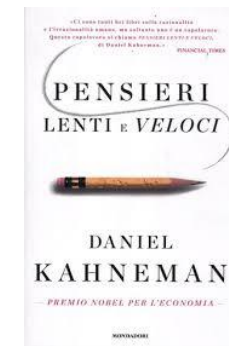
open innovation

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

Ing. Maurizio Scabbia (maurizio.scabbia@open-innovation.it)

Ing. Nicola Tiozzo (nicola.tiozzo@open-innovation.it)

Pensiero lento e pensiero veloce



2011



2017

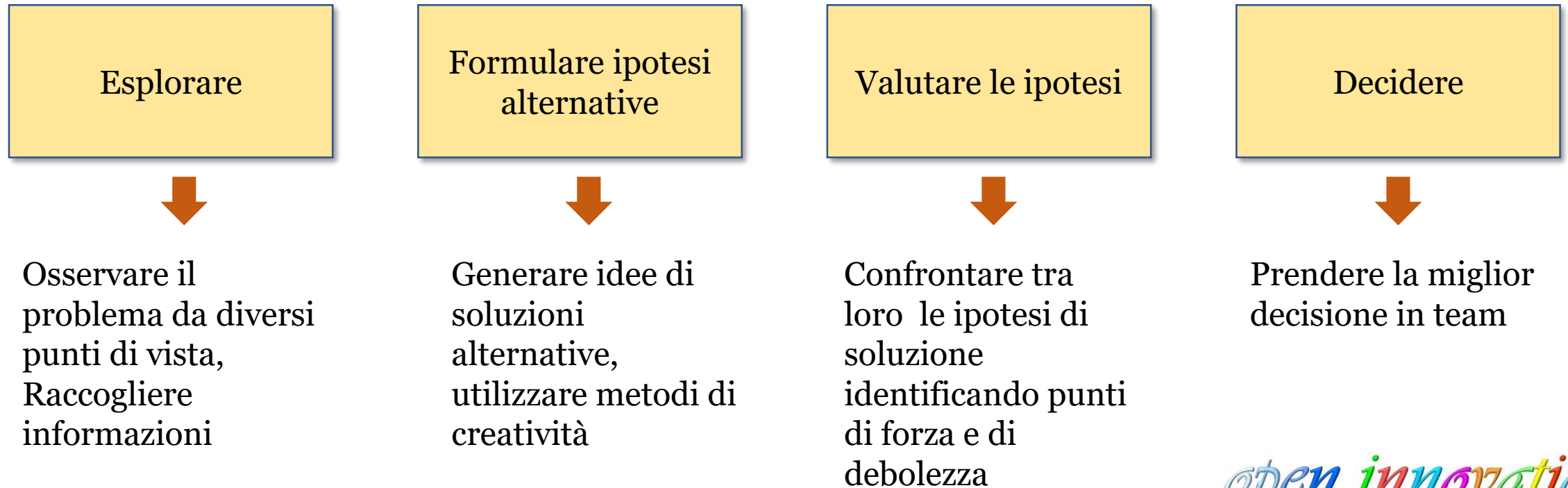
- Pensiero veloce: primitivo, inconsapevole e automatico, velocissimo. Può svolgere più compiti nel medesimo tempo, usa poca energia, dà immediatamente senso a qualsiasi cosa che ci viene proposta.
- Pensiero lento: consapevole, razionale, metodico, cauto, lento. Si occupa di una cosa alla volta, consuma 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

PADOVA. 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

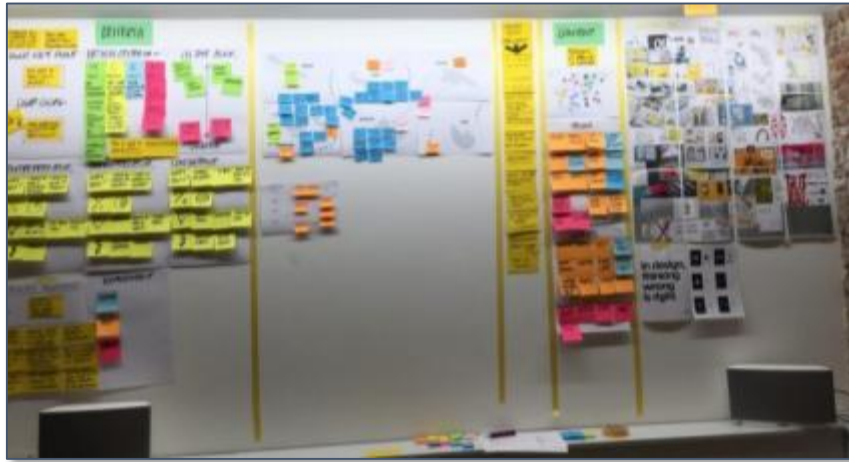
1. Focus sull'argomento
2. Stakeholder engagement (punto fondamentale)
3. Informazione gestibile
4. Rapidità
5. Revisione

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.

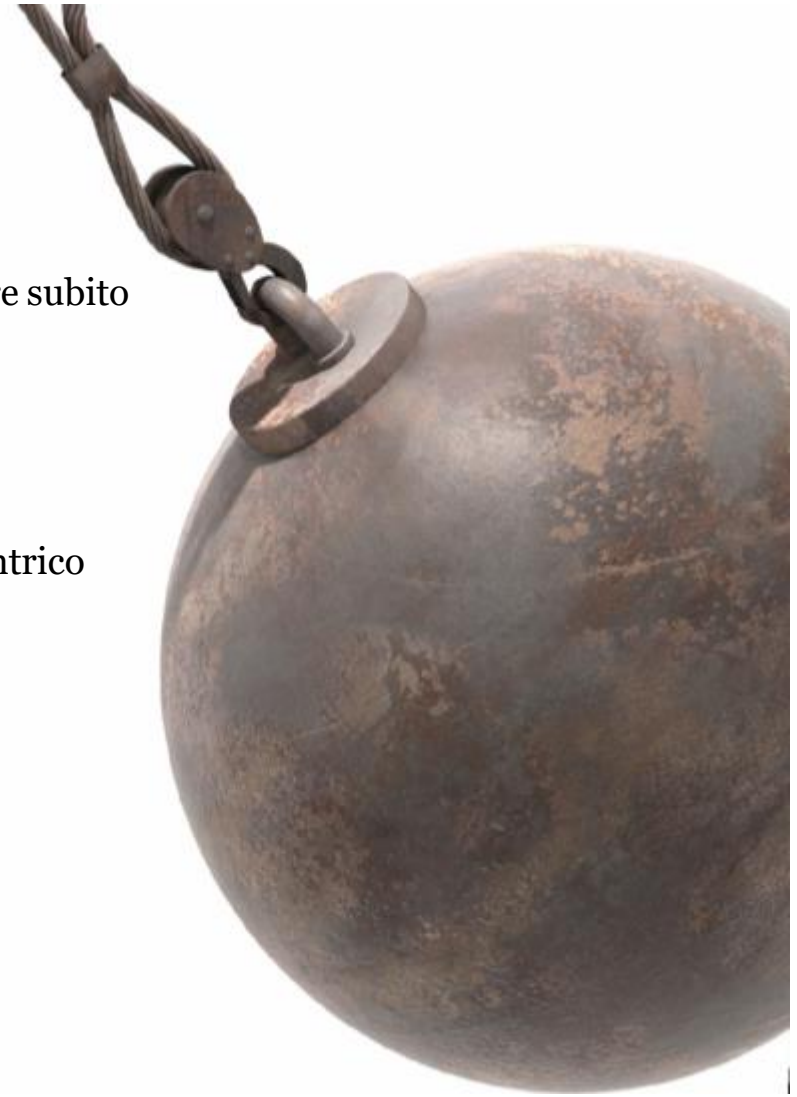


open innovation

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:

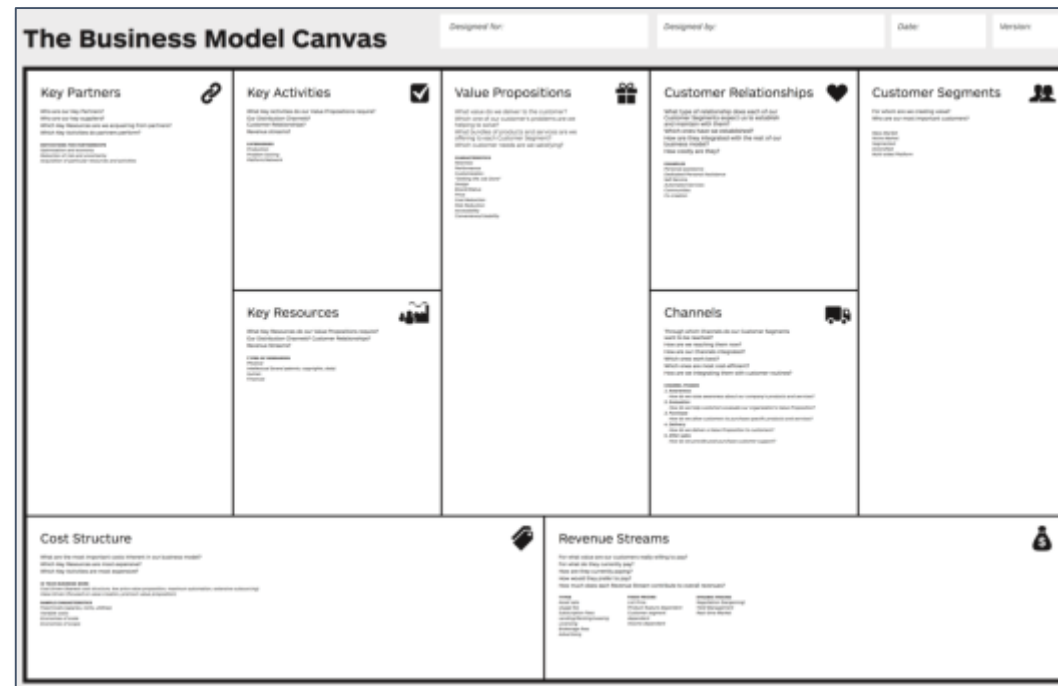
- VALUE - Qual è il valore che offre al mercato?
- PROCESS - Come fa a erogarlo?
- ENVIRONMENT – in che contesto lo fa?

- 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

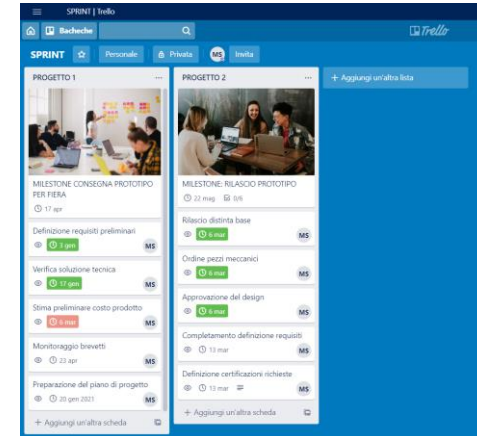
Remote Meeting (Google Hangout, Skype, Microsoft Teams, Zoom, Webex, ...)



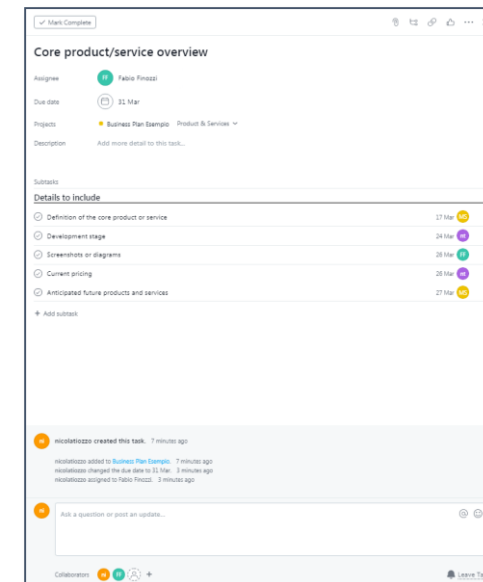
Storage (Google Drive, Microsoft OneDrive, Dropbox, ...)



Team Management Trello



Asana



innovation

Grazie per l'attenzione

A breve riceverete le slide

Per qualsiasi domanda contattateci:

maurizio.scabbia@open-innovation.it

nicola-.tiozzo@open-innovation.it

open innovation