



# Il piano di battaglia COVID-19 per il tuo business

---

Serviti di questo schema a griglia per:

- Sviluppare una valutazione razionale e sistematica dell'impatto
- Identificare possibili soluzioni per le sfide di natura eccezionale di questo periodo
- Dare priorità a ciò che è più importante e metterti al lavoro

Ci auguriamo che questo documento possa aiutare le imprese colpite dalla pandemia. Condividerlo e scaricarlo è completamente gratuito.

# Introduzione

Molte imprese stanno soffrendo a causa dell'attuale pandemia. Alcuni dei nostri amici hanno già perso il lavoro.

Molti vorrebbero essere d'aiuto, ma non sanno come farlo. Stiamo tutti affrontando sfide differenti e non esistono soluzioni ovvie.

Questo schema a griglia può essere d'aiuto. È un quadro di riferimento che mostra, in un'unica pagina, tutti i fattori che influenzano il tuo lavoro e ti permette di comprendere le sfide e le opportunità che la tua impresa sta affrontando. Potrà anche esserti d'aiuto nel valutare le conseguenze che ogni tua decisione può avere sul tuo business nel suo insieme.

Dal suo lancio, ha orientato il potere decisionale di migliaia di persone in tutto il mondo – noi inclusi – e crediamo che possa fornire una struttura gradita in questi momenti di incertezza.

È per questo che abbiamo creato una serie di fogli di lavoro che ti guideranno tra i diversi fattori che influiscono sui tuoi risultati o che potrebbero essere colpiti dalla pandemia. Potrai lavorarci singolarmente o con il tuo team in collegamento remoto.

Abbiamo anche preparato:

- un breve [video su YouTube](#) che spiega lo schema a griglia e il suo funzionamento
- una pagina esplicativa del modello che si trova alla fine di questo documento

Ora è il momento di agire. Se hai bisogno di aiuto puoi contattarci a [hello@methodical.io](mailto:hello@methodical.io).

Riguardati e buona fortuna.

Il Team Methodical.



# Bisogni e necessità del cliente

## Credenze e valori

*I clienti prediligono prodotti e servizi che riflettano i loro valori, le loro credenze e la loro immagine: ad esempio aiutando le imprese locali o considerando il rigonfiamento dei prezzi come moralmente sbagliato.*

- Stiamo forse assistendo a un cambiamento delle credenze e dei valori a causa della pandemia? Come dovremmo reagire a questi cambiamenti?
- Cosa dovremmo assolutamente EVITARE in quanto in contrasto con i valori dei clienti?
- Quali azioni saranno fermamente condivise e appoggiate dai tuoi clienti?

## Obiettivi del cliente

*Ciascun prodotto e servizio è un mezzo per i consumatori per ottenere un obiettivo a cui tengono – obiettivi che però, potrebbero essere considerevolmente cambiati a causa dei recenti avvenimenti.*

- Cosa sta più a cuore ai tuoi clienti, attuali o potenziali, nelle attuali circostanze?
- Come puoi continuare a supportare questi obiettivi?
- Quali uniche e incalzanti sfide stanno affrontando?

## Barriere

*Una barriera è un qualsiasi ostacolo che limiti l'abilità delle persone di fare affari con te. Le recenti direttive governative – come ad esempio restare a casa – ne sono un chiaro esempio.*

- Quali nuove barriere stanno affrontando i consumatori? Si tratta di costrizioni finanziarie, fisiche o semplicemente di alternative più semplici date le circostanze mutevoli?
- Come puoi ridurre queste barriere, o aiutare i consumatori a superarle?

## Appunti e idee

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Rivalità

## Categoria

*Una categoria è un tipo di prodotto o servizio: tostapane, compagnie aeree o software di videoconferenza sono tutti esempi. La pandemia che stiamo vivendo ha drammaticamente alterato la domanda di intere categorie.*

- In che modo saranno influenzate domanda e offerta di ogni categoria nel breve e lungo periodo?
- Quali limitazioni specifiche sono imposte alle vostre categorie di prodotti o servizi?
- Per tutte le categorie valgono le stesse sfide o opportunità?
- Ci sono categorie in cui la domanda supera l'offerta e c'è spazio per entrare e generare valore?

## Territorio

*La diffusione del COVID-19 sta influenzando in modo diverso le varie aree geografiche e sta avendo un impatto diverso.*

- In che modo sono influenzati i clienti nei diversi mercati o aree geografiche? Come dovrete adattare la vostra strategia nelle diverse aree?
- In che modo sono influenzati i fornitori nei diversi mercati o aree geografiche? Come dovrete adattare la vostra strategia nelle diverse aree?

## Alternative e sostituti

*Le alternative sono i rivali diretti, come le compagnie aeree concorrenti. I sostituti sono i rivali indiretti, come una compagnia aerea in competizione con un treno. Molti si trovano in un panorama competitivo diverso.*

- Le persone risolvono i problemi, che normalmente risolvereste voi per loro, in modo diverso? È probabile che questo sia un cambio temporaneo o definitivo?
- Vi trovate ad affrontare adesso una concorrenza diversa?
- Quali sono le alternative dirette più importanti o i sostituti per ciò che offrite?
- Se ci dovessero essere numeri promettenti, dovrete fare partnership o collaborazioni?

## Appunti e idee

---

---

---

---

---

---

---

---



# Offerte

## Proposte

*La proposta di prodotto o servizio è il concetto in cui il cliente sta investendo. I clienti devono avere ragioni chiare e ovvie per sceglierlo rispetto alle alternative. La vostra proposta dovrebbe avere bisogno di adattarsi.*

- Quale sarà il valore aggiunto per i vostri clienti nelle circostanze attuali?
- Cosa deve cambiare della vostra proposta (es. spostarsi online, supportare il self-service, ecc.)?
- Come potreste utilizzare le vostre competenze o risorse per aiutare chi ne ha bisogno?

## Fascino del marchio

*Se gestita male, la vostra risposta alla situazione attuale potrebbe causare danni incalcolabili al vostro marchio e alla vostra reputazione. Pensate ai vostri clienti e a chi ne ha bisogno, e fate ciò che pensate sia giusto.*

- State facendo qualcosa di stupido che rovinerà la reputazione del vostro marchio?
- Se avete uno scopo dichiarato o un insieme di valori, scenderete in campo per portarli avanti?
- State comunicando con i clienti in modo da essere in linea con il vostro marchio?

## Esperienza del cliente

*Con le emozioni alle stelle, il cambio di priorità e l'incertezza sul futuro, l'esperienza del cliente conta più che mai.*

- Avete in mente gli scenari prioritari dei vostri clienti? State dando priorità alla gravità, all'immediatezza, alla frequenza dell'impatto o al volume di clienti interessati?
- Che feedback sta ricevendo il personale in prima linea e in che modo potete assisterli?
- Quali fattori di stress per i clienti potete aiutare a gestire?

## Appunti e idee

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Fatturato

## Modello del fatturato

*Il vostro modello di fatturato è il modo in cui guadagnate: una tariffa fissa o una tariffa oraria, per esempio. Cambiare tale modello potrebbe rendere le vostre offerte più accessibili.*

- Cambiare il vostro modello di fatturato, introducendo un servizio freemium, una tariffa fissa o un uso illimitato del servizio, aiuterebbe i vostri clienti?
- Quanto, cambiare il vostro modello di fatturato, può influenzare il vostro business?

## Prezzo

*L'impatto più rilevante sulla redditività lo detiene tipicamente il prezzo. In queste circostanze eccezionali, gli imperativi morali dovrebbero avere la priorità. Pensate al vostro marchio, non al vostro portafoglio! (N.B. I marchi premium/di lusso dovrebbero evitare gli sconti e sacrificare invece il volume.)*

- In che modo è influenzata la volontà o la capacità di pagare?
- Cosa potete fare per supportare i clienti in difficoltà economiche?

## Volumi di vendita

*I volumi di vendita sono determinati dalla quantità e dalla frequenza di acquisto dei clienti. Per alcune aziende la domanda non è mai stata così bassa, per altre è il contrario.*

- In che modo sono influenzati i volumi di vendita? Nella quantità, nella frequenza o entrambe?
- Quali sono le ripercussioni sulla gestione delle scorte e dell'inventario?

## Appunti e idee

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Potere di negoziazione

## Con clienti e fornitori

L'equilibrio del potere di negoziazione tra voi, i vostri clienti e i vostri fornitori determina chi trae maggiore profitto. In tempi normali, il potere di negoziazione è positivo e consente di ottenere termini e condizioni favorevoli. Con l'attuale situazione però, esortiamo le aziende a resistere allo sfruttamento dei vantaggi e a concentrarsi invece sull'avviamento di trattative costruttive che allentino la pressione sotto ogni punto di vista.

- Com'è cambiato l'equilibrio del potere?
- Come si può sviluppare un avviamento con clienti e/o fornitori per il futuro?
- Potete mettere clienti e fornitori nelle condizioni di prendere decisioni che allentino la pressione che sentono? Potete fornirgli opzioni o piani personalizzati?

## Leggi e regolamenti

Ogni azienda deve rispettare le norme di base che limitano il proprio potere, come le leggi fiscali o leggi sulla salute e sulla sicurezza, e anche norme specifiche del settore. Mentre i governi si affannano per limitare i danni causati dal virus, le leggi che dobbiamo rispettare stanno cambiando quotidianamente.

- Quali sono le leggi e i regolamenti in vigore e siete conformi?
- Sai a quale contributo statale puoi avere accesso?
- Siete in grado di aiutare clienti e fornitori a rispettare leggi e regolamenti che stanno influenzando la loro attività?

## Appunti e idee

---



# Costi

## Costi fissi

*I costi fissi, come affitti o stipendi rimangono invariati indipendentemente da quanto si vende influenzando il punto di pareggio e, di conseguenza, il profitto. Nella situazione attuale, molte attività sono alla ricerca di entrate ed hanno costi fissi da pagare, il nostro consiglio, se avete bisogno di ridurli, è di considerare l'impatto potenziale su tutto il patrimonio non solo sul flusso di cassa.*

- Sono i costi fissi a mettere in pericolo la vostra sopravvivenza?
- E' possibile ridurli senza mettere a repentaglio la qualità, le relazioni con i fornitori o il benessere dei dipendenti? Alcuni CEO stanno rinunciando volontariamente ad una parte del loro stipendio per proteggere il loro staff ad esempio.
- C'è la possibilità di negoziare con i fornitori per abbassare i costi?

## Costi variabili

*I costi variabili dipendono dai volumi come la quantità di materiali necessari per fare il prodotto. Il settore auto ha costi variabili più alti rispetto al settore software per esempio.*

- Ridurre i costi variabili avrà un impatto importante sulla salute del business?
- Se sì, si possono ridurre in modo da non compromettere la qualità o la customer experience?

## Spese in conto capitale

*Sono gli investimenti a lungo termine come gli immobili ed i macchinari, il loro impatto sui profitti si spalma per tutta la durata del bene. Se avete accesso diretto al capitale, potrebbe essere il momento di fare dei piani per il futuro.*

- E' questo il momento di fare investimenti?
- Gli investimenti pianificati sono ancora quelli giusti per il tuo business?

## Appunti e idee

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Clientela

## Consapevolezza

*Le persone non possono diventare vostri clienti se non sanno che siete aperti, disponibili e senza sapere cosa offrite, alimentare e mantenere consapevolezza è vitale per la vostra clientela.*

- State fornendo informazioni tempestive e utili in merito a come il vostro business ed i vostri clienti sono influenzati e come stanno rispondendo?
- Stai impostando aspettative chiare con i clienti?
- Stai rispondendo alle loro domande più importanti?
- C'è l'opportunità di aiutare gli altri condividendo la tua esperienza?

## Acquisire nuovi clienti

*Acquisire nuovi clienti può sembrare impossibile al momento ma molti business si stanno innovando per uscire dalla crisi e stanno acquisendo nuovi clienti nello stesso momento.*

- Ritorna ai loro fabbisogni e necessità – su quali obiettivi i tuoi clienti sono focalizzati al momento?
- Riconsidera la tua offerta, come puoi creare valore per le persone (clienti e non solo) in questo momento?
- Ed ancora, quali ostacoli possono impedire ai clienti di fare business con te e come puoi rimuoverli?

## Mantenimento

*Mantenere il controllo dei tuoi clienti è spesso cruciale ma se avessero bisogno di andarsene o chiudere i rapporti come potrebbe il tuo brand non lasciare un segno negativo?*

- I tuoi clienti hanno particolari esigenze al momento?
- Come puoi dimostrare sostegno ai tuoi clienti più fedeli in questo momento difficile?
- Come puoi rendere facile per loro continuare ad utilizzare i tuoi prodotti o servizi?

## Appunti e idee

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Imitabilità

## Protezione legale

*La protezione legale si riferisce normalmente alla proprietà intellettuale, marchi brevetti e diritti d'autore protetti dalla legge per prevenire che i concorrenti ti possano copiare ma può anche essere una competenza, come ad esempio i segreti commerciali detenuti in base ad accordi di riservatezza.*

- Hai una proprietà intellettuale, dei dati, un know how o una competenza che potrebbe aiutare chi è colpito dalla crisi?
- Potreste considerare la possibilità di mettere in comune le vostre competenze o fornire l'accesso al vostro IP per aiutare le persone in difficoltà?

## Vantaggi a lungo termine

*I vantaggi a lungo termine, come una struttura costi unica o gli effetti di una rete strutturata possono rendere la tua attività difficile da imitare e possono metterti nella posizione di dare un potente contributo a chi ne ha bisogno.*

- Hai vantaggi unici nel tuo mercato di riferimento? Una economia di scala migliore, una rete migliore ecc?
- Come puoi mettere i tuoi punti di forza al servizio dei tuoi clienti, dei tuoi partners e, più in grande, della società?

## Ritardo dei concorrenti

*Alcuni brands si rendono inimitabili muovendosi più velocemente dei concorrenti mettendoli così nelle condizioni di fare dei cambiamenti che li rallentano. In tempi di crisi i marchi che sanno muoversi più velocemente possono offrire maggiore assistenza agli altri, come ha dimostrato Dyson sviluppando un ventilatore in dieci giorni.*

- Sei più veloce degli altri?
- Come puoi utilizzare questa velocità per creare valore per gli altri che sono in sofferenza?

## Appunti e idee

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Adattabilità

## Posizione di cassa

*Se finisci il denaro contante non puoi continuare a lavorare, più è forte la tua situazione di cassa più opzioni avrai per riuscire nel tuo intento. Se stai per finire i soldi non perdere tempo!*

- Quanto denaro hai e quanto può durare?
- Se la liquidità è un problema, considera le possibilità a tua disposizione: aiuti di stato, indebitamento, taglio dei costi o negoziazione con i fornitori. Valuta tutte le possibilità attentamente.

## Scalabilità o capacità produttiva

*La pandemia globale ha provocato una drammatica distorsione della domanda in molti settori, costringendo alcuni a crescere rapidamente ed altri a rallentare.*

- Hai bisogno di crescere o di rallentare?
- Se hai bisogno di crescere qual'è il modo migliore, ricerca, collaborazione, aumentare il numero dei venditori o assumere?
- Se invece hai bisogno di rallentare, come puoi farlo senza compromettere qualità e servizi essenziali?

## Complessità e rigidità

*Complessità e rigidità possono rendere il cambio di direzione lentissimo se non impossibile, nella situazione odierna potrebbe essere un serio problema.*

- Come possono complessità e rigidità impedirti di agire?
- Come puoi uscire dalla burocrazia che ti rallenta?
- Qual'è la cosa principale che va cambiata in questa situazione?

## Appunti e idee

---

---

---

---

---

---

---

---

**Al momento dovresti avere un sacco di idee da sviluppare, o almeno ce lo auguriamo!  
Buona fortuna e prenditi cura di te.**

# The Grid — Il modello di riferimento per il successo aziendale

Tre sono gli obiettivi alla base del successo di ogni azienda: **appetibilità, redditività e stabilità nel tempo**. Questi obiettivi sono influenzati a loro volta da tre fattori: **clienti, mercato e azienda** stessa. Ne deriva una griglia di nove variabili che, insieme, determinano il successo di ogni azienda. Ogni riquadro contiene tre elementi essenziali, definiti di seguito.

## APPETIBILITÀ

## REDDITIVITÀ

## STABILITÀ NEL TEMPO

CLIENTI

BISOGNI E NECESSITÀ DEL CLIENTE

### CREDENZE E VALORI

I clienti prediligono prodotti e servizi che riflettano i propri valori, le proprie convinzioni o la propria immagine di sé: come guidare una Harley-Davidson o credere che più sono i megapixel e meglio è.

### OBIETTIVI DEL CLIENTI

Ogni prodotto o servizio è uno strumento che porta i clienti a raggiungere un obiettivo desiderato. Preparate l'amo con l'esca adatta al pesce!

### BARRIERE

Le barriere impediscono ai clienti di raggiungere i propri obiettivi o di accettare una vostra offerta. Come ad esempio una competenza richiesta o una tecnologia inadatta.



FATTURATO

### MODELLO DEL FATTURATO

Il vostro modello di fatturato è il modo in cui guadagnate: una tariffa fissa o una tariffa oraria, per esempio.

### PREZZO

L'impatto più rilevante sulla redditività lo detiene tipicamente il prezzo. Se fate pagare poco, dimenticatevi il profitto a casa. Alzate troppo i prezzi e il volume di vendita ne risentirà.

### VOLUME

I volumi di vendita sono determinati dalla quantità e dalla frequenza di acquisto dei clienti.



CLIENTELA

### CONSAPEVOLEZZA

Le persone non possono diventare clienti se non sanno della vostra esistenza. Promuovere e mantenere una visibilità è vitale per costruire e poi mantenere una clientela.

### ACQUISIZIONE

La riconoscibilità dovrebbe portare all'acquisto, con nuovi clienti che entrano a far parte del vostro business. Non esiste clientela se nessuno compra quello che offrite.

### MANTENIMENTO

La vostra clientela non può crescere se i clienti esistenti se ne andranno allo stesso ritmo di quelli nuovi. Il mantenimento della clientela, è spesso cruciale.



MERCATO

RIVALITÀ

### CATEGORIA

Il vostro prodotto o la vostra categoria di servizi determina il grado di rivalità. Ai clienti piace acquistare da categorie chiare dove fare paragoni è più facile.

### TERRITORIO

Il luogo in cui si trova la vostra azienda e il settore ricoperto hanno un impatto sulla dimensione delle vostre opportunità, sulle normative da rispettare e sui rivali con cui competere.

### ALTERNATIVE E SOSTITUTI

Le alternative sono i rivali diretti, come le compagnie aeree concorrenti. I sostituti sono i rivali indiretti, come una compagnia aerea in competizione con un treno.



POTERE DI NEGOZIAZIONE

### CON I CLIENTI

Gli acquirenti potenti possono ridurre i vostri margini, perciò è importante considerare il vostro potere di negoziazione con i clienti e come potrebbe cambiare.

### CON I FORNITORI

Il potere di negoziazione con i fornitori è altrettanto importante. Anche i fornitori più potenti possono mettervi sotto pressione, facendo crescere i propri profitti a spese dei vostri.

### LEGGI E REGOLAMENTI

Ogni azienda deve rispettare le norme di base che limitano il proprio potere, come le leggi fiscali o leggi sulla salute e sulla sicurezza, e anche norme specifiche del settore.



IMITABILITÀ

### TUTELA LEGALE

Tutela legale: brevetti, marchi registrati e copyright possono impedire alla concorrenza di copiarvi.

### VANTAGGI A LUNGO TERMINE

I vantaggi a lungo termine, come una struttura dei costi esclusiva, un ecosistema di prodotti o un'economia di rete possono rendere la vostra azienda difficile da imitare.

### RITARDO DEI CONCORRENTI

Rendetevi inimitabili muovendovi più veloci della concorrenza costringendola a scendere a compromessi difficili, in modo da rallentarla.



AZIENDA

OFFERTE

### PROPOSTE

La proposta di prodotto o servizio è il concetto in cui il cliente sta investendo. I clienti devono avere ragioni chiare e ovvie per sceglierlo rispetto alle alternative.

### FASCINO DEL MARCHIO

Le associazioni che vengono fatte e le aspettative che si creano sulla vostra azienda, e sul suo fascino del marchio, influenzano l'appetibilità di tutti i vostri prodotti e servizi.

### ESPERIENZA DEL CLIENTE

Se il vostro sito web è confusionario, il personale è scortese o restituire la merce danneggiata risulta difficile, l'appetibilità ne risentirà, a prescindere da quanto sia buono un vostro prodotto.



COSTI

### COSTI FISSI

I costi fissi, come l'affitto o gli stipendi, rimangono gli stessi indipendentemente da quanto si vende, influenzando il punto di pareggio e la conseguente redditività.

### COSTI VARIABILI

I costi variabili dipendono dai volumi, come i materiali necessari per realizzare i prodotti. Le auto hanno costi variabili elevati rispetto ai software, ad esempio.

### SPESA IN CONTO CAPITALE

Sono gli investimenti a lungo termine come fabbriche o attrezzature, il cui impatto sui profitti è ripartito per tutta la durata della vita di un bene.



ADATTABILITÀ

### POSIZIONE DI CASSA

Se il denaro contante si esaurisce, non potrete più condurre la vostra attività. Più denaro contante avrete a disposizione, maggiore saranno le opzioni che potrete perseguire.

### SCALABILITÀ O CAPACITÀ PRODUTTIVA

Operare a pieno regime non consentirà di pianificare il futuro. Se la vostra azienda non è scalabile, non potrete crescere.

### COMPLESSITÀ E RIGIDITÀ

Complessità e rigidità di un'azienda possono rendere la realizzazione di nuove idee o un cambio di direzione estremamente lento, se non impossibile.



**SIAMO QUI PER AIUTARVI:** Visitate il sito [www.methodical.io](http://www.methodical.io) per saperne di più sulla griglia e su come può aiutare la vostra start-up, il vostro business o il vostro progetto ad avere successo.