

REPORT

Traduzione di:

2night.

La nuova Low Touch Economy

Come navigare in un mondo
Post Covid-19

board of
innovation

report aggiornati e approfondimenti su:
lowtoucheconomy.com



La Low Touch Economy è qui per restare.

L'era post-Covid19 vedrà un'economia determinata da nuove abitudini e regolamentazioni basate su meno interazioni a stretto contatto e più stringenti restrizioni su viaggi e igiene.

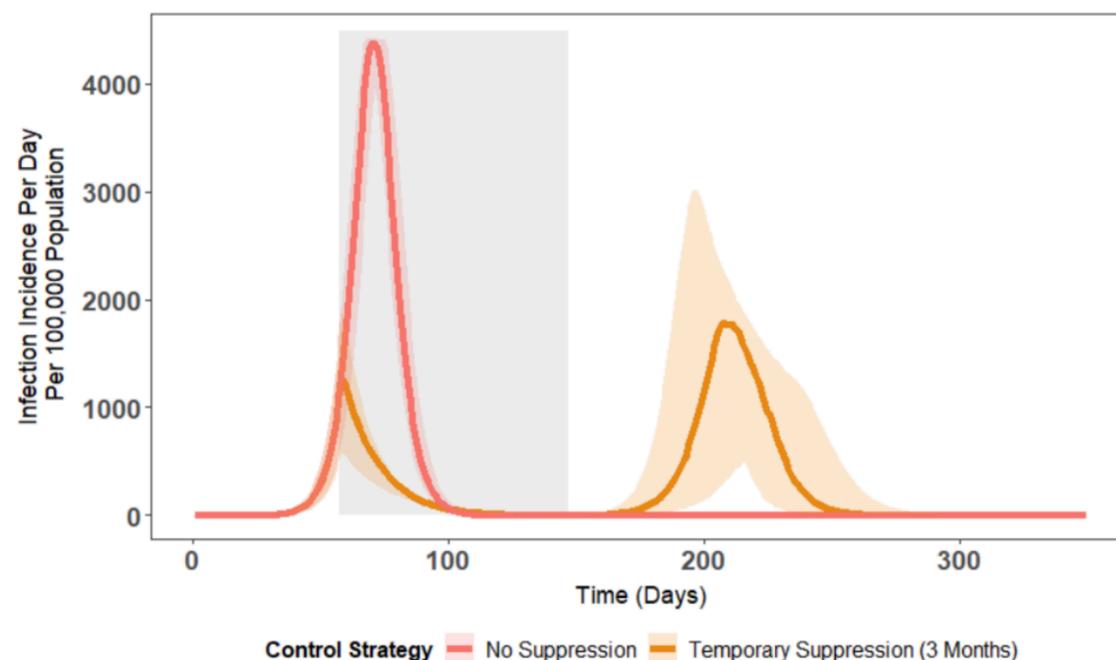
Un drastico cambiamento che impatterà su come mangiamo, lavoriamo, ci teniamo in forma, gestiamo la nostra salute, socializziamo e spendiamo il nostro tempo libero - ad una velocità senza precedenti.

In questo report guardiamo a:

1. Come il nostro mondo sarà molto diverso
2. 10 Esempi di cambiamenti attesi nei comportamenti dei consumatori, e opportunità per i business.
3. Gli impatti su settori differenti
4. Cosa fare ora

Avvertenza

Riconoscendo che gestire l'attuale crisi sanitaria è la prima priorità, questo report si focalizza sul come prepararsi per gli effetti a catena nel medio e lungo termine.



Finché non ci sarà un vaccino o l'immunità di gregge, lo scenario di base è un continuo alternarsi di rapidi cambiamenti nel modo di lavorare e vivere per i prossimi 2 anni, che si tradurranno in nuove abitudini che rimarranno nel lungo periodo.

stime dell'Imperial College: periodo di impatto **12-18 mesi ([Summary report @ ft.com](#))*

Adatta la tua risposta strategica

Matrice Strategica Covid-19

boardofinnovation.com

Nota: la risposta strategica dipende anche dalla liquidità, posizione competitiva e attrattività del settore.

IMPATTO SULLA TUA ORGANIZZAZIONE / AZIENDA

Impatto diretto di Covid-19 / Impatto indiretto della recessione economica / Capacità di rapido adattamento

SEVERITÀ E DURATA DELL'IMPATTO ECONOMICO
Previsioni PIL / Evoluzione della pandemia / politiche economiche

	Positiva Crescita dei ricavi da aumento della domanda <i>es. E-commerce</i>	Blandamente negativa Perdita sostenuta di ricavi del 0-15% nel Q2-4 2020 <i>es. Beni di consumo</i>	Grave Perdita sostenuta di ricavi del 15-50% nel Q2-4 2020 <i>es. Petrolio e gas</i>	Catastrofica Perdita sostenuta di ricavi di +50% nel Q2-4 2020 <i>es. Turismo</i>
Impatto di 0.5 anni Rimbanzo con curva a V ; Controllo pandemia e stimolo economico efficaci	Cavalca l'onda: aumenta produzione per sostenere l'incremento della domanda	Tieni duro e preparati per un veloce "ritorno alla normalità"	Sopravvivi e preparati ad un relativamente lento "ritorno alla normalità"	Congela larga parte del business e preparati per la ripartenza
Impatto di 1.5 anni Recupero con curva a U ; Prolungate misure di distanziamento sociale, stimoli economici attenuano danni	Lavora per la crescita e per il market share	Difendi, migliora posizione competitiva, cerca nuova crescita	Fai pivot sfruttando innovazione interna e crescita inorganica, o disinvesti	Fai pivot sfruttando innovazione interna e crescita inorganica, o disinvesti
Impatto di 3 anni Recupero con curva a L ; Fallito controllo pandemia, fallimenti su larga scala e default sui crediti	Sostieni aggressivamente crescita e market share	Difendi, migliora posizione competitiva, cerca nuova crescita	Preparati a nuovi ingressi aggressivi nel settore. Reinventati e crea posizioni completamente nuove, o abbandona	Abbandona il mercato



Parte 1:

**Perchè il nostro
mondo sarà molto diverso.**

Alla ricerca di un cambiamento positivo.

Regole/politiche oscilleranno.

- Assembramenti limitati
- Restrizioni ai viaggi
- Prescrizioni per l'igiene
- Protezione dei gruppi vulnerabili
- ...

Imposte dall'alto al basso

Centinaia di esperimenti A/B su scala globale.
Le "best practices" saranno copiate da altre
regioni e industrie

Nuove abitudini & comportamenti si radicheranno.

- Lavoro remoto
- Cambiamento equilibrio vita/lavoro
- Accesso a e-commerce & logistica
- E-health
- ...

Accolte dal basso verso l'alto

Le persone e le organizzazioni scopriranno i
benefici di un nuovo modo di vivere e
lavorare, sfidando i business tradizionali e gli
stili di vita abituali

Aspettati molte scosse di assestamento.



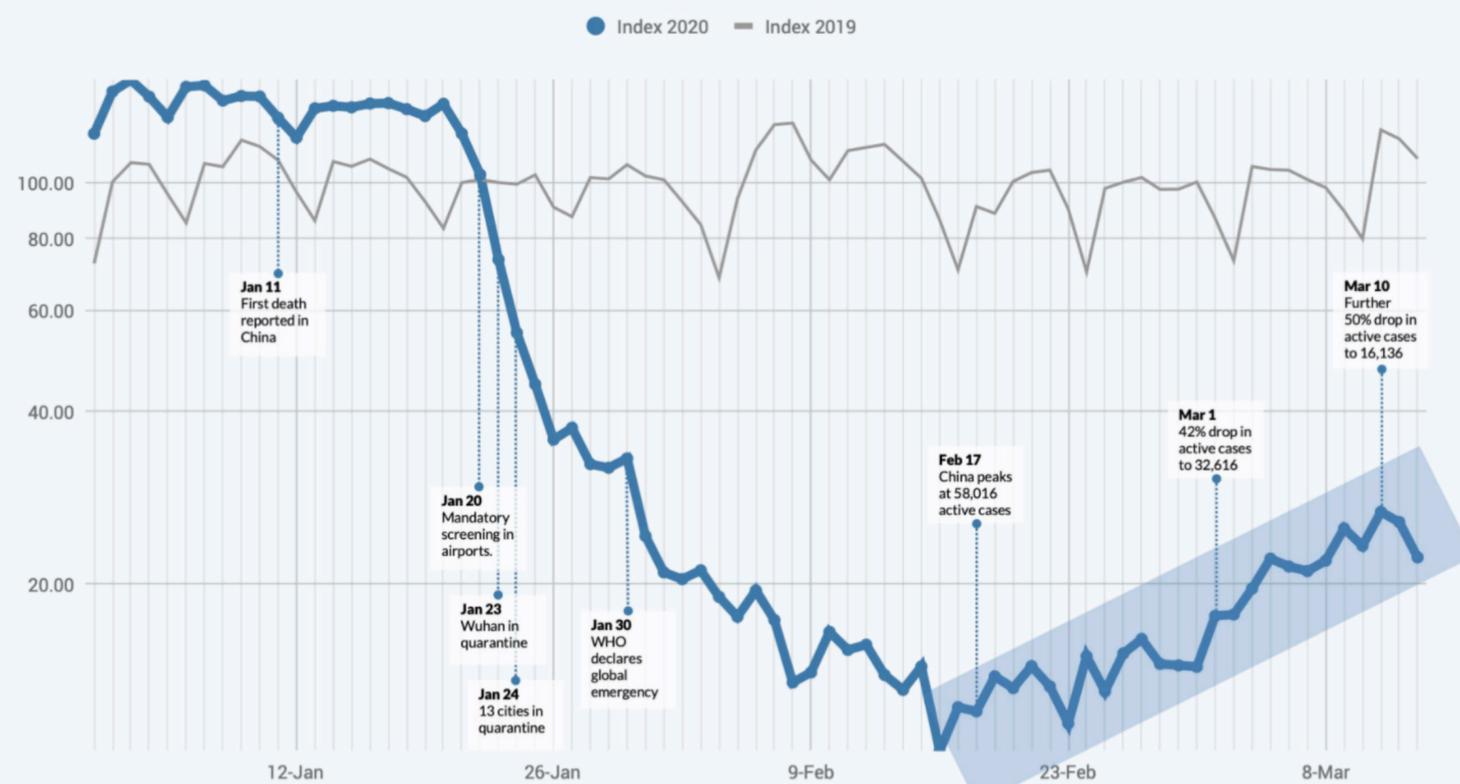
Gli effetti di secondo ordine di molti shock senza precedenti sono tuttora in divenire.

- 1/3 della popolazione globale in qualche forma di lockdown temporaneo.
- Disoccupazione di massa cui faranno seguito fallimenti di massa, bail-out, ...
- Geopolitica: confini chiusi e nuove leggi spinte da xenofobia & populismo.
- ...

Tornare ad una (nuova) normalità non sarà facile.

China Room Nights Booked Index

Volume of Room Nights booked across Shiji Distribution Solutions customers in China during COVID-19 epidemic



source: Shiji Distribution Solutions

Shiji DISTRIBUTION SOLUTIONS

China / Society

Coronavirus: I cinema Cinesi devono chiudere dopo una sola settimana di riapertura

- L'amministrazione dei cinema in Cina ordina la chiusura Giovedì mentre il governo cerca di prevenire una nuova ondata di casi di Covid-19, dopo i casi di infezioni trasmesse localmente in Zhejiang
- I cinema in alcune parti del paese erano stati riaperti il 20 di Marzo, ma la gioia degli avventori ha avuto vita breve

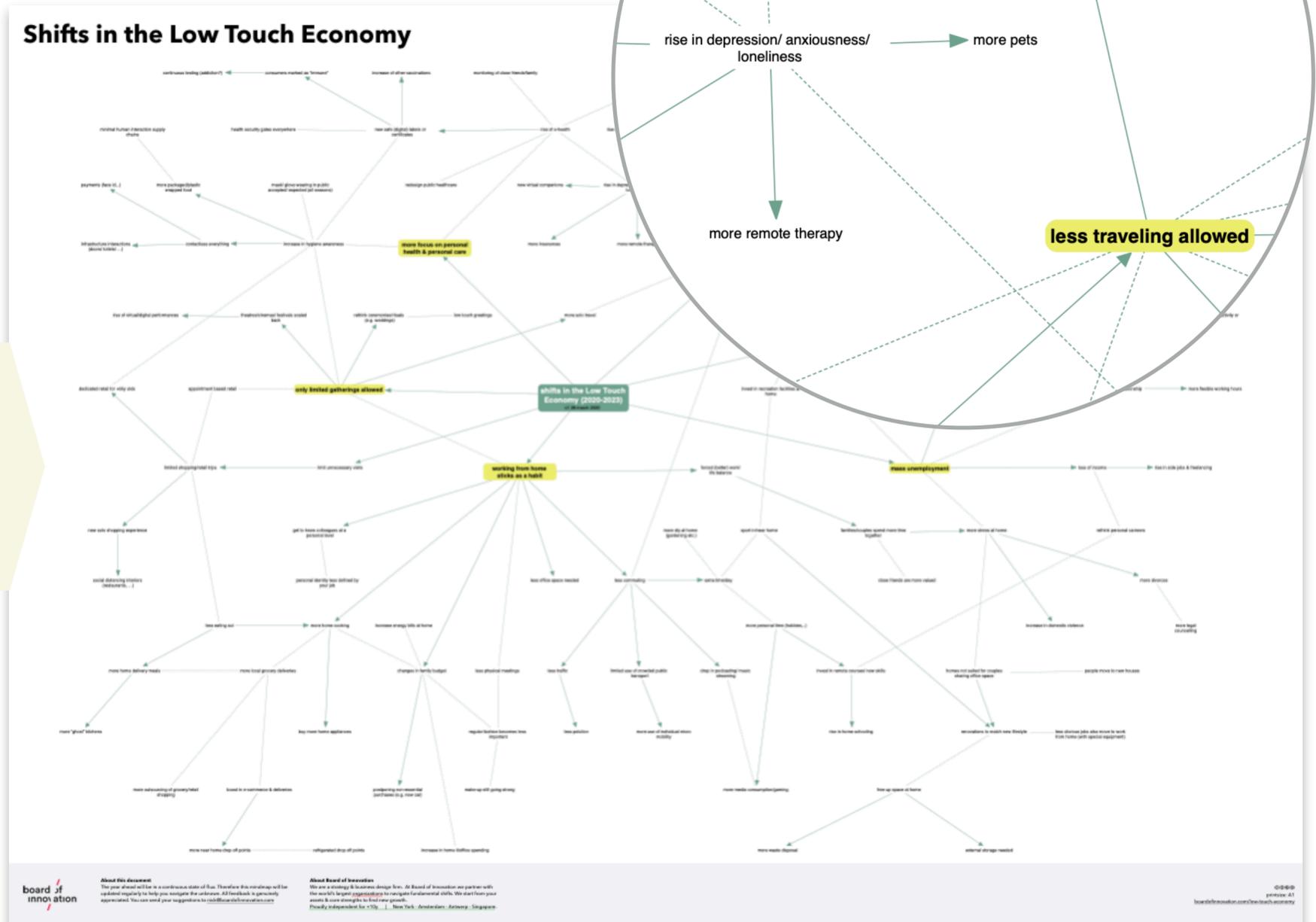


Jun Mai

Published: 7:00pm, 28 Mar, 2020

Condividiamo aggiornamenti frequenti per aiutarti a navigare in queste acque sconosciute.

Scarica tutti i report & i materiali qui:
boardofinnovation.com/low-touch-economy



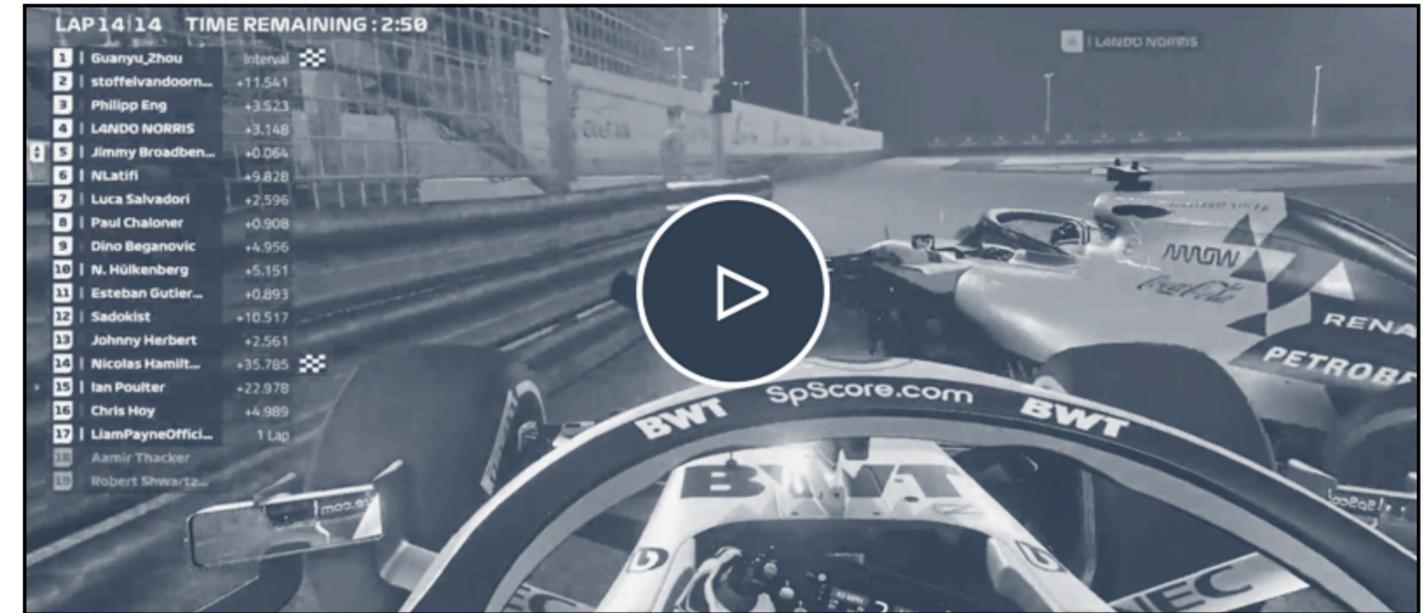
A microscopic view of plant cells, likely from a leaf, stained with blue and red dyes. The cells are arranged in a grid-like pattern, with thick cell walls and large central vacuoles. The blue dye highlights the cell walls, while the red dye highlights the cytoplasm and other internal structures.

Parte 2:

Cambiamenti previsti nel comportamento dei consumatori

Primi segni e domande aperte

Cambiamenti che stavano accadendo gradualmente ora verranno accelerati e diventeranno nuovi comportamenti nell'immediato.



F1 passa agli esports, con piloti reali.



Elmetti della polizia con vista a infrarossi (Cina)



Robot per consegne indoor (Aloft hotel Detroit)

Macro-economia
es. Accesso limitato a capitali

Regolamentazione
es. Nuove leggi sulla privacy

Geopolitica
es. Protezionismo

**Cambiamenti
accadranno su molti
fronti**

Tecnologia
es. Contactless ovunque

Comportamento umano
es. Certificazione di immunità

Dinamica delle industrie
es. Sconvolgimenti nella Supply chain

Questo report si focalizza
su 10 cambiamenti
determinati da
cambiamenti nel
comportamento umano



10 cambiamenti in questo report

Aumento ansia / solitudine e depressione

Fiducia ridotta nell'igiene di persone e prodotti

Estensione delle restrizioni ai viaggi, anche all'interno degli stati

Configurazioni ottimizzate per lavoro da casa, al di là dei tipici lavori da ufficio

Aumento tensioni & conflitti a tutti i livelli

Disoccupazione a livelli senza precedenti

Asporto/consegna a domicilio di qualsiasi cosa

Contatti limitati con le generazioni più anziane

La nostra identità è più del nostro lavoro

Il valore dei consumatori con l'immunità certificata

Aumento ansia / solitudine e depressione

Sfortunatamente molte persone si sentiranno più isolate, perderanno il loro lavoro, si troveranno a combattere per la propria salute, avranno problemi di relazione... Se non tutto assieme.

COSA ATTENDERSI:

Ci sarà un grande bisogno di **supporto terapeutico e coaching (remoti)**. Alcune regioni vedono già un aumento nella domanda di **animali domestici** e di compagnia. App e dispositivi per favorire la **socialità** stanno esplodendo (es: Houseparty, Discord, ...). Molti di questi strumenti non erano stati creati per questi nuovi casi d'uso. Es: Appuntamenti romantici su Zoom?



Fiducia a rischio per l'igiene delle persone e dei prodotti

Data la natura virale del Covid-19, consumatori e organizzazioni stanno diventando molto più cauti verso le persone e i prodotti con cui interagiscono. Sia le persone che le organizzazioni si aspetteranno prove formali di igiene e stato attuale di salute.

COSA ASPETTARSI:

Questo può risultare in cambi di design del **packaging**, condivisione di **dati di salute personale** e temperatura, format nel retail e ospitalità con servizi gratuiti e add-ons focalizzati sulla **pulizia**. Preferenza a prodotti scientificamente verificati, invece della pura ricerca della naturalità. Consegne senza contatto e drop-off.



Estensione delle restrizioni ai viaggi, anche all'interno dello stato

Le industrie di viaggi e turismo potrebbero aver subito il maggiore impatto. Viaggiare sembra un rischio per i consumatori che potrebbero non essere in grado di rientrare a casa, o sono incerti sulla copertura assicurativa in territorio straniero in caso di nuova epidemia.

COSA ASPETTARSI:

Il **Turismo Locale** fiorirà, ovviamente. Viaggiare all'estero potrebbe valere lo sforzo in caso di **lunghe permanenze**, considerando un periodo di **quarantena**, potenzialmente coniugando viaggio e lavoro da remoto. Le zone **rurali e remote** diventeranno rifugi **di lusso**.



Configurazioni ottimizzate per il lavoro da casa, oltre gli usuali lavori da ufficio

La propria casa assume un nuovo significato, mentre individui e famiglie cercano nuove vie per un equilibrio tra lavoro e vita personale all'interno dei confini del proprio spazio.

COSA ASPETTARSI:

Aziende in carenza di liquidità **ridurranno lo spazio per uffici** e infrastrutture. Aspettati configurazioni a casa che vanno oltre il "second screen". Le persone porteranno **equipaggiamenti speciali, macchinari e setup audio/video avanzati**, per adeguarsi a questo cambiamento nello stile di vita. Nuove politiche e **nuove assicurazioni** dovranno seguire.



Aumento delle tensioni & conflitti a tutti i livelli

Molte organizzazioni e persone stanno operando per sopravvivere. Mentre lo fanno, molti potrebbero violare contratti o regolamentazioni.

COSA ASPETTARSI:

I trend di Google search hanno già segnato un picco per "*Force Majeure*" (forza maggiore). Battaglie legali nasceranno ovunque. Allo stesso tempo, gli **avvocati/legali** si stanno spostando verso un modo **digitale** di lavorare. Questo spronerà la creazione di più strumenti per **automatizzare il lavoro legale**, per operare su più larga scala.



Disoccupazione globale senza precedenti

Molti saranno forzati a ripensare le proprie carriere, dato che passare ad un concorrente nello stesso settore non sarà più nemmeno un'opzione.

COSA ASPETTARSI:

Sviluppo di **nuove skill** e **training** remoto fioriranno. Allo stesso tempo molti potrebbero spostarsi verso attività parallele (**side business**) imprenditoriali per incrementare le entrate familiari. Entrambe le opzioni porteranno esperienza di valore quando l'economia si riprenderà in un secondo momento.

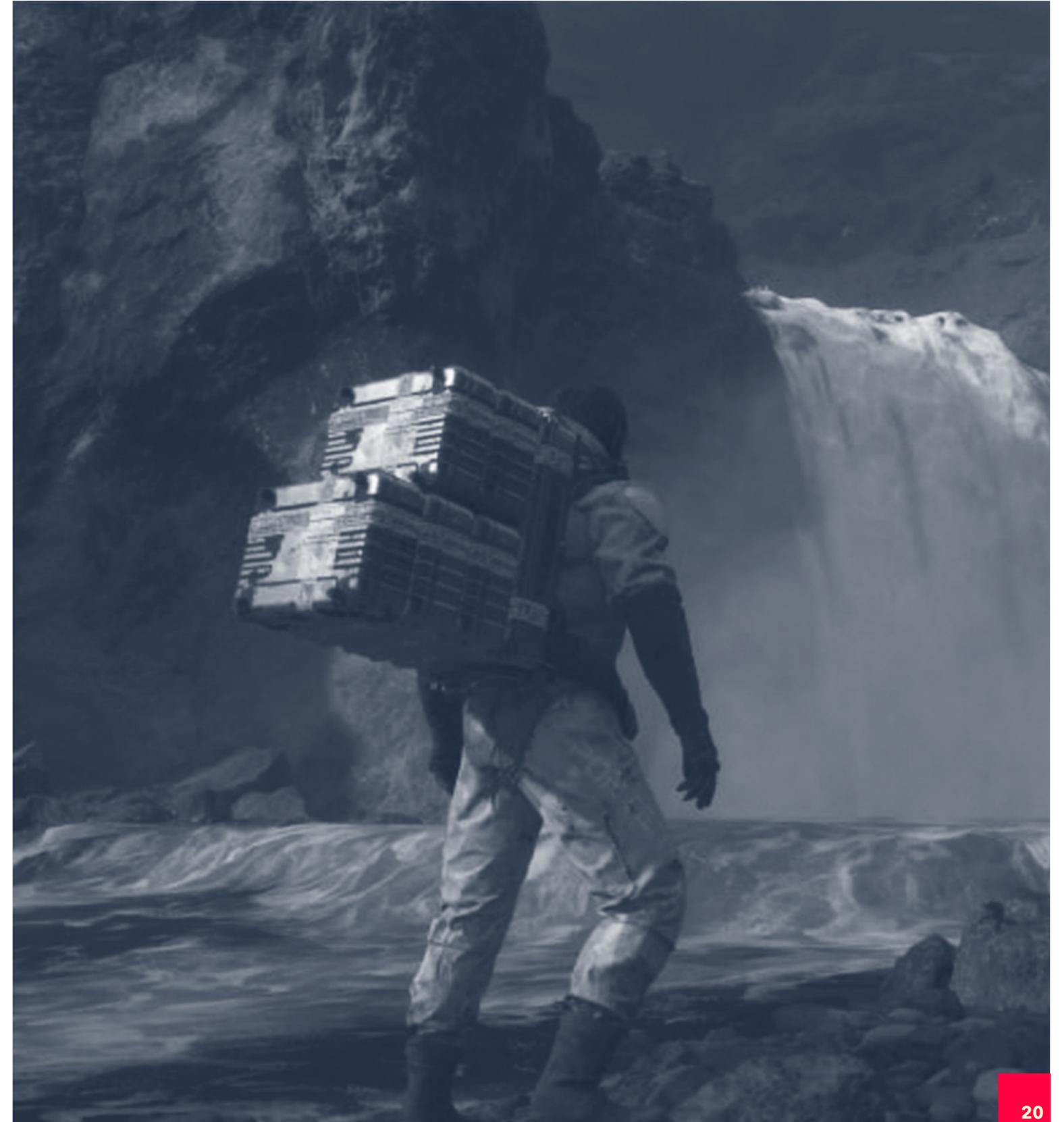


Asporto / consegna a domicilio per tutto

Molti business nel retail e distributori dovranno muoversi verso modelli di consegna a domicilio e/ o privilegiare interazioni a distanza. I retail usuali non spariranno, ma evolveranno.

COSA ASPETTARSI:

Aspettati più **soluzioni di delivery specializzate** (es: punti di consegna per cibo congelato/ refrigerato). **Ottimizzazioni avanzate di filiera / supply chain** (es: più negozi raggruppano consegne per la stessa destinazione/via). Shopping via VR e consegne di massa via drone non accadranno ancora, ci dispiace. :)



Contatti limitati con le generazioni più anziane

Finché non ci sarà un vaccino, le interazioni con le persone di più di 65 anni saranno severamente limitate. Le persone dovranno ripensare gli incontri sociali.

COSA ASPETTARSI:

Mentre verrà in fretta accelerata l'**adozione del digitale**, saranno le normali attività quotidiane ad aver bisogno di essere ridisegnate. **Opzioni speciali nel retail?** Modifiche a **cerimonie/rituali** (es: ampi matrimoni). Crescita di **comunità** di persone di una certa età con **esigenze speciali**.

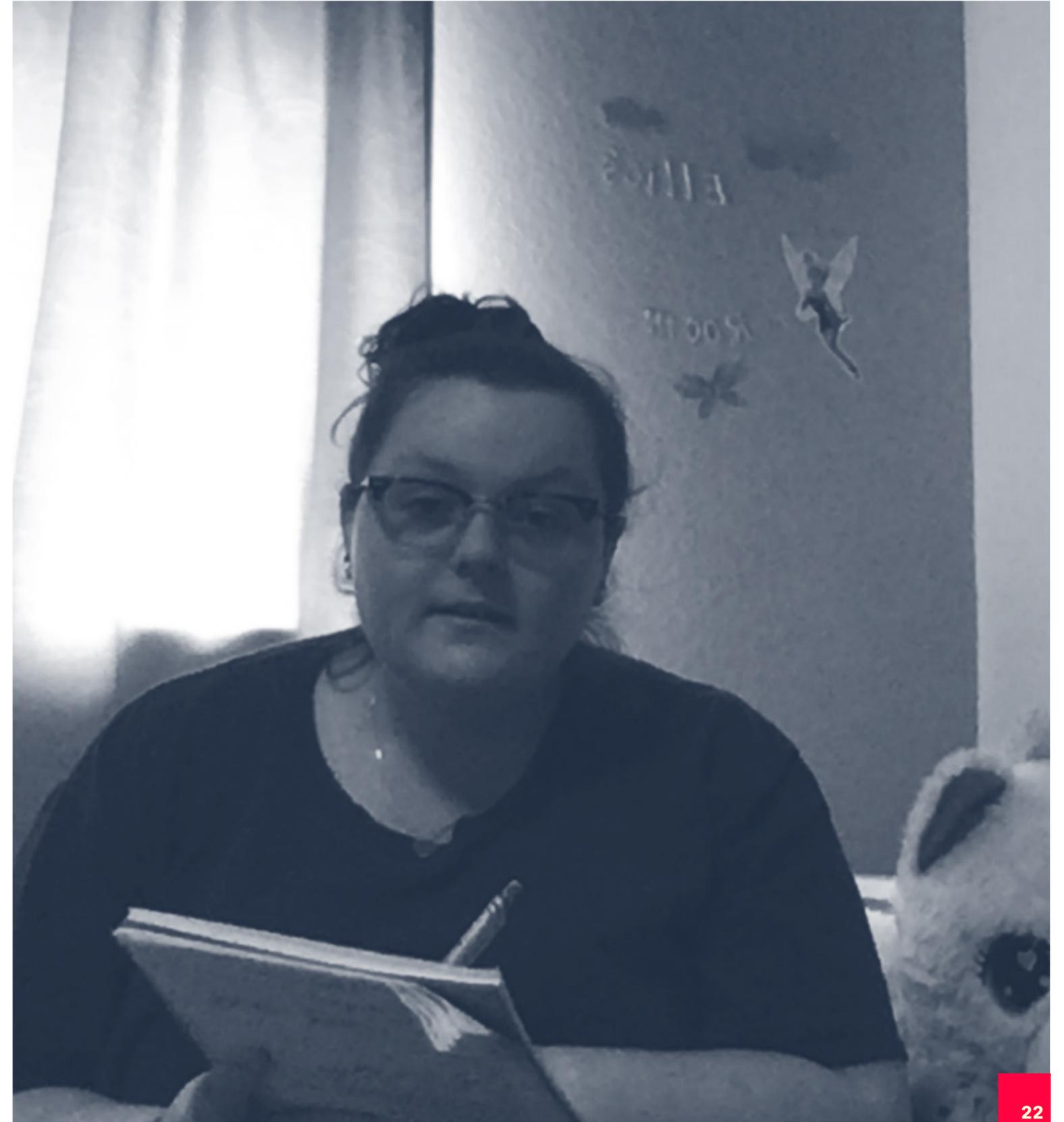


La nostra identità è più del nostro lavoro.

Per molti, il proprio ruolo e professione rappresentano una parte significativa di chi sono. Mescolare lavoro e vita privata ridimensiona questa percezione superficiale. Solo ora molti stanno imparando a conoscere più profondamente i loro colleghi, a colpi di videochiamate dalla loro stanza da letto.

COSA ASPETTARSI:

In tempi normali, la **moda** è un elemento che forma e comunica la propria identità. Quando c'è meno interazione fisica, alterare digitalmente la propria identità in video potrebbe in parte sostituirla (nota come gli streamer Twitch stanno personalizzando le stanze da dove trasmettono). Appariranno più esperimenti con degli **alter ego digitali**.



Il valore dei consumatori con certificato di immunità

Se il tuo modello di business si basa sul raggruppare molte persone in spazi ristretti, non c'è luce in fondo al tunnel (crociere, teatri, eventi/festival, ...)

COSA ASPETTARSI:

Aumento degli spazi per cene in solitaria o interazioni virtuali (es: camerieri robot). Una via d'uscita potrebbe essere l'ascesa di un nuovo segmento di consumatori con una certificazione ufficiale di immunità. Potresti rivolgerti solo a questi? Sarebbe **territorio inesplorato** per la maggior parte delle industrie; anche se potrebbe essere un buon alibi per tenere d'occhio l'industria dell'**intrattenimento per adulti**. Per decenni hanno gestito la diffusione di HIV & malattie sessualmente trasmesse nella loro industria.





Parte 3:

Come diversi settori e industrie sono colpite

Un calo drastico e senza precedenti nella domanda avrà profondi effetti a catena nella catena del valore.



**alcune di queste compagnie potrebbero anche fallire, portando a maggior disoccupazione, che porterebbe ad ulteriore calo della domanda. E' il circolo vizioso di una recessione, e potrebbe essere spezzato da un massiccio stimolo fiscale e/o monetario.*

Analisi di impatto per settore

Covid-19 Industry Impact
boardofinnovation.com

Caratteristiche del settore

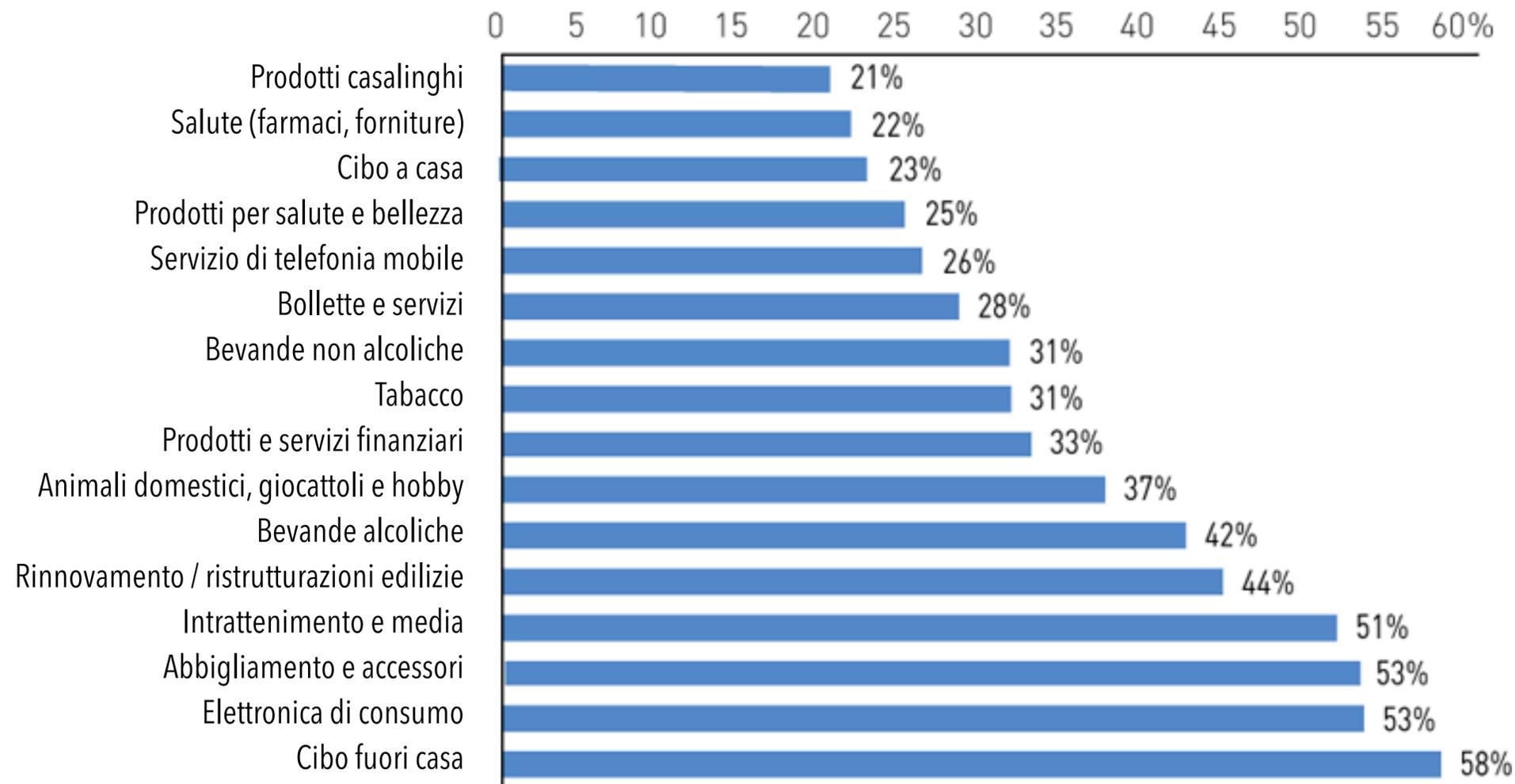
Se la caratteristica è presente nel tuo business o in quello dei tuoi clienti, l'impatto è negativo (se non viene fatto pivot efficace)

Nota: Analisi dedicate di impatto per settore in report dedicati.

	Grandi assembramenti essenziali	Interazione umana ravvicinata essenziale	L'igiene o la sua percezione è critica	Dipende dagli spostamenti/viaggi (lavoro e piacere)	Servizio o prodotto posticipabile o sacrificabile	Analisi impatto
Turismo e accoglienza	Molto alto	Molto alto	Alto	Molto alto	Alto	Molto alto
Sport	Molto alto	Molto alto	Medio	Basso	Medio	Alto
Musica	Alto	Alto	Basso	Medio	Medio	Alto
Automotive	Basso	Basso	Medio	Basso	Molto alto	Alto
Beverages (Alcohol)	Alto	Alto	Medio	Medio	Basso	Medio
Retail (non-food)	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Farmaceutica	Basso	Basso	Alto	Basso	Basso	Basso

Impatto sulle industrie:

**Negli scorsi 12 mesi, ho ridotto le mie spese in questa categoria
(Percentuale di risposte che sono d'accordo o molto d'accordo)**

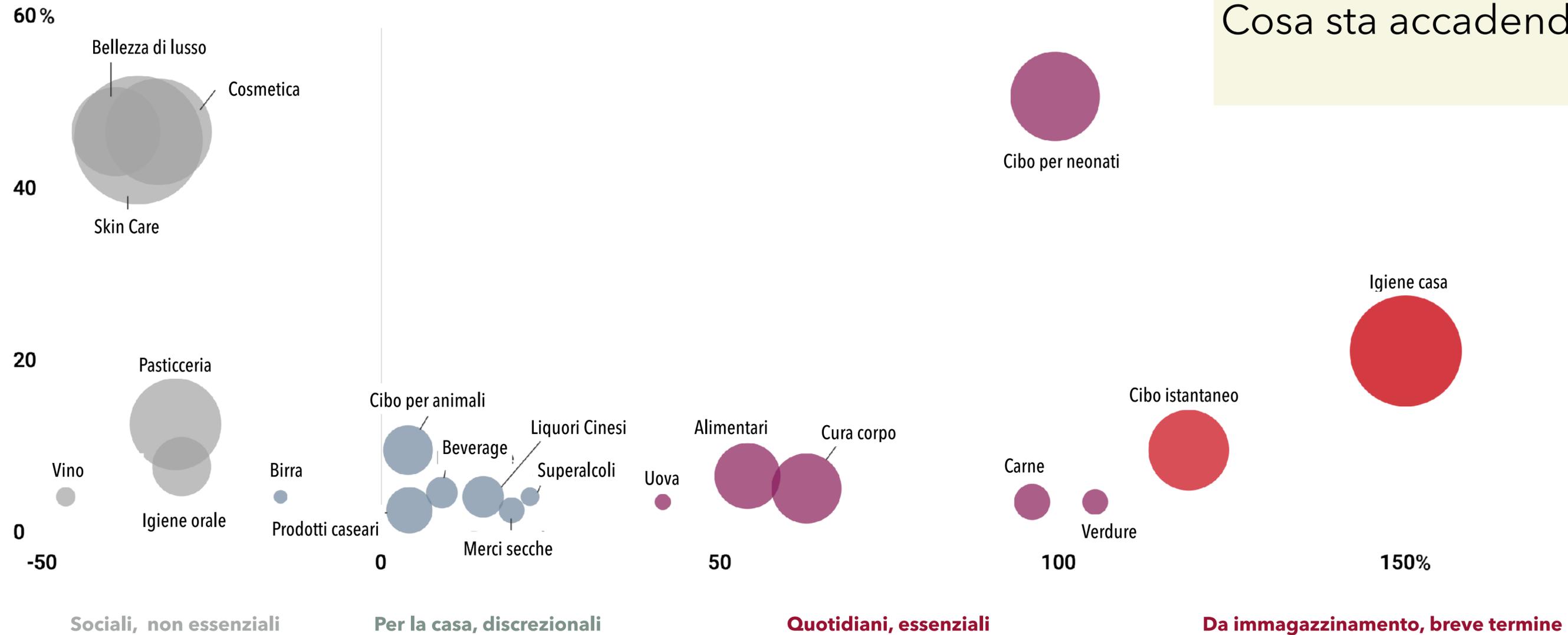


Fonte: Booz & Company Fall 2009 Survey of Consumer Spending. Campione di n = 2010

Come sono diminuite le spese dei consumatori dopo la crisi del 2008?

Impatto sulle industrie:

Penetrazione online normale (incluso O2O)



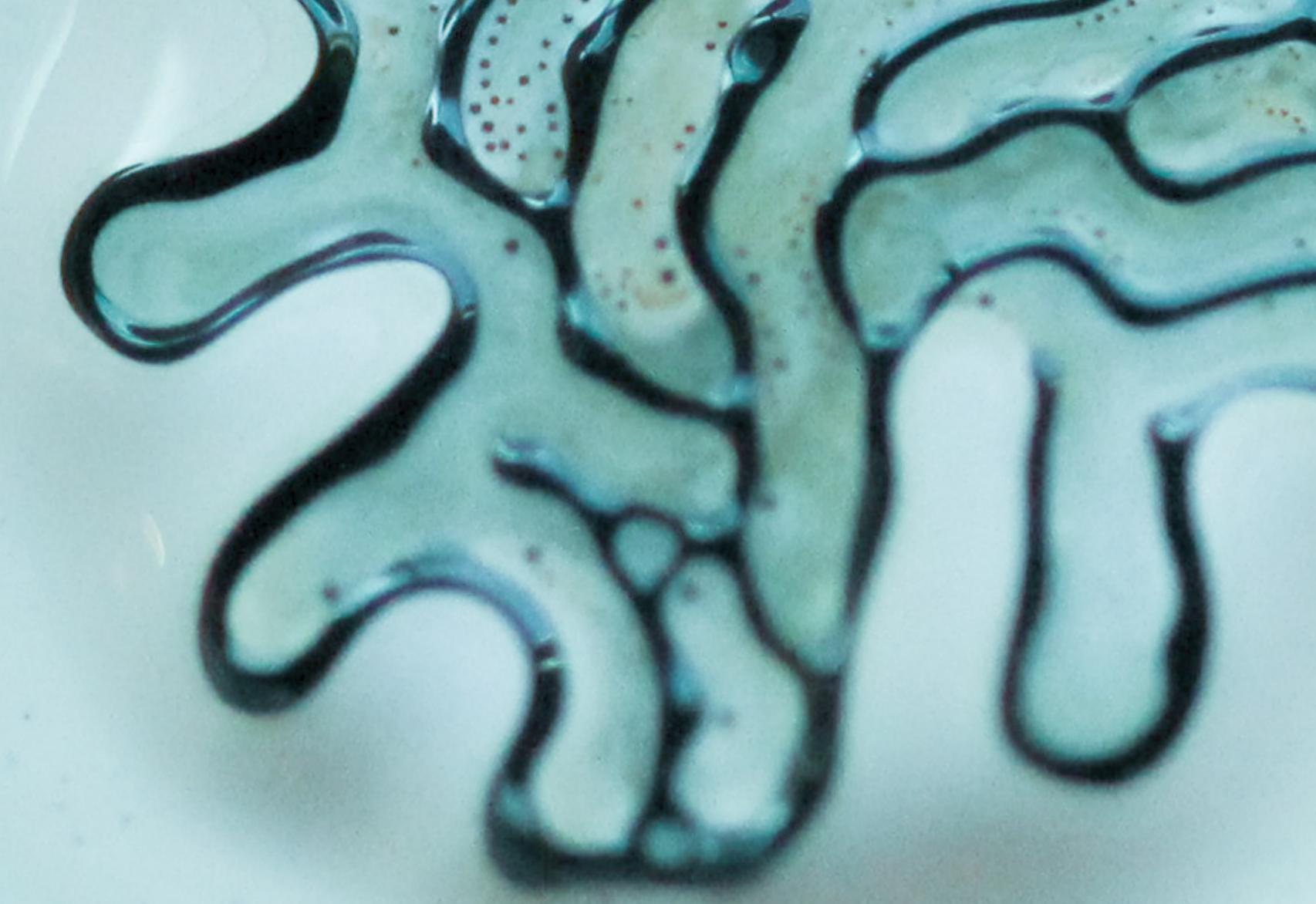
Crescita anno su anno durante i primi 13 giorni del nuovo Anno Lunare 2020

Notes: Size of circles represents GMV for first 13 days of 2020 Lunar New Year. Luxury beauty includes cosmetics and skin care products (this definition is based on price segmentation instead of product type).

Tmall ecosystem includes Tmall, Tmall Int'l and 淘鲜达 (1-hour O2O delivery).

Sources: Alibaba Tmall; Bain analysis; Bain and Kantar Shopper Report

Parte 4:
Che fare ora?



Definisci la tua strategia

Covid-19 Strategy Matrix

boardofinnovation.com

Nota: la risposta strategica dipende anche dalla liquidità disponibile, posizione competitiva e attrattività del settore.

Impatto sulla tua organizzazione

Impatto diretto da Covid-19 / Impatto indiretto da recessione economica / Capacità di veloce adattamento

		← Impatto diretto da Covid-19 / Impatto indiretto da recessione economica / Capacità di veloce adattamento →			
		Positiva Crescita dei ricavi da aumento della domanda <i>es. E-commerce</i>	Blandamente negativa Perdita sostenuta di ricavi del 0-15% nel Q2-4 2020 <i>es. Beni di consumo</i>	Grave Perdita sostenuta di ricavi del 15-50% nel Q2-4 2020 <i>es. Petrolio e gas</i>	Catastrofica Perdita sostenuta di ricavi di +50% nel Q2-4 2020 <i>es. Turismo</i>
Severità e durata dell'impatto economico Previsioni PIL / Evoluzione pandemia / Politiche economiche	Impatto di 0.5 anni Rimbalzo con curva a V ; Controllo pandemia e stimolo economico efficaci	Cavalca l'onda: aumenta produzione per sostenere l'incremento della domanda	Tieni duro e preparati per un veloce "ritorno alla normalità"	Sopravvivi e preparati ad un relativamente lento "ritorno alla normalità"	Congela larga parte del business e preparati per la ripartenza
	Impatto di 1.5 anni Recupero con curva a U ; Prolungate misure di distanziamento sociale, stimoli economici attenuano danni	Lavora per la crescita e per il market share	Difendi, migliora posizione competitiva, cerca nuova crescita	Fai pivot sfruttando innovazione interna e crescita inorganica, o disinvesti	Fai pivot sfruttando innovazione interna e crescita inorganica, o disinvesti
	Impatto di 3 anni Recupero con curva a L ; Fallito controllo pandemia, fallimenti su larga scala e default sui crediti	Sostieni aggressivamente crescita e market share	Difendi, migliora posizione competitiva, cerca nuova crescita	Preparati a nuovi ingressi aggressivi nel settore. Reinventati e crea posizioni completamente nuove, o abbandona	Abbandona il mercato

Passare dalla difesa

È cruciale mitigare i principali rischi, sia dal punto di vista della tutela della salute e sicurezza, che da un punto di vista operativo e di bilancio. È uno sforzo continuativo.

all'attacco

Ma è tempo di prepararsi alla prossima fase. Industrie e settori che sono stati stabili per un decennio sono ora aperti a rivoluzioni. **Chi si muove velocemente e in modo deciso vincerà.**



Durante la recessione, **Sanofi**, l'azienda farmaceutica francese, ha aumentato i suoi investimenti in R&D da €950 milioni nel 2000 a €1.3 miliardi nel 2003, per mantenere robusta la sua pipeline di prodotti. La compagnia ha acquisito quote di mercato e **superato di gran lunga la concorrenza** in borsa. In seguito la compagnia è stata nelle condizioni di acquisire con una scalata Aventis, un'azienda Franco-Tedesca molto più grande, durante la crescita economica del 2004 ([HBR](#))

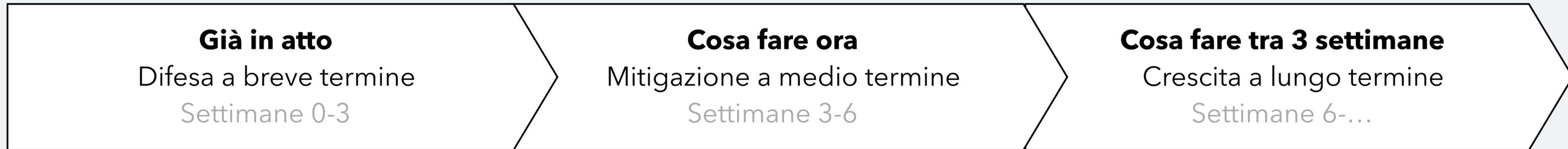


Lo scoppio dell'epidemia di SARS fu un punto di svolta che posizionò **Alibaba** sulla strada per diventare un colosso nell'e-commerce da \$470 miliardi. ([CNBC](#))



La compagnia di cosmetici **Lin Qingxuan** è stata obbligata a chiudere il 40% dei suoi negozi a causa del Covid-19. La compagnia ha riquilibrato i suoi più di 100 beauty advisors dai negozi per diventare influencer online, sfruttando strumenti digitali come WeChat per ingaggiare i clienti virtualmente & stimolare vendite online. Il risultato è stato che le vendite a Wuhan hanno visto un aumento del 200% rispetto all'anno precedente ([HBR](#)).

Che fare ora?



DIFESA

- Allinea la leadership senior & prepara il PMO
- Proteggi la salute e la sicurezza dei lavoratori e dei clienti
- Definisci scenari macro e micro economici sul tuo bilancio
- Tieni a galla le operations

- Analizza l'impatto a medio e lungo termine
- Proteggi le sorgenti di ricavo
- Modifica il budget, implementa misurazioni di preservazione della liquidità
- Stabilizza le operations (es. supply chain, manifattura)

- Monitoraggio dati reali vs scenari, e aggiusta la direzione
- Implementa i cambi di budget e deinvestimenti
- Porta le operations ad un nuovo normale per i prossimi 18 mesi

ATTACCO

- Comprendi la nuova economia e le opportunità di crescita che porta
- Sviluppa una strategia su come performare meglio della concorrenza
- Pianifica un pivot o sviluppa prodotti / servizi / mercati / modelli di business

- Investi in aree di crescita
- Sviluppa un piano di fusioni/ acquisizioni
- Fai pivot del tuo portfolio esistente
- Sviluppa nuovi prodotti/servizi/ mercati/modelli di business

È ora il momento di investire in innovazione e R&D

Variation nella spesa 2007-08
Migliori 100 nel Global Innovation 10000



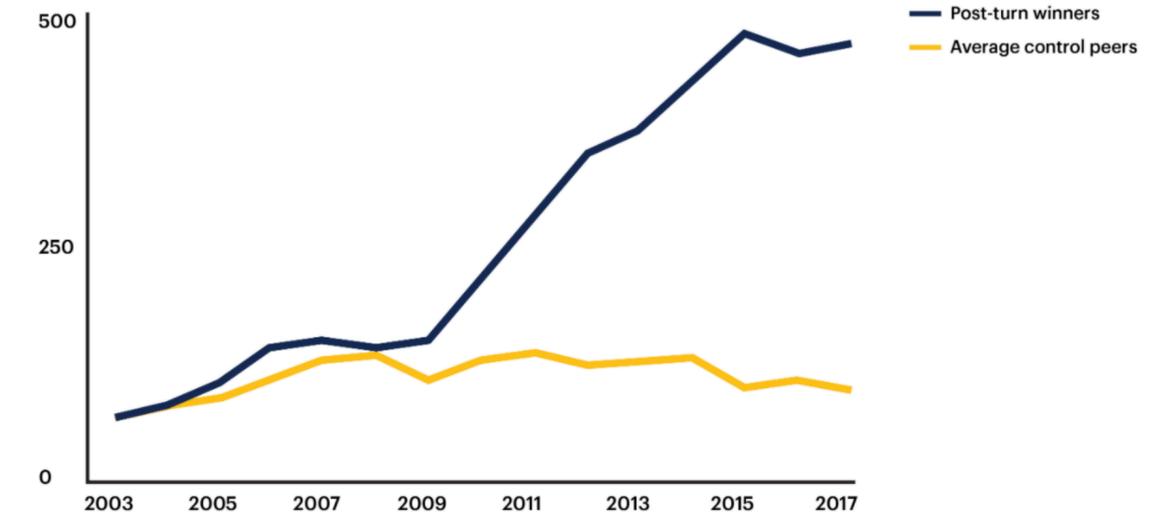
Source: Booz & Company

Le 100 società più innovative **spendono ancora di più in R&D** (Research & Development) durante una recessione, mentre le altre sono in stallo. Nel lungo termine questi investimenti **ripagano in profittabilità e crescita**.

Gartner ha osservato 30 compagnie F1000 che hanno accelerato durante la crisi del 2008. Tutte hanno **investito in nuove opzioni di crescita invece di semplicemente tagliare i costi**.

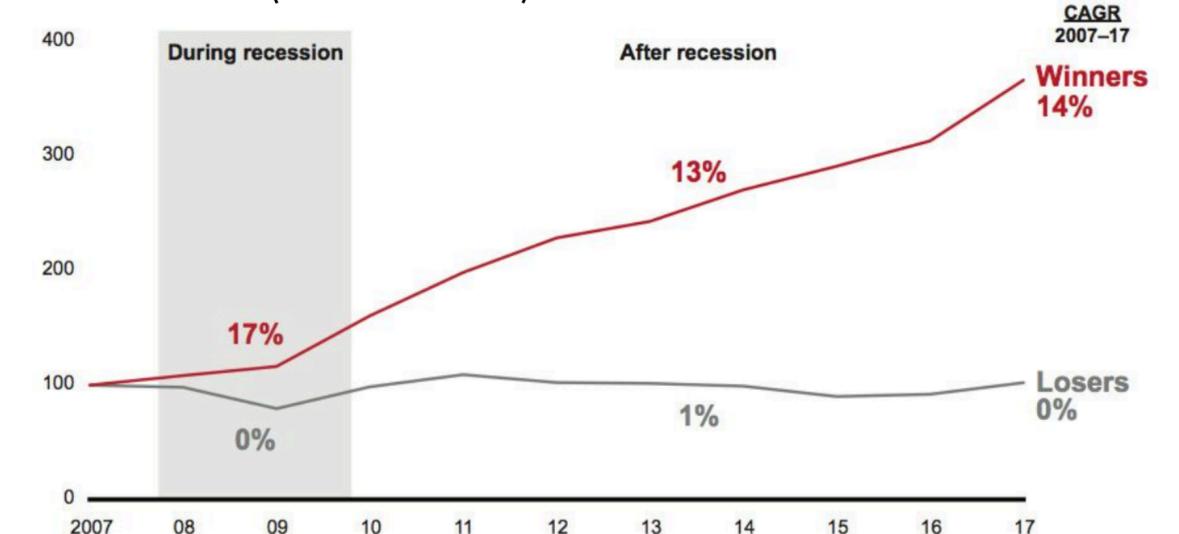
Inoltre, alla Bain & Company sono arrivati alle stesse conclusioni dopo avere analizzato 5000 aziende in un periodo di 10 anni. La crescita fuori dal core business è stata evidenziata come una delle strategie di successo.

EBITDA, 2003-2017



Le società di successo hanno accelerato la profittabilità durante e dopo la recessione, mentre quelle di insuccesso sono rimaste in stallo.

Crescita EBIT nominale (indicizzato 2007 = 100)



Prepara la tua iniziativa di crescita nella nuova economia

Determina l'impatto	Sviluppa la strategia	Vai in attacco	Fallo accadere
---------------------	-----------------------	----------------	----------------

Sessioni di Impatto di 2 ore

Cos'è la Low Touch economy, e che impatto avrà sulle industrie?

Monitoraggio dell'impatto

Che impatto avranno i miei clienti, mercato, categorie e business nel loro complesso, nel medio-lungo termine?

Strategia di crescita

Come posso crescere nella Low Touch economy, e fare meglio dei miei concorrenti?

Pivot del portfolio

Come posso riprogrammare i miei investimenti verso le migliori iniziative di crescita?

Sviluppa un flusso di opportunità

Sviluppa una pipeline di breve termine di nuove opportunità di business, guidate dai nuovi comportamenti dei consumatori

Sviluppa una roadmap di M&A (merger & acquisitions - fusioni e acquisizioni)

Cerca opportunità di crescita inorganica

Esegui nuovi sprint di business

Fai sprint settimanali

Lancia una nuova proposta o modello di business

Cura il design, lo sviluppo, e lancia una nuova proposta al mercato

Assumi un team di crescita

Assumi rinforzi on-demand per i tuoi team.

Ogni feedback è benvenuto!

Autori: Nick De Mey, Philippe De Ridder

Contattaci a:

philippe@boardofinnovation.com

Tutti i downloads qui

boardofinnovation.com/low-touch-economy

Tradotto da

[2night](#)

Board of Innovation è una global strategy & business design firm con clienti che includono Danone, Philips, ING, Roche, Toyota e molti altri.

board of
innovation