

Strategy & Corporate Finance Practice

# L'innovazione in tempi di crisi: Perché è più importante che mai

Dare priorità all'innovazione oggi è la chiave per avviare la crescita post-crisi.

*di Jordan Bar Am, Laura Furstenthal, Felicitas Jorge ed Erik Roth*



**John F. Kennedy una volta osservò** che la parola "crisi", in cinese, è composta da due caratteri: uno rappresenta il pericolo, l'altro l'opportunità. Benché potrebbe non essere stato del tutto preciso dal punto di vista linguistico, la sua opinione è piuttosto fondata: una crisi pone davanti a una scelta. Questo è vero soprattutto oggi.

La pandemia di COVID-19 ha capovolto quasi ogni aspetto della vita, dalla sfera personale (il modo in cui le persone vivono e lavorano) a quella professionale (come le aziende interagiscono con i clienti, come i clienti scelgono e acquistano prodotti e servizi, come le catene di approvvigionamento li forniscono). Nel nostro recente sondaggio condotto su oltre 200 organizzazioni in vari settori, oltre il 90 per cento degli executives ha dichiarato di prevedere che le conseguenze della pandemia cambieranno radicalmente il modo di fare business nei prossimi cinque anni, e quasi altrettanti affermano che la crisi avrà un impatto duraturo sulle esigenze dei propri clienti (Allegato 1).

Tuttavia, oltre i tre quarti hanno anche convenuto che la crisi creerà nuove e significative opportunità di crescita, sebbene in modo estremamente diverso a seconda del settore (Allegato 2).

Naturalmente, scorgere opportunità nell'attuale crisi non significa riuscire a coglierle. Meno del 30 per cento di quegli stessi dirigenti è certo di essere pronto ad affrontare i cambiamenti prospettati. Per loro, la principale sfida consiste nel saper offrire nuove opportunità di crescita netta (Allegato 3).

Come stanno reagendo gli executives? Come prevedibile, si stanno concentrando soprattutto sulla continuità aziendale, e in particolare sul core business.

Gli executives devono soppesare, da un lato, la riduzione dei costi, l'incremento della produttività e l'implementazione di misure di sicurezza e, dall'altro, il sostegno alla crescita basata sull'innovazione.

Non sorprende che gli investimenti nell'innovazione stiano risentendo. I dirigenti che hanno partecipato al sondaggio sono fermamente convinti che torneranno a occuparsi delle iniziative di innovazione una volta che il mondo si sarà stabilizzato, che il core business sarà al sicuro e il percorso da seguire più chiaro. Tuttavia, oggi solo un quarto degli intervistati considera saper cogliere la nuova crescita una priorità (di primo o secondo ordine), contro il 60 per cento circa prima della crisi (Allegato 4).

Allegato 1

## **La crisi scatenata dalla COVID-19 presenta un'opportunità che in pochi ritengono di poter perseguire.**

Benché la maggior parte degli executives concordi sul fatto che innovare sarà fondamentale ...

... in pochi si sentono preparati per affrontare tale sfida.

il **90%**

ritiene che la crisi cambierà radicalmente il modo di fare business nei prossimi 5 anni

l' **85%**

teme che la crisi avrà un impatto duraturo sulle esigenze e sui desideri dei clienti nei prossimi 5 anni

il **21%**

dispone dell'esperienza, delle risorse e dell'impegno necessari per perseguire con successo la nuova crescita

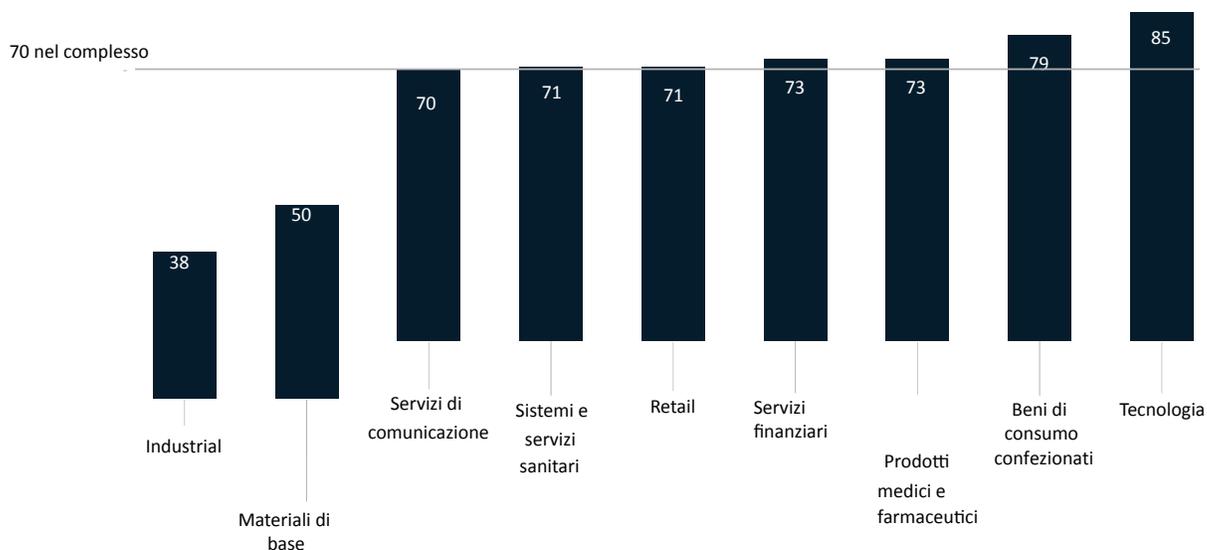
i **2/3**

credono che questo sarà il momento più difficile della loro carriera dirigenziale

## Allegato 2

**Quasi tre executives su quattro concordano sul fatto che i cambiamenti apportati dalla COVID-19 costituiranno un'importante opportunità di crescita, variabile a seconda dei settori.**

**Percentuale di executives per cui la crisi da COVID-19 rappresenta una delle maggiori opportunità di crescita per il loro settore, %**

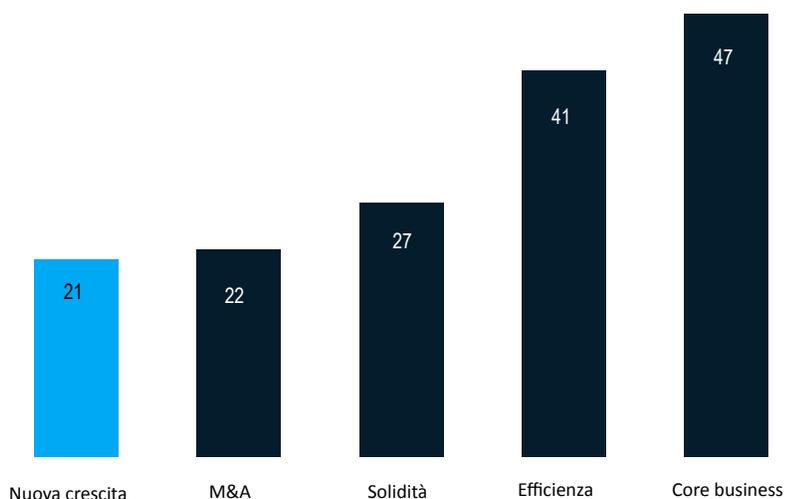


Fonte: Sondaggio "Innovation through Crisis" di McKinsey, aprile 2020

## Allegato 3

**Pochi executives sono sicuri di essere pronti a cogliere nuove opportunità di crescita.**

**Percentuale di executives fermamente convinti di disporre delle competenze, delle risorse e dell'impegno necessari per implementare efficacemente le seguenti azioni nei prossimi 12 mesi, %**



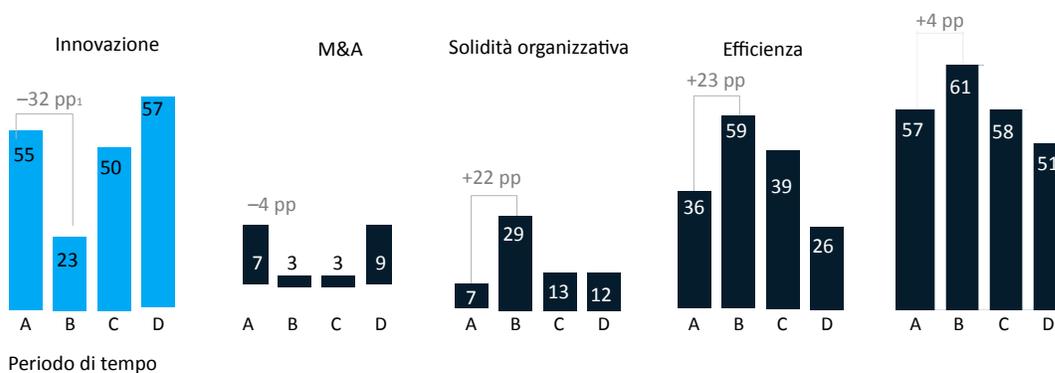
L'innovazione in tempi di crisi: Perché è più importante che mai

## Il focus sull'innovazione è calato poiché le aziende sono concentrate sulla crisi e sulle difficoltà a breve termine.

**Percentuale di dirigenti che classificano ogni azione come priorità n. 1 o n. 2 – prima della crisi rispetto ad oggi, %**

**A** Pre-crisi normale **B** Oggi **C** Fine della crisi sanitaria **D** Ripresa economica

Core business



<sup>1</sup> Punti percentuali.

Fonte: Sondaggio "Innovation through Crisis" di McKinsey, aprile 2020

La nostra ricerca indica che un approccio prudente in questo momento potrebbe essere una decisione poco lungimirante.

Il focus sull'innovazione è evidentemente diminuito in tutti i settori da noi esaminati, a eccezione dei prodotti farmaceutici e medici, dove è invece aumentato di quasi il 30% (Allegato 5).

I leader devono affrontare una scelta importante riguardo al sostegno della crescita guidata dall'innovazione nel breve periodo, che potrebbe avere conseguenze a lungo termine sulla crescita delle rispettive aziende negli anni a venire.

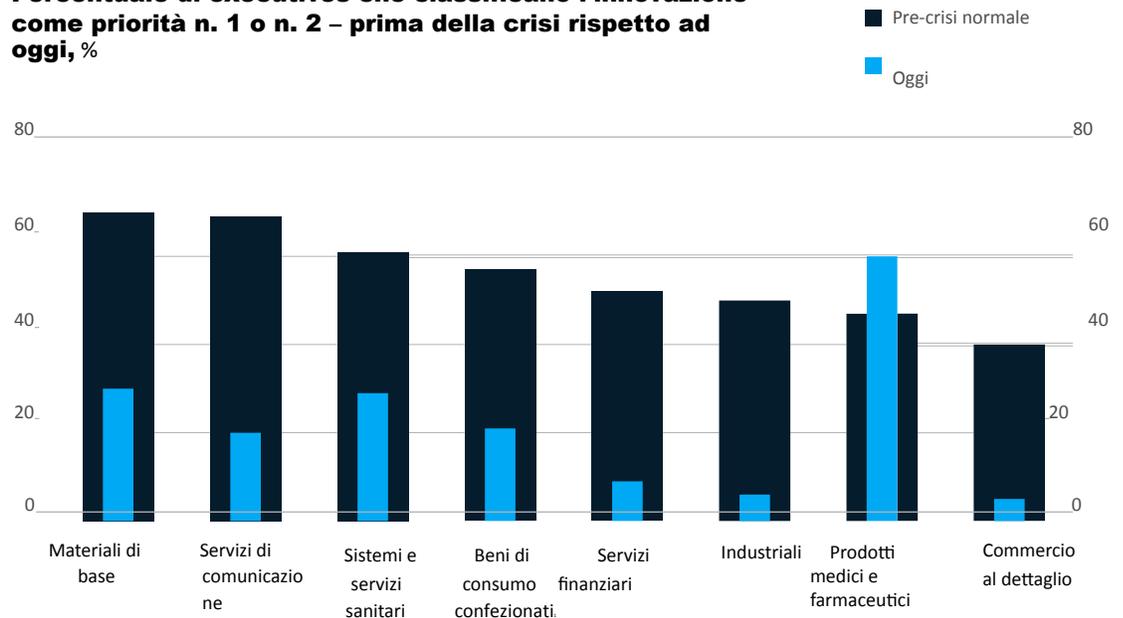
### La necessità di innovazione

Il nostro sondaggio e le successive interviste ai leader aziendali suggeriscono che molte società stanno trascurando l'innovazione per concentrarsi su quattro azioni – sostenere il core business, perseguire opportunità note, preservare la liquidità e ridurre al minimo i rischi – nell'attesa che sia fatta "maggiore chiarezza".

**Naturalmente, scorgere opportunità nella crisi attuale non significa riuscire a coglierle.**

## In tutti i settori esaminati, solo i prodotti farmaceutici e medici hanno incrementato la propria attenzione all'innovazione durante la crisi pandemica.

**Percentuale di executives che classificano l'innovazione come priorità n. 1 o n. 2 – prima della crisi rispetto ad oggi, %**



1. Comprende le attività di vendita al dettaglio di generi alimentari.  
Fonte: Sondaggio "Innovation through Crisis" di McKinsey, aprile 2020

Tuttavia, riteniamo che, soprattutto in tempi di crisi, le azioni più urgenti da intraprendere includono:

- adattare il core business per soddisfare le mutevoli esigenze dei clienti
- identificare e affrontare rapidamente le nuove opportunità create dal contesto in evoluzione
- rivalutare il portafoglio delle iniziative di innovazione e garantire un'adeguata distribuzione delle risorse
- costruire le basi per la crescita post-crisi al fine di restare competitivi durante la ripresa

Molte aziende semplicemente non possono operare come in passato. Ciò che ha storicamente consentito il successo di un'azienda potrebbe non essere più possibile durante o dopo la crisi. I clienti potrebbero avere difficoltà a pagare. I canali potrebbero essere stati radicalmente modificati per soddisfare nuove esigenze o aggirare nuovi ostacoli. Un contesto normativo stabile potrebbe essere cambiato, potenzialmente creando opportunità mai esistite prima.

I presupposti su cui si sono basati anni di crescita stabile e prevedibile potrebbero non essere più validi.

I vantaggi competitivi cambiano in modo dinamico quando i modelli di business si adattano alle nuove realtà del mercato e le competenze fondamentali che hanno contraddistinto una determinata organizzazione potrebbero improvvisamente non essere più così peculiari.

L'ascesa del digitale ha esercitato simili pressioni per oltre un decennio, ma la crisi attuale ne ha notevolmente aggravato e accelerato la forza dirompente. Tra gli improvvisi cambiamenti osservati durante la pandemia si riscontrano:

- Modifiche ai modelli di vendita. Le imprese con significative forze sul campo non possono più fare affidamento sulla presenza personale per battere la concorrenza. Secondo il sondaggio “B2B Decision-Maker” di McKinsey, il 96% delle imprese ha cambiato il proprio modello di vendita in seguito alla pandemia, e la stragrande maggioranza ha fatto ricorso a molteplici forme di engagement digitale per i clienti.<sup>1</sup> La copertura delle vendite è stata completamente ridefinita poiché le aziende hanno scoperto che la tecnologia virtuale consente loro di fare cose prima quasi impossibili, come creare il "perfetto team" di esperti in ogni campo di vendita. Nell'ambito della vendita digitale, le aziende più piccole possono spesso "pareggiare" anche le principali concorrenti.
- Necessità di nuove offerte. I distributori di generi alimentari che da sempre riforniscono il mondo della ristorazione stanno ora creando canali digitali diretti al consumatore poiché la crisi ha decimato il loro core business, ovvero la vendita diretta ai ristoranti. Analogamente, l'industria dell'intrattenimento ha iniziato a generare nuovi contenuti (ad esempio, retrospettive sportive) per colmare il vuoto nella programmazione creato dalla sospensione delle leghe sportive. Persino i musei creano e trasmettono in streaming contenuti digitali per consentire alle persone di godere delle loro offerte comodamente e in modo sicuro (ne è un esempio la challenge di Getty "l'arte che imita la vita").
- Repentini cambiamenti nel comportamento dei clienti. Per anni, i fornitori di sistemi di videoconferenza hanno registrato una crescita costante concentrandosi sui clienti aziendali. Questo mercato richiedeva in genere implementazioni costose, che spesso comportavano l'installazione fisica di attrezzature e una formazione specifica per garantire connessioni di alta qualità. Ora Zoom, con la sua configurazione semplice e la connettività quasi virale, è diventato il “Kleenex” del mondo della videoconferenza. Praticamente da un giorno all'altro, il mondo ha fatto affidamento sull'applicazione per una miriade di finalità, tra cui le arti, la religione, il fitness e i rapporti sociali con colleghi, amici e familiari.
- *Afflusso di competitor da settori diversi.* I produttori di dispositivi medici, storicamente caratterizzati da una concorrenza limitata e protetti da un processo normativo di approvazione complesso ed

estremamente tecnico, sono alle prese con nuove concorrenti prima inimmaginabili, come produttori di elettrodomestici e case automobilistiche, poiché le normative sono diventate più flessibili per rispondere ad esigenze fondamentali. Chi avrebbe potuto prevedere la rapida approvazione e il successo di GM e Dyson come produttori di ventilatori?

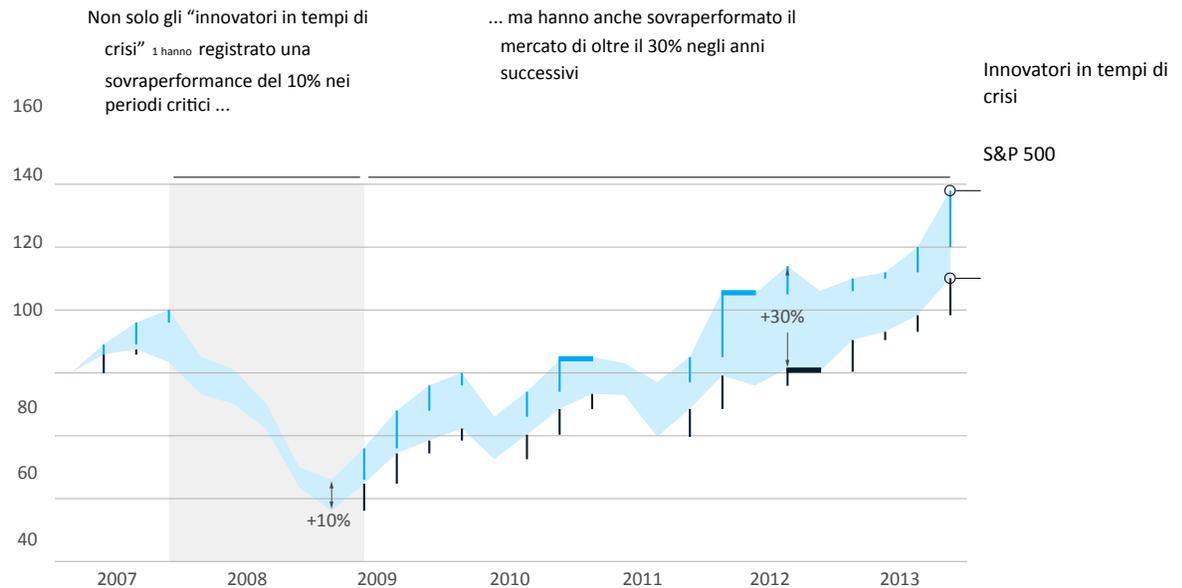
Le aziende possono ottenere vantaggi a lungo termine dalla comprensione di tali cambiamenti e delle opportunità che presentano. Nelle crisi passate, le imprese che hanno investito nell'innovazione hanno generato una crescita e una performance superiori durante la ripresa. Le organizzazioni che hanno mantenuto il focus sull'innovazione durante la crisi finanziaria del 2009, ad esempio, ne sono uscite più forti, sovraperformando la media del mercato di oltre il 30 per cento e continuando a registrare un'accelerazione della crescita nei successivi 3-5 anni (Allegato 6).

Le crisi, in particolare quella attuale, comportano un prezzo finanziario e umano non indifferente, incagliando beni e risorse umane e provocando una significativa dislocazione sociale ed economica. Tuttavia, molte di queste dinamiche sono l'anima dell'innovazione dirompente (disruption) da cui emergono nuovi modelli di business. Ad esempio, l'economia della condivisione (sharing economy) è nata dalla crisi finanziaria del 2009, poiché la tecnologia ha consentito di creare mercati per i beni sottoutilizzati proprio quando le persone avevano un estremo bisogno di trovare nuove fonti di reddito, cogliendo impreparati gli operatori esistenti. L'epidemia di SARS che ha devastato l'Asia nel 2002 costringendo gli abitanti alla quarantena, ha dato impulso alla crescita e all'adozione diffusa del commercio elettronico nella regione, trasformando la Cina nell'epicentro dell'innovazione del commercio sociale. La recente attenzione al problema del cambiamento climatico ha determinato un significativo aumento di apparecchiature solari e auto elettriche, nonché dell'innovazione applicata agli alimenti più "rispettosi del pianeta", come i sostituti della carne a base vegetale.

<sup>1</sup> Sondaggio digitale B2B di McKinsey.

## La storia insegna che le aziende che investono nell'innovazione in tempi di crisi sovraperformano la concorrenza durante la ripresa.

Capitalizzazione di mercato normalizzata, indice (T1 2007 = 100)



<sup>1</sup> Identificate come società incluse nella lista delle 50 aziende più innovative del mondo di *Fast Company* per ≥2 anni in tempi di crisi, normalizzata al 2007.

In che modo le aziende che credono nell'imperativo dell'innovazione dovrebbero orientarsi per perseguirlo oggi? Riportiamo di seguito alcune raccomandazioni su come affrontare la ripresa, che possono incrementare significativamente il valore catturato dalla crescita orientata all'innovazione.

### La ricetta per diventare i leader dell'innovazione

In una precedente ricerca, abbiamo introdotto gli Otto attributi essenziali dell'innovazione – le principali azioni che influiscono maggiormente sull'efficacia dell'innovazione. <sup>2</sup> Successivamente abbiamo dimostrato che la padronanza degli Otto attributi essenziali consente prestazioni significativamente più elevate e che le organizzazioni che eccellono nella maggior parte di essi offrono un profitto economico 2,4 volte superiore. <sup>3</sup> Padroneggiare questi elementi essenziali dell'innovazione ora è ancora più importante, poiché le aziende si preparano ad affrontare una nuova crescita uscendo dalla crisi.

La sfida nell'immediato è motivare i team a individuare nuove fonti di valore con maggiore attenzione, velocità e agilità. Per l'innovazione, le crisi sono come l'adrenalina, poiché permettono di abbattere in pochi giorni barriere che in passato richiedevano anni di duro lavoro per poter essere superate. I dogmi consolidati de "il modo in cui le cose sono fatte" vengono sostituiti da "il nuovo modo in cui facciamo le cose", praticamente da un giorno all'altro.

Per uscire vincenti dalla crisi attuale, le aziende possono fare affidamento sugli Otto attributi essenziali dell'innovazione come formula e mappa per il successo. Benché tutti gli Otto attributi essenziali contino, la nostra precedente ricerca ha dimostrato che in tempi di generale stabilità economica, due - *Ambizione* e *Scelta* - sono particolarmente importanti per generare un significativo impatto immediato. Notiamo, tuttavia, che in tempi di crisi altri attributi essenziali assumono una rilevanza maggiore, suggerendo un diverso ordine di azione (Allegato 7).

<sup>2</sup> Marc de Jong, Nathan Marston ed Erik Roth, "The eight essentials of innovation" aprile 2015, McKinsey.com.

<sup>3</sup> Daniel Cohen, Brian Quinn ed Erik Roth, "The innovation commitment", ottobre 2019, McKinsey.com.

Raccomandiamo di dare priorità a *Scoperta*, *Evoluzione* e *Scelta*; questi tre elementi aiuteranno le organizzazioni, se necessario, a riorientare il proprio focus. I leader possono poi fare affidamento su *Ambizione* per reimpostare la loro bussola, *Accelerazione* e *Scala* per investire a livelli e velocità adeguati, visti i possibili cambiamenti nei mercati finali, *Espansione* per sviluppare nuovi tipi di ecosistemi e infine *Mobilità* per dispiegare i migliori talenti e incentivi per l'attivazione di piani di innovazione.

**Scoperta:** Il contesto di mercato durante una crisi è dinamico, con scarse certezze su cosa definirà il mondo quando le cose si saranno stabilizzate. Disporre di un approccio efficace all'analisi di questo tipo di contesto implica la capacità di **Scoprire**. È fondamentale che le aziende investano anche più del necessario per riscoprire ciò che conta per i clienti e comprendere l'impatto che tali diverse esigenze avranno sulla loro attività. Come ha osservato una volta Henry Ford, "Se avessi chiesto alle persone cosa volevano, avrebbero risposto 'cavalli più veloci'."

Le crisi tendono a plasmare nuovi modelli di spesa, che a loro volta cambiano la misura in cui un mercato finale può risultare allettante.

Ad esempio, molte società rivolte al consumatore devono ora fare i conti con la probabilità che il commercio al dettaglio non torni mai più ai vecchi giorni di gloria, dal momento che molti negozi si convertono in mini hub di distribuzione per e-commerce. Considerando che il mercato immobiliare commerciale era solito attribuire un premio ai piani più alti degli edifici per uffici, le preoccupazioni per le misure di confinamento all'interno degli ascensori e nei luoghi di lavoro ad alta densità possono ora capovolgere tali valutazioni.

Raccogliere e sintetizzare le analisi di mercato non dovrebbe essere un compito accessorio delegato a una funzione o agenzia dedicata. Intere organizzazioni, dalle vendite e dal servizio clienti al marketing e alle operazioni, possono essere attivate per monitorare i cambiamenti e interpretarne l'impatto. Ogni contatto con i clienti è una nuova opportunità di apprendimento. La capacità di sintetizzare rapidamente i numerosi segnali ricevuti da un'organizzazione, di riconoscere nuovi modelli di comportamento dei clienti e di agire tempestivamente può offrire alle società un vantaggio nella corsa all'innovazione.

Organizzare queste informazioni in modo che possano essere facilmente convertite in nuovi prodotti, servizi, esperienze dei clienti e modelli di business è fondamentale.

## Allegato 7

### Gli Otto attributi essenziali dell'innovazione fungono da importante guida per navigare nella crisi pandemica.



**Ambizione**  
Riconoscete l'importanza assoluta della crescita orientata all'innovazione e disponete di obiettivi a cascata che riflettano tale convinzione?



**Scelta**  
Investite in un portafoglio coerente, ponderato per il tempo e per il rischio, di iniziative che hanno la possibilità di vincere?



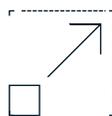
**Scoperta**  
Disponete di analisi applicabili differenziate per clienti, attività, mercato e tecnologie che si traducono in proposte di valore di successo?



**Evoluzione**  
Create nuovi modelli di business che forniscano fonti di profitto difendibili, solide e scalabili?



**Accelerazione**  
Battete la concorrenza grazie a uno sviluppo e al lancio di innovazioni rapidi ed



**Espansione**  
Vincete creando e sfruttando le reti esterne?



**Scala**  
Lanciate innovazioni nei mercati e segmenti rilevanti nella giusta misura?



**Mobilità**  
Le persone all'interno della vostra azienda sono motivate, premiate e organizzate per innovare in maniera continua?

Innanzitutto, occorre disporre di un metodo per definire chiaramente e dare priorità ai problemi più importanti da risolvere secondo i clienti. Per identificare un problema importante, le aziende devono individuare chiaramente "chi" (fornire una descrizione specifica del cliente), comprendere, in base ai fatti, la sfida che tale cliente deve affrontare e specificare il risultato che sperano di raggiungere risolvendolo. Questa rigorosa definizione permette di distinguere da una serie di domande confuse e inutili le chiare esigenze dei clienti per le quali può essere valutata con precisione una soluzione.

Le aziende possono poi stabilire le priorità per i vari problemi più importanti da risolvere utilizzando un'equazione che tiene conto delle dimensioni del potenziale mercato, del valore che i clienti attribuiscono a una data soluzione e della relativa soddisfazione delle alternative alla soluzione proposta (Allegato 8). Una volta che le aziende hanno identificato i problemi più importanti e pertinenti da risolvere, possono adottare approcci di generazione di idee per elaborare centinaia di idee in un solo giorno (si veda la barra laterale, "Strumenti di generazione di idee"). I leader possono quindi fare affidamento su format rapidi come i pitch panel per dare priorità e perfezionare ulteriormente le idee. Come ha consigliato il chimico americano Linus Pauling, "Il miglior modo per avere una buona idea è avere tante idee e scartare quelle cattive".

**Evoluzione.** Oggi, innumerevoli società stanno assistendo a profondi cambiamenti nei pool di profitti e nell'economia che supporta le loro operazioni. Crisi come quella attuale sono momenti spartiacque per le aziende al fine dell' **Evoluzione** . Per gestire con successo il cambiamento del modello di business è necessario innanzitutto individuare quali aspetti del modello sono stati compromessi ed è improbabile che vengano ripristinati. Ad esempio, se un'azienda ha tratto vantaggio da una forza vendita sul campo che non può più rivolgersi a clienti o negozi fisici che ora hanno un traffico ridotto, dovrà sviluppare un approccio digitale. Mentre alcune di queste sfide possono attenuarsi con la riduzione delle misure di contenimento, altre dinamiche di mercato e modalità di lavoro possono cambiare in modo permanente. Studi recenti dimostrano che la spesa offline dei consumatori cinesi è calata di quasi il 70 per cento durante il confinamento e dopo la revoca del lockdown la ripresa ha riguardato soltanto la metà di quello stesso volume<sup>4</sup>; analogamente, l'adozione della telemedicina da parte dei consumatori sembra essersi consolidata. Tale fenomeno avrà a sua volta implicazioni sulle risorse, gli strumenti e le capacità di un'organizzazione.

Sperimentare modelli di business alternativi — chiedendosi, ad esempio, "Che cosa accadrebbe se oggi venissero acquisiti dall'organizzazione X?" — può essere molto utile per testare ciò che un'organizzazione potrebbe ottenere modificando il proprio modello di business.

## Strumenti per la generazione di idee

**Alcuni esempi** di metodi che le aziende possono utilizzare per generare idee:

**Sessioni di confronto.** Si tratta di un processo strutturato che riunisce gruppi interfunzionali al fine di "mettere a confronto" sistematicamente tre obiettivi (esigenze dei clienti insoddisfatte, trend tecnologici e modelli di business) per includere creatività e specificità nella generazione di idee. Le idee raccolte vengono quindi inviate a un venture panel per l'iterazione e la definizione delle priorità.

**Rottura degli schemi.** Ai partecipanti viene chiesto di descrivere le comuni credenze che impediscono all'organizzazione di perseguire l'innovazione per

conto dei clienti. Tali convinzioni possono includere "il budget è limitato", "gli intermediari ci impediscono di raggiungere direttamente i clienti" o "non disponiamo delle capacità digitali". I piccoli team fanno poi brainstorming domandandosi: "E se fosse vero il contrario?"

**Analogie con altri settori.** Il team genera un elenco di aziende con proposte di valore distinte (ad esempio, il programma di fidelizzazione di Starwood o il modello TOMS "regalare un paio di scarpe a chi ne ha bisogno per ogni paio venduto") e applica

sistematicamente tali proposte di valore a ogni idea per vedere come l'analogia può creare nuove fonti di valore o opportunità.

**"Spremila."** Ai partecipanti viene chiesto di imporre maggiori limiti al business o modello operativo di una particolare idea per esplorare nuove possibili soluzioni. Ad esempio: E se potessi servire solo un tipo di cliente? E se l'unico canale accessibile fosse online? E se il flusso di entrate attuale scomparisse?

<sup>4</sup> Aamer Baig, Bryce Hall, Paul Jenkins, Eric Lamarre e Brian McCarthy, "The COVID-19 recovery will be digital: A plan for the first 90 days", maggio 2020, McKinsey.com.

## Cosa rende un'idea una buona idea?

### Equazione da utilizzare per i problemi più importanti che necessitano una soluzione



<sup>1</sup> La disponibilità a pagare rappresenta l'attribuzione di un significativo valore da parte del cliente. Se le aziende scelgono di addebitare i costi o meno e chi è tenuto a pagare è una decisione basata sul modello di business.

Eliminare ogni vincolo e mettere in discussione le precedenti ipotesi su ciò che genererà il massimo valore sono modi ottimali di concepire nuovi modelli d'impresa ed economici.

**Scelta.** Quindi, come si finanzia l'innovazione necessaria per realizzare questo tipo di cambiamento? Rivedi la pipeline dell'innovazione con occhi nuovi e ridistribuisce le risorse. Sfidare le principali ipotesi a supporto di ciascuna iniziativa contribuisce a determinare quali iniziative portare avanti, modificare o eliminare. Uno dei maggiori errori che un'organizzazione può commettere è lasciare che le ipotesi diventino affermazioni. Il valore, i tempi e il rischio delle iniziative probabilmente cambieranno nella "nuova normalità" man mano che le dinamiche di mercato evolvono e i clienti ripensano alle proprie esigenze e alle spese ad esse associate.

La ricostruzione del portafoglio di innovazione in base a cosa offrirà il massimo valore consente ai leader di ridistribuire le risorse verso le migliori opportunità della "nuova normalità" e lontano dalle opportunità per le quali le ipotesi precedenti non sono più applicabili. Ad esempio, un'azienda di beni di consumo preconfezionati che progettava di lanciare una linea di prodotti per i clienti salutisti delle palestre potrebbe decidere di spostare le sue risorse sulla costruzione della propria attività di e-commerce diretta al consumatore, che era stata precedentemente accantonata a causa della storica convinzione che tale domanda fosse troppo bassa e l'adozione di canali virtuali da parte dei clienti troppo limitata. Oggi quelle credenze potrebbero essersi invertite.

**Ambizione.** L'impostazione di un nuovo obiettivo dovrebbe fungere da guida che definisce una combinazione di capacità e punti di forza che persisteranno nel mondo post-pandemia. A tal proposito, i leader potrebbero aver bisogno di riformulare il business e mettere in discussione gli schemi che hanno plasmato la precedente ambizione. Ad esempio, le piattaforme tecnologiche di lavoro da remoto, un tempo considerate complementari al lavoro in ufficio, potrebbero ora fare concorrenza a nomi quali WeWork e alle principali società immobiliari di tipo commerciale. Potrebbero inoltre posizionarsi per diventare le piattaforme preferite dai consumatori più anziani, oggi più esperti nell'uso della tecnologia digitale, per comunicare con la famiglia e gli amici.

**Accelerazione e Scala.** La pandemia globale ha notevolmente incrementato il ritmo con cui le aziende stanno introducendo nuove idee sul mercato, tra cui la consistente accelerazione di alcuni processi normativi e le pressioni sugli ecosistemi del settore per fornire prodotti e servizi scarsi in nuovi modi. In poche settimane, alcune aziende hanno modificato la produzione esistente in risposta alla pandemia: le società industriali hanno iniziato a produrre ventilatori e mascherine sanitarie, i marchi di lusso igienizzanti per le mani e le distillerie alcol disinfettante. Dato il ritmo elevato con cui i prodotti e i servizi vengono lanciati direttamente sul mercato, è di fondamentale importanza garantire che le catene di approvvigionamento e altri elementi dell'economia di scala tengano il passo per soddisfare la domanda.

**Espansione e Mobilità.** In alcuni casi, le aziende possono fare affidamento su partnership esterne per *espandere* la portata della propria organizzazione e, in tal modo, generare un maggiore rendimento sugli investimenti nell'innovazione, mitigare i rischi e contribuire a definire le politiche normative. Una delle principali, prime lezioni della crisi da COVID-19 è che concorrenti e aziende di settori completamente diversi possono improvvisamente diventare degli alleati. Lo abbiamo visto nelle oltre 15 aziende farmaceutiche che hanno concordato di condividere gli archivi per la ricerca di una terapia contro il coronavirus e nei partenariati pubblico-privato creati per aiutare ad appiattire la curva dei contagi e prepararsi alla riapertura dei mercati.

Per consentire tali espansioni, le organizzazioni faranno leva sulla diffusione di una cultura agile e di

un modello di lavoro che aiutino a *mobilizzare* l'innovazione. La velocità è importante per il successo dell'innovazione, così come la capacità di persistere malgrado le difficoltà che una crisi comporta.

Le principali azioni alla base dell'innovazione distintiva non sono cambiate nel periodo di crisi attuale, ma l'importanza e la priorità relative di ciò su cui le imprese dovrebbero concentrarsi sì. Mentre nel nostro articolo del 2019 "L'impegno dell'innovazione" abbiamo evidenziato come

**Ambizione&Scelta** fossero sproporzionatamente importanti durante i periodi di crescita economica stabile, riteniamo che l'incertezza e la gravità della crisi attuale richiedano leader, in primo luogo, per la

**(Ri-Scoperta** delle esigenze dei clienti e l'**Evoluzione** dei loro modelli di business per soddisfare tali esigenze.

In particolare, le organizzazioni devono rendersi conto che l'innovazione, ora più che mai, è una scelta. Indipendentemente dall'importanza e dalla priorità relative, riteniamo che gli Otto attributi essenziali dell'innovazione, che per anni hanno aiutato gli innovatori a più che raddoppiare i rendimenti totali per gli azionisti rispetto alla concorrenza, continueranno a essere fondamentali per orientarsi nella crisi attuale e uscirne ancora più forti.

---

**Jordan Bar Am** è associate partner di McKinsey presso la sede del New Jersey, dove **Felicitas Jorge** lavora come consulente;

**Laura Furstenthal** è senior partner presso la sede di San Francisco ed **Erik Roth** è senior partner presso la sede di Stamford.

Gli autori desiderano ringraziare Matt Banholzer, Katie Kroeger-Davis, Katie LeLarge, Olivia Papa, Lakshmi Prakash, Brian Quinn e Henrik Sachs per aver contribuito al presente articolo.