



L'onda perfetta

Ovvero come cavalcare il cambiamento senza esserne travolti

in L'economista e saggista Marco Magnani è nato a Parma

"Made In Cuneo" propone ai suoi lettori un estratto dell'ultimo saggio, uscito a settembre, di Marco Magnani, "L'onda perfetta-Cavalcare il cambiamento senza esserne travolti", Luiss University Press, 148 pagine, 14 euro (acquistabile online sul sito, raggiungibile anche con il QR Code pubblicato nelle pagine successive, <https://www.luissuniversitypress.it/pubblicazioni/londa-perfetta>).

La sopravvivenza di una specie non è legata alla sua forza, né alla sua intelligenza, ma al grado di predisposizione al cambiamento. Quest'assunto di Charles Darwin, secondo Magnani, può essere applicato anche a imprese e territori. Le aziende che riescono a restare in gioco nel lungo periodo, infatti, non sono necessariamente quelle di maggiori dimensioni o che generano più profitti, ma quelle che gestiscono meglio i continui cambiamenti che nell'economia globale di oggi sono frequenti, repentini e dirimpenti.

10

Marco Magnani

Il cambiamento suscita forti emozioni. La sua attesa spesso alimenta sogni e speranze. Perché schiude la possibilità di nuovi scenari che ognuno disegna nel modo che preferisce. E perché il nuovo che arriva è considerato un miglioramento rispetto allo status quo. Quando però il cambiamento è all'orizzonte, il

Subire equivale a piegarsi alla forza del vento che tira, nella speranza di sopravvivere, ma rischiando di esserne travolti

timore di non saperlo gestire tende a suscitare incertezza, generare ansia, diffondere sentimenti di paura. Stiamo vivendo l'epoca di più intensi cambiamenti nel corso di tutta la storia. Frequenti crisi economiche, rapidi mutamenti del quadro geopolitico internazionale, forti flussi migratori, disastri ambientali, pandemie.

Senza dimenticare i cambiamenti, dirompenti, determinati dall'innovazione tecnologica, dai quali emergono enormi opportunità, ma anche molti rischi ("Fatti non foste a viver come robot", Marco Magnani, Utet, 2020, 272 pagine, 15 euro, www.utetlibri.it/libri/fatti-non-foste-a-viver-come-robot/). La diffusione di macchine e algoritmi migliora produttività e qualità della vita, ma, al contempo, minaccia occupazione ed equilibri economici e sociali consolidati. Analogamente lo sviluppo di biotecnologie, nanomateriali, microsensori, l'avanzamento della neurobionica, il perfezionamento dell'ingegneria del genoma umano, la crescita della space economy, con-



Magnani a colloquio con Janet Louise Yellen, segretario al tesoro Usa dal 26 gennaio 2021 e presidente della Federal Reserve dal 2014 al 2018

sentono progressi senza precedenti in campo medico e scientifico.

Ma queste stesse innovazioni si prestano a manipolazioni e utilizzi controversi, creando rischi giganteschi e sollevando dilemmi etici di straordinaria complessità.

Che cosa determina se il cambiamento è positivo o negativo?

Questo è il tema centrale de "L'onda perfetta". La "situazione di partenza", il posizionamento iniziale dal quale si affronta il cambiamento, è importante. Ma non è sufficiente.

Il luogo geografico in cui è situata una città, le risorse naturali di cui è dotato un Paese, la quota di mercato e i brevetti detenuti da un'azienda, il gruppo anagrafico-sociale cui appartiene un individuo, rappresentano un vantaggio nell'affrontare il cambiamento e coglierne le opportunità. Tuttavia, diversi sono gli esempi di Paesi e territori che, pur ricchi di risorse naturali o situati in posizioni geografiche strategiche, non hanno saputo sfruttare il vantaggio iniziale e hanno vissuto con difficoltà grandi cambiamenti quali la ridefinizio-

Una competenza maturata in decenni ai massimi vertici

Marco Magnani, economista, docente in Luiss di International Economics e di Monetary & Financial Economics, Senior Research Fellow presso l'Harvard Kennedy School, vive da 30 anni tra Italia e Stati Uniti. Per oltre vent'anni ha lavorato in banche d'affari, prima come vicepresidente di JP Morgan, a New York, e poi come dirigente di Mediobanca. Ha assistito moltissime aziende nelle più svariate operazioni di finanza straordinaria, negli Usa, in Europa e in Asia. È stato nominato Young Global Leader dal World Economic Forum di Davos. Collabora con "Il Sole-24 Ore" e "AffariInternazionali". È membro indipendente di diversi comitati scientifici e consigli d'amministrazione.

Moving

ne degli equilibri geopolitici mondiali e la globalizzazione. Si pensi a Venezuela, Mongolia, Argentina, Sudafrica: Paesi con equilibrio economico-sociale precario, nonostante la straordinaria dotazione di risorse naturali. Analogamente, diverse imprese hanno dilapidato il posizionamento iniziale, derivate da leadership di mercato, solidità finanziaria, forza del marchio, elevata reputazione, e sono state travolte dal cambiamento.

Alcune l'hanno previsto e anticipato, altre ne hanno sottovalutato l'impatto. È il caso di Kodak, ToysRUs, Blockbuster, Nokia, Motorola, che non hanno saputo gestire con successo la rivoluzione digitale.

Al di là del posizionamento iniziale, quindi, gli effetti del cambiamento possono risultare positivi o negativi soprattutto in base alla gestione dello stesso. Che nel mondo

attuale è un fondamentale elemento di successo, talvolta di sopravvivenza.

Dalla rilettura de "L'origine della specie" di Charles Darwin emerge che a sopravvivere non è la specie più forte o la più intelligente ma quella più predisposta al cambiamento. Ciò è vero anche per le imprese.

A prevalere nel lungo periodo non sono necessariamente quelle di maggiori dimensioni o che generano più profitti, bensì quelle che meglio gestiscono i continui cambiamenti: di trend di mercato, gusti dei consumatori, tecnologia, scenario competitivo.

Ne è convinto Philip Kotler, economista di Kellogg, per cui «l'unico vantaggio competitivo sostenibile è la capacità di apprendere e di imparare più rapidamente degli altri».

La chiave di volta per indirizzare il cambiamento in senso positivo è, quindi, la sua gestione. Ci sono almeno quattro modi per farlo: subirlo, opporvi resistenza, cavalcarlo, promuoverlo. Le prime due strade implicano un approccio più passivo, le altre richiedono, invece, un atteggiamento più attivo e un maggiore grado di coinvolgimento.

Di fronte allo tsunami del cambiamento, che compare minaccioso all'orizzonte, subire equivale a piegarsi alla forza del vento, nella speranza di sopravvivere, ma rischiando di essere travolti.

Kodak è stata sorpresa, e travolta, dapprima dall'avvento della fotografia digitale e poi dall'introduzione dello smartphone. Blockbuster e ToysRUs sono state messe fuori mercato da streaming online ed e-commerce.

Gran parte degli editori di grandi enciclopedie, come Brockhaus, Larousse e Britannica, sono stati spiazzati da internet e Wikipedia. Una seconda strategia di gestione del cambiamento consiste nell'opporre resistenza. Nella metafora meteorologica significa costruire fortificazioni che possano riparare e proteggere dall'uragano in arrivo. Motorola, Nokia, Blackberry, Sony sono esempi di note imprese che, davanti al cambiamento, non hanno adattato il modello di business. Convinte di poter resistere facendo leva su forza del marchio, posizionamento di mercato, storica preminenza tecnologica.

Le prime tre hanno sottovalutato lo smartphone e sono state superate da Apple e Samsung; l'ultima non ha compreso l'importanza dell'innovazione negli schermi televisivi e dei cambiamenti nel mercato della musica ed è stata superata da Ig, Samsung e Apple.

Nella moda, vari marchi di successo, tra cui Abercrombie & Fitch, Aéropostale, Sports Authority, Banana Republic, Gap, Benetton, Stefanel, hanno sottovalutato i cambiamenti di tendenza nel gusto dei consumatori, persistendo nelle proprie strategie e perdendo progressivamente

L'economista autore de "L'onda perfetta-Cavalcare il cambiamento senza esserne travolti" ritratto all'università Harvard, dove è Senior Research Fellow, con l'attuale premier italiano, Mario Draghi

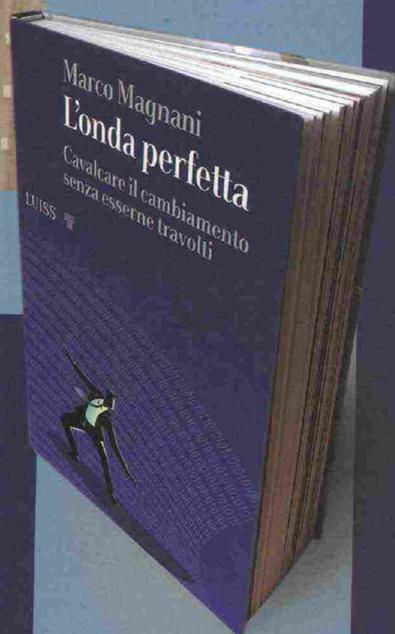


Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



Marco Magnani e Joseph Eugene Stiglitz, economista e saggista statunitense vincitore del premio "Nobel" per l'economia nel 2001, a cui il Politecnico di Torino ha conferito la laurea honoris causa in ingegneria gestionale

"L'onda perfetta-Cavalcare il cambiamento senza esserne travolti"
(Marco Magnani, Luiss University Press, 148 pagine, 14 euro)



Acquista
online il libro
di Marco
Magnani



quote di mercato.

Una terza possibile reazione al cambiamento è la resilienza, cioè la capacità di affrontare e superare le avversità, di far fronte in maniera positiva a eventi traumatici.

Nella metafora dell'uragano essere resilienti significa, anziché costruire mura per resistere passivamente al pericolo, realizzare mulini a vento per sfruttare a proprio vantaggio la forza del vento. Fuor di metafora, la resilienza è la capacità, di un'impresa, di un sistema, di un Paese, di conservare la propria integrità e il proprio scopo fondamentale di fronte a un drastico cambiamento delle circostanze. Il cambiamento è anticipato e cavalcato, con il duplice obiettivo di proteggersi dalla minaccia e cogliere le opportunità che emergono. La capacità di cavalcare i grandi cambiamenti e trasformarli in opportunità, anziché subirli o cercare di resistervi, può essere fonte di grande successo. In ambito aziendale gli esempi non mancano.

Barilla, Fujifilm, Netflix, Ibm hanno saputo diversificare per tempo. Nel settore della moda, Zara e H&M hanno saputo adattarsi più di altri concorrenti alle variazioni nel gusto dei consumatori. Oltre che subirlo o reagire a quello prodotto da altri, esiste poi la possibilità di promuovere il cambiamento.

«Esiste un mondo in cui le persone non lasciano che le cose accadano, ma le fanno accadere», scriveva Sergio Marchionne ai nuovi dipendenti del gruppo Fca. Nel caso dell'impresa, ciò può significare lanciare prodotti e servizi innovativi, creare nuovi mercati, stimolare esigenze del consumatore, cambiare modello di business. E, in ogni caso, obbligare i concorrenti ad adeguarsi e a inseguire.

La gestione può indirizzare il cambiamento in senso positivo. Ciò è vero anche a fronte di vere e proprie catastrofi, come l'emergenza sanitaria causata dalla diffusione del Coronavirus e le sue pesanti conseguenze economiche e sociali. In poche settimane un virus ha fatto emergere la fragilità del sistema economico basato sulla globalizzazione.

La pandemia ha creato panico mondiale, fatto crollare Borse, chiuso porti, aeroporti e fabbriche, fermato merci e container, interrotto flussi di turisti e di migranti. E stanno cambiando geografia produttiva e organizzazione del lavoro, relazioni commerciali tra Paesi e allocazione degli investimenti di imprese e governi, abitudini di acquisto dei consumatori e modalità di relazione tra le persone. Vi sarà

un'accelerazione nella diffusione di tecnologia in tutti gli ambiti. Saranno scardinati equilibri economici, sociali e politici consolidati. Questa volta l'onda del cambiamento rischia di essere travolgente. Riuscire a cavalcarla, per cercare di cogliere alcune opportunità, è molto difficile. Ma non impossibile. ©