

L'analisi**Una lezione per giovani imprenditori**di **Guido Corbetta***

Solo in un settore tecnologico come quello dove opera Reply è possibile trovare aziende che in meno di vent'anni sono passati dalla nascita a quasi 800 milioni di euro e a oltre 6.000 dipendenti. La crescita della domanda ha favorito l'aumento delle dimensioni dell'azienda. Ma non tutti i concorrenti sono bravi come Mario, Tatiana e Filippo Rizzante e i loro collaboratori che hanno saputo mantenere negli ultimi 10 anni un ritorno dell'investimento quasi sempre superiore al 20% all'anno. Occorre un team imprenditoriale dove i figli come Tatiana e Filippo siano parte della progettazione del futuro con un padre che accompagna la loro energia. Aiuta un Consiglio di amministrazione composto da molti non familiari e anche non executive che faccia da sparring partner delle strategie e dei risultati raggiunti da chi gestisce l'azienda. È indispensabile un gruppo di giovani manager che sappia ben integrarsi con chi ha maggiore esperienza per costruire un team coeso di vertice allargato a una ventina di persone. Aiuta la grande apertura internazionale andando presto a presidiare mercati esteri importanti come la Germania e la Gran Bretagna. Occorre un modello di business a rete costruito su un insieme di 80/100 società, ognuna dedicata a una missione specifica come una delle ultime nate impegnata nel machine learning. Reply opera su molte frontiere della tecnologia e ne sfrutta il potere innovativo o di «distruzione creatrice». Un recente sondaggio tra un centinaio di

manager italiani ha concluso che per oltre il 70% di loro l'intelligenza delle macchine non supererà l'intelligenza delle persone. Al di là del fatto che per il 30% è già vero oggi il contrario, è evidente che il potenziale di «apprendimento» delle macchine sta diventando uno dei temi di maggior rilievo per imprese di molti settori e certamente del settore in cui opera Reply. L'esperienza di Tatiana e Filippo Rizzante, però, può avere almeno due elementi di interesse anche per altri giovani imprenditrici e imprenditori. Come ha detto Tatiana a un recente seminario in Bocconi «siamo tutti *all in, make it or break it*». Intendendo che, prima di pensare a accordi o regole formali per far funzionare il modello di gestione dell'azienda, bisogna essere coscienti che si è tutti sulla stessa barca e o si riesce a navigare insieme nella stessa direzione oppure la barca è destinata prima o poi ad arenarsi. In altre parole: l'azienda viene prima dei possibili disaccordi con i genitori, tra fratelli o con i collaboratori. Un secondo elemento di interesse è legato al fatto che è tale il potenziale di distruzione creatrice della tecnologia che i giovani devono organizzarsi con un certo grado di «strabismo»: da un lato, occorre continuare a gestire l'azienda con l'attuale modello di business, ma dall'altro occorre impegnarsi in prima persona per seguire gli sviluppi delle tecnologie. E ciò vale anche per i mercati geografici.

*Professore **Aidaf-Ey** di Strategia delle imprese familiari, Università Bocconi

