

# *Prefazione*

di *Giuseppe Molinari*

Riflettere sul ruolo del family business, per quanti hanno alle spalle una tradizione imprenditoriale familiare consolidatasi nel tempo, significa rileggere la funzione imprenditoriale. Ancora oggi il punto di riferimento è l'impostazione schumpeteriana che, nell'identificare l'imprenditore come l'attore principale dello sviluppo economico, ne sottolinea il ruolo di innovatore per rompere tradizionali equilibri.

L'imprenditore ha senso quindi se riesce a esprimere una leadership creativa, per dirla con le parole di Schumpeter, «basata sulla gioia di creare», introducendo cambiamenti nell'economia «per amore del mutare e dell'osare e delle difficoltà come tali».

Questa funzione di rottura di equilibri precedenti, e la capacità di indurre il cambiamento, è all'essenza del business familiare, che rappresenta la matrice storica del nostro modo di fare imprese.

La genuina imprenditorialità familiare nasce, si afferma e si sviluppa se alla base c'è una continua tensione al mutamento e non solo all'adeguamento rispetto alla situazione del mercato.

Da ciò si differenzia la funzione imprenditoriale rispetto a quella manageriale che implica invece sostanzialmente la gestione del business.

Certo ci sono situazioni nelle quali il management assume una funzione creativa, ma allora spesso finisce con l'identificarsi con la funzione imprenditoriale e nel business familiare capita con una certa frequenza che funzione imprenditoriale e azione manageriale si integrino tra di loro. Non esiste una regola per dettare la separazione tra i campi, più che altro, sempre seguendo la lezione schumpeteriana, quello che vivifica l'impresa familiare che si sviluppa è la continua capacità di osare!

E qui possono sorgere effettive criticità perché il business familiare può rischiare di essere concepito come una "cosa di famiglia" in cui la motivazione conservativa di assetti e di tradizioni gestionali può prevalere sulla tensione a cambiare.

La tradizione e la storia contano sempre, ma vanno riletti con gli occhi della prospettiva futura. In questo caso vivificano e arricchiscono l'impresa, ma possono rappresentare un condizionamento quando invece la rendono prigioniera di schemi del passato, per amore di conservazione e tutela degli assetti.

Qui allora si inserisce il ruolo della crescita del capitale umano. Schumpeter identificava l'imprenditore come il motore del cambiamento, ma in una impresa sempre più frutto di un processo sociale, il cambiamento passa anche e soprattutto per le persone che nell'impresa lavorano, che ne condividono i valori e raccolgono le istanze di innovazione, magari (auspicabilmente) contribuiscono a stimolarle. In questo processo il territorio assume un valore importante, perché localmente si sedimentano abilità ed esperienze che sono una parte essenziale di un sapere tacito che spesso è uno dei fattori del successo competitivo.

Oggi quindi nella funzione e responsabilità imprenditoriale rientra quella di innovare (anche e forse soprattutto) il capitale umano attraverso la crescita delle risorse professionali che nell'impresa lavorano, perché come abbiamo verificato in tante occasioni con le nostre ricerche, il fenomeno tecnologico non basta da solo come leva competitiva, ma va affiancato da una attenzione strategica all'aumento qualitativo del capitale umano aziendale, che poi rappresenta il vero e proprio asset distintivo su cui poggiare un vantaggio competitivo differenziale.

Rispetto all'imprenditore schumpeteriano, concepito come un eroe solitario dell'innovazione sociale, oggi una funzione imprenditoriale di successo deve essere più diffusa nella struttura aziendale e probabilmente il family business, una volta metabolizzato questo passaggio, offre anche ulteriori opportunità di rinnovamento rispetto a una formula esclusivamente manageriale, dove gli aspetti di ordine tecnocratico rischiano di sopire quelli imprenditoriali.

Da ciò il valore della ricerca che presentiamo e che, all'interno del business familiare, si sofferma sui processi di formazione e crescita del capitale umano, anche attraverso l'analisi di concrete esperienze imprenditoriali, con l'obiettivo di dimostrare che il nostro capitalismo imprenditoriale familiare è vitale e può continuare a rappresentare un modello di successo, se continuamente vivificato dalla crescita del patrimonio aziendale che è prima di tutto un patrimonio di conoscenze e di capacità che risiedono nelle persone.