

# Casi e Studi d'Impresa

È certamente un luogo comune dire che... "la prima generazione crea, la seconda continua e la terza distrugge...", ma le analisi più aggiornate sul passaggio generazionale in Italia dicono che i rischi per la continuità dell'impresa sono molto concreti e che solo 1/3 circa delle aziende sopravvive al passaggio dalla prima alla seconda generazione avviando una nuova fase di crescita.

La leadership e la successione sono quindi i 2 grandi temi che si intrecciano e risaltano con forza in questa "storia vera" di un manager, consulente di direzione e imprenditore.

In questa nuova edizione Romano Bonfiglioli alle riflessioni sulla leadership ha affiancato tre passaggi generazionali, storie vere raccontate a "viva voce" dai protagonisti, dove il fondatore ha passato con successo la guida dell'azienda ai figli.

Questo libro che, scritto con linguaggio chiaro ed immediato si legge come un romanzo, diventa quindi un agevole trattato di management che individua in una leadership efficace e una successione riuscita il segreto delle organizzazioni di successo.

Si rivolge quindi agli imprenditori, ai figli degli imprenditori, ai manager e a tutti i capi che "improvvisamente" si trovano a ricoprire un ruolo decisionale non avendo le conoscenze adeguate; infine a tutti quelli che, anche solo per un fatto culturale, desiderano approfondire questi grandi temi che sono un problema chiave delle organizzazioni e quindi della società moderna.

**Romano Bonfiglioli**, è presidente onorario di Bonfiglioli Consulting società di consulenza di Bologna da lui fondata nel 1973 e attualmente partner di Highland Worldwide. Ingegnere, ha svolto la sua attività di dirigente e consulente di organizzazione nel settore delle medie aziende di cui è considerato uno dei maggiori esperti in Italia. Svolge attività di consulente di direzione e docente in vari seminari di management soprattutto sui temi della leadership e della successione.

1490.23 R. Bonfiglioli - LEADERSHIP E SUCCESSIONE



**FrancoAngeli**  
Management

Le conoscenze per Innovare

ISBN 978-88-568-3561-8



Quando l'ingegner Bonfiglioli mi ha chiesto di scrivere questa breve prefazione sono rimasto molto sorpreso: ci siamo conosciuti poco più di otto mesi fa e improvvisamente mi chiede di scrivere l'inizio di un libro molto importante per lui, che praticamente fa la sintesi di quanto ha imparato sia nella sua vita professionale che attraverso l'incontro di tante persone di successo; una bella responsabilità, non vi pare?

Spinto dalla curiosità, ho iniziato a leggere, quasi avidamente, riconoscendomi molto spesso nelle varie situazioni raccontate e ho apprezzato il tentativo di fissare gli elementi chiave alla fine di ogni capitolo.

È un libro che si legge molto bene, è scorrevole, ma ti forza a ritornare sui concetti di base con un notevole esercizio di contestualizzazione. Ritengo questo esercizio molto valido in questo momento di crisi in cui tutti siamo coinvolti. Sono convinto che la crisi ci obblighi a fare uno stop, a pensare, a meditare, guardando alle lezioni del passato per costruire il nostro futuro e in questo senso gli spunti che troverete sono veramente utili ai manager - o meglio ai leader - di oggi.

Mi è piaciuto molto il racconto della vita di Romano Bonfiglioli, in particolare quando spiega molto semplicemente il motivo delle scelte fatte e chiarisce quali fossero le condizioni di contesto nelle quali operava al momento della decisione. Questo è il lavoro che, a mio parere, devono fare i leader: saper spiegare a se stessi e agli altri il perché di una scelta o di un'azione.

Questo libro ci riporta anche a considerazioni sui valori che troppo spesso dimentichiamo, ma che in realtà sono l'anima di un'azienda. Un'azienda in pratica è la sua reputazione (lezione di un mio grande capo) e non si mantiene una reputazione nel tempo se non si hanno valori di base forti e condivisi; solo così si può pensare di superare le crisi e di prendere le decisioni giuste nei momenti di successo, e questo vale sia nel lavoro che nella vita.

Ritrovare nei vari capitoli tante storie di successo che hanno tutte almeno tre elementi in comune:

1. incredibile coraggio per fare scelte in cui si crede e questo costa fatica: non ho mai visto successo nel tempo senza una grande fatica, un impegno continuo e costante. La soddisfazione, o meglio la felicità nel raggiungere grandi traguardi, è direttamente proporzionale allo sforzo fatto;
2. unicità, essere capaci di fare quello che gli altri non fanno: questa è una caratteristica fondamentale sia come competenza personale che come modello di business della propria azienda e nella globalizzazione spinta di oggi è ancora più importante essere unici, diversi. Fate il semplice esercizio di dire cosa fa di unico la vostra azienda, di che cosa potete dire: "Questo lo faccio solo io". Se dite "anch'io", nel mondo di oggi avete già persi!
3. le persone: i grandi leader hanno la capacità di scegliere talenti, di farli crescere e trascinarli verso un sogno travolgente condividendo sempre i valori di base. Motivare le persone è fondamentale, è bene ricordarselo sempre.

L'ultima riflessione la lascio alla strategia, parola di cui a volte abbiamo abusato, ma che è il cuore del lavoro di un leader.

Vi do una mia personale interpretazione e vi chiedo di provare a usare questa semplice chiave nel leggere il libro: strategia non è pensare oggi alle decisioni che dovrò prendere in futuro, ma è prendere oggi le decisioni capaci di disegnare il futuro che vorrei.

Buona lettura!

*Andrea Pontremoli*  
Chief Executive Officer  
Dallara Automobili SpA

## Premessa

Mi ha sempre interessato la leadership... anche perché non si sa ancora cosa sia

Se ti guardi intorno dov'è il capo o il leader? Non c'è. C'è chi sa raggiungere risultati e sa trascinare le persone.

Così un giorno parlando con il giovane direttore generale di una media azienda salta fuori questo discorso della leadership. Dopo avermi chiesto cosa ne pensavo e sentite le mie opinioni sull'argomento mi fa: "Perché non scrivi un libro sulla leadership?" e io: "Ma ce ne sono già tanti in giro...". "Sì, è vero, ma parliamo di studi americani, sono pieni di teorie astratte, di storie lontane. Un bel libro, scritto semplicemente con storie nostre che tutti possano capire, che insegni veramente a condurre gli uomini e a gestire le persone e le organizzazioni nelle nostre aziende, non c'è".

Ho rimuginato su questo suggerimento per molto tempo, finché ho pensato che si poteva fare, partendo magari da una storia vera. Ma quale storia? La storia di chi?

La decisione è maturata lentamente. A quei tempi mi meravigliava (e mi faceva anche arrabbiare) il fatto che una certa parte politica, dopo avere inventato una regione chiamata Padania, faceva sempre riferimento alla Lombardia e al Veneto. Mi dicevo: se con Padania si volevano significare le terre e le popolazioni legate al Po con tutti i loro uomini, la loro forza e l'antica civiltà, allora quella terra è in gran parte l'Emilia con le province di Parma, Bologna e soprattutto Ferrara, dove il Po viene chiamato il Grande Fiume.

Questa terra, queste popolazioni e la loro storia sono già state mirabilmente e compiutamente descritte da Riccardo Bacchelli (*Il mulino del Po*) e poi, con altro tono, da Giovanni Guareschi (*Don Camillo e Peppone*) a cui ovviamente rimando il lettore sia per il rispetto dovuto a questi grandi scrittori, sia per il piacere che troverà nella lettura e, non ultimo, per riassaporare l'atmosfera del Grande Fiume in terra emiliana.

Questo preambolo solo per dire che io sono nato qui e qui comincerà la storia che va inquadrata in questo ambiente e in questa atmosfera.

Pertanto racconterò la mia storia e, assieme ai lettori che avranno la pazienza di seguirmi, trarremo alcune riflessioni sulla leadership, cioè sul modo di condurre gli uomini, i nostri uomini, le persone che incontriamo ogni giorno sui luoghi di lavoro, che vivono qui e incontrano nella vita e sul lavoro i nostri problemi e le nostre difficoltà.

Da queste riflessioni, nella parte conclusiva, cercheremo di trarre alcuni spunti per gestire gli uomini (non mi azzardo a chiamarlo "trattato sulla leadership", ce ne sono già tanti!) molto pratici, concreti, comprensibili ai bassi livelli delle organizzazioni e, anche se di valore universale, molto indicati per i nostri manager.

Infine vorrei terminare questa premessa con un "avviso ai naviganti".

Se siete fra quelli che pensano che un grande leader si debba per forza chiamare John, Jack o Bob, questo libro non fa per voi, perché non vi troverete neanche uno di questi nomi e neanche una storia americana.

Se invece pensate che sia utile un testo che faccia capire cosa voglia dire e come sia importante condurre bene uomini e organizzazioni e, nel fare questo, unisca il grande filone di studi americani sulla leadership all'ambientazione nel mondo delle medie imprese italiane, presentato in un linguaggio chiaro e comprensibile a tutti (dall'amministratore delegato ai quadri intermedi), allora questo è il vostro libro.

## **Introduzione.**

### **Se ti guardi intorno dov'è il capo, il leader? Non c'è. C'è chi sa raggiungere risultati e sa trascinare le persone**

Le organizzazioni di successo hanno una caratteristica principale che le differenzia dalle organizzazioni che non hanno successo: una leadership dinamica ed efficace.

Secondo statistiche mondiali, ogni cento nuove imprese circa cinquanta cessano l'attività entro due anni. Dopo cinque anni solo il 30% è ancora in attività. La maggior parte degli insuccessi sono attribuibili a una leadership inefficace.

Come ognuno può giudicare in base alla propria esperienza, nella società moderna, in tutti i campi (dall'industria, al terziario, al settore pubblico, alle associazioni di volontariato), la cosa più preoccupante è la scarsità di persone disposte ad assumersi significativi ruoli di leadership e che possano fare funzionare le cose in modo efficiente.

Nelle aziende moderne è quindi di fondamentale importanza essere capi, essere leader.

Il dramma delle organizzazioni in genere è la mancanza di capi veri: basti pensare a quanto costa in termini di risorse umane un capo che non prende decisioni o viceversa un capo che le cambia tutti i momenti in base al suo umore, lasciandosi trascinare dalle circostanze, un capo che rimanda continuamente, che non sa motivare i suoi e così via.

Gli esempi sono sotto gli occhi di tutti. In Italia ci sono 3,5 milioni di aziende, oltre a organizzazioni pubbliche e di vario genere. Quanti capi ci sono? Quante persone che sono state "spalzate"? Il improvvisamente a fare i capi senza preparazione, formazione, competenza e attitudine alla gestione degli uomini, ma solo per le loro competenze tecniche? E se pensiamo che, da come lo fanno, dipende il futuro e il buono o meno buono andamento delle organizzazioni e quindi, in ultima analisi, della società, ci accorgiamo che quello della leadership è un problema di tutto rispetto se non addirittura il problema delle organizzazioni moderne.

Questo libro si rivolge a tutti i capi a tutti i livelli nelle varie organizzazioni che "improvvisamente" si trovano nel ruolo di capo e "non sanno da

che parte prenderlo", a tutti quei giovani manager che aspirano a diventare leader e in genere a tutti quelli che provano interesse e cercano di capire questo grande e stimolante tema della leadership.

A tutte queste persone l'autore spera che possa essere d'aiuto il racconto della sua storia.

Questa è la storia vera di un consulente di direzione, manager e imprenditore.

Questi tre "mestieri" sono stati intrapresi quasi per caso, senza un obiettivo preciso, ma si sono succeduti naturalmente e sono molto coerenti fra di loro; direi che avere fatto il manager è quasi indispensabile (o almeno propedeutico) alla professione di consulente di direzione perché gli dà concretezza e praticità e permette di vedere i problemi dal punto di vista di chi è dall'altra parte del tavolo.

La consulenza di direzione è una delle professioni più stimolanti, varie, formative che ci siano; se fatta con passione e coraggio nell'affrontare i problemi permette una crescita personale rapidissima, dà un'apertura mentale incredibile, rende elastica la mente perché si è costretti ad affrontare contemporaneamente molti problemi e sempre nuovi.

Fare l'imprenditore in un campo (la consulenza di direzione) in cui non ci sono barriere d'ingresso (capitali), se non la capacità professionale e il merito, è stato poi l'evoluzione naturale dei "mestieri" di manager e consulente.

È stata quindi una storia lunga. Armiamoci dunque di pazienza, perché cominceremo proprio dall'inizio come nelle favole: "C'era una volta...".

Un ultimo consiglio vorrei dare a quelli che si addenterano nella lettura: in questa storia cerchiamo di cogliere i punti chiave, quelle decisioni (che non sono scontate!) che danno una svolta alla vita, che fanno sì che la nostra vita prenda una strada piuttosto che un'altra.

## 1. C'era una volta

### 1. Crevalcore

Ho trascorso gli anni dell'infanzia e della prima giovinezza (negli anni Quaranta-Cinquanta) a Crevalcore, un paesone della bassa emiliana che ora si fregia del titolo di città.

Città di Crevalcore! Faccio fatica ad abituarci a questo titolo: per me rimane un bel paese dove ho trascorso un periodo molto felice della mia vita e dove sono nate amicizie e legami che durano tuttora!

Crevalcore è uno di quei civilissimi paesi dell'Emilia ordinati e puliti, con la piazza e la chiesa al centro, con i portici e i caffè dove si discute di calcio e di donne e si gioca a briscola e tresette e, salendo in cima al bel campanile del Duecento, si può ammirare la distesa di campi ordinati della pianura padana (allora coltivati a frumento, granturco e canapa).

I viali della circonvallazione (non c'erano ancora le tangenziali, non essendo le macchine) erano ornati e profumati dagli alberi di tiglio e nei tardi pomeriggi d'estate erano pieni di ragazzi e ragazze che passeggiavano avanti e indietro a piedi o in bicicletta e, negli incontri, si mandavano da lontano segnali e ammiccamenti amorosi.

Il clima violento (forte calura d'estate, nebbioni d'autunno e tanta neve d'inverno) propiziava le forti passioni e, allora, erano forti anche le passioni e l'impegno politico che coinvolgeva profondamente anche i ragazzi (per avere un'idea, seppure enfatizzata, immagino il lettore il paese di Peppone e Don Camillo).

D'inverno si aspettava con impazienza la neve che per Natale c'era sempre e a ogni nevicata cadeva mezzo metro di neve, che rimaneva, ammucchiata dagli "spalatori" ai bordi delle strade, fino alla primavera. E per noi ragazzi era una "goduria": tutti i pomeriggi dopo la scuola si combatteva per conquistare fortini di neve difesi dal "nemico", bombardandoli con palle di neve, e negli assalti corpo a corpo uscivamo bagnati fradici e con i

## **8. Non c'è un capo ideale: c'è chi sa raggiungere risultati e trascinare persone**

Dalla storia narrata, con la galleria di capi incontrati, dalle teorie descritte, dalle opinioni dei "guru" internazionali riportate nei capitoli precedenti si può desumere con chiarezza che non c'è nessuna formula precostituita per essere dei buoni leader.

Eppure la leadership esiste e assume una infinità di forme. Ci sono leader silenziosi e leader chiassosi, leader analitici e leader impulsivi, leader estroversi e introversi, irrequieti e tranquilli, eccentrici e conformisti, tipi affascinanti e no, gente con grandi interessi e gente che guarda solo al proprio lavoro e così via.

E alla domanda se leader si nasce o si diventa siamo ora in grado di rispondere che leader si nasce e si diventa.

Alcune caratteristiche della leadership sono innate come il quoziente d'intelligenza e l'energia. Altre invece, come la fiducia in se stessi, si imparano a casa, a scuola, nello sport. Altre ancora si imparano sul lavoro attraverso l'esperienza: nel provare qualcosa di nuovo, vedere che non funziona e trarne degli insegnamenti; oppure vedere che funziona e acquistare la fiducia nei propri mezzi che permette di rifarla, migliorandola di volta in volta.

A prima vista si fa dunque molta fatica a dire quali sono le qualità che accomunano i leader.

Scavando più a fondo però ci si accorge che tutti i migliori leader si preoccupano moltissimo dei loro collaboratori, della loro crescita e del loro successo. Inoltre sono realisti, sinceri pieni di ottimismo e di umanità e soprattutto ci si accorge che il vero capo non interpreta un ruolo.

A questo punto credo che il discorso sulla leadership sia maturo per sottoporre al lettore alcuni spunti di riflessione su due capacità distintive che, a mio parere, devono fare parte del bagaglio di ogni capo:

- la capacità di raggiungere i risultati (efficacia);
- la capacità di trascinare le persone (passione/entusiasmo).

## 1. Efficacia

Il capo deve essere efficace: semplicemente deve fare le cose giuste. L'intelligenza, la creatività e la conoscenza sono risorse essenziali, ma soltanto l'efficacia le trasforma in risultati.

Per il lavoro manuale basta l'efficienza, cioè l'abilità di fare bene le cose piuttosto che l'abilità di fare le cose giuste.

Il lavoro del capo (o in genere il "lavoro intellettuale") non può essere definito quantitativamente ma solo dai risultati.

Chimunque, a qualsiasi livello, ha delle responsabilità e deve prendere decisioni, fa lo stesso lavoro, in un campo limitato, dell'amministratore delegato: pertanto AD o capo reparto o principiante, ognuno deve essere efficace.

La "personalità efficace" non esiste. Le persone efficaci sono di tutti i tipi, l'unica cosa che hanno in comune è l'abilità di fare le cose giuste.

L'efficacia è una abitudine, un insieme di prassi che si possono apprendere con l'esercizio continuo. Non esiste alcuna ragione perché chi ha un minimo di attitudine non acquisisca una pratica: non sarà mai un maestro, perché l'essere un maestro richiede talenti speciali (innati), ma per essere efficaci quello che serve è la competenza. Quello che serve sono gli "esercizi" cioè l'applicazione sistematica.

Dunque l'efficacia si può imparare.

## 2. Passione/entusiasmo

L'altra caratteristica che abbiamo individuato nei leader è la capacità di trascinare le persone e trasformare lo scetticismo in coinvolgimento: per fare questo ci vuole entusiasmo e passione. "Niente di grande è mai stato fatto senza passione" diceva Hegel.

Anche la passione/entusiasmo si può trasmettere ma bisogna potere attingere alla propria passione innata. A prima vista sembra difficile, se non impossibile, immaginare che si possano motivare i tanti, troppi lavoratori apatici che purtroppo popolano le aziende e che lavorano contando i minuti che mancano per uscire e liberarsi di capi che, d'altra parte, non sanno come risolvere la situazione. Ma l'esperienza ci dice che ci possono essere passione ed entusiasmo occulti anche tra i lavoratori più insensibili.

Ed è compito di ogni leader indicare gli obiettivi e fare sì che gli obiettivi diventino vivi dipingendo il futuro con vividi colori. Presto le persone che una volta sembravano annoiate possono bruciare per l'entusiasmo. Hanno solo bisogno che tu, il capo, accenda il fiammifero.

## 3. Il leader

A questo punto possiamo tentare una definizione che ci sembra l'approssimazione più concreta della leadership: "Un leader è una persona efficace, cioè che sa raggiungere i risultati e che sa trascinare le persone trascinando entusiasmo e passione. Queste due capacità (risultati ed entusiasmo) si possono acquisire; tuttavia per raggiungere l'eccellenza ci vogliono anche talenti innati".

Con questa definizione abbiamo "osato" anche troppo in un campo così "trafficato" come quello della leadership: infatti non abbiamo voluto scrivere un trattato ma solo una storia e, attraverso questa, offrire alcuni punti di riflessione e fare vedere al lettore, se si guarderà intorno, che molti buoni capi (o potenziali leader) li può trovare anche vicino a lui.

## Conclusioni

Qui finisce la mia storia. Con la successione, riuscita, i miei due figli Matteo e Michele hanno preso in mano le redini della società che ora è diventata un'azienda di ragguardevoli dimensioni nel suo settore di attività (fra le prime tre in Italia).

In questa storia si sono intrecciati 2 grandi temi, la leadership e la successione, che interessano tutte le organizzazioni e tutti gli imprenditori. Per quello che riguarda la leadership spero che, dalla storia, dai casi narrati, dalle citazioni dei "guru" sia risultata una trattazione esauriente anche se su questo tema non si dirà mai l'ultima parola, la parola fine. A me basta che questa storia "vissuta sul campo" possa essere un po' d'aiuto a quanti, giovani e non, sono "sbalzati" improvvisamente nel ruolo di capo senza avere le conoscenze adeguate. Per quello che riguarda la successione vorrei aggiungere a quanto detto nel capitolo sesto che la presenza della famiglia non solo non è un ostacolo alla gestione efficace ed efficiente dell'impresa, ma ne costituisce un punto di forza per il contributo che può dare in termini di orientamento al lungo periodo, educazione all'imprenditorialità, trasmissione di valori quali impegno e sacrificio personale, contributo alla reputazione, velocità decisionale.

Ora, nonostante tutto si sia felicemente concluso, nonostante io possa riandare con soddisfazione e con un po' di orgoglio, come ho raccontato, al lavoro fatto e al tempo trascorso, nonostante sia ben consapevole che ogni cambiamento esige un addio, dire addio fa male.

In fondo si tratta di abbandonare se stessi. E il compito più difficile in assoluto. Perché è soprattutto a noi stessi che cerchiamo di restare avvinchiati con tutte le nostre forze.

A tutti quelli poi che con sorpresa mi hanno chiesto: "perché lasci, sei ancora in forma?" voglio ricordare che "sotto una grande quercia non crescono grandi alberi ma solo cespugli", quindi per favorire la "crescita dei successori bisogna rimuovere la grande quercia!".



## Bibliografia

- Infine ai giovani, alla nuova generazione voglio dire che il loro compito, la loro missione, il loro dovere è quello di rifondare l'azienda: certo sulla base di quanto è stato loro trasmesso, ma rinnovandola per adeguarla al proprio tempo.
- Vorrei tuttavia concludere questo lungo racconto e queste mie riflessioni in maniera positiva con un concetto che emerge da tutto il libro: l'amore per il proprio lavoro. E il significato profondo di questa affermazione credo di non averlo mai sentito esprimere meglio che in questa frase di Primo Levi tratta dal volume *La chiave a stella*:
- Se si escludono istanti prodigiosi e singoli che il destino ci può donare, l'amare il proprio lavoro (che purtroppo è privilegio di pochi) costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra.
- In base alla mia esperienza, credo che questo concetto sia profondamente vero.
- Dice un proverbio: "Quando uomini piccoli fanno ombre lunghe, il sole è basso all'orizzonte".
- Ci auguriamo che sull'impresa (mondo industriale, società) non si distendano ombre lunghe, di uomini piccoli, ma che il sole della cultura e dei valori sia sempre alto all'orizzonte.
- A quelli che leggeranno questo libro spero di essere riuscito a trasmettere il mio sogno: perché se uno sogna da solo, è solo un sogno, se molti sognano assieme, è l'inizio di una nuova realtà.
- AI COD, *L'imprenditore italiano e la delega*, Guerini & Associati, Milano 1987.
- Bonfiglioli Consulting Soa, *Guardare oltre - Pensare snello Lean-thinking (più produttività - minori sprechi) per recuperare competitività in tutto il sistema Italia*, FrancoAngeli, Milano 2006.
- Bonfiglioli R., *A metà strada fra Tokio e Francoforte*, FrancoAngeli, Milano 1997.
- Bonfiglioli R., *Pensare snello - Lean-thinking alla maniera italiana*, FrancoAngeli, Milano 2001.
- Catellani S., "Al timone c'è la seconda generazione", *Impresa & Imprese*, n. 2, 2010.
- Chapman E. N., *Ottimisti si diventa*, FrancoAngeli, Milano 1995.
- Colombo G., *Sulle regole*, Feltrinelli, Milano 2008.
- De Rosa A. E., *Italia Italia!*, Alea Jacta, Milano 2008.
- Drucker P. F., *Il management, l'individuo, la società*, FrancoAngeli, Milano 2002.
- Ferrad formazione Quadri, *Guida del personale aspetti psicologici*, Efas, Milano.
- Fox J. J., *Come essere un grande capo*, Spering & Kupfer, Milano 2002.
- Grin A., *Leadership con valori*, Queriniana, Brescia 2005.
- Grin A., *Sopravvivere lavorando*, Paoline, Milano 2007.
- Hersey P., Blanchard K., *Leadership situazionale*, Spering & Kupfer, Milano 1984.
- Jennings E. E., "The Anatomy of Leadership", *Management of Personnel Quarterly*, n. 1, 1961.
- Kotter J. P., *I Leader*, Sole 24 Ore, Milano 1999.
- Likert R., *Il fattore umano nell'organizzazione*, Isedi, Milano 1971.
- Mc Gregor D., *Il manager di professione*, Isedi, Milano 1971.
- Perrone V., "Il coraggio di cambiare", *Economia e Management*, n. 4, 2008.
- Peters T., *Le frontiere della competizione*, FrancoAngeli, Milano 1992.
- Senge P., *La quinta disciplina*, Spering & Kupfer, Milano 1990.
- Tagiuri R., "Appunti da un seminario", 1998.
- Ward J., "Il processo di successione", *Economia e Management*, n. 6, 2000.
- Welch J., *Vincere!*, Efas Rizzoli, Milano 2005.