

**GIANNI CAMISA
ANTONIO GIANGRECO**

Il Metodo Go-Kart

**Progettazione Organizzativa
e Business Modelling innovativo
per aziende ambiziose e vincenti**

FrancoAngeli



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**GIANNI CAMISA
ANTONIO GIANGRECO**

Il Metodo Go-Kart

**Progettazione Organizzativa
e Business Modelling innovativo
per aziende ambiziose e vincenti**

FrancoAngeli

Immagine di copertina: Alex Fontana

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

| | | |
|--|------|----|
| Gli Autori | pag. | 11 |
| Prefazione , di <i>Alberto Grando</i> | » | 13 |
| Introduzione , di <i>Alex Fontana</i> | » | 17 |
| 1. Preambolo | » | 21 |
| 2. Un pomeriggio adrenalinico al kartodromo | » | 23 |
| 3. Il circuito del “new normal” | » | 27 |
| 1. Guidare nell’incertezza | » | 27 |
| 2. Un mondo VUCA o TUNA: non importa come lo si descrive, devi solo essere “cintura nera” nell’ascoltare e reagire | » | 29 |
| 4. L’analogia con il mondo del business | » | 35 |
| 1. La “ <i>kart value wheel</i> ” per il business moderno | » | 35 |
| 2. I quattro pilastri di un’Organizzazione-Kart | » | 38 |
| 3. Quali risultati possiamo ragionevolmente attenderci progettando la nostra organizzazione secondo il Metodo-Kart | » | 42 |

| | | |
|---|------|-----|
| 5. Il Go-Kart, un veicolo “aperto”: il suo valore è immediatamente evidente | pag. | 45 |
| 1. Come rendere il valore di un’organizzazione evidente e tangibile | » | 45 |
| 2. Frugalità e bassa-ridondanza organizzativa: le caratteristiche essenziali di un’Organizzazione-Kart | » | 51 |
| 3. I potenziali benefici di un’organizzazione frugale e a bassa-ridondanza | » | 62 |
| 4. Focalizzarsi su ciò che conta davvero per creare affiliazione, motivazione e “fede” nelle persone | » | 66 |
| ▶ Strumenti ed Esperienze – “I have an Impact”. Il Programma Ambassadors in Dedagroup | » | 71 |
| ▶ Caso Go-Kart – FASTER – La Potenza del Giallo | » | 74 |
| 6. Tenuta di strada e manovrabilità | » | 77 |
| 1. Rimanere incollati alla strada: vicinanza ai clienti, esperienza sul campo e azione in prima linea | » | 77 |
| 2. La velocità come vantaggio competitivo: progettare un’organizzazione capace di crescere massimizzando il fattore tempo | » | 80 |
| 3. Apertura, propensione al rischio, gestione positiva del cambiamento | » | 83 |
| ▶ Strumenti ed Esperienze – Il negozio Zara a Westfield | » | 85 |
| 4. Apprendere, reagire al cambiamento, adattarsi per creare valore | » | 87 |
| ▶ Strumenti ed Esperienze – Il Programma “Talk to Me” [®] or “Build Y(O)ur Future” in Dedagroup | » | 91 |
| ▶ Caso Go-Kart – Nadella – Qualità tedesca, creatività italiana, eleganza francese – Experts in Mechanical Motion Technology | » | 94 |
| 7. Il “lato oscuro” nel Metodo-Kart: esiste davvero? | » | 97 |
| 1. Il contesto ideale per il Metodo-Kart | » | 97 |
| 2. Esiste un ambito applicativo per il Metodo-Kart nelle grandi organizzazioni? Certo: Skunk-Works [®] ! | » | 99 |
| ▶ Caso Go-Kart – WILO – Making. Life. Easy | » | 103 |
| 8. Il propulsore di un’organizzazione che non ha specchietti retrovisori e retromarcia | » | 107 |
| 1. La trasmissione in un’Organizzazione-Kart: progettazione organizzativa e business modelling con il Metodo-Kart | » | 108 |

| | |
|---|----------|
| 2. STRACTICS: Strategy and Tactics “all-in-one” | pag. 108 |
| 3. Un modello di governance vicino alla pista e alle operazioni sul campo: il ruolo chiave del Consiglio di Amministrazione | » 110 |
| 4. Guidare guardando nello specchietto retrovisore è impossibile! | » 110 |
| ▶ Caso Go-Kart – IÉSEG School of Management: Empowering Changemakers for a Better Society | » 114 |
| 9. Stile di guida e telemetria: l'importanza dei dati e dell'esperienza | » 117 |
| 1. Essere frugali non significa essere <i>naïf</i> | » 117 |
| 2. Le Organizzazioni-Kart sono frugalmente data-driven | » 119 |
| 10. Piloti e meccanici. Lavorare sulla leadership operativa | » 123 |
| 1. Piloti-leader | » 124 |
| 2. Meccanici-risolutori di problemi | » 125 |
| 11. I rischi impliciti nel Metodo-Kart | » 129 |
| 1. Sindrome del “piccolo è bello” | » 130 |
| 2. Miopia da enfasi sulla tattica | » 132 |
| 3. Spinta insufficiente alla innovazione e al marketing | » 133 |
| 4. Limitata attenzione allo sviluppo futuro delle persone | » 135 |
| 12. Conclusioni. E adesso? | » 137 |
| 1. Vincete la gara | » 137 |
| 2. Trasformate le persone in un motore potente | » 139 |
| 3. Trasformate l'immagine della vostra organizzazione in quella di una squadra corse | » 139 |
| 4. Disegnate la strategia e il modello di business con lo scopo di creare valore sostenibile nel lungo periodo | » 140 |
| 13. Ringraziamenti | » 143 |
| 14. Riferimenti bibliografici | » 145 |

A mio Padre, che ha fatto della frugalità il suo stile di vita.

G.C.

*A Serena, Alice e Marta, senza le quali nulla avrebbe un significato;
Ai miei Genitori per avermi trasferito il senso della semplicità;
In memoria di Federico, insostituibile sintesi di garbo e intelligenza,
capace di dimostrare, tramite il fraterno amico Riccardo,
che la proprietà transitiva vale anche per i sentimenti.*

A.G.

Gli Autori

Gianni Camisa è Chief Executive Officer di OCS, Software House Italiana attiva nel segmento Specialty Finance e leader nelle soluzioni Consumer Finance, che affianca Banche ed Istituzioni Finanziarie nel loro percorso di Digital Transformation. È anche fondatore e Managing Partner di NTGConsulting, una società di consulenza “boutique” specializzata nella transizione digitale, nel disegno di modelli di business innovativi, nel *service design* e nell'*assessment* della maturità digitale delle organizzazioni. Ha ricoperto la carica di Amministratore Delegato del Gruppo Dedagroup, una delle principali società digitali italiane specializzata in soluzioni software su diversi segmenti di business, attiva in Europa, Stati Uniti e America Latina. Si è laureato in giurisprudenza presso l'Università degli Studi di Milano e ha conseguito un MBA presso la SDA Bocconi School of Management. Ha ricoperto posizioni di vertice in società IT globali, gestendo team di vendita, *operations*, *delivery*, *corporate staff* e *back office*. Per molti anni ha esplorato, per motivi professionali e accademici, il marketing dei servizi, il business modelling, la service science, la trasformazione digitale e l'impatto delle nuove tecnologie sulle organizzazioni. È *Visiting Professor* di Consulting and IT Service Management presso la IÉSEG School of Management (Francia), dove è anche membro dell'International Advisory Board.

Antonio Giangreco è Full Professor in Gestione delle Risorse Umane e Associate Dean per le Relazioni Internazionali presso la IÉSEG School of Management (Francia). Ha conseguito un B.Sc. al Mercy College (USA), un M.Sc. presso l'Università degli Studi di Trento, un MBA presso la SDA Bocconi School of Management e un dottorato di ricerca alla LSE London School of Economics and Political Science (Regno Unito). È uno specialista in questioni relative alla gestione delle risorse umane e al cambiamento organizzativo, alla valutazione delle prestazioni e della formazione. Ha pubblicato articoli e contributi su importanti riviste internazionali come *Human Resources Management*, *The International Journal of HRM*, *European Journal of Operational Research*, *Personnel Review*, *European Management Review* ed *European Management Journal*. Ha una vasta esperienza nell'insegnamento di temi relativi alla gestione delle risorse umane, al comportamento organizzativo e alla gestione del cambiamento in diversi paesi come Italia, Francia, Belgio, Danimarca, Romania, Bosnia, Colombia, India e Stati Uniti. Oltre all'attività di insegnamento, ha collaborato alla redazione di numerosi *case studies*. Ha ricoperto diverse posizioni manageriali nel segmento delle business school e svolge regolarmente incarichi di auditing per organismi internazionali di accreditamento quali AMBA ed EFMD (EQUIS ed EPAS).

Prefazione

di *Alberto Grando*

È con particolare piacere che rispondo alla richiesta dei due autori di presentare il loro lavoro, per due principali motivi.

Il primo ha origine dal fatto che entrambi sono stati miei studenti al corso MBA nel lontano 1993-94. Antonio Giangreco non ha poi mai smesso di studiare, come accade a chi decide di affrontare le sfide della carriera accademica, ed è oggi un brillante collega dedicato alla ricerca e all'insegnamento nelle discipline della gestione delle risorse umane e del cambiamento organizzativo; Gianni Camisa ha invece intrapreso e percorso una carriera manageriale di successo, assumendo incarichi rilevanti in diverse società IT del panorama globale e, nonostante i suoi impegni dirigenziali, si è sempre impegnato nel nobile e gratificante esercizio del *give-back*, trasferendo nelle aule universitarie l'esperienza accumulata in anni di lavoro.

Il secondo motivo nasce proprio dall'eterogeneità di background dei due autori e dalla loro volontà di mettere insieme le proprie competenze ed esperienze, mescolando i rispettivi punti di forza con l'obiettivo di giungere a una sintesi che, pur narrata con tono leggero attraverso la metafora del *kart racing*, coglie a mio avviso l'essenza di molti passaggi manageriali critici che ogni azienda, in particolare di medie dimensioni, non può esimersi dall'affrontare.

Il lavoro si sviluppa a partire dalla presa d'atto che le aziende di oggi, siano esse industriali o di servizi, grandi o piccole, profit o no profit, debbono sapersi muovere in un contesto liquido, nel quale ciò che in pas-

sato poteva essere considerata una condizione *abnormal* diventa il “new normal”: turbolenza, volatilità, complessità, imprevedibilità, ambiguità e instabilità sono le parole maggiormente ricorrenti per descrivere il contesto in cui esse sono chiamate a operare e a competere. In seguito, mantenendo l’analogia con il mondo del *kart racing*, gli autori articolano la propria riflessione in tre parti principali.

Nella prima parte, fornendo una serie di indicazioni in merito alle scelte relative all’assetto organizzativo più appropriato per affrontare l’imprevedibilità della gara, essi sottolineano per un verso la necessità di strutture snelle, frugali e potenti perché “alleggerite” di ogni ridondanza; per l’altro il valore insito nella capacità di selezionare, ingaggiare e motivare le persone migliori, nella consapevolezza che sono le persone che spesso fanno la differenza. Selezionare talenti e trasformarli in *believers* creativi, leali e dedicati è uno dei compiti principali di una leadership illuminata e autorevole, perché al tempo stesso visionaria e attenta all’*execution*.

Nella seconda parte, affrontando il tema della *customer centricty and intimacy*, il lavoro si focalizza sulla necessità di porre al centro del proprio business il cliente, sviluppando relazioni solide e durature attraverso una comunicazione costante e trasparente. In contesti volatili è essenziale comprendere le necessità del mercato, se possibile anticipandole, e nonché reagire con velocità e con i tempi giusti. Alla griglia di partenza chi sa anticipare lo *starter* e bruciare gli avversari accelerando senza perdere aderenza sarà in testa alla prima curva... e competere vuol dire mettere la giusta distanza tra sé e i propri avversari. Ciò significa inevitabilmente assumere dei rischi, mitigandoli ove possibile attraverso una attenta valutazione degli scenari possibili, ma accettando la possibilità di incorrere in errori, per apprendere e adattare la strategia e l’organizzazione al contesto mutevole in cui l’azienda opera. Restare nella *comfort zone*, infatti, difficilmente consente di progredire.

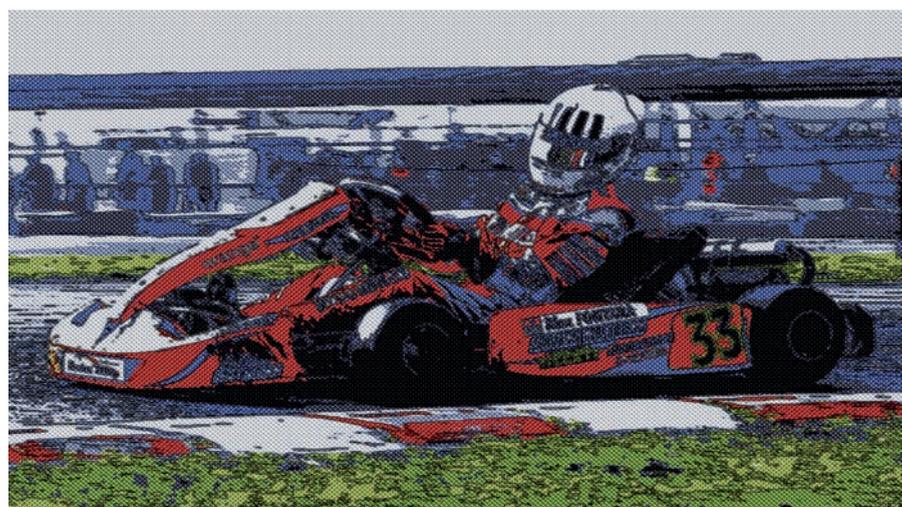
Nella terza parte del libro, gli autori propongono una visione apparentemente “strabica”, suggerendo alla dirigenza di operare al tempo stesso sul piano strategico e su quello tattico-operativo. In realtà non si tratta di strabismo, ma di un non sempre semplice esercizio di equilibrata ambidestria, fondata sulla capacità di concretizzare velocemente le scelte di fondo. Dalla casistica riportata, emerge con chiarezza l’urgenza di sviluppare una capacità distintiva: quella di ridurre al minimo il *gap* temporale tra l’elaborazione di una scelta strategica e la sua traduzione in azioni concrete ed efficaci: la distanza tra momento progettuale e azione è infatti direttamente proporzionale a quella esistente, sotto il profilo culturale ancor prima che organizzativo, tra *top management* e *field operations*. Di qui l’esigenza di una *governance* aziendale – *CEO, board e top management* – attenta a cogliere la voce del cliente, sensibile ai cambiamenti del contesto competi-

vo, capace di tradurre detti input in coerenti modelli di business, da attuare facendo leva su uno spiccato orientamento all'*execution*. La gestione di un modello basato sulla ambidestria impone pertanto un'organizzazione composta da persone in grado di operare, a seconda delle necessità e del momento, quali leader e *fixers*; un management in grado di alzare lo sguardo e nel contempo di rimanere con i piedi per terra, senza inciampare, grazie alla consuetudine e all'esperienza di chi opera sul campo, accanto al cliente e vicino alle *operations*.

Il lavoro si chiude con una sintesi delle indicazioni utili a chi voglia vincere la corsa e non solo parteciparvi. Conoscendo gli autori, posso affermare con ragionevole certezza che l'intento che li ha indotti a questo lavoro collaborativo affonda le sue radici nelle loro esperienze che, per quanto diverse per le differenti traiettorie professionali che essi hanno costruito, convergono inevitabilmente e si integrano in una miscela che l'uomo d'azienda troverà stimolante e arricchente. E non è un caso che questo accada nella piena maturità professionale di Camisa e Giangreco, perché solo l'esperienza diretta, profonda e prolungata offre la possibilità di distillare messaggi concreti e di leggere la complessa realtà aziendale attraverso le lenti di chi sa selezionare principi, concetti e indicazioni essenziali, perché sfrondate da ridondanze e da mode passeggera che il tempo dimostra irrilevanti.

Alberto Grandò è Professore di Operations and Technology Management presso la SDA Bocconi School of Management di Milano. È stato Visiting Professor presso la Cranfield School of Management (Regno Unito) e in altre università e scuole internazionali.

Ha ricoperto importanti incarichi come membro del consiglio di amministrazione di società italiane e internazionali e ha prestato servizio in comitati consultivi scientifici e accademici di istituzioni e centri di ricerca nazionali e internazionali.



Introduzione

di Alex Fontana

Cosa ho imparato dal go-karting che può essere d'ispirazione per i business leader

Il *karting* è uno di quei mondi dei quali ci si innamora in fretta, un amore che spesso si trasforma in ossessione e nel quale ci si immerge completamente, spesso perdendo un po' quella che dovrebbe essere la visione di insieme.

Dico così perché il *go-kart* è uno sport che normalmente si inizia da bambini, quasi sempre perché i genitori te lo permettono. Bisogna però stare molto attenti: il *karting* è un vero proprio microcosmo. Una volta che ci sei dentro non ti sembra esista nient'altro. Si inizia con il rendersi conto che il tuo meccanico, un amico tuttofare, non ha il livello necessario per tenere testa ai meccanici veri delle squadre più grandi. Dopo di che si scopre che il tuo telaio non è di ultima generazione e che è ora di sostituire il tuo unico e amato motore. Le parti e i componenti standard non funzionano abbastanza bene ed è quindi necessario un meccanico professionista per aggiornarli e metterli a punto. Il tuo rimorchio non è più abbastanza grande per trasportare tutti i telai dei quali hai bisogno: due per l'asciutto e uno per il bagnato. Cinque gare all'anno diventano venticinque e l'Europa è ormai troppo piccola per le tue ambizioni.

Una volta che ci sei dentro tutto ti sembra normale, fintanto che, con l'aggiunta di ingegneri, sistemi GPS, telemetria (no, non sto ancora parlan-

do di Formula 1, sempre di *go-kart*) ti rendi conto che esistono “piloti” che arrivano a spendere oltre duecentomila euro di budget annuali. Tutto questo per poi mettersi alla guida di un’auto da corsa e guadagnare due secondi e mezzo a giro per i primi mesi di test.

Un buon pilota di kart non è detto che riesca a essere un buon pilota di auto da corsa. Un mediocre pilota di kart potrebbe però essere un ottimo pilota di auto da corsa.

Il mondo del *go-kart* è un mondo che a mio avviso è andato fuori controllo. Ma la mia esperienza nel *karting* rimane comunque il periodo più bello della mia gioventù. È l’esperienza che mi ha insegnato cosa vuol dire partecipare a una gara.

Per quanto riguarda lo stile di guida, non vi è molto da dire: il modo in cui si guida un kart è molto diverso dal modo in cui si guida un’auto da corsa. Forse il fatto di iniziare a frenare con il piede sinistro aiuta, ma la pressione applicata sul pedale del freno di un kart è dieci volte inferiore a quella applicata su una Formula 3. Il *karting* tuttavia ti insegna a guidare senza commettere errori, in modo costante e preciso; ti insegna a lottare nella mischia, a ricevere colpi e studiare l’avversario; ti insegna a capire le modifiche apportate al telaio. Non imparerai a sistemare il *set-up* di una Formula 1, ma imparerai a “sentire” quando qualcosa sotto di te è cambiato.

Oggi sono un pilota professionista di auto da corsa. Guido in Gran Turismo, Prototipi, Turismo, Stock Car. Per raggiungere un livello di professionismo che mi permettesse di vivere, ho corso diversi anni in monoposto. Dalla Formula 3 alla Formula 2, fino a testare la Formula 1 e correre in Formula E. Per fare tutto questo ho avuto bisogno di molte sponsorizzazioni. Molte di esse sono maturate, evolute e cresciute grazie ai miei anni in kart. Da lì, con il sostegno dapprima di amici, poi di piccoli sponsor, siamo riusciti a creare un entourage di persone che mi hanno seguito, supportato e aiutato ad ampliare il mio network personale di contatti. Contatti che a volte si trasformavano in sponsor e così via.

Il *karting* mi ha insegnato a viaggiare. A quattordici anni ho avuto la fortuna di aver già visto più nazioni di quelle che molte persone vedranno in tutta la loro vita. Non è facile apprezzare tutto questo quando si è bambini, ma sicuramente va apprezzato una volta che si è cresciuti.

Da una parte, è stato un sacrificio: i week-end sei sempre via, ai compleanni degli amici non ci sei quasi mai. Quando cresci e gli altri vanno alle feste, tu vai in pista. Sono scelte di vita che non vanno prese a cuor leggero.

Ovviamente il *karting* non conduce solo al professionismo, anzi. A mio avviso il vero *go-kart* è quello dell’appassionato che la domenica carica il suo mezzo in auto e si reca alla pista più vicina per divertirsi. Sono due modi diversi di interpretarlo, ma alla fine sono la stessa cosa: sia l’amatore sia il professionista vogliono divertirsi, migliorare la loro guida, battere i

record personali, capire e lavorare al proprio mezzo con quello che si ha a disposizione. Il *karting*, come un'azienda, parte da qualcosa che sembra insignificante, ma ha la potenzialità di diventare un mezzo veloce e vincente.

A mio avviso il *karting* può essere associato alla creazione e alla gestione di un'azienda: ci vuole passione per il proprio prodotto, capacità di capire dove migliorarsi, crearsi una rete vastissima di contatti per poter crescere e avviare un business con una nicchia di mercato più ampia, essere precisi e meticolosi in tutto, dalla preparazione all'esecuzione, alla crescita e allo sviluppo del proprio mezzo/prodotto.

Vi è una semplice verità da non dimenticare mai: il *karting* deve essere guidato da te, non ti devi far portare in giro da lui. Così anche l'azienda, perché funzioni, necessita di una guida strutturata, sicura e salda per ogni decisione presa. Proprio come quando si prende la decisione di "tirare la staccata" all'avversario.

Alex Fontana è un pilota professionista. Ha iniziato la sua carriera quando aveva tre anni e mezzo (sì, tre anni e mezzo) su un *go-kart* e ne ha guidato uno fino all'età di quindici anni.

Passa quindi alle monoposto: formule minori fino ai test di Formula 1. Nel 2001 ha vinto l'European F3 Open e nel 2013 e 2014 ha partecipato al programma Lotus F1 Junior Team.

Dal 2016 Alex guida principalmente in GT, auto da turismo, auto di serie e gare di prototipi sportivi. Nel 2018, con Emil Frey Racing, ha vinto la Coppa d'argento Blancpain GT Series.

Di recente, Alex è passato alla guida nei campionati cinesi di auto da turismo con Kia Motors e continua a correre in altre categorie. Rimane molto attivo nel mondo delle corse come pilota, allenatore e commentatore televisivo.