

# RIDURRE LE DISTANZE

*Riflessioni dal cuore della consulenza pragmatica*

Di: GIULIO FEZZI\*

PHOENIXCAPITAL.IT

01-AGOSTO 2023



*Il cuore non conosce la distanza*

\*Giulio Fezzi, Presidente di Phoenix Capital

Alla fine, forse, il nostro mestiere consiste nel **ridurre distanze**.

Osservare, comprendere, immaginare, disegnare e realizzare iniziative e strumenti utili a ridurre le distanze.

Tra le altre: distanze temporali, geografiche, competitive, relazionali, operative, linguistiche, finanziarie, esperienziali.

Il nostro mestiere ha raggiunto il suo obiettivo solo quando si è effettivamente ridotta, sensibilmente e stabilmente, magari fino ad azzerarla, qualche distanza.

Non ci si è limitati a dire come farlo. Lo si è anche fatto.

Non certo noi da soli, ma insieme con chi ci ha chiamati.

In fondo, pensandoci bene, anche fare le cose ‘insieme’ è farle ‘stando ad una *distanza ridotta*’.

Senza pretesa di esaustività, perché qui si ha a che fare con tutte le infinite dimensioni dell’essere umano, vorremmo qui provare a lasciare, anche un pò alla rinfusa, degli schizzi ispirativi su possibili distanze che si possono ridurre con interventi mirati.

**Ridurre le distanze temporali:** quello che si fa in un certo tempo lo si trasforma per farlo in meno tempo. Se prima ci si metteva  $x$  tempo, ora ci si impiega  $(x-z)$  tempo. Lo si può fare, ad esempio, rivedendo processi, eliminando passaggi di mala-burocrazia, integrando meglio l’organizzazione, inserendo della tecnologia che automatizzi piccoli o grandi insiemi di attività. Se si riesce nell’intento di ridurre un cosiddetto ‘tempo di attraversamento’ – tra la prima e l’ultima attività di un processo – abbiamo ridotto una distanza.

**Ridurre distanze geografiche:** concettualmente, si può riuscire a ridurre la distanza fisica che è necessario coprire per svolgere una molteplicità di attività in una molteplicità di situazioni/ contesti. Una revisione di supply-chain o di modalità di approvvigionamento può avvicinare i fattori di produzione agli impianti produttivi, una razionalizzazione dei mezzi e dei sistemi dedicati – ad esempio – ad attività di assistenza in loco alla clientela può consentire di ottimizzare, riducendole, le distanze complessive da coprire, un corretto ed equilibrato utilizzo di forme di smart-working può ridurre – sino a [digitalmente] azzerarle, le distanze di commuting.

**Ridurre distanze competitive:** disegniamo e realizziamo strategie che hanno l’obiettivo di consentire ad imprese e istituzioni di recuperare eventuali gap (di prezzo, di prodotto, di costo, ...) verso i leader di mercato. Ad esempio, immaginando e mettendo a terra

iniziative di differenziazione del prodotto (sostanziale o ‘di immagine’) o attraverso l’esecuzione di programmi di cost efficiency.

**Ridurre distanze relazionali:** nell’attuale mondo interconnesso riusciamo ormai ad arrivare al contatto che serve al nostro cliente (o a noi) in zero, o uno o, al massimo, due passaggi. Per il nostro cliente sarebbe stato impossibile, inaccessibile, definitivamente lontano. Mettendo in campo ‘reti di relazione e di reputazione’ si possono ridurre, decisamente, le distanze relazionali. Ciò ha un valore inestimabile, spesso molto sottovalutato. Chi non si è mai sentito dire: “ma in fondo cosa hai fatto? Hai fatto una telefonata”. Una telefonata che va subito a segno perché poggia su, magari, un paio di lustri di risultati, benefici e valore creato. La riduzione delle distanze relazionali penso sia uno dei più efficaci valori che possiamo portare.

**Ridurre distanze operative:** molte attività non servono. Sono sedimenti e stratificazioni di consuetudini e comportamenti che, magari erano attuali anni fa ma che ora, sono totalmente inutili. Abbiamo visto persone, in qualche banca, che da anni, copiavano a mano dati dal sistema centrale ad un loro foglio excel per ‘essere più tranquilli’ oppure ‘perché si è sempre fatto così’. Una signora, addirittura, a questa inutilità operativa aggiungeva anche un passaggio ‘manuale’. Copiava i dati dal sistema centrale su un foglio di carta con la penna, per poi ricopiarli nuovamente in un suo file excel. Ci faceva 8 ore al giorno. Quello forse era il vero obiettivo ... Interventi di analisi e di ‘integrazione operativa’ consentono di scovare queste stratificazioni e di cortocircuitarle, appunto, integrando (in fondo avvicinando) le fasi operative utili e produttive. Riducendo le distanze operative.

**Ridurre distanze linguistiche:** può anche essere che si riescano a ridurre, finanche ad azzerare, distanze linguistiche apparentemente insormontabili. Concettualmente l’adozione di strumenti logici ed operativi ‘market-standard’ per effettuare certe analisi o certi interventi operativi, può consentire di comprendersi quand’anche si parlino lingue completamente diverse. Ad esempio, applicazioni di flow-chart visuali, video-production, realtà virtuale/ aumentata, approcci RACI, ... consentono di avvicinare linguaggi e anche lingue potenzialmente incompatibili. Addirittura l’impiego delle più recenti (e aperte) piattaforme di intelligenza artificiale, integrate a monte con strumenti ‘*speech-to-text*’ e, a valle, con strumenti ‘*text-to-speech*’ possono consentire un dialogo quasi simultaneo tra persone che si trovassero ... attorno ad una qualunque moderna Torre di Babele.

**Ridurre distanze finanziarie:** spesso vi sono distanze incolmabili tra idee e capitali. Tra [buoni] progetti e finanza di vario genere. Un pezzo interessante del nostro lavoro è anche quello di ridurre questa distanza, lavorando, almeno, dui due fronti. Ovvero:

- da un lato disegnando, descrivendo e formulando l'idea/ progetto in modo che 'parli il linguaggio' della finanza (e così produciamo: pitch, teaser, business plan, piani finanziari, valutazioni, master plan operativi/ realizzativi, ...)
- dall'altro avvicinando fondi di investimento, mercati (anche crowd), istituzioni finanziarie più o meno tradizionali, all'idea/ progetto ed aiutando i promotori ad illustrare al meglio l'iniziativa e il funding a comprenderla.

La riduzione di questa distanza non può prescindere da una importante selezione/ challenge delle idee/ progetti 'a monte' e della finanza corretta e coerente a valle. Questo anche per mantenere e, possibilmente, incrementare la nostra 'reputation' di presentatori di 'cose buone'. Maggiore è la nostra reputation, maggiore è la nostra efficacia nel ridurre le distanze finanziarie.

**Ridurre distanze esperienziali:** formazione ma, soprattutto, forme di appassionato training-on-the-job (ne ho viste molte) consentono di accelerare l'*onboarding* completo di nuove persone (dipendenti, collaboratori; stabili e di passaggio), elevando anche la pendenza della 'curva di esperienza' dei nuovi entrati. Così come la – non semplice – capacità di lavorare per gruppi multidisciplinari, con approccio laterale/ orizzontale, può accelerare e parallelizzare la considerazione e la soluzione delle diverse facce del problema. Non dividere, ma unire, integrare l'azione.

**Iper-riduzione di distanze:** diciamo che, spesso, per massimizzare l'efficacia dell'intervento, con il nostro tipico primo obiettivo che è quello di 'far succedere le cose', ci troviamo nella condizione di poter attivare iniziative finalizzate – nel medesimo tempo – a ridurre diverse di queste distanze. Si mette in campo un sistema di iniziative. Non una sola. Non una sequenza.

Quando si riesce in questo intento, si vede allora la vera potenza esecutiva (o executive) all'opera e l'effetto moltiplicativo in termini di accelerazione non è lineare ma diventa esponenziale.