

Comunicare il turnaround

Le regole d'oro (seconda parte) per influenzare gli stakeholder aziendali nella conduzione dei piani di ristrutturazione aziendale.

Ecco la seconda serie di indicazioni utili per muoversi con maggiore disinvoltura nell'insidioso terreno del turnaround management, ovvero della ristrutturazione aziendale. Per la prima parte si veda il numero di *Ticino Management* di aprile 2009.

6. Comunicare in anticipo i problemi. Il turnaround manager deve essere in diretto e regolare contatto con gli stakeholder implicati nel piano di ristrutturazione (consiglio di amministrazione, management, finanziatori, clienti e fornitori strategici, collaboratori, ecc.). È vero che questa attività assorbe tempo, ma è un investimento ben riposto e non meno importante della gestione economica dello stato di crisi. Comunicare in anticipo i problemi che l'azienda è destinata ad affrontare e le connesse misure d'intervento genera infatti fiducia e supporto tra gli stakeholder, che tendono ad avvertire nella trasparenza della relazione un segnale manifesto della competenza e della integrità dello specialista delle ristrutturazioni.

7. Agire rapidamente e con decisione. Le azioni parlano più forte delle parole! Una presa di azione rapida e decisa segnala leadership e crea un clima generale di fiducia che qualcosa di positivo stia per accadere. Normalmente in un turnaround non si ha il tempo disponibile per vagliare tutte le informazioni e gli attori rilevanti prima di decidere.

Tuttavia vi è sufficiente tempo per prendere decisioni sensate; ad esempio, coinvolgendo e sollecitando gli input di un 'sounding board' formato da attori chiave d'azienda ed esterni. Con la sua capacità di azione rapida e decisa il turnaround manager tronca lo stato di paralisi organizzativa e inne-

sca la futura spinta propulsiva d'impresa (il 'forward momentum'). Ad esempio, se bisogna operare dei tagli occupazionali (come spesso accade), possono essere profondi ma devono aver luogo 'una sola volta' ed è essenziale che sia comunicato che non ve ne saranno di ulteriori.

8. Gestire e soddisfare le aspettative. La definizione di target reali-

“ Comunicare in anticipo i problemi che l'azienda è destinata ad affrontare e le connesse misure d'intervento genera fiducia e supporto tra gli stakeholder, che tendono ad avvertire nella trasparenza della relazione un segnale manifesto della competenza e della integrità dello specialista delle ristrutturazioni ”

stici e raggiungibili è la via maestra per soddisfare le aspettative degli stakeholder.

Quante volte siamo incappati nella lettura di business plan eccessivamente ottimistici che alla prova dei fatti non rispettano la generazione di cash flow prevista e infrangono significativamente i 'covenants' dei contratti finanziari in essere? La credibilità di



Dalmazio Zolesi, direttore Helvia Partners Management Consultants, www.helvia.ch

un turnaround manager è costruita sulla sua capacità di rispetto della performance stabilita dal forecast finanziario. L'abilità di predizione dei fabbisogni e dei cash flow e il controllo e la gestione delle varianze e dei rischi sono il primo banco di prova su cui si misura il suo spessore professionale e la sua capacità di onorare gli impegni assunti.

9. Sfruttare il potere di influenza degli stakeholder. Far leva su uno stakeholder per influenzarne un altro è una utile tecnica per generare e ampliare il consenso sulle questioni critiche.

Ad esempio, se il turnaround manager gode di un buon patrimonio di fiducia presso gli istituti bancari può discretamente far leva su questi per indurre gli altri creditori commerciali ad accettare condizioni che altrimenti non avrebbero accettato e che avrebbero complessivamente leso il valore economico dell'impresa.

10. Essere disponibili ad andarsene in ogni tempo. Un turnaround manager non deve accettare o continuare il proprio incarico di turnaround se non è chiara ed inequivoca l'intenzione del mandante di interrompere l'emorragia finanziaria in corso e di intraprendere un percorso virtuoso di ristrutturazione industriale.

L'indisponibilità di mettere in gioco la propria reputazione e la propria integrità morale è difatti il più potente strumento di comunicazione e di leva per far sì che gli stakeholder seguano compattamente e facciano ordinatamente il proprio lavoro.