

# Comunicare il turnaround

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

Concepire e formulare un piano di ristrutturazione aziendale, ovvero di turnaround management, non è un compito banale. E influenzare i portatori dei variegati interessi d'impresa, i cosiddetti stakeholder, affinché vi partecipino congruamente alle loro aspettative, spesso conflittuali, rappresenta una impresa ardua e talvolta improba.

L'arte della persuasione degli stakeholder aziendali nei casi di turnaround management richiede lo sfoggio di una panoplia di tattiche, che appartengono non esclusivamente al campo economico e aziendale, ma anche a quello politico e psicologico.

Ecco la prima parte di alcune brevi indicazioni utili per sapere come muoversi in questo ambito irto di insidie (la seconda parte seguirà sul prossimo numero di *Ticino Management*):

**1. Costruire il consenso generale.** Nell'orchestrare una strategia di turnaround, la consapevolezza della gravità della crisi e la conseguente coagulazione del consenso generale costituiscono gli elementi imprescindibili per garantire il successo del progetto. Una comunicazione pronta, intensa e coerente con il board, il management e i collaboratori d'impresa aiuta a mantenere alto il grado di coinvolgimento e il morale di tutte le parti in causa. Anche una town hall, ovvero l'incontro periodico dove il turnaround manager presenta e discute lo stato di avanzamento del progetto con i rappresentanti degli stakeholder, può aiutare a focalizzare i temi cruciali e a liberare le energie vitali per il recupero dell'impresa.

**2. Coinvolgere gli attori chiave d'impresa.** La velocità e l'efficacia del piano di turnaround possono essere incrementate dal coinvolgimento degli attori chiave interni all'impresa, i quali possono farsi carico sia della comunicazione

della strategia e del piano di ristrutturazione, sia della esecuzione di parti dello stesso. È in questa fase cruciale che si evidenziano chiaramente coloro che sono i veri 'sostenitori' o 'detrattori' del progetto, e pertanto è necessario agire tempestivamente per rimuovere o trasferire eventuali attori non supportivi che potrebbero precludere l'efficacia del piano con riguardo a determinate aree o settori aziendali.

**3. Interagire direttamente con i col-**

“ **Nell'orchestrare una strategia di turnaround, la consapevolezza della gravità della crisi e la conseguente coagulazione del consenso generale costituiscono gli elementi imprescindibili per garantire il successo del progetto** ”

**laboratori.** Rendersi visibili all'interno della organizzazione e mantenere un contatto diretto con i collaboratori aziendali è una azione di riconoscimento professionale nei loro riguardi e una occasione importante per raccogliere feedback e suggerimenti preziosi per massimizzare l'efficacia del progetto. Una semplice colazione di lavoro in caffetteria aziendale da parte del turnaround manager a diretto contatto con gli operativi è un forte segnale di apertura e un potente catalizzatore delle energie e della carica motivazionale dell'intera struttura organizzativa.



**Dalmazio Zolesi, direttore Helvia Partners Management Consultants, [www.helvia.ch](http://www.helvia.ch)**

**4. Educare gli stakeholder.** Prima di 'vendere' il piano di ristrutturazione agli stakeholder è buona norma rilevarne e comprenderne le legittime ragioni e farsi parte attiva affinché essi stessi siano a loro volta informati delle ragioni altrui e dei possibili scenari evolutivi d'impresa, tra cui spesso la liquidazione volontaria o forzata. Per tal guisa, la comprensione e quindi la conseguente accettazione di talune 'azioni forti' del piano risulteranno agevolate, così come risulteranno più evidenti a tutti i reali spazi di manovra e le realistiche way-out per la soluzione della crisi.

**5. Esercitare ruoli multipli.** Durante una crisi economica è frequente che l'azienda si ritrovi paralizzata di fronte alla elevata pressione esercitata da taluni gruppi di stakeholder profondamente insoddisfatti, tra cui: collaboratori, creditori, azionisti, ecc. Per gestire e soddisfare una pleora così vasta di umori e interessi è perentorio che un turnaround manager debba giocare una molteplicità di ruoli nei loro riguardi. Da un lato, deve agire come 'motivatore' e 'counselor' nei confronti dei lavoratori per indurli a rinunciare ad ascoltare le proprie paure interne ed esterne con riguardo a possibili rischi di licenziamenti, trasferimenti o cessione della loro unità operativa, spingendoli invece a rimboccarsi le maniche cogliendo la sfida del rinnovamento d'impresa. D'altro lato, deve mediare e tenere costantemente informati e coinvolti quegli stakeholder che sono meno presenti all'interno dell'impresa (quali le banche, i creditori commerciali, gli azionisti) affinché non facciano mancare il loro supporto attivo al superamento della crisi.