

WBO

Roma, 27 marzo 2017

Pierpaolo Baroni

Confcooperative Forlì-Cesena

Area Produzione Lavoro e Servizi



Cos'è il WBO?

Operazione di salvataggio
dell'azienda in crisi, o parte di essa,
ad opera degli ex dipendenti
(in prevalenza)

Perché

Molteplici sono i motivi della crisi:

1. Problemi finanziari propri o indotti dai clienti (effetto domino);
2. Business che diminuisce senza poter diminuire proporzionalmente anche i costi;
3. Investimento sbagliato a costo elevato (anni 2000 – 2010 economia drogata);
4. Difficile ricambio generazionale;
5. Ecc....

Quando fare il wbo

Indicatori aziendali che portano al wbo.

1. **Crisi finanziaria:** investimenti eccessivi o riduzione della provvista finanziaria;
2. **Sofferenze e incagli:** effetto domino per fallimento clienti o contestazioni o acquisti sbagliati (es. immobiliare);
3. **Stipendi arretrati:** è la scintilla che genera dubbi e attiva i dipendenti interessati al wbo;
4. **Imprenditore stanco:** aumenta il rischio con la sensibile riduzione dei margini; mancanza di prospettiva aziendale, mancanza di ricambio generazionale;

Cosa può fare Confcooperative

Affronta i casi di crisi con
positività, accoglienza, disponibilità all'ascolto,
condivisione dei problemi, conoscenze tecnico
amministrative e commerciali;
l'obiettivo non è fare business
(l'affare!)
ma recuperare tutto il lavoro possibile (mutualità)

.....

Il contatto con i casi di crisi

1.

Leggendo la cronaca locale e raccogliendo informazioni, anche frammentarie, si cerca di capire cosa accade attraverso sindaci, assessori, banche, amicizie e operatori si cerca il contatto con l'azienda/dipendenti...
«potremmo valutare insieme se ci sono le condizioni per un wbo?» ...

Il contatto con i casi di crisi

2.

amministratori provinciali e comunali ,
il sindacato, le banche,
associazioni non cooperative «amiche»,
opportunamente e ripetutamente sollecitate ad una
soluzione attiva
delle crisi aziendali wbo
possono veicolare contatti

Il contatto con i casi di crisi

3.

anche commercialisti

in contatto con noi,
che si avvicinano timidamente
alla cooperazione,
gestendo situazioni in difficoltà
sotto diversa forma giuridica
chiedono aiuto per soluzioni wbo

Il contatto con i casi di crisi

4.

La promozione cooperativa e
la pubblicità in genere,
se attuate, portano ad un elevato flusso di
contatti
molti dei quali ci mettono a conoscenza di
situazioni in cui intervenire;

Il contatto con i casi di crisi

5.

Crisi aziendali nelle cooperative
difficilmente si è ascoltati per un wbo.
E' più praticabile salvare rami d'azienda
con la collaborazione di altra cooperativa

Il contatto con i casi di crisi

6.

In futuro ?

ci proporremo come team
svolgendo il ruolo di

Temporary Manager ?

Lo sviluppo del wbo

1. Il gruppo

auto-definizione del gruppo, si forma per affinità, simpatie e rispetto,

non si forma per antipatie futili, avvenimenti del passato e non rispetto professionale.

Anni di lavoro hanno costruito un rapporto vero o hanno scavato un solco insormontabile.

Importantissima è l'autoesclusione.

Lo sviluppo del wbo

2. Il tavolo

incontrarsi più e più volte per fare emergere l'opportunità del wbo,
fare prendere coraggio ai partecipanti affrontando ogni aspetto,
allineare le conoscenze dei presenti su aspetti negativi e positivi della cooperazione;
anche stimolare/sognare su un futuro tutto da creare. Una sorta di mini corso di informazione/formazione sui temi della cooperazione

Lo sviluppo del wbo

3. Il leader

l'unico elemento del wbo
che non si può creare.

Occorre la presenza di un leader cooperativo consapevole
delle proprie capacità
e attento al gruppo, perché il gruppo
lo riconosce come tale, si fida;
un leader pieno di sé non farà mai
una cooperativa per sua scelta, ma anche perché
non gode della fiducia degli altri.

Lo sviluppo del wbo

4. I tempi

occorre fare presto e bene il percorso di wbo
per non perdere i clienti «sani»
e per non disperdere i soci con know how utile, cioè quelli
che si possono
ricollocare al lavoro più facilmente;

Lo sviluppo del wbo

5. Il tipo di coop

scelta mai banale,
cooperativa di lavoro,
sociale,
artigiana,
srl o spa...

Lo sviluppo del wbo

6. Le sorti dell'azienda in crisi

tensioni con la proprietà
portano al naufragio del wbo;
l'uscita dal business dell'imprenditore
genera una maggiore possibilità di riuscita.

Lo sviluppo del wbo

7. Il mercato

In genere esiste già magari ridimensionato, proporzionato al minor numero di maestranze che partecipano al wbo.

Si devono scegliere i migliori clienti, affidabili

Lo sviluppo del wbo

8. risorse economiche

primo argomento d'affrontare per poi accantonarlo
fino al termine del processo. Se si affronta il tema
finanziario tout court
si offuscano le menti e si perde di vista l'obiettivo
principale.

Lo sviluppo del wbo

9. Risorse proprie

per la costituzione del capitale sociale prima di accedere agli istituti cooperativi o alle banche:

1. Attualizzazione degli ammortizzatori, NASPI fino a 24 mesi;
2. TFR (anche se non percepito considerato da CFI);
3. Fondi propri;

Lo sviluppo del wbo

10. Provvista finanziaria:

«costruiamo la scala finanziaria cooperativa»

Esempio di progressione:

- Solo con l'intervento degli istituti di credito 1 a 4 (con €. 10,000 di c. s. possiamo ricevere fino ad un massimo di €. 40,000 in varia forma, con o senza garanzie)
- Con intervento anche di istituti CFI, Cooperfidi Italia e Fondo Sviluppo 1 a 12 (con €. 10,000 di c.s. fino ad un massimo di €.120,000 in varia forma con o senza garanzie, sotto forma di prestito o partecipazione).

Lo sviluppo del wbo

11. Il business plan

documento importante per avere la fotografia del progetto di partenza , pensato dal gruppo, espressa in numeri.

Serve per:

1. Individuare l'investimento totale;
2. Individuare il fatturato per il break even point;
3. Individuare il capitale sociale da reperire;
4. Individuare il livello di retribuzione;
5. Individuare l'entità della provvista finanziaria;

Come fare il wbo

1. Costituzione

creare il wbo quando l'azienda ancora opera, escludere la trasformazione della stessa
troppo rischio;

Come fare il wbo

2. Affitto di ramo o d'azienda

solo lo stretto necessario, come al supermercato: macchine, magazzino, affitti, ecc

Occorre **OSARE**, velocemente per evitare disservizi ai clienti, con promessa d'acquisto o rent to buy.

Un eventuale curatore è agevolato dall'affitto e, qualora lo stesso non fosse d'accordo, l'affitto «tiene» anche nel caso di messa a bando o all'asta (vedi prelazione D.L. 145/13 Destinazione Italia).

Il curatore dopo nominato è restio agli affitti ma anche a disdirli in caso siano già operativi.

Come fare il wbo

3. Amministratori/titolari d'azienda

i dirigenti dell'azienda in crisi se interessati a partecipare al wbo ed utili al progetto entrano in cooperativa dopo 6/12 mesi, evitare la presunzione di continuità (subito come dipendenti);

Come fare il wbo

4. Crif

visura centrale rischi,
chi ha segnalazioni di qualunque tipo
non può entrare nel wbo,
potrà in seguito;

Come fare il wbo

5. Break Even Point

raggiunto in 3 giorni/mesi;

I settori principali del wbo

1. Scuole materne e nidi;
2. Edilizia dal 2007/08 per crisi, oggi per volumi;
3. Metalmeccanica;
4. Impiantisti elettrici e idraulici;
5. Logistica/trasporti;
6. Servizi innovativi, web, marketing e comunicazione;

I problemi prima, durante e dopo il wbo

Le chiacchiere negative:

di coloro che non sanno affrontare il wbo ma dispensano dubbi, perplessità e sventure;

Il tempo:

gioca a svantaggio del wbo, occorre giocare d'anticipo.

La formazione:

...«abbiamo fatto la cooperativa, ora dobbiamo fare i cooperatori» ... Massimo D'Azeglio!

Grazie!