

4

COSE

DA SAPERE
PER ANDARE
IN **BANCA**

di VALERIO MALVEZZI

Premessa di
SERGIO LUCIANO

goware

ECONOMIA E FINANZA

4

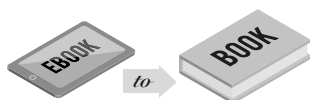
COSE

DA SAPERE PER ANDARE IN **BANCA**

Tecniche per ottenere finanziamenti
e accedere al mercato del credito,
per le piccole e medie imprese (PMI)

di **VALERIO MALVEZZI**

Premessa di
SERGIO LUCIANO



L'ebook è molto di +
Seguici su facebook, twitter, ebook extra



© 2016, prima edizione italiana
WIN the BANK e goWare

ISBN 978-88-6797-567-9

Redazione: goWare ebook team
Copertina: grafica e foto di Cristiana Galbani

In copertina Valerio Malvezzi, co-fondatore di WIN the BANK

WIN the BANK come conquistare un banca

goWare è una startup fiorentina specializzata in digital publishing

Fateci avere i vostri commenti a: info@goware-apps.it
Blogger e giornalisti possono richiedere una copia saggio
a Maria Ranieri: mari@goware-apps.com

Indice

Premessa di Sergio Luciano	11
Capitolo 0 Partiamo da zero	19
Come ragiona una banca?	34
Capitolo 1 Il comportamento	37
Introduzione	37
Le tecniche corrette per comunicare con una banca	41
Come garantirsi il rinnovo del fido in banca	46
Perché non si va in banca come si va dal salumiere	51
Come si recita in banca per aprire un nuovo rapporto	55
Qual è il cuore della negoziazione bancaria?	58
Perché devi rovesciare il tuo modo di negoziare con la banca	61
I 4 errori che commetti prima ancora di discutere con la banca	64
Pensa solo a come ottenere un finanziamento	68
Ti svelo le furbate che in banca non funzionano più	70
Come farsi capire in banca; il dado a 6 facce	71
Come gestire le emergenze finanziarie in azienda	73
La formula giusta per fallire: notaio, commercialista, banca	75
Capitolo 2 La cultura	77
Introduzione	77
Le banche fanno la fila per darmi i soldi	79
Il segreto di WTB: noi spieghiamo la negoziazione bancaria in modo diverso	84
PMI, Piccola Minchia Impresa	87
Cosa legge la banca del tuo patrimonio?	89

Cosa legge la banca del tuo conto economico?	91
Perché una banca guarda a quanto sei liquido... e perché mia nonna aveva ragione	94
Ma dove sono finiti i miei soldi?	99
Le 4 leve della redditività	102
Quale è la prima cosa che una banca vuol sentire?	105
La banca dice di essere tua amica ma...	108
Perché se sei una PMI non ti conviene lavorare con una sola banca	112
Perché la PMI ha bisogno di parole chiare per avere credito	114
Indebitarsi conviene se l'impresa produce redditività	116
Un venditore troppo cazzuto ti rovina con la banca	118
Come leggere se un'azienda è bancabile (in due minuti)	120
Come leggere il pensiero dell'uomo di banca quando guarda il tuo bilancio	121
Come fare a calcolare il fido bancario che ti serve quando ti serve	123
Zombi a caccia di soldi	125
La banca vuol sapere i flussi di cassa attesi	126
Capitolo 3 Il rating	129
Introduzione	129
Perché la garanzia non garantisce la banca	131
Perché se sbagli il tempo la banca ti chiede le garanzie	134
Come migliorare il tuo rating bancario?	138
I magnifici 7 indici dei rating	143
Ma il rating è una roba da matti?	146
Qual è la logica del rating bancario?	151
Le quattro aree che condizionano il rating a vostro vantaggio	154
Da li conti che se fanno, secono le statistiche d'adesso, risurta che te tocca un rating de...	157
Il rischio della Centrale dei Rischi	161
Capitolo 4 Consigli	164
Introduzione	164

Perché sei vai in banca di corsa inciampi per la strada	166
Le 3 cose da fare prima di andare in banca	171
Perché il tuo business plan fa acqua da tutte le parti	176
Le 9 cose da dire per farsi dare 20 milioni da una banca	179
Come trasformare una sconfitta in una vittoria e portare a casa 400.000 €	185
Perché bisogna saper pesare le parole negoziando con la banca?	189
L'errore più comune che potete fare con una banca	195
I due errori strategici della negoziazione con la banca	199
Perché la banca ti fa tante domande sui conti aziendali	203
Perché se ascolti chi si lamenta delle banche non guadagni un cazzo	206
La banca chiede cultura d'impresa? E voi pretendete cultura di banca!	208
I 5 motivi per cui la banca ti cestina il business plan	210
Conclusioni	213
Lista dei nomi e dei luoghi citati	215

*A Massimo Bolla.
Perché è facile, oggi, credere
in WIN the BANK.*

Premessa

di Sergio Luciano

“Meno male che la popolazione non capisce il nostro sistema bancario e monetario, perché se lo capisse, credo che prima di domani scoppierebbe una rivoluzione”: a pronunciare queste parole, nel '46 in America, non fu un parente emigrato di Beppe Grillo o un infiltrato cubano desideroso, appunto, di fare la rivoluzione. A pronunciare queste parole fu Henry Ford, un nome che è diventato nei decenni un punto di riferimento mondiale per il sistema capitalistico globale, tanto da generare un neologismo, appunto il “fordismo”, che da allora ha sempre indicato il nuovo modo di organizzare l’industria manifatturiera nell’epoca moderna, dell’elettricità e del motore.

È opportuno iniziare da questa citazione storica – peraltro durissima e icastica nel tono e nel merito – per inquadrare in una prospettiva corretta il tema complesso e cruciale di cui questo libro si occupa.

Il rapporto tra il sistema creditizio e l’umanità è stato complesso e critico fin da quando, all’inizio del Rinascimento italiano, ha avuto un senso compiuto parlare di attività bancaria. Ma ancor prima, nella storiografia riconosciuta, le attività legate al prestito delle risorse economiche o anche materiali necessarie alla produzione erano viste molto negativamente dall’opinione pubblica; basti pensare ai vangeli e al disprezzo che esprimono in tanti passi verso i cambiavalute, progenitori in Palestina dell’odierna attività bancaria, che Gesù Cristo scaccia dal tempio insieme ai mercanti, due categorie che avevano contaminato con i loro bassi interessi la casa del Signore. Shakespeare dedica una delle sue opere più celebri, *Il mercante di Venezia*, all’iniquità di un banchiere usuraio che pretende in pegno, in cambio di un finanziamento, addirittura una libbra di carne del suo cliente...

Come mai tanto discredito, tanta bassa reputazione? Anche senza addentrarsi in quella complicatissima esegesi storico-concettuale dell’iniquità fondativa dell’attività creditizia che è costituita dalle tesi sull’o-

rigine del cosiddetto “signoraggio bancario”, l’ostilità millenaria dei più verso la casta dei banchieri ha in sé la radice della logica. Già, perché guadagnare sulla base del puro possesso di denaro (il capitale) – che è poi il presupposto stesso del sistema capitalistico – può sembrare iniquo perché è chiaro che il lavoro è qualcosa di più nobile del possesso di denaro, ma ha un suo senso: “Io sono ricco, tu sei povero, per svolgere la tua attività hai bisogno del mio denaro; io te lo do affinché tu lo faccia fruttare lavorando, e nel tempo mi ripagherò con gli utili che nascono dal tuo lavoro e dalla ricchezza che si accumula nell’impresa alla quale tu applichi la tua attività”. Questo genere di erogazione di denaro si chiama investimento di rischio, e non è credito. Il capitalista rischia di perdere i suoi soldi, e lo sa; e il lavoratore sa che per continuare a lavorare e a guadagnarsi lo stipendio deve generare quel valore in più per il capitalista che ha investito che Marx definì, appunto, “plusvalore”.

Ma se il denaro che io ti presto non è mio, bensì di altri che lo affidano a me perché glielo faccia fruttare, e gli interessi io li pretendo a prescindere dall’andamento dell’attività che tu svolgi con quel denaro, lo scambio diventa odioso, perché non mette in gioco due controparti dirette ma un operatore in proprio, che prende il prestito rischiando del suo nel caso in cui non riesca a restituirlo, e un intermediario che di suo non rischia niente.

Eppure anche se su queste precarie premesse etico-psicologico-culturali, l’attività creditizia è andata avanti per secoli stabilmente, anzi in crescendo, infischandosene della sua cattiva reputazione.

Le ricorrenti crisi di quadrante geo-economico – con questa o quella grande banca che un po’ dappertutto nel mondo periodicamente fallivano – non hanno quasi mai avuto forti impatti sistemici. La più grave crisi economico-finanziaria della storia contemporanea, cioè quella del ’29 – prima dell’ultima, ancora in atto, e ben più pesante – non ha segnato particolari discontinuità nell’assetto mondiale dell’industria creditizia.

Poi, è cambiato tutto. E oggi le banche non sono più odiate di prima ma, almeno, efficienti quanto prima, cioè poco. No: sono sempre odiate ma sono diventate anche gravemente inefficienti. Cioè guadagnano meno, salvo pochissime. Spesso perdono soldi. E per evitare di perderne troppi, lesinano i loro prestiti, come se un salumiere non vendesse più se non in piccola parte i formaggi e salumi che ha in frigo, temendo di morire di fame lui e la sua famiglia.

Com'è potuto accadere? Come si spiega? E cosa accadrà domani? Domande molto impegnative. Ma tentare una risposta è d'obbligo.

Per farlo dobbiamo allontanarci dal dettaglio, immaginando di volare in orbita per guardare giù in basso la Terra nel suo insieme. Ebbene, l'accelerazione del cambiamento che stiamo vivendo da qualche decennio è impressionante. Grazie al deterrente nucleare, le guerre mondiali come le ha conosciute il Novecento sembrano scongiurate: è troppo forte, anche nei leader pazzi (ce ne sono...), la paura di restare uccisi dalla loro stessa potenza. Continua, come dice il Papa, una strana "guerra mondiale a capitoli", ma riguarda la povera gente e non mette in discussione i regimi forti. I quali peraltro, sorretti e a volte inventati dai grandi potentati economici privati, per contraccambio ne servono gli interessi. Il tutto, con l'immutabile epicentro negli Stati Uniti, visto anche che i contropoteri apparentemente destinati a bilanciare la supremazia americana – la Cina, la Russia ma anche l'India o il Brasile – a conti fatti, e per ora, contano ancora ben poco.

E gli Stati Uniti hanno deciso una trentina d'anni fa, fedeli all'impostazione liberista che è scritta nel DNA stesso del loro popolo, che la globalizzazione indiscriminata e galoppante è soltanto un bene. Promuovendola senza se e senza ma.

"Sub specie aeternitatis", cioè guardando ai fenomeni con l'occhio distaccato dello storico, questa globalizzazione e la libera circolazione di merci, persone e capitali che essa comporta, è soltanto un bene: perché mette in comunicazione aree povere con aree ricche, consentendo un'osmosi di saperi, di risorse, di denaro e di popoli mai vista prima.

Ma intanto che questo travaso virtuoso si compie (anzi, affinché si compia), cosa accade? Esattamente come accade con i vasi comunicanti dell'esperimento di fisica, ciò implica che la ricchezza, intesa nel suo senso immediato, che indica il totale delle risorse disponibili per una popolazione, sta pian piano defluendo dai vasi più pieni (i Paesi ricchi) verso quelli più vuoti, i Paesi poveri, sia attraverso l'accelerata migrazione dei popoli stessi da questi a quelli, sia attraverso il mercato internazionale dei capitali. Tutto ciò sta sovvertendo equilibri stabili da decenni, per cui ad esempio è oggi la Cina la produttrice essenziale di apparecchi elettronici, e l'India la massima fornitrice di soluzioni software. Produzioni e attività che negli anni Novanta erano ancora appannaggio di Usa, Giappone ed Europa.

Accanto a questa destabilizzazione, inoltre, le nuove regole-non-regole che sono state date alla globalizzazione sul fronte del mercato dei capitali hanno reso possibile una crescita abnorme della finanza – intesa come totale dei titoli mobiliari in circolo, teoricamente deputati a rappresentare l'economia reale – che ha disorientato in buona parte i suoi stessi promotori.

Viviamo nell'epoca dei derivati finanziari, che nelle Borse di mezzo mondo rappresentano, moltiplicandolo però per migliaia di volte, il valore dei beni reali, tangibili – i cosiddetti “sottostanti” – che sono, sui loro mercati diretti, assai meno preziosi dei valori nominali che raggiungono virtualmente con il moltiplicatore dei derivati ad essi riferiti.

Questi titoli che intasano i bilanci delle grandi banche d'affari mondiali hanno quindi un valore teorico destinato a non trovare mai contropartita reale sul mercato, perché non hanno più relazione diretta con dei beni veri e propri ma sono soltanto, come dire, figurine di carta simboleggianti dei contratti teorici su numeri convenzionali che in qualsiasi momento una delle controparti può rinnegare.

È quel che è successo nel 2008, con la crisi finanziaria che ha portato al fallimento della potente Lehman Brothers e che non accenna ancora a risolversi appieno.

Si calcola che nei bilanci delle banche mondiali si celino oggi 1,5 quadrilioni di dollari di derivati: un numero che si fa fatica a scrivere. Si deve scrivere 1 e farlo seguire da 24 zeri. 1 miliardo di dollari ha 9 zeri; mille miliardi ne hanno 12; diecimila miliardi di dollari quindici zeri... centomila miliardi diciotto, un milione di miliardi ventuno; quindi un quadrilione è un miliardo di miliardi di dollari. Come dire niente, paradossalmente: è carta straccia. Che “regge” perché convenzionalmente nessuno chiede a nessun altro di restituirla...

Ma quanto può durare un simile delirio? Secondo l'analista statunitense Stephen Lendman, che lo ha scritto su “Global Research”, se questa bolla esplodesse il mondo fallirebbe: “La deregolamentazione finanziaria ha trasformato Wall Street in un casinò senza regole. Siamo in attesa di un errore irreversibile. E' solo una questione di tempo”, dice Lendman, che qualcuno oggi in Italia definirebbe “gufo”.

Ma scendiamo giù dall'orbita e torniamo sulla Terra.

Come influisce questo contesto così nuovo, inquietante e ingestibile sull'attività quotidiana delle banche?

Influisce sostanzialmente bloccandola, o almeno drasticamente frenandola. E cerchiamo di capire perché.

Tutte le banche occidentali hanno dovuto incassare colpi tremendi sui loro patrimoni, rappresentati dapprima dalle perdite su derivati del biennio 2008-2009 e poi dagli ammanchi dei debitori (le famose “sofferenze bancarie”) che, fallendo a bizzeffe per il combinato disposto dell’effetto della crisi economica generata in molti Paesi ricchi dalla globalizzazione e della crisi dei mercati finanziari, hanno smesso di restituire i loro debiti.

Gli Stati più forti del mondo – dagli Usa alla Germania – non hanno indugiato a rimangiarsi tutte le loro dichiarazioni di liberismo duro e puro e hanno aperto i cordoni della borsa statale per rifinanziare le loro banche, ridotte ai confini del crack prima dalla crisi dei derivati e poi dalle sofferenze esplose subito dopo. In Germania gli interventi pubblici per salvare le banche sono costati l’8% del PIL, in Belgio il 5%, nei Paesi Bassi e in Spagna 5%, l’8% Austria, il 10% Portogallo, il 20% in Grecia e Irlanda.

E l’Italia? Ha voluto fare la prima della classe e non ha speso quasi niente: 4-5 miliardi di euro in tutto, allora. Ed oggi se ne pente, perché molte, troppe nostre banche sono in piena crisi da sofferenze.

All’indomani del “terremoto” del 2008-2009 le autorità di regolamentazione del credito, molto coordinate tra loro attraverso il cosiddetto “Comitato di Basilea” che raccorda in qualche modo usi e costumi europei e americani, non hanno saputo far di meglio che lasciare intatto (cioè anarchico!) il delicatissimo fronte dei derivati finanziari (un po’ come il titolo di quel film dell’orrore: “Non aprite quella porta!”) e si sono dedicate invece nell’ordinare alle banche un crescente rafforzamento patrimoniale. Più soldi prestati, più devi accantonarne in cassa per scongiurare il rischio di un fallimento conseguente ad un’eventuale serie di ammanchi, di non-restituzioni di crediti. Regole utili?

“Si possono fare tutte le regole, sulla dimensione delle banche, sul capitale delle banche, sulle tasse per alimentare fondi contro i rischi di collasso delle banche. E anche per limitare la leva finanziaria o centralizzare o regolare il mercato dei derivati. È tutto necessario, ma non è ancora sufficiente, se permane la libertà, anzi l’anarchia, sui contratti derivati”, ha scritto molto opportunamente l’ex ministro Giulio Tremonti, che forse non a caso non fa più il Ministro dell’economia di uno dei Paesi del G8.

Per dire che questa messe di nuove regole ha creato più problemi di quanti ne abbia risolti.

Il che, paradossalmente, è avvenuto a dispetto delle intenzioni delle stesse banche centrali, l'americana FED e l'europea BCE.

La FED ha inondato il mercato americano di liquidità che il sistema economico ha assorbito, sia pure solo in parte, riconvertendola in crescita economica e occupazionale grazie all'estremo dinamismo socio-produttivo degli Stati Uniti, al *reshoring* in corso delle fabbriche dal Far East in patria, grazie alla spinta dell'innovazione digitale e anche a un deficit pubblico galoppante. Non è tutto oro quel che luccica però, vista la gran quantità di denaro fresco targato FED che ha finito col concorrere a impinguare il conto dei derivati: ma tant'è, è stato comunque utile.

Molto peggio è andata alla riedizione europea del *quantitative easing* americano, con cui la BCE di Mario Draghi ha cercato di ovviare alla propria impossibilità statutaria di intervenire a sostegno della crescita e dell'occupazione, dovendosi rigorosamente limitare al solo controllo della "stabilità dei prezzi". Draghi sta immettendo 80 miliardi al mese di liquidità sul mercato, comprando dalle banche praticamente qualunque titolo, e non più solo titoli di Stato, ma troppo spesso la liquidità a condizioni agevolatissime che gli istituti così incamerano viene poi da essi reinvestita depositandola presso la stessa BCE, se non altro allo scopo di non rischiare di rimetterci o di non dover bloccare patrimonio a fronte di impieghi rischiosi, che pochissimi si sentono di fare.

E sì che come ha detto proprio Draghi quando ai primi del marzo 2016 ha annunciato l'innalzamento del "tetto" mensile di liquidità a 80 miliardi, l'operazione nasce anche per "agevolare ancora le condizioni di accesso al credito". Ma lo stesso presidente della BCE aveva in precedenza più volte riconosciuto che "non si può chiedere alle banche di allentare la prudenza nell'erogare il credito; non è nell'interesse della nostra economia un sistema bancario che metta a rischio l'integrità dei bilanci e la fiducia di coloro che gli affidano i propri risparmi".

E dunque? Dunque, le redini del credito restano assai strette, in tutta Europa e, di questi tempi, particolarmente in Italia. Anche perché al quadro regolatorio così opprimente e ai problemi patrimoniali nati con il boom delle sofferenze – che l'intervento del fondo Atlante, promosso dal governo per aiutare le banche in maggiori difficoltà, po-

trà lievemente ridurre ma non certo da solo risolvere – si aggiungono altri due fattori di microeconomia determinante: l’involutione del modello di business bancario e l’inadeguatezza professionale storica del personale addetto al credito. Sullo sfondo, il tradizionale classismo asservito con cui gli istituti hanno sempre amministrato, salvo poche lodevoli eccezioni, l’erogazione dei prestiti importanti.

Come rivela una bella riclassificazione dei dati ufficiali di Banca d’Italia sulla fisionomia del mercato dei prestiti bancari italiani fatta da Unimpresa, ad appena il 2,63% dei clienti, cioè 32 mila soggetti – sul totale di un milione e 240 mila che non stanno rimborsando i loro debiti e quindi stanno causando le “sofferenze” – è riconducibile il 70% del totale delle sofferenze stesse. E addirittura 25 miliardi di sofferenze derivano da 579 soggetti.

Chiaro, o no? Significa che più è grosso il prestito, più le banche sbagliano nell’affidarlo a mani immeritevoli. Il contrario di quel che fa il buon padre di famiglia, il quale più spende e più è attento a come spende. Perché questo comportamento antilogico? Semplice: perché chi chiede grandi prestiti è, di solito, “uno di loro”, un privilegiato, un protetto, un vip, un azionista bancario che nomina i banchieri, insomma, un cittadino di serie A. Poi ci sono i cittadini di serie B, cioè quel milione e 200 mila debitori che fa fatica a restituire i prestiti avuti, ma quest’esercito di soggetti incide per il 29% delle sofferenze.

Ora, cosa mai vogliamo aspettarci da un ceto professionale abituato a lavorare così male?

Ma c’è di peggio. Questo ceto professionale, che pur lavorando da sempre così male riceveva e riceve ancora stipendi nettamente più alti della media e benefit da record, si sente per la prima volta in pericolo. Legge ogni giorno di chiusure di filiali, di licenziamenti, dimissioni incentivate che tendono a somigliare sempre più sinistramente a azzerramenti di interi rami d’azienda. Cosa sta capitando? Semplicemente che sui prestiti si guadagna pochissimo, sullo *spread* tra tassi attivi e passivi sempre meno, sui servizi alla clientela non abbastanza; e le filiali sono mezze vuote, visto che il pubblico ormai usa internet per l’80% delle transazioni, e rappresentano quindi costi sterili, privi di redditività.

Insomma, su un sotto strato storico di inefficienza e incompetenza si è venuta a sommare anche questa difficoltà strutturale del personale ad evolvere e adeguarsi ai nuovi, accresciuti problemi.

In questo quadro generale, le disavventure italiane con le quattro banche “risolte” (leggi: chiuse) cioè Banca Etruria, Carichieti, Carife e Banca delle Marche; l’avvento brutale del *bail-in* nello scenario italiano, con l’evidenza dei rischi che corrono anche i risparmiatori ignari nel seguire le vicende della banche ma allocchi abbastanza da investirci; e i nuovi requisiti patrimoniali imposti dalle autorità internazionali, hanno come “ibernato” le banche e reso veramente difficile per il “cliente comune” ottenere credito.

Come raccontava il grande umorista Achille Campanile: “Un giorno, avendo bisogno di quattrini, mi presentai allo sportello di una banca e dissi al cassiere: ‘Per favore, mi potrebbe prestare centomila lire?’. Il cassiere mi disse: ‘Ma sa che lei è un umorista’. Così scopersi di esserlo”.

* * *

Ma esistono alternative per finanziare la propria attività economica, la propria impresa, senza ricorrere al credito bancario?

Ne esistono, ma sono di difficile accessibilità e riguardano soprattutto le imprese medio-grandi. Si chiamano quotazione in Borsa (ma in Piazza Affari sono quotate appena 300 aziende sui 4 milioni che lavorano in Italia), minibond (ma ne sono state fatte non più di 200 emissioni ad oggi), e, per pochi casi particolarmente interessanti, c’è il cosiddetto “private equity”, cioè i finanziamenti erogati da fondi d’investimento specializzati nel sostenere imprese molto promettenti da portare col tempo in Borsa o vendere, dopo averle fatte ingrassare, a qualche pesce grosso.

Come dire che per la piccola impresa italiana “tipica”, non c’è alternativa al credito bancario. Ma ottenere credito bancario è sempre più difficile.

Ecco perché questo libro è importante: perché vi spiegherà quali sono e come funzionano gli strumenti, gli argomenti e – ma sì – anche qualche trucco, lecito naturalmente, per ottenere il miglior credito bancario possibile oggi, in questo scenario complicatissimo in cui si deve lavorare.

Buona lettura e buon credito.

Capitolo 0

Partiamo da zero

Nevicava, quella notte.

Mi alzai, come sovente facevo nelle settimane prima degli esami, verso le tre o le quattro, per studiare. Ero sul tavolo della cucina e guardavo dalla finestra la neve posarsi sul prato. Nonostante avessi avuto cura di non far rumore, dopo pochi minuti mia nonna si alzò – come di consueto – per prepararmi il caffè. Mi portò il caffè con la mantella di lana che aveva fatto a mano. Ce l’ho ancora, quella mantella, con le bande di tanti colori.

“Cosa studi?” – mi chiese, posandomi la mantella sulle spalle.

“Tecnica bancaria” – risposi, prendendo il caffè.

“E cosa vuol dire?” – chiese mia nonna, che aveva la terza elementare.

“In pratica, come le banche finanziano le imprese”.

Mia nonna si strinse nelle spalle: “Povero figliolo, vi fanno studiare così tante cose” – borbottò, in dialetto piemontese, tornando nella sua stanza. “Intanto, le banche, danno sempre soldi a chi non ne ha bisogno.”

Sorrisi, ridendo in cuor mio di quella povera vecchia, e tornai alle mie preziose equazioni.

La mia famiglia era, come molte altre delle mie parti, di origini contadine. Nessuno dei miei nonni aveva potuto studiare e la saggezza contadina era qualcosa che un giovane non poteva apprezzare, ben più impressionato dai dotti soloni che parlavano in modo forbito nelle aule universitarie, gremite di studenti.

Pochi anni dopo, mi trovavo per gli strani scherzi del destino e ben poco merito da parte mia a Palazzo Montecitorio in Commissione finanze, con delega di gruppo in materia bancaria. Non tutti sanno che per i Deputati esistono una serie di benefici particolari, dei quali, in passato, numerosi giornali hanno fatto cenno. Tra i molti, uno attrasse la mia curiosità e stupore.

Fu quando mi trovai allo sportello interno della banca concessionaria – all’epoca era il Banco di Napoli – e il funzionario mi propose dei finanziamenti personali a condizioni sbalorditive.

“La ringrazio, ma non mi servono.”

“Ma li prenda, onorevole. Non si sa mai, nella vita” – insistette – “Qui lo fanno tutti.”

Declinai cortesemente ma fermamente l’offerta, sentendomi forse un po’ un fesso nel farlo. Del resto, davvero non mi servivano, primo perché ero molto giovane e non avevo spese particolari e secondariamente poiché – ovviamente – avevo un ottimo reddito. Né mi andava di fare come altri che prendevano sottobanco (di Napoli) quel beneficio a favore di terzi.

Sicuramente, il Banco di Napoli non avrebbe offerto un prodotto analogo all’artigiano del mio paesello. Per la prima volta in vita mia mi scoprii a pensare che, forse, mia nonna non aveva poi tutti i torti.

Anni dopo, svolgevo la mia professione di consulente in finanza d’azienda, sicuro che le mie conoscenze tecniche e normative sarebbero state preziose per la mia professione. Ero con un vecchio imprenditore della mia città, non certo privo di scolarizzazione come i miei nonni ma senza alcuna preparazione universitaria; aveva tuttavia realizzato cose notevoli nella lunga carriera di impresa, al punto da costruire un gruppo operante a livello multinazionale.

Al termine della visita della banca nello stabilimento, i bancari erano impressionati da quanto avevano visto.

Feci una domanda sciocca: “Scusa, ma perché non li hai fatti andare in palazzina direzione?”

L’anziano imprenditore mi guardò sornione: “Valerio, conosco bene come ragionano le banche” – mi spiegò – “Se tu come imprenditore vuoi fargli capire chi sei, devi fare vedere non i nastrini colorati, ma il retro del tuo magazzino.”

“E perché mai?” – chiesi stupito.

“Perché loro guardano se i tuoi pallet sono in ordine, se gli scaffali sono pieni e se hai fatto dipingere in modo preciso le righe per terra”.

Cominciavo a capire che, di banche, ne sapevo veramente poco. Tutto quel che avevo appreso era scritto sui libri, ma giornate come quelle – e ne avrei avute centinaia nella mia professione – avevano un valore didattico ben superiore a mille convegni.

I convegni si moltiplicavano, sul territorio. Ad alcuni partecipavo come discente, in altri come relatore. Il termine stesso di “banca del territorio” divenne, per molti anni, soprattutto in Italia, simbolo di radicamento, di conoscenza, di relazione. Ma quale conoscenza?

In realtà, non la conoscenza della materia, ma delle persone, sovente inserite nei consigli di amministrazione dall'indebita ingerenza del mondo politico. Ne avevo avuto prova quando, pochi anni prima, avevo depositato una interrogazione parlamentare, firmata da oltre 180 parlamentari, per una questione relativa a una banca di territorio. Non se ne fece nulla e gli interessi di alcuni vennero prima di quelli di molti.

Per moltissimi anni, ovunque, in Italia, il modello delle "banche di territorio" è andato avanti, in un balletto di seggiole e poltrone. A mio parere, così confondendo tale termine con il più appropriato "culi di territorio".

Ma, a livello pratico, chi non aveva tali indebite ingerenze e conoscenze, accedeva al credito con l'esperienza pratica, più che con la teoria.

Un bancario con il quale mi confrontai al termine di una visita ad altra bella impresa della cintura industriale torinese, mi spiegò la ragione, su mia insistenza, del voler a tutti i costi esaminare le linee di imbottigliamento: "non è che io sia interessato proprio alle linee, anzi, se proprio lo vuoi sapere, se il titolare mi avesse detto che il ciclo di non era di diciotto secondi ma di ventotto, per me non sarebbe cambiato nulla, mica sono un ingegnere meccanico."

"Ma allora, scusa, perché tanto interesse tuo alla parte tecnica?" – chiesi stupito.

"Perché solo così potevo vedere l'umore degli operai all'interno dello stabilimento."

"Prego?"

"Conta moltissimo osservare se gli operai sorridono oppure si voltano dall'altra parte, quando passa il padrone" – rispose il direttore di banca, salendo in macchina.

Tanti, sono stati gli insegnamenti pratici che ho avuto il privilegio di avere, nei viaggi in macchina o con uomini di banca o con uomini dei Confidi. Per molti anni, ho girato in lungo e in largo con i commerciali di primari Consorzi di Garanzia collettiva dei Fidi. Ancora oggi tante persone discutono del valore della garanzia Consortile, spesso discutendo del valore del business plan che, non di rado, viene preparato dalla società di servizi talora collegata al Confidi.

Un pomeriggio, durante uno dei nostri viaggi, un commerciale mi spiegò, in termini semplici, perché riusciva a vendere con così tanta fa-

cilità i servizi di consulenza collegati: “Oh, ma non gliene frega niente, in realtà, all’azienda, del nostro servizio di consulenza.”

“Ma allora, scusa, perché lo comperano?” – chiesi stupito, osservando la strada scorrere davanti a noi.

Mi guardò come si guarda uno un po’ ritardato. “Perché così il Confidi gli dà la garanzia per la banca, che è la sola cosa che gli interessa. È un pegno da pagare.”

Tutte le mie teorie, le mie conoscenze, andavano in frantumi, in questi viaggi, ma altre le andavano a sostituire. Tante piccole sfumature acquisivano, lentamente, maggior valore.

Un giorno ero in giro con una signora, responsabile di una banca, che doveva verificare se concedere credito o meno a un anziano imprenditore artigiano alla quale io avrei dovuto fare una domanda di finanza agevolata. Al termine del consueto giro del capannone, il vecchietto fermò la signora, prese un dado metallico da un cestone dove erano ammucciate centinaia di altri dadi, lo pulì dall’olio con un panno che aveva visto tempi migliori e, consegnandolo alla bancaria, le disse: “Tenga, signora, questo è un mio omaggio per lei.”

Mi venne da ridere, al pensiero che la bancaria non avrebbe potuto farne un gran ché, di quel pezzo di ferro.

Tornati in macchina, sorridendo le chiesi: “Allora? Che ne pensi dell’azienda?”

“Penso che difficilmente questo sia un uomo che lascerebbe fallire la propria azienda non restituendo il denaro” – rispose seria, guardando il dado nelle sue mani – “Per lui, questo oggetto è tutta la sua vita d’impresa. Vedrà quel che posso fare per quella delibera.”

Curiosamente, questi ricordi sciocchi mi restano più impressi delle formule di finanza che pure ricordo, ma solo facendo uno sforzo mnemonico. Non sono cose scritte nei libri e certamente nessun autore più serio di me pretenderebbe di dar loro un qualsivoglia valore, in qualsiasi trattato di finanza aziendale, finanziamenti d’azienda o tecnica bancaria.

Sta di fatto che quell’azienda venne finanziata.

Gradualmente, scoprii in innumerevoli casi aziendali che i rapporti umani, le discussioni commerciali, le pratiche negoziali avevano non minore valore della lettura delle carte. Di più, che esistevano in Italia due mondi. Uno era quello dell’artigiano con le mani sporche di grasso, che parlava con il cuore in mano del suo lavoro.

L'altro, era quello delle grandi imprese, che negoziavano i finanziamenti direttamente coi consigli di amministrazione delle banche.

Io lavoravo per gli uni e per gli altri, spesso in collaborazione con primarie associazioni di categoria. E osservavo che, in Italia, venivano erogati finanziamenti milionari con una facilità maggiore di quella per la quale si analizzavano pratiche da poche centinaia di migliaia di euro. Non di rado mi è capitato di vedere il mio business plan alla base di operazioni importanti, dal punto di vista dei numeri.

Quando venne il presidente del Senato a inaugurare il centro di ricerca e sviluppo del quale avevo scritto il piano finanziario per una primaria azienda meccanica del nord Italia, nessuno raccolse un dado da un cestone sporco. Non ce n'era stato bisogno. Erano state sufficienti le relazioni strette tra il sistema industriale e quello bancario italiano. E quando, anni dopo, mi ritrovai nel ruolo di presidente di un Confidi pubblico, al sud Italia questa volta, scoprii che il mercato del credito era veramente diversificato nella penisola.

Al termine di una mia ricognizione nelle regioni del sud, tornai a Roma e chiesi un appuntamento al capo del servizio legale. Gli feci osservare che avevamo garantito un mucchio di pratiche per il sistema bancario ma che moltissime, la stragrande maggioranza, erano andate in contenzioso e in fallimento. Gli dissi che l'uso dei fondi pubblici era, dal mio punto di vista, quanto meno discutibile e che, a cascata, così facendo le banche buttavano a mare vagonate di quattrini. Il legale mi guardò impassibile, poi mi apostrofò come se parlasse con uno studente non tanto sveglio.

“Lei non capisce che così noi sviluppiamo il fare impresa” – mi disse.

“In che senso?”

“Vede, per ogni due imprese che falliscono, andando in insolvenza, una ci riprova.”

Di fronte a cotanta inoppugnabile logica mi arresi, con sgomento.

Insomma, scoprii gradualmente che il mondo reale del credito in Italia era molto più complesso, variegato e articolato di quanto avessi appreso dai libri.

E questo valeva non solo per il canale indiretto, ma anche per quello diretto. Mi riferisco al reperimento di fonti finanziarie mediante capitale di rischio, cioè i cosiddetti “fondi di private equity”. Gradualmente, osservavo, le banche – il cosiddetto “canale indiretto” – stava-

no sempre più avvicinandosi a tale logica rigorosa. Ben avevo appreso quella logica quando avevo presentato alcune mie aziende a un fondo. Dopo aver documentato in modo molto ampio il business aziendale, scendendo in dettagli operativi, l'amministratore delegato del fondo mi disse: "Vedi, Valerio, per noi tutte le aziende sono uguali."

"In che senso?" – chiesi.

"Nel senso che poco mi importa, analizzandole, sapere se fanno fiammiferi o razzi per la luna, ma una ed una sola cosa: quanta cassa liberano nei prossimi anni."

Insomma, il nocciolo di questa lezione da parte di un grande esperto di rischio era: se l'azienda che mi porti libera molta cassa, cioè se produce tanti soldi, allora noi le daremo soldi. Se invece l'azienda che mi porti non libera molta cassa, cioè non produce da sé molti soldi, allora noi non le daremo soldi.

Soldi portano soldi.

Un modo poi non troppo diverso per dire che chi ha il denaro, in fondo, lo dà a chi non ne ha bisogno (o – il che è sostanzialmente simile – a chi meno ne ha bisogno).

Anche in quella circostanza mi trovai curiosamente a pensare che, tutto sommato, mia nonna – senza aver mai amministrato fondi da decine di milioni di euro di capitale – non era nel torto.

Ma la vera scoperta – o meglio, la conferma – fu un paio d'anni più tardi. Mi trovavo chiuso in un albergo di montagna a studiare, in piena estate, dimostrazioni matematiche per preparare il mio futuro corso autunnale in università, questa volta in qualità di professore e non più di allievo. A un certo punto, tra dimostrazioni di ottimo, punti di indebitamento ottimale e sostenibile, trattamento asimmetrico delle fonti di capitale e curva del fabbisogno finanziario delle imprese, mi fermai su una pagina, come colpito da un treno.

Leggendo la dinamica dei cosiddetti "Unlevered Cash Flows" prospettici (flussi di cassa prima dei finanziamenti) e la loro correlazione rispetto al rendiconto finanziario, scoprii che la teoria dimostrava, sostanzialmente, che le banche finanzieranno, per ragioni contabili e di matematica, le imprese a più alto livello di flussi *unlevered*. Detto in altri termini, i flussi prima della leva finanziaria; e sicché la leva finanziaria era prodotta proprio da loro, cioè dal capitale di debito, ciò stava matematicamente a dimostrare che il capitale di debito andava su quelle imprese con alto livello di flusso prima dei finanziamenti, e cioè

prima delle banche stesse. Semplificando all'osso, le banche finanziano le imprese che non hanno bisogno del loro capitale.

Ma allora – esclamai guardandomi allo specchio in quella stanzetta d'albergo – mia nonna aveva ragione!

E pensare che nessuno aveva pensato a darle un nobel per l'economia, come gli autori che stavo studiando. È stato proprio il combinato disposto di sacro e profano, di scienza e pratica, di libri e cestoni sporchi, di magazzini e di viaggi in macchina, a mettermi sulla buona strada per capire. Uno dei punti più controversi e peraltro fondamentali della negoziazione bancaria è, ad esempio, la chiara e netta distinzione tra capitale di rischio (cioè quello che mette l'imprenditore rischiando il proprio culo) e quello di debito (cioè quello che mette la banca, solitamente rischiando il culo dei risparmiatori e non quello dei suoi amministratori).

Sì. Lo so, scrivo volgare, ma ho premesso di aver origini contadine e la mia speranza è di esser letto da qualcuno che coltivi le cipolle in un orto e produca beni materiali e non pezzi di carta, nell'economia sconquassata del nostro pianeta, fatta ormai di prodotti derivati (pezzi di carta) che sono dieci volte il valore dell'economia mondiale (le cipolle).

Sicché quando, anni dopo, mi trovavo nel ruolo di consigliere economico di un sindaco di capoluogo di provincia, rimasi basito – ma nemmeno troppo – nel vedere che il direttore crediti di un primario gruppo bancario italiano, sedutosi al tavolo di riunione della giunta comunale, esordì con la frase standard: “Noi vogliamo essere i vostri partner.”

Partner, in inglese, significa capitale di rischio. Quello della banca – è cosa risaputa – è capitale di debito. Se un mio studente di oltre quarant'anni avesse confuso le due forme di capitale, sarebbe stato bocciato all'esame. Faceva specie che quell'aggressivo bocconiano di oltre quaranta proferisse – con un sorriso come una tagliola – quelle esatte parole.

Diventava allora a me evidente – ma non lo è oggi ancora per tutti – che attorno alle parole si giochino spesso i fatti di negoziazione commerciale, al punto che non sia questione di mera sintassi, ma di costruzione dei contratti, laddove spesso le imprese sono ingannate nei codicilli, nelle condizioni, spesso condite in termini inglesi (*covenant*, ad esempio).

D'altronde, il mercato bancario è molto disomogeneo, anche in termini di competenze. Non tutti hanno il sorriso come una tagliola e

non tutti raggiungono vette decisionali. Tuttavia, molti altri conquistano posizioni nelle quali possono comunque far danni.

Scoprii quest'altra verità del mercato del credito – invero ai più poco nota – negli anni in cui feci formazione proprio ai bancari, prevalentemente ai direttori di filiale di un primario gruppo bancario italiano che aveva messo in formazione sui temi del bilancio migliaia e migliaia di persone su tante sedi in Italia. Dopo aver visto un po' di queste sedi e verificato le competenze creditizie in termini di analisi di bilancio di tali direttori di filiale una domanda mi venne spontanea: “ma questi qua decidono del futuro delle aziende loro clienti?”.

Tenni per me la risposta, limitandomi a seguire professionalmente operazioni nelle quali, per lo più in ragione della loro complessità, venivano fatti intervenire figure di banca di profilo decisamente superiore alla media del mercato.

Nel frattempo, il mercato bancario si è evoluto, in ragione di quella che vi raccontano essere una “crisi” e che invece è soltanto la conseguenza di un deliberato e pianificato cambiamento di sistema economico. Sta di fatto che operazioni complesse comportavano ora tempi non brevi di negoziazione, le relazioni erano divenute totalmente insufficienti, servivano competenze tecniche rigorose e conoscenza dei fondamentali della negoziazione bancaria.

Molti, ancora oggi, ritengono che chi scriva libri o tenga lezioni in un corso di formazione unico per la sua tipologia in Italia sia sostanzialmente un teorico. Non contesto le definizioni e le opinioni soggettive. Chiedo di intendersi sulle definizioni. Io posso raccontare come si sviluppa una negoziazione bancaria complessa, per esempio per finanziare un biodigestore industriale del valore di ventisette milioni, di cui diciannove milioni e ottocentomila euro finanziato su tre linee di credito, di cui due a scadenza e una di tipo revolving. Ma se, nel commentare quel business plan e quel *term sheet*, io faccio riferimento a un documento da me prodotto in allegato a un atto notarile a fronte del quale l'azienda si è cuccata quasi venti milioni di euro, direi che si tratta di qualcosa di piuttosto pratico.

A dire il vero, faccio fatica ad immaginare una professione più pratica di quella di cacciar fuori il denaro dalle banche.

Anche qui, ci sono coloro che, per nascondere la volgarità della cosa – che in fondo è un normale commercio – lo rendono apparen-

temente più nobile con una operazione volta a rendere meno chiaro a terzi di cosa si tratti. Lo fanno usando parole tecniche, per lo più attingendo all'inglese, spesso scolastico. È più forte di loro, come per i medici scrivere male sulle ricette o parlare in modo da non far capire il paziente, nascondendosi dietro lo stetoscopio.

Anche chi si nasconde dietro un computer non farsi capire più agevolmente dall'interlocutore si comporta in modo analogo.

Quella volta che gli analisti di Roma di un'altra primaria banca nazionale vennero in visita di una grande azienda agricola delle mie parti, dopo aver visitato i terreni fecero un lungo discorso all'imprenditore che era assistito da un vecchio ragioniere del luogo, anch'egli di origini campagnole.

“Ma che cos'è il Capex?” – mi chiese sottovoce in dialetto, per non farsi sentire dagli altri.

Quando gli dissi che in pratica erano i trattori che la banca avrebbe finanziato, egli – sempre sottovoce – sbottò, in dialetto piemontese: “e non potevano dirlo in italiano?”.

Ma è più forte di loro. Li conosco: professori, ministri, sottosegretari, presidenti di associazione di categoria, presidenti di banche e fondazioni bancarie, presidenti di ordini professionali, e ancora direttori centrali di banca, amministratori di fondi, consulenti, ricercatori, studiosi, financo uscieri e autisti di banca.

Se possono, usano un approccio esclusivo, per tener gli altri al di fuori del proprio sapere, esercitando tale loro diritto a non essere compresi mediante l'uso di parole complesse, gergo tecnico, inglesismi e sfruttando a pieno il loro naturale talento per non farsi capire.

Ci riescono, solitamente, riempiendo da anni le sale di università, le aule di albergo, le assemblee di associazioni di categoria per farci simposi, convegni, workshop, seminari, riunioni e dibattiti per addetti ai lavori nei quali, non di rado, i partecipanti o sono costretti ad andare per ragioni di ruolo, o sono in numero inferiore agli organizzatori.

Se un comune imprenditore partecipa a queste adunanze di boriosi tromboni, trae un beneficio pratico per la propria azienda minore a quello del vedere un dibattito politico in televisione, nel quale si parli di crisi, di regole “di Basilea” e di accantonamento a riserva delle banche.

Questa era la situazione nella quale si svolgeva la mia professione, fino a un paio di anni fa.

Poi, un giorno, l'incontro con chi poi ho scoperto essere uno dei massimi esperti in Italia di marketing per i servizi di consulenza. Nella mia carriera professionale e politica ho avuto modo di lavorare con tanti "esperti di marketing", con parcelle esorbitanti, ma nessuno aveva mai avuto il coraggio di dirmi che della mia grande "qualità" non me ne sarei fatto niente se non fossi stato in grado, prima, di farmi percepire dagli imprenditori come il primo ed unico, a risolvere un problema specifico. Massimo Bolla – questo il suo nome – aveva con me studiato, per circa un anno, l'ipotesi di implementazione sul mercato di un prodotto informatico, basato su una sorta di simulatore – che alla fine altro non era che un modello di *business planning* – creato da una terza persona che ci aveva fatto incontrare.

Al di là della estrema complessità dello strumento – che di fatto lo rendeva inutilizzabile da qualsiasi persona non fosse il suo stesso inventore – ciò che Massimo mi spiegò fu che le persone non cercano prodotti.

"Ah, no?" – chiesi, dal momento che si parlava di vendere al mercato un software, in fondo.

"No" – mi spiegò – "Se ci pensi, le persone non sono affatto interessate al tuo prodotto di consulenza, o a come fai le cose. Non interessa al malato come fai l'intervento in sala operatoria. Interessa che lo curi."

Insomma, il focus era non sul prodotto, ma sul bisogno del cliente.

Paradossalmente, come talvolta succede nella vita, questa intuizione non fu compresa dalla terza persona, che decise di procedere autonomamente per la sua strada. Ma – fortunatamente per me – l'aver buttato al vento tanto tempo per un progetto non concluso mi aveva dato la possibilità di conoscere chi, un anno dopo, avrebbe impostato una soluzione nuova sul mercato del credito in Italia.

"Tu dici cose sul tuo settore – mi disse un giorno – completamente diverse da tutti gli altri che ho ascoltato nei convegni sul credito. Perché non ci facciamo un corso di formazione?"

Era facile, per me, dato che avevo vent'anni di materiali già pronti. Ma fu in quel momento che capii che la chiave per fare qualcosa di diverso era agire in modo diverso. E le regole erano chiare, ma difficili inizialmente da accettare: proporre al mercato una cosa sola e parlare solo con le persone potenzialmente interessate. "Sono le regole del marketing" mi disse Massimo ed eccoci qui a raccontare come è andata.

L'Italia era già invasa di corsi, convegni, seminari, workshop nei quali, come detto, si racconta la favola del lupo, si spiega alla gente tanta bella teoria. Io stesso avevo seguito negli anni innumerevoli corsi di specializzazione in materia di finanza, mi ero specializzato in Master universitari e presso le migliori scuole di finanza del nord Italia. Ma, non di rado, ero tornato nel mio studio con tante fotocopie e – di fatto – nulla di concreto in mano.

Cosa avevo comperato?

Il prodotto della scuola, non la soluzione al mio bisogno. Il mio bisogno era essere – l'indomani mattina – in grado di risolvere un mio problema pratico.

Questo non è l'approccio delle scuole di master universitario o delle business school. Lo conosco, quell'approccio, avendoci insegnato. Di fatto il ragionamento è: che docenti abbiamo in casa? Poi, sulla base di ciò che sappiamo, creiamo un programma e lo insegniamo.

Massimo mi aveva insegnato a ragionare in modo rovesciato. Cosa serve oggi in Italia? Un metodo, semplice ed efficace, per accedere al credito. Esaminai con cura l'enorme mole di materiale che avevo già pronto, cioè moduli di finanziamenti d'azienda – la materia che avevo insegnato in università per 10 anni – innumerevoli interventi che avevo fatto proprio in quei convegni, seminari e workshop tanto cari alle associazioni professionali e, ovviamente, decine di casi professionali già confezionati in slide, modelli Excel e format di Word.

Un materiale impressionante, per fare un corso tradizionale. Ma poi mi chiesi: tutto questo serve all'imprenditore per andare in banca?

La risposta che – onestamente – mi diedi, fu semplice: no. Quello che serviva era sapere, in pratica, quattro cose, ma veramente utili a negoziare in modo pratico. Feci allora una scelta un po' folle. Decisi, con Massimo e poche altre persone, di investire un anno in una ricerca operativa sul campo.

Chi poteva rispondere alla domanda: come si fa ad accedere al credito di una banca?

La risposta a tale domanda è tanto semplice quanto, stranamente, mai attuata sul campo. Esistevano decine di libri, ovviamente, sul tema e molti ne avevo letto. Ma a me non servivano risposte da biblioteca, materiali tratti da gente che aveva studiato ciò che avevano scritto altri e poi ne aveva fatto, riassumendo libri di terzi, un proprio scritto.

Riconobbi, dopo tanto sapere, di sapere una sola cosa: di non sapere. Pertanto, per crescere, era necessario ripartire da zero.

Partire da zero significava partire dalla domanda di base, che per tanti anni non aveva trovato una risposta convincente e completa, ricominciando da capo con un diverso approccio.

Decisi di prendere tutto il mio presunto sapere e di buttarlo a mare; sia quello dei libri, sia quello delle mie esperienze professionali di vent'anni di lavoro, perché mi davano solo una parte, non sufficiente, di conoscenza: quella di chi è da una parte della barricata. A me serviva sapere la verità completa, e c'era solo un soggetto che poteva rispondere compiutamente alla domanda: cosa serve per convincere una banca?

La banca stessa! – ecco la risposta.

Solo lei, poteva dare una risposta attendibile. Una volta compreso questo, tutto il resto era semplice, in teoria. Un po' meno, da attuarsi in pratica. Ma lo feci. Chiamai, ad uno ad uno, le decine di persone, uomini e donne, che conoscevo come responsabili a vario livello di diverse banche e a tutti, uomini e donne, responsabili commerciali, direttori imprese, responsabili di area, responsabili crediti, a tutti feci la stessa domanda:

“Ti ricordi quella volta in cui ti presentai il piano dell'azienda XY? Ecco. Mi dici perché l'hai finanziata? Sottotitolo: ma non dirmi le puttante che diciamo nei convegni su Basilea.”

Esattamente con questo linguaggio da uomo di origine contadina. E tutti, uomini e donne, dopo averci riso su, mi rispondevano nello stesso modo: “Va bene, ma non dire che te l'ho detto io.”

Dopo un anno di interviste sul bilancio e sulla centrale dei rischi, ma anche sulle analisi commerciali e sulle valutazioni interne di tante banche e persone differenti, avevo collezionato diversi quaderni di appunti. Cominciai a studiarli, capendo che, al di là delle differenze, talora notevoli, tra banca e banca, esistevano punti in comune a tutte, cioè determinai una sorta di minimo comune denominatore o – se preferite, dalle innumerevoli risposte ad analoghe domande – un comune denominatore multiplo.

Potevo finalmente scrivere un manuale, che sarebbe poi diventato, sei mesi dopo, il manuale del corso WIN the BANK, composto di circa 600 pagine di cose pratiche, poi riassunto in centinaia di slide operative, nelle quali vi sono solo immagini e nessuna equazione, quasi nessuna formula.

Spiegando, il mio scopo era parlare in termini semplici alle persone, spiegano le cose concrete e pratiche che servono per dialogare con una banca. Cose fatte di aneddoti, di serate in pizzeria con miei amici ed amiche che lavorano in banca e più serie riunioni con persone con le quali avevo coltivato, negli anni, solo rapporti di stima professionale su comuni clienti. Tutto, a titolo volontaristico e riservato.

Ma perché queste persone mi hanno dato una mano a capire meglio le dinamiche interne della banca?

Intanto perché, credo, sono persone che svolgono con onestà intellettuale un mestiere nel quale credono e che, ultimamente, finiscono sulle pagine dei giornali come se fossero tutti dei delinquenti. Credo si debba distinguere tra alcuni vertici del sistema corrotti e le migliaia di persone che svolgono in modo corretto e incolpevole il proprio lavoro.

Secondariamente, perché, a dire di molte di loro, il mio lavoro sarebbe stato oltre che per me profittevole – non sono un santo, mi faccio pagare – anche utile per il sistema. “Ah, se i miei clienti sapessero quello che tu insegni!” – dicono tanti di loro – “Io farei molto meno fatica e risparmierei tanto tempo. Anzi, sai che ti dico? Magari la mia banca finanziasse un Corso come il tuo! Guadagneremmo tanti soldi, in minore spesa di tempo istruttorio e migliore qualità del credito.”

Ma, naturalmente, erano battute tra amici. Il momento storico è ancora troppo acerbo per arrivare a questa lucidità di pensiero, evidente a chiunque esamini le due principali voci di costo che danneggiano il conto economico delle banche: i costi di personale e quelli di accantonamento a perdite su crediti.

Io non ho il fine di risolvere i problemi del credito in Italia, perché non sono un megalomane. Tuttavia, ho avuto la conferma che esiste un mercato enorme, bisognoso di una risposta concreta, quella che solo io, al momento, posso offrire.

Non è immodestia, è la consapevolezza che nessuno, prima di me, ha dedicato così tanto tempo a mettere cose concrete in un sistema, creando un metodo che corrisponde non alla logica del “secondo me...” ma a quella del “lo dicono le banche”. Perché, signore e signori, voi potete pensare quel che volete, in materia di credito, ma ciò che conta, la sola cosa che conta, è quel che pensa il vostro antagonista commerciale.

Perché di questo si tratta, in ultima analisi. Semplicemente di un commerciante che compra una merce necessaria in tutte le aziende

del mondo – a ben vedere l'unica – e che la rivende, applicandoci, come qualunque impresa commerciale, un margine di impresa. Che poi questa cosa si chiami *spread*, e che la metodologia per determinarne il prezzo si basi sulla teoria finanziaria della correlazione lineare diretta tra rischio e rendimento, sulla base di un sistema di previsione statistica del fallimento denominato “rating” è cosa del tutto tecnica e – se vogliamo – marginale.

L'importante è capire le logiche di fondo, che sono molto commerciali. Parlo di cose concrete, se volete di piccole cose, quelle che si apprendono non dai generali, ma dai soldati in trincea, quelli con l'elmetto e il fucile in mano, nel fango tutti i giorni. Perché sono loro – e non quegli altri – che decidono del vostro destino, cioè se darvi o meno il credito. Quella non è una concessione, ma la chiusura di un affare. L'errore concettuale di tante persone è sbagliare approccio, parlando di “andare in banca a vedere se mi danno il credito” o se “mi concedono il finanziamento”. Il punto è altro; voi siete compratori e l'affare si chiude se – e solo se – conviene per entrambi, cioè se conviene anche al venditore, che ha un interesse opposto al vostro. Questa è la logica pratica del sistema WIN the BANK, che si basa sulla logica della teoria dei giochi, cioè presuppone una logica vinci e vinci; entrambi i giocatori devono vincere, per chiudere l'affare.

Per farlo, dovete convincere la banca che sia un buon affare anche per lei. WIN the BANK – come conquistare una banca – significa fornire alle persone che decidono elementi positivi e concreti per decidere.

Perché sono le persone a decidere e non un software, come molti ritengono. Prova ne sia il fatto che, in oltre vent'anni, non ho mai visto una delibera firmata da un computer. E quelle persone non lo fanno solo sulla base dello studio teorico delle carte e delle regole dell'accademia – che pure conoscono – ma sulla base di prassi professionali basate sul buon senso e su molte esperienze di vita quotidiana. Quella vita quotidiana è raccontata in questo libro.

Era necessario questo capitolo, perché – se non ve lo avessi spiegato – non avreste avuto la chiave di lettura corretta per capire cosa questo libro ha di diverso da tutti gli altri che parlano di banche. Certo, avrei ben potuto scrivere della curva del fabbisogno finanziario delle imprese o del punto di indebitamento ottimale delle aziende o del punto di indebitamento sostenibile, con tanto di spiegazione delle quattro equazioni di base per rappresentarlo.

Sarebbe stato un testo per addetti ai lavori e – la cosa mi fa sorridere ora – avrebbe detto cose non dissimili, per quanto molto meno comprensibili, da quelle che mia nonna mi disse, in dialetto, in una notte d’inverno di tanti anni fa.

Il mio scopo, con questo libro, era invece quello di scrivere un testo popolare. Adoro le trasmissioni popolari, quelle che non parlano ad una presunta élite, ma che si rivolgono alla gente comune, a quella che, alla fine, produce il reddito di una nazione e lo consuma. Mi sia consentita appena una deviazione dal tema stretto di questo libro per accennare sommariamente al fatto che coloro che ci hanno trascinato in una presunta “crisi” e che invece – come dico sempre – è solo una conseguenza pianificata e deliberata di modello economico, inizino oggi ad ammettere ciò che io scrivo da anni; se non si fanno politiche per la classe media ma si pensa di fare arricchire solo l’élite, il sistema implode per il crollo della domanda effettiva, perché non ci sarà più chi consuma.

Di qui, in questo libro non trovi le teorie dotte dei finanziamenti d’azienda o le regole della statistica che sono alla base dei sistemi di rating (che pure conosco). Trovi, invece, tutt’altro. Cose semplici, pratiche, che derivano da ciò che, all’osso, è quel che interessa a una banca. In estrema sintesi, io la chiamo la regola delle “3C”: cultura, comportamento e competenza finanziaria.

Queste sono le tre cose che interessano a tutte le banche, questo è il minimo comune denominatore.

La competenza finanziaria è materia per addetti ai lavori ed esula dallo scopo di questo libro. Non è indispensabile, poiché l’imprenditore può trovarla, se non ne è personalmente in possesso, da validi collaboratori o professionisti esterni. Ma, si badi bene, le banche – non certo io – pretendono oggi che l’imprenditore abbia in sé altre due conoscenze di base: la cultura e il comportamento corretto.

Ecco perché, nel rielaborare alcuni articoli del mio blog www.winthebank.com, vi ho spiegato in questo libro la loro chiave di lettura su quattro assi tematici semplici e al contempo fondamentali: la cultura, il comportamento, il rating e, per concludere, i consigli operativi.

Quattro cose, semplici, pratiche, apparentemente banali.

Vedetele come le ricette della nonna.

Perché, alla fine, ho scoperto, dopo quasi trent’anni da quando mi disse quella frase, dopo essere passato attraverso commissioni parla-

mentari e sedute di laurea, magazzini d'impresa e capannoni delle zone industriali, imprenditori coi calli sulle mani e dotti professionisti, calore degli altiforni e puzza delle aziende che producono formaggio, garage pieni di automezzi e campi attraversati da trattori che, in fondo, aveva ragione.

Le banche, danno soldi a chi non ne ha bisogno.

Solo che, a ben pensarci, questo crea un apparente circolo vizioso. Dal quale si esce, dopo tanto peregrinare, solo comprendendo che, dietro a tale solo apparente assurdit , esiste una logica. Quella logica   spiegata in questo manuale che, senza le pretese di un approccio scientifico – ma con il rigore di una indagine di metodo commerciale – vi dice quelle quattro cose che sono necessarie per sgombrare la testa da una serie di gravi preconcetti che vi farebbero allontanare dal vostro obiettivo: avere il credito da una banca.

Al contrario, vi fornisce una serie di consigli per avvicinarvi da esso. Ma non lo fa con l'uso delle equazioni e del linguaggio degli addetti ai lavori, che per lo pi  non saprebbero praticamente di cosa stiamo parlando, in termini commerciali. Lo fa con la semplicit  del linguaggio e con il disincanto di chi vorrebbe aiutarvi, senza pretendere di insegnare, ma solo di trasferirvi un lunga esperienza di vita vissuta.

Lo fa trasferendovi un po' di saggezza e un pizzico di buon senso.

Lo fa raccontandovi quelle quattro cose che servono per andare in banca.

Lo fa parlando di piccole ma utili cose, con il linguaggio pratico della nonna.

Quella mantella di lana   appoggiata alla sedia dalla quale, in questo esatto momento, sto completando di scrivere questo scritto.

Come ragiona una banca?

Nella preziosa introduzione di Sergio Luciano hai trovato una fotografia del mercato attuale con una rappresentazione dei principali problemi dal lato della domanda e dell'offerta di credito in Italia per le PMI.

In questa parte del libro trovi spunti per la soluzione. Poich  naturalmente ogni caso fa a s , si tratta di consigli di strategia generale, validi per ogni piccola e media impresa. Sono contenuti in una serie di indicazioni sul come fare ad andare in banca. Stai attento, perch  molta gente pensa che ottenere un finanziamento sia legato all'andare a parlare in banca.

Questo è il primo, madornale errore. Per tre fondamentali ragioni.

La prima è che oggi non si va affatto in banca “a parlare”: questo è un modo obsoleto e superato dagli eventi. Chi va oggi in banca a parlare esce con un pugno di mosche in mano. Si va in banca con un piano, sempre preparato nei minimi dettagli, scritto. Tale documento è necessario, anche se si sta ragionando del semplice finanziamento del magazzino o dei crediti verso clienti, cioè del cosiddetto “capitale circolante”.

La seconda è che la maggior parte dei piccoli imprenditori va in banca a “chiedere un prestito” oppure a “vedere se mi danno un finanziamento”. Come capirai in questa parte, il modo in cui si dialoga è molto importante. La banca cerca dei clienti, non dei questuanti. Tu non vai affatto in banca a “vedere se ti concedono qualcosa” ma a “comperare denaro”. Tu sei il cliente, loro il fornitore.

La terza è che andare con la mentalità di cui al punto precedente comporta una capacità gestionale non comune. Significa avere il tempo di ottenere risultati minimi necessari a rendere “bancabile” l’azienda. Le aziende prive di tale mentalità commettono errori sistematici che rendono la trattativa seguente del tutto in salita.

Queste tre fondamentali considerazioni ti inducono a capire il messaggio fondamentale di questo libro.

La negoziazione bancaria non è affatto un processo causale e tanto meno una questione di negoziazione commerciale, di capacità di “presentarsi al meglio”. Non è affatto questo il punto. Il punto è avere dei fondamenti economici, patrimoniali e finanziari minimi per superare le barriere sinteticamente dette del rating bancario.

Superare tali barriere necessita di un approccio in cui il tempo non è variabile irrilevante. Andare in banca quando ne hai bisogno, all’ultimo minuto, senza aver preparato il terreno, con numeri e parametri qualitativi insostenibili è la cosa meno efficiente da fare.

Nessuno, in tale situazione, la può ribaltare “negoziando bene”.

Negoziazione bancaria significa altro.

Significa avere un metodo. In tale metodo di rapporto con la banca, ci sono tre fasi: la preparazione, la trattativa e il consolidamento del rapporto.

Questo ciclo si ripete perennemente per tutto il tempo nel quale mantieni un rapporto con il singolo istituto di credito e si rinnova ogni qual volta tu debba richiedere un nuovo strumento tecnico di finanziamento.

Come leggerai, la maggior parte del lavoro (io stimo circa i due terzi) è nella prima parte. Sapere preparare il momento negoziale è fondamentale.

Per questo in questa parte del libro dedichiamo grande attenzione a tutti gli elementi necessari a tale preparazione. Essi sono il conoscenza del comportamento finanziario, della cultura finanziaria, della logica del rating bancario, per concludere con alcuni consigli sulla negoziazione vera e propria.

Qualcuno potrebbe obiettare su qualcosa, dire “ma io la vedo diversamente”. Talaltro potrebbe ritenere che “tanto le banche richiedono soltanto le garanzie” oppure che “è tutta una questione di conoscenze”.

Ogni teoria è buona, nella misura in cui porta risultati.

In finanza contano i risultati, non le filosofie.

Se quelle teorie vi portano a finanziare la vostra impresa o quelle dei vostri clienti, fate bene a continuare su quella strada.

Ma se – come sono certo – quelle opinioni sono desunte dagli sfoghi di chi non ha capito come funziona il mondo del credito attuale, e rappresentano solo alibi al proprio insuccesso negoziale, applicarle significa candidarsi al medesimo insuccesso.

Al contrario, ciò che trovi in questo volume non sono mie opinioni.

Sono le opinioni raccolte in conversazioni private con decine soggetti decisori di diverse banche che, prima di scrivere il nostro metodo, ho intervistato in lunghi mesi di lavoro, dopo aver maturato con loro rapporti professionali e di fiducia reciproca di lunga data.

Io non credo che sia rilevante come la penso io o come la pensi tu sul mercato del credito.

Il valore di questi consigli sta nel fatto che io ti spiego come ragiona chi è dall'altra parte del tavolo.

Ciò che leggerai non si trova nei manuali universitari, nei convegni paludati, nei pomposi seminari associativi, nelle biblioteche e nelle accademie.

Si trova nella testa di chi decide se tu meriti o meno ti fare affari con lui.

Leggili, perché saranno illuminanti per le tue decisioni.