



In omaggio
uno sconto per
partecipare ai corsi di
VALERIO MALVEZZI

VALERIO MALVEZZI

**COSA FARE QUANDO
LA BANCA NON DÀ PIÙ
SOLDI ALLA TUA AZIENDA**

COME RENDERE FINANZIABILE UN'IMPRESA IN CATTIVE ACQUE

EDIZIONI IL PUNTO D'INCONTRO

VALERIO MALVEZZI

COSA FARE QUANDO LA BANCA NON DÀ PIÙ SOLDI ALLA TUA AZIENDA

COME RENDERE FINANZIABILE UN'IMPRESA IN CATTIVE ACQUE

Indice

INTRODUZIONE.....	7
1. PERCHÉ LA MIA AZIENDA È FINITA IN CATTIVE ACQUE (E LA BANCA DICE NO)?.....	9
2. DA COSA DIPENDE AVERE IL CREDITO?	15
3. COSA VUOL DIRE SAPER GESTIRE UNA IMPRESA? SAPER VENDERE?	23
4. COME PIANIFICARE I FABBISOGNI FINANZIARI.....	31
5. L' AZIONE CORRETTIVA RICHIEDE TEMPO	37
6. COSA CONTIENE QUESTO VOLUME.....	43
7. COSA SUCCEDA SE TI MANCA LA LIQUIDITÀ.....	53
8. ANDARE IN BANCA COL METODO SUPERATO.....	61
9. COSA APPRENDERAI NEI PROSSIMI CAPITOLI.....	73
10. QUANTO È IMPORTANTE QUESTO TEMA	79
11. LOGICA DI QUESTO VOLUME	87
12. LO STUPIDARIO CONSULENZIALE	95
13. COME RISOLLEVARE UN'IMPRESA	105
14. CONCLUSIONI	127
15. MA PER NEGOZIARE IN PRATICA?	131
16. LE TESTIMONIANZE DI CHI HA SEGUITO I CONSIGLI DI VALERIO MALVEZZI....	139
17. AGISCI CON IL CORSO.....	147
18. AGISCI CON IL CORSO MasterBANK	151

INTRODUZIONE

Chiacchieravo una sera a cena con una amica, responsabile di area di una banca, che mi raccontava di un colloquio tra il suo direttore di filiale e un imprenditore, cliente della banca.

L'imprenditore doveva ampliare un capannone di una piccola impresa artigiana, con una spesa che lui riteneva essere di 600.000 euro.

Quando il direttore chiese maggiori dettagli dell'operazione, seguì il seguente colloquio banca (**B**) e imprenditore (**I**):

I: “Ma sì, spenderemo più o meno 600.000 euro...”.

B: “Ma qui vedo preventivi per meno di 200.000”.

I: “Va beh, ma poi vediamo, si sa come vanno queste cose...”.

B: “Ma allora, perché ci chiede mezzo milione?”.

I: “Cominciamo così, poi vediamo durante i lavori”.

B: “E se poi dovesse costare molto di più?”.

I: “Oh, va beh, vorrà dire che tiriamo un po' i pagamenti sui fornitori”.

Non sto a dirvi perché quell'impresa non sia stata finanziata, credo che sia già abbastanza chiaro.

Vi voglio invece dire che quell'imprenditore non stava gestendo solo le spese straordinarie in quel modo, ma anche quelle ordinarie.

Il modo di gestire un'azienda è fortemente influenzato dalla presenza, o assenza, di cultura finanziaria: quando è carente o assente, la banca tenderà a negare il credito, o a chiedere il rientro dai fidi, con tutto ciò che ne consegue per l'azienda. Una volta che questo si verifica l'azienda si troverà in cattive acque per mancanza di liquidità, esattamente quello che sta succedendo a tantissime PMI italiane in questo periodo.

Bisogna agire prima, molto prima che questo succeda e, per renderlo possibile, tempo fa scrissi, primo in Italia, una guida pratica che ha avuto molto successo tra gli imprenditori in difficoltà, tanto da spingermi a scrivere questo nuovo libro ricchissimo di consigli pratici per negoziare efficacemente con la banca. Questo testo contiene le regole da rispettare per evitare errori che porterebbero la banca a dire no, e l'azienda a fallire.

Il primo motivo per cui le banche non finanziano un imprenditore è la mancanza di cultura finanziaria: leggi questo libro con attenzione e capirai il perché, acquisendo le basi per una negoziazione bancaria efficace.

1

PERCHÉ LA MIA AZIENDA È FINITA IN CATTIVE ACQUE (E LA BANCA DICE NO)?

Questa è una di quelle domande che mi sento fare molto frequentemente dagli imprenditori e non è sempre facile dare una risposta senza conoscere una azienda.

Sono già tanti i consulenti, o sedicenti tali, che azzardano risposte senza riflettere e spesso ciò contribuisce a peggiorare ulteriormente la situazione aziendale.

Ciò che è certo, però, è che molto più spesso di quanto si creda, la gente confonde la causa con l'effetto: quasi sempre si è portati a dare la colpa alle banche cattive, a ciò che si legge sui giornali, alla situazione economica, al governo, all'Europa, all'euro, alla BCE, alla crisi.

È vero che in questo periodo ci sono molti fattori che rendono difficile la vita dell'imprenditore, e io per primo sul mio blog www.winthebank.com ho pubblicato centinaia di articoli di critica delle politiche che hanno contribuito a rovinare l'economia italiana (e tutte le sue micro e piccole imprese), ma prima di iniziare a lamentarti e darti per sconfitto fai un bel respiro, informati e cerca di comprendere il contesto in cui operi.

Io ti posso spiegare la situazione generale – che tutti ben conosciamo – ma in questo volume voglio fare una cosa diversa, una cosa molto più utile per te, ovvero:

**indicarti chiaramente come fare,
in questa brutta situazione, a venirne fuori.**

Se sei un imprenditore non puoi cambiare da solo la situazione generale e, a meno che tu non voglia far discorsi politici – ma non è questo il libro giusto – la sola cosa che puoi e devi fare, è capire come operare per riportare in una rotta più sicura (in termini di credito) la tua impresa.

La prima cosa da fare è non scambiare il sintomo con la malattia. Per esempio, se pensi che la tua impresa, o quella del tuo cliente, vada male “perché paga troppi interessi passivi”, stai molto probabilmente commettendo questo errore di valutazione.

Un imprenditore preparato per vivere nel mondo in cui la finanza comanda dovrebbe chiedersi:

“E perché paga tanti interessi passivi?”.

Lo so, oggi queste logiche non ti sembrano appropriate, la TV, i giornali e la politica ti hanno indotto per anni a guardare la banca più come un nemico che come un “fornitore di soldi”, ma in realtà è un soggetto economico che guadagna vendendoti denaro e quindi, come tutti i fornitori, non è interessata a veder fallire il suo cliente.

Molti imprenditori arrivano a pensare che la banca non li comprende, che non li aiuta, e qui mi viene in mente una storia di tanti anni fa, quando avevo dodici anni e stavo tornando da scuola. Poiché non andavo tanto bene in matematica, mi lagnavo del fatto che il professore non mi capiva (strana la vita, visto che poi avrei finito per insegnare Finanziamenti d’Azienda all’Università). Mi lamentavo del fatto che io avevo studiato, ma non si era capito il mio sforzo.

Mio padre mi diede allora due insegnamenti banali, ma preziosi per la mia vita: non bisogna giudicare, ma farsi capire da chi ha il potere di giudicarci, e non conta quel che si fa, ma piuttosto se si raggiunge o meno l’obiettivo. Come in tutte le favole con un lieto fine, da quel giorno il mio profitto aumentò, e quella storia mi torna in mente ogni volta che sento un imprenditore lagnarsi perché la banca non lo aiuta.

Purtroppo non conta se dici che la banca non capisce il valore della tua azienda, ma solo se ottieni o meno il risultato di avere credito.

Ogni santo giorno incontro imprenditori, dirigenti, professionisti che, avendo avuto qualche esperienza negativa in banca, cominciano con il criticare l'intero sistema con frasi tipo "le banche sono sanguisughe", "le banche sono cattive", "le banche sono usurai", "le banche danno sempre i soldi ai soliti amici".

Che dire? Vi capisco, ma non vi comprendo e in questo libro vi spiegherò perché, se volete uscire dalle sabbie mobili in cui vi siete cacciati, non dovete affrontare così il problema.

Questo atteggiamento – pur umanamente comprensibile – non è razionale. Se siete uomini o donne d'impresa dovete reagire in modo diverso. Se nel leggere i dati della vostra azienda, non capite perché le banche non vi seguono, considerate che oggi il problema non è soltanto il trattare le condizioni del credito ma, molto spesso, di vederselo addirittura negare.

È arrivato il momento di capire il perché di questo rifiuto, perché solo conoscendo i motivi per cui la banca nega il credito sarà possibile correggersi e farselo accordare. La conoscenza non è importante per amore della cultura, ma perché è la chiave per avere successo.

Esattamente come avete fatto ad avere successo nel mercato del vostro prodotto/servizio: avete tanto lavorato e studiato, vi siete impegnati oltre ogni limite per fare ciò in cui credevate.

Non siete nati maestri, avete dedicato tempo, fatica, ore di studio, magari non in senso letterale, ma non mi raccontate che avete avuto successo solo per un colpo di fortuna!

E allora permettetemi una domanda brutale: perché dopo i mille sacrifici che avete fatto, non vi documentate nel campo dell'unico prodotto necessario a ogni impresa, dell'unica materia prima veramente indispensabile a qualsiasi imprenditore, il denaro?

Lo so che qualche anno fa per avere denaro bastava fare il giro delle banche, rivolgersi alle conoscenze personali, al commercialista, alle associazioni di categoria o a mediatori finanziari privati.

Lo so che qualche volta avete anche pagato qualche fattura di consulenza.

Ma se le banche non vi finanziano vi dovrebbe essere chiaro ormai che queste tecniche sono superate.

Se avete qualche difficoltà a lavorare con le banche, se avete difficoltà di approccio, se non avete i fidi che desiderate o gli affidamenti che vorreste per gestire il portafoglio o gli impianti o se, banalmente, non avete cassa a sufficienza, forse dovrete cominciare a porvi una domanda:

ma è la banca che non mi capisce, oppure c'è qualcosa che non va?

Il mondo finanziario è cambiato drammaticamente e oggi serve cultura finanziaria d'impresa.

Non parlo di formazione accademica, niente teoria, ma cose concrete che servono per cambiare il vostro comportamento finanziario sul mercato, in modo da fare cambiare il rating delle vostre imprese.

Vi saranno necessarie competenze finanziarie minime, sapere quali sono, cosa serve, cosa sia e come si ottiene un equilibrio patrimoniale, uno economico e uno finanziario. Non è filosofia, è una cosa alla portata di ogni imprenditore e la differenza tra pianificare l'impresa in modo da farsi dire di sì oppure di no dalla banca.

Vi sia chiara una cosa: quando una banca vi dice no, è un brutto segnale non tanto per l'esito, ma per ciò che lo ha comportato.

Nei capitoli che seguono avrete gli strumenti per cambiare metodo di studio e le sorti della vostra azienda.

2

DA COSA DIPENDE AVERE IL CREDITO?

Il vero problema che hanno molte imprese, oggi, non è tanto quanto pagano di interessi, ma quello di avere, dalla banca, ancora credito.

Ora, io non vi farò un discorso buonista, amichevole, volto a compiacervi, ma vi dirò in faccia la sgradevole verità.

Ciò dipende, primariamente, da come è gestita l'impresa: poche storie.

Mentre molti si lamentano della “cattiveria della banca”, i loro concorrenti, vicini di capannone, o di strada, ricevono soldi da qualche banca, magari dalla stessa che li ha negati a loro.

Perché? Come ragiona un uomo di banca davanti a una richiesta di finanziamento?

Ogni giorno, in Italia, sono finanziate o rifinanziate dal sistema bancario italiano milioni di imprese.

Quindi, a meno di affermare l'assurda teoria che la spiegazione sia che sono tutti amici del direttore generale o del politico di turno, si tratta di ammettere la realtà:

sono finanziate, per la stragrande maggioranza, quelle che sono meglio gestite.

Quante volte voi imprenditori avete consegnato i documenti contabili alla banca e siete rimasti in attesa di un esito? Magari proprio in questo momento; e siete in ansia, perché non vi è dato di sapere cosa, del vostro bilancio, viene letto, e come. Per altro, gli stessi uomini di banca, anche a livelli decisionali molto alti, vi diranno che non sanno esattamente come funziona il sistema di rating della loro banca (la chiamano ragione di riservatezza, ma sorvoliamo).

In ogni caso, anche se nessuno sa esattamente come funziona l'algoritmo di rating di una banca (che ricordiamo è diverso da banca a banca), esistono dei parametri generali, usati da tutti i sistemi di rating, che sono ben noti.

Infatti la materia dei Finanziamenti d'Azienda (cioè la disciplina facente parte della Finanza Aziendale che esamina l'azienda dal lato delle fonti finanziarie e di cui sono specialisti i Finanzialisti che sto preparando e certificando in tutta Italia) ha regole universali e condivise.

Conoscerle, è elemento propedeutico per una negoziazione bancaria efficace. In Italia i termini “negoziazione bancaria” sono diventati d’uso comune, da quando li ho utilizzati per primo per descrivere un sistema per definire e controllare i processi di finanziamento d’impresa, dopo aver codificato tutte le regole utilizzate dalle banche per decidere chi finanziare e chi no.

Saper negoziare con una banca significa avere cultura bancaria sufficiente e adottare comportamenti corretti e conformi alle aspettative delle banche, che sono, un imprenditore lo sa benissimo, parti interessate e influenti sui risultati aziendali.

Un uomo di banca, per esempio il direttore dell’area imprese del vostro istituto di credito, senza aver in mano il rating, sarà in grado di decidere se portare avanti la vostra pratica, oppure no, solo leggendo il bilancio.

Non mi interessa qui fare filosofia, poiché il vostro scopo, in fondo, è capire se la vostra azienda verrà portata in delibera bancaria oppure no.

La delibera bancaria dipenderà dal rating, che (come spiego in modo esaustivo nell’unico corso in Italia che spiega la negoziazione bancaria, il Corso WINtheBANK) dipende da molti altri fattori, sia qualitativi, sia quantitativi.

In questo libro ho solo lo spazio per fornirvi indicazioni che, se a qualcuno possono sembrare banali e scontate, in realtà non lo sono affatto per gli imprenditori che la finanza non la hanno mai approcciata in modo professionale.

Ho stabilito un metodo e riorganizzato le centinaia di indicatori di bilancio (che potete trovare in un qualsiasi libro o manuale) in soli dieci indicatori, che sono stati raggruppati in sole tre grandi aree di indagine (sul mio blog www.winthebank.com ci sono risorse utili da studiare, appositamente realizzate per imprenditori).

La prima area è quella reddituale:

l'uomo di banca vuole sapere se la vostra azienda produce reddito, e come la sua gestione finanziaria impatterà sul vostro reddito.

La seconda area è quella della sostenibilità finanziaria immediata, cioè di breve termine:

l'uomo di banca vuole sapere se avete una tensione finanziaria latente pronta a emergere nel giro di pochi mesi.

La terza area è quella della sostenibilità finanziaria di lungo termine:

l'uomo di banca vuole sapere se terrete la barca al vento negli anni, perché vuole avere con voi un rapporto stabile, e deve misurare il rischio anche di lungo periodo.

Facciamo un po' di pratica e scopriamo le tecniche della banca. Prendi il tuo bilancio e controlla alcuni indicatori di tipo patrimoniale, sono gli stessi indicatori che si insegna alla banca a guardare con attenzione.

Indice di copertura della attività immobilizzate

- A. Prendi l'attivo immobilizzato netto (capannoni, macchinari, impianti, attrezzature, hardware, software ecc.).
- B. Ora prendi la somma del patrimonio netto e dei debiti finanziari a lungo termine (mutui, finanziamenti ecc.).

Deve risultare:

$$A / B < 1$$

Capitale circolante netto

- A. Prendi l'attivo corrente (attivo a breve, come i crediti e magazzino)
- B. Ora prendi il passivo corrente (es. i debiti verso fornitori)

Deve risultare:

$$A / B \text{ tendenzialmente uguale al fido.}$$

Indice di liquidità corrente

- A. Prendi l'attivo corrente (attivo a breve, come i crediti e magazzino)
- B. Ora prendi il passivo corrente (es. i debiti verso fornitori)

Deve risultare:

$$A / B \text{ tendenzialmente positivo}$$

Indice di liquidità secca

- A. Prendi l'attivo corrente (attivo a breve, come i crediti, ma non il magazzino)
B. Ora prendi il passivo corrente (es. i debiti verso fornitori)
Deve risultare:

A / B tendenzialmente positivo

(ma togliendo il magazzino fornisce informazioni diverse a seconda del tipo di settore)

Come vedi in pochi attimi la banca si fa una idea sulla tua azienda e, in qualche modo, ha già deciso se concederti credito oppure no.

In quegli ambienti vige uno slogan che è sempre di moda:
Conoscere bene, per vendere meglio, rischiando di meno.

La verità è che le banche finanziano le imprese che possono finanziare, ed ecco qual è la brutta notizia:

- il credito dipende da te.

Ma c'è anche una buona notizia:

- il credito dipende da te.

Dipende, in ultima analisi, da come gestisci la tua impresa.