

3 SEMPLICI MOSSE

PER DIFFONDERE UNA CULTURA DELLA
GESTIONE SOSTENIBILE DEI FLUSSI DI CASSA
NELLA TUA AZIENDA



INDICE

INTRODUZIONE.....	3
COS'È LA CASH CULTURE?	4
PERCHÉ DIFFONDERE LA CASH CULTURE?	5
3 SEMPLICI MOSSE PER DIFFONDERE LA CASH CULTURE	6
CONCLUSIONI	13
PERCHÉ AFFIDARSI A ESKER	14
A PROPOSITO DI ESKER.....	15

INTRODUZIONE

I dirigenti d'azienda oggi hanno un ampio spettro di priorità che spazia dall'incremento dei profitti fino alla riduzione del turnover del personale, passando per la promozione del benessere sul lavoro. Tuttavia, tra le diverse priorità e gli approcci volti a tenere alte la sostenibilità e la competitività di un'azienda, pochi sono gli aspetti che assumono particolare rilevanza come l'ottimizzazione del flusso di cassa e del capitale circolante. Una via per assicurarsi il successo nel lungo periodo è creare un obiettivo da perseguire con costanza in tutta l'organizzazione, diffondendo un'autentica cash culture (cultura della gestione dei flussi di cassa, da non confondere con la cultura del contante).

Garantire la sostenibilità e la costanza dei flussi di cassa è fondamentale, in particolare nei periodi di incertezza. In questo eBook ti mostreremo tre mosse chiave per imporre con successo una cultura di gestione dei flussi di cassa, offrendoti alcuni consigli per raggiungere gli obiettivi in pochissimo tempo.

Per promuovere l'adozione della cash culture, è necessario definire, comunicare e mettere in atto alcune politiche di base in tutta l'azienda. Le politiche di gestione della liquidità dovrebbero concentrarsi su pianificazione, previsioni e finanziamenti, indicando come gestire le attività quotidiane come riscossioni, ordini, approvvigionamenti e pagamenti.

C'è un'altra cosa da tener presente: la gestione dei flussi di cassa non è solo una questione finanziaria, ma la sua natura è soprattutto operativa. Tutti i dipartimenti – vendite, marketing, acquisti, produzione, finanze e tesoreria – devono coordinarsi per ottenere buoni risultati. Per arrivare a ciò, sono numerose le aziende leader che hanno deciso di collegare gli incentivi al personale con il raggiungimento di specifici obiettivi di liquidità.



COS'È LA CASH CULTURE?

La cash culture può essere definita come una mentalità orientata al miglioramento collettivo dei flussi di cassa in ogni livello dell'azienda. Ogni singolo dipendente, ad un certo punto, sarà coinvolto nella gestione dei flussi di cassa (pur non essendo sempre consapevole di esserlo). Di conseguenza, le organizzazioni devono mettere in atto e promuovere questa cultura come un processo di miglioramento continuo, adottando altresì strumenti e indicatori per consolidare e monitorare la situazione dei flussi di cassa. Il punto chiave, con le annesse e inevitabili difficoltà, sarà incoraggiare i collaboratori a tenere sempre presente l'impatto dei flussi di cassa nelle loro attività quotidiane. Questo processo non può nascere da una misura una tantum, ma si basa su un miglioramento continuo che coinvolge tutti i livelli aziendali.

PERCHÉ DIFFONDERE LA CASH CULTURE?



PERCHÉ È INDISPENSABILE

La liquidità è la colonna portante di ogni azienda e l'adozione di una cultura della gestione dei flussi di cassa aiuterà a ricevere i pagamenti più velocemente e a ridurre i costi, contribuendo al contempo a ottimizzare il capitale circolante. Nel lungo periodo, questi miglioramenti renderanno più sana l'azienda nel suo complesso: incassi garantiti riducendo le perdite e i crediti inesigibili, più investimenti e di conseguenza più profitti.



PERCHÉ INSIEME SIAMO PIÙ FORTI

Come nello sport, ogni membro della squadra deve collaborare per raggiungere un obiettivo più alto, pena la sconfitta. Da soli non si ottiene nulla. La squadra e i dirigenti sono vasi comunicanti. Ogni stakeholder aiuta l'altro a raggiungere i propri obiettivi. Lavorare insieme consentirà ai leader della contabilità clienti di gestire al meglio i flussi di cassa. Parola d'ordine: alleanza!



PERCHÉ CI GUADAGNIAMO TUTTI

Anche se viene facile pensare che la cash culture riguardi solo i dipartimenti finanziari, non è così. Anche se sono loro a trarre i benefici più consistenti — gli incassi sono più rapidi a tutto vantaggio degli obiettivi del dipartimento — la cash culture incide anche sulle attività degli altri dipartimenti. I reparti vendite, acquisti e operations devono essere coinvolti più attivamente nel processo di gestione della liquidità. Se gli incassi procedono più speditamente, possono essere riallocati più velocemente in azienda senza ricorrere ai prestiti bancari. La disponibilità di liquidità è un vantaggio competitivo e non lo si può negare. Non saranno solo gli uffici acquisti a beneficiarne (più liquidità disponibile per pagare i fornitori e per ridurre i costi grazie agli sconti per pagamenti anticipati), ma anche il dipartimento di R&S potrà disporre di risorse più consistenti per la ricerca. E anche i dipendenti ci guadagnano — un'azienda che cresce può distribuire più liquidità con la condivisione dei profitti e i piani di incentivi.



3 SEMPLICI MOSSE PER DIFFONDERE LA CASH CULTURE

Abbiamo ben compreso che non possiamo rinunciare alla cultura di gestione dei flussi di cassa, ma come possiamo diffondere con successo questa cultura in azienda? Abbiamo individuato tre mosse essenziali per infondere questa mentalità nella tua azienda.

01

MOSSA RAPIDA #1

CONDIVIDI LA TUA STRATEGIA E GLI OBIETTIVI

La prima mossa, la più importante, è la creazione di una politica di gestione dei flussi di cassa da parte di leader e alti dirigenti (determinare con precisione le esigenze di cassa). Non si può prescindere dall'avere una visione chiara dei dati aziendali (per es. bilancio annuale, previsioni di bilancio e pianificazione finanziaria) e del bisogno di liquidità imposto dalla situazione.

Attraverso l'analisi delle performance passate e la definizione di nuovi obiettivi e processi, i dirigenti finanziari potranno definire una politica di gestione dei flussi di cassa in azienda. Una volta stabiliti gli obiettivi, questi dovranno essere condivisi con tutti gli stakeholder. La comunicazione dovrà essere precisa, chiara e dettagliata per far sì che ognuno possa comprenderne appieno l'importanza e fare la sua parte di conseguenza.

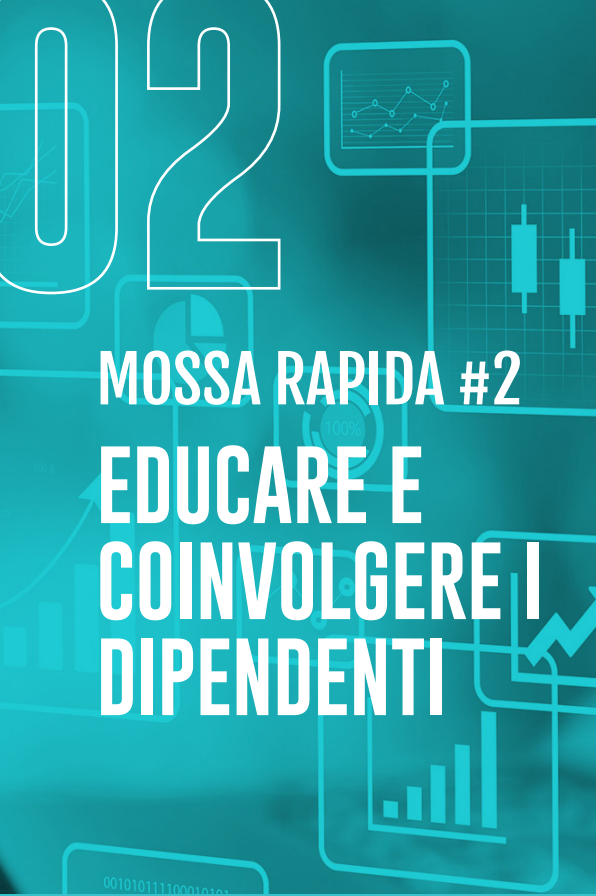
Successivamente sarà necessario dare vita a un piano di supporto a lungo termine per mettere a punto i processi e le comunicazioni per ciascun profilo. Quando in tutta l'azienda si diffonderanno metodi e iniziative volte a generare i flussi di cassa, a trarne vantaggio sarà la sostenibilità dell'azienda stessa. E poiché comunicare una politica finanziaria in tutta l'azienda può risultare difficile in termini di riservatezza, si dovrà optare per la personalizzazione e la flessibilità delle comunicazioni, in modo da riuscire a coinvolgere ogni stakeholder nel processo di gestione dei flussi di cassa.

UN CONSIGLIO PREZIOSO



Non è necessario scrivere un libro o preparare una presentazione da 200 slide per spiegare gli obiettivi che intendi raggiungere. In quanto professionista della contabilità clienti, ti basterà evidenziare i dati fondamentali, le azioni e le strategie che intendi mettere in atto con la regola dell'80/20: massimo risultato col minimo sforzo.

- Crea un evento online con partecipazione obbligatoria, poi spiega i tuoi obiettivi e la tua strategia a tutta l'azienda (convinci il CEO a introdurre la tua presentazione: sarà un successo in termini di partecipazione!).
- Vai dritto al punto senza complicazioni. Un passo alla volta. Più in là potrai approfondire inserendo i KPI o i risultati attesi.
- Usa degli esempi concreti per dimostrare che la cultura di gestione dei flussi di cassa è responsabilità di tutti (per es., tempistica delle relazioni con i clienti dalla prima interazione fino al pagamento delle fatture e alla riconciliazione sul conto del cliente).
- Durante le trattative con clienti o fornitori, accertati di discutere di aspetti quali termini di pagamento, possibili sconti per pagamenti anticipati e costi dovuti ai ritardi, merito creditizio, tempistiche di produzione e di rotazione delle scorte, consegna, fatturazione e invio delle fatture, poiché tutte queste azioni incidono sui flussi di cassa dell'azienda.

The background of the left side of the page is a teal color with various white and light blue line art icons. These include a large number '02' in the top left, a line graph with data points in a box, a candlestick chart, a bar chart, and a pie chart. At the bottom left, there is a small binary code sequence '001010111100010101'.

MOSSA RAPIDA #2

EDUCARE E COINVOLGERE I DIPENDENTI

Condividi la politica di gestione dei flussi di cassa della tua azienda, illustrane gli obiettivi e i risultati attesi, condividi i dashboard e le altre informazioni pertinenti.

Una volta che il management avrà definito i punti chiave e l'orientamento generale della politica, il problema sarà accertarsi che queste direttive siano applicate da tutti in azienda. Se i dirigenti vogliono assicurarsi l'impegno dei loro collaboratori, dovranno educarli a una nuova cultura. La conoscenza finanziaria e le problematiche legate alla gestione dei flussi di cassa devono essere condivise con i dipendenti, in modo da incentivare il loro coinvolgimento e la consapevolezza sugli effetti dei flussi di cassa in azienda.

È opportuno affidare la responsabilità di queste attività comunicative a un leader di progetto. I dirigenti del ramo finanziario dovranno farsi carico della condivisione delle informazioni con il leader di progetto, il quale provvederà alla comunicazione su larga scala in azienda.

Quali informazioni è opportuno condividere? Tutte le informazioni indispensabili che possono aiutare i dipendenti a capire cos'è la gestione dei flussi di cassa, come la politica finanziaria dell'azienda, la situazione finanziaria attuale, i 10 clienti più importanti, i KPI legati ai flussi di cassa ecc.

Per agevolare l'adozione di questa politica, una buona soluzione è coinvolgere i dipendenti con giochi interattivi e challenge. Oltre a educare ogni singolo dipendente dell'azienda, è necessario assicurarsi il suo coinvolgimento e il suo interesse nell'applicare la gestione dei flussi di cassa alle sue attività. Per massimizzare l'impatto di una politica di questo genere, le aziende dovrebbero trovare modi coinvolgenti e divertenti di comunicare. I supporti digitali possono rivelarsi particolarmente efficaci.

Un'azienda vetraria ha realizzato dei filmati per uso interno, volti a comunicare la sua politica creditizia. In collaborazione con i dipartimenti di comunicazione e risorse umane, i team hanno prodotto e trasmesso alcuni video per diffondere la consapevolezza su questa politica. In uno di questi video, intitolato "La vita di una fattura", si raccontava il ciclo di vita di una fattura in azienda per dimostrare quanto è importante il ruolo di ciascun attore nel processo. Il video ha messo in luce l'importanza di trasmettere rapidamente i documenti di ricezione per pagare più celermente i fornitori. Il risultato? Una maggiore partecipazione e collaborazione da parte dei dipendenti.

UN CONSIGLIO PREZIOSO



CONCENTRATI SUI TEAM DI MAGGIOR IMPATTO

Se non hai tempo per educare ogni singolo team in azienda, concentrati su quelli che hanno il maggior impatto sui flussi di cassa. Per esempio:

- L'ufficio acquisti può confrontarsi con i fornitori per ottenere scadenze meno serrate, così da mantenere più a lungo la liquidità in azienda
- I team vendite sono il punto di contatto con la clientela e sono legati a tutti gli altri dipartimenti aziendali, pertanto la loro formazione è fondamentale. Ecco alcune azioni essenziali per migliorare la situazione dei flussi di cassa:
 - Negoziare i termini e le condizioni di fatturazione con i clienti sulla base della politica di credito
 - Verificare il merito creditizio dei potenziali clienti
 - Fornire informazioni sul cliente al dipartimento che si occupa gestione dei crediti (per es. M&A, crisi dell'azienda, ecc.)
 - Aiuta gli addetti alla riscossione a risolvere i potenziali problemi nelle procedure (per es. i contenziosi)
 - Assisti i dipartimenti di contabilità clienti nel contattare i cattivi pagatori



3

MOSSA RAPIDA #3

MONITORARE E CONDIVIDERE I MIGLIORAMENTI

Una volta condivisa la politica di gestione dei flussi di cassa in azienda, è necessario stabilire un processo di monitoraggio per mantenere alta la motivazione dei dipendenti. La condivisione in tempo reale di informazioni e risultati sottolinea la loro importanza ed è un modo vincente per infondere motivazione e ispirazione ai team.

I dirigenti finanziari possono condividere report mensili sui KPI legati alla gestione dei flussi di cassa (per es., DSO, capitale circolante, indice di efficacia delle riscossioni, superamento dei tetti di credito ecc.), i progressi della politica di gestione, le difficoltà incontrate durante il processo e altro ancora. Una visione d'insieme sulla situazione dei flussi di cassa e sulla sua evoluzione prevede il coinvolgimento di tutti ed è essenziale per il suo miglioramento, poiché consente ai team di mettere a punto le rispettive azioni per essere più efficaci. Anche i fallimenti devono essere analizzati e comunicati per determinarne l'impatto effettivo sui flussi di cassa e comprendere in che modo è possibile migliorare.

Condividi le buone pratiche avviate da altri dipartimenti (come l'esempio dell'industria vetraria menzionata in precedenza) o le esperienze dei dipendenti. Conduci delle sessioni di brainstorming per raccogliere e mettere alla prova nuove idee. Puoi anche creare delle challenge per incentivare la competizione divertendosi!

- Come possiamo ridurre i giorni di insoluto (DSO) al di sotto di x giorni entro la fine dell'anno?
- Di quanta liquidità ha bisogno la contabilità clienti per un acquisto importante e come può la contabilità fornitori ottenere quella somma senza ricorrere a prestiti in banca?

UN CONSIGLIO PREZIOSO



CONDIVIDERE I RISULTATI CONCRETI E INCENTIVARE

Far conoscere e premiare le collaborazioni e le azioni che portano al miglioramento. Condividere le evoluzioni dei risultati che contano come il DSO, la posizione di cassa o gli altri KPI importanti per la tua azienda, spiegando come e perché siamo arrivati al cambiamento (in positivo o in negativo). Non è necessario condividere più KPI possibile, basta sceglierne pochi tra i più significativi. Promuovere e premiare le iniziative, spiegando perché sono importanti e qual è il loro apporto concreto. Tutte queste misure consolidano la consapevolezza e l'importanza del mantenere alta la motivazione e l'impegno.

Basterà inviare una semplice e-mail a cadenza mensile o trimestrale, basandosi sempre su tre KPI e includendo un riepilogo dei risultati del mese precedente — le storie vere e concrete sono un piacere da ascoltare e aiutano a diffondere la cash culture!

"Hai investito in una nuova macchina per aumentare la produttività? È un modo eccellente per sfruttare la liquidità senza ricorrere alle banche! Ottimo lavoro, grazie a tutti!"

"Hai ridotto il DSO di un giorno! Cosa significa in termini finanziari reali? E cosa si può fare con questa liquidità extra?"

Puoi anche spingerti oltre e organizzare una cerimonia virtuale per premiare le azioni di successo: 30 minuti per esaminare e promuovere le azioni migliori che hanno migliorato i flussi di cassa, presentate dalle persone che le hanno ideate.



CONCLUSIONI

L'aumento del capitale circolante è il modo migliore per tutelare le finanze dell'azienda ed è la via più facile ed economica per avere subito a disposizione la liquidità. Una cultura di gestione dei flussi di cassa in azienda può apportare diversi vantaggi se è messa in atto nel modo giusto all'interno dell'azienda. Come ogni cambiamento culturale, attuare una politica di questo tipo richiede la dedizione dei dirigenti e dei dipendenti.

Le aziende di successo definiscono i propri obiettivi in anticipo, organizzano le responsabilità all'interno dell'azienda e tengono traccia dei progressi con le metriche dei flussi di cassa. Tuttavia, non è facile come sembra e non è possibile raggiungere la perfezione dal primo giorno. Si inizia a piccoli passi, per poi spiccare il volo! Concentra i tuoi sforzi su coloro che possono dare il meglio e affidati a loro per diffondere questa cultura in tutta l'azienda e per coinvolgere anche gli altri.

PERCHÉ AFFIDARSI A ESKER

Una buona gestione della liquidità è fondamentale per il successo della tua azienda. Esker può aiutarti a imporre una cultura di gestione dei flussi di cassa collaborativa nella tua azienda, offrendoti una piattaforma unica che copre ogni singola fase del processo di gestione degli incassi e mostra i KPI in tempo reale.

LA SOLUZIONE DI ESKER AIUTA A DIFFONDERE LA CASH CULTURE NELLA TUA AZIENDA



L'automatizzazione del processo di **approvazione creditizia** rende più sicura l'acquisizione dei nuovi clienti e accelera la valutazione del merito creditizio secondo i termini della tua politica di credito: nessun cliente potrà più approfittare di termini di credito irragionevoli che possono mettere a rischio la tua azienda.



Le richieste di **verifica interna del merito creditizio** facilitano la collaborazione tra i team di riscossione e i team vendite, svolgendo verifiche sui potenziali clienti prima di assumere qualsiasi impegno.



Le **funzionalità di reportistica** ti consentono di creare e automatizzare l'invio di report a tutti gli stakeholder, tenendoli aggiornati sulla situazione di cassa o sui potenziali problemi (per es. contenziosi aperti per singolo agente, elenco delle fatture oltre i 90 giorni di insoluto, saldi arretrati per area geografica o funzione aziendale, i 10 clienti più rischiosi ecc.).



Le **previsioni di cassa** ti offrono una visuale accurata sulla tua situazione di cassa su base giornaliera o nel lungo termine.



Accesso illimitato a tutti gli utenti della soluzione, così da condividere più facilmente le informazioni importanti e facilitare la collaborazione tra i team per risolvere i potenziali problemi che incidono sui tuoi flussi di cassa (per es. contenziosi o deduzioni).



I dashboard sono d'aiuto per tenere sempre sotto controllo la tua situazione di cassa in tempo reale e gli ostacoli lungo il percorso (per es. ordini bloccati, fatture con errori, contenziosi, pagamenti non riconciliati ecc.).

A PROPOSITO DI ESKER

Esker è un fornitore leader mondiale di soluzioni software per la gestione automatizzata dei documenti basata sull'intelligenza artificiale, in attività da più di 35 anni e con oltre 6000 clienti. Le imprese di tutte le dimensioni e di tutti i settori utilizzano le soluzioni di Esker per creare valore aggiunto nei loro processi di procure-to-pay (P2P) e order-to-cash (O2C).

Esker opera in Nord America, America Latina, Europa e nella regione Asia-Pacifico, con sedi a Lione in Francia e a Madison (Stato del Wisconsin) negli Stati Uniti. Nel 2019 il fatturato totale di Esker ha raggiunto 104 milioni di euro.





©2021 Esker S.A. Tutti i diritti riservati. Esker e il logo Esker sono marchi commerciali o registrati di proprietà di Esker S.A. negli Stati Uniti e in altri paesi. I restanti marchi appartengono ai rispettivi proprietari.