

Avtorica:
mag. Biserka Filipan
Kraljić

Upravljanje z denarnimi sredstvi v multinacionalnem podjetju

Povzetek magistrskega dela

Na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani je februarja letos uspešno zaključila magistrski študij Biserka Filipan Kraljić. Magistrsko delo je nastalo na finančnem področju in proučuje upravljanje z denarnimi sredstvi v multinacionalnem podjetju, s poudarkom na primeru Gorenja. Za dosežen uspeh iskreno čestitamo in v nadaljevanju podajamo zgoščeno vsebino.

Z upravljanjem denarnih sredstev vseh povezanih podjetij lahko podjetje, ki ima v svoji skupini več podjetij, ustvari prihranke in zagotavlja ustrezno likvidnost

1. Pojmovanje in pomen upravljanja z denarnimi sredstvi

V osnovi je upravljanje z denarjem združevanje sredstev in učinkovito upravljanje s sredstvi na vseh računih. Predvsem velika podjetja, ki imajo svoje račune tudi v tujini, želijo obvladovati in nadzorovati svoj celotni denarni tok, ne glede na to, pri kateri banki imajo račune. Z možnostjo upravljanja sredstev vseh povezanih podjetij lahko podjetje, ki ima v svoji skupini več podjetij, ustvari prihranke in zagotavlja ustrezno likvidnost.

Upravljanje z denarjem ni nova naloga finančnih delavcev. Nove oz. spremenjene so okoliščine, v katerih je nalogo potrebno opravljati. V procesu globalizacije postajajo podjetja vse bolj internacionalna. Poslujejo v različnih državah z različnimi plačilnimi sistemi, različno pravno in davčno regulativo, informacijsko infrastrukturo bank itd. Vsa ta področja niso med državami harmonizirana, zato v ciklu zbiranja denarja in plačevanja prihaja do izgub. Gre za časovne zamike pri transferjih denarja, za stanja neplasiranega denarja, ki ostanejo na računih posameznih podjetij, za neoptimalno uporabo denarja, ker nekatera podjetja znotraj korporacije razpolagajo s presežki denarja, istočasno druga najemajo tuje vire, ki jih dražje plačujejo. Povečan obseg denarnih tokov povzroča seveda večje izgube. Višina teh pomeni za multinacionalna podjetja pomemben potencial za optimizacijo in prihranke.

Poglabljanje v finančne aktivnosti pripomore k ugotavljanju šibkih točk in odpravljanju le-teh

Upravljanje z denarnimi sredstvi pomeni tudi osredotočanje na finančne aktivnosti. Tak pristop je sorazmerno nov. Podjetja so se šele začela celovito lotevati upravljanja z denarjem, torej poglabljati se v finančne aktivnosti, uporabljati avtomatiziran proces plačevanja (»straight trough processing« – STP) in razvite tehnike upravljanja z denarjem ter izvajati popolno kontrolo finančnih tokov. Poglabljanje v finančne aktivnosti pripomore k ugotavljanju šibkih točk in odpravljanju le-teh. Posledično je upravljanje z denarjem stroškovno učinkovito in obvladovano.

Učinkovito upravljanje z denarjem zahteva pravočasno in natančno kratkoročno in srednjeročno napovedovanje denarnih tokov, kakor tudi upravljanje odnosov z bankami in upravljanje z informacijami. Naloga je z vidika multinacionalnega podjetja kot celote še posebej zahtevna v naraščajočem podjetju.

2. Upravljanje z denarnimi sredstvi

Upravljanje z denarnimi sredstvi je povezano z več področji. Za upravljanje z denarnimi sredstvi so pomembni:

1. Instrumenti in infrastruktura
2. Orodja in tehnike
3. Struktura računov
4. Bančni koncepti
5. Davčna in pravna ureditev
6. Organizacija upravljanja z denarnimi sredstvi

Za postavitev uspešnega sistema upravljanja z denarjem je poleg poteka plačilnega procesa potrebno poznati še zmožnosti in omejitve obstoječe infrastrukture

Sodobne in zmogljive aplikacije omogočajo procesiranje plačil za celotno multinacionalno podjetje direktno na banke skozi en kanal

2.1. Instrumenti in infrastruktura

Za izvajanje dnevnega upravljanja z denarjem je potrebna določena infrastruktura. Elementarni deli infrastrukture so:

- banke in bančni računi,
- plačilni standardi,
- plačilni sistemi v domačem in čezmejnem poslovanju,
- plačilni instrumenti in
- komunikacijski kanali.

Za postavitev uspešnega sistema upravljanja z denarjem je poleg poteka plačilnega procesa potrebno poznati še zmožnosti in omejitve obstoječe infrastrukture. Da bi podjetje lahko izkoriščalo dane možnosti in zahtevalo od bank v danem trenutku najboljše rešitve, mora biti seznanjeno tudi z razvojem in spremembami, ki potekajo na tem področju. Poznavanje smernic istočasno omogoča tudi lažjo izbiro bank za izvajanje storitev upravljanja z denarjem.

Banke, bančni računi, plačilni sistemi in standardi

Banke, bančni računi in plačilni sistemi so področja, kjer potekajo izrazito hitre spremembe v smeri standardizacije. Za banke je izredno pomemben Basel II in proces standardizacije plačilnih sistemov znotraj Evropske unije (SEPA - Single European Payment Area). Projekt SEPA poteka pod okriljem EPC »European Payment Council«. Namen je razviti harmoniziran plačilni sistem, ki bi deloval kot domači za celotno Evropo. Zajema standardizacijo vseh oblik plačevanja, ki bo pripomogla k izboljšanju, tj. krajšim pretočnim časom v plačilnem procesu in znižanju stroškov.

Do leta 2008 oz. 2010 naj bi EPC razvil tudi pravila za plačilne sheme pri kreditnih transferjih (Credeuro), sistem prioritet pri transferjih (Prieuro), shemo za panevropske direktne odobritve (PEDD) in kartice. Pri kreditnih transferjih gre za postavljanje standarda za procesiranje plačil med bankami, pri čem bi zagotavljali izvrševanje plačila največ v treh delovnih dneh od prejema naloga. Pri prioritetenih transferjih je cilj izvršitev v istem dnevu. Pri direktnih obremenitvah gre za postavitev novega enotnega panevropskega sistema s skupno zakonodajno regulativo v celotni evro coni.

V podporo hitrejšemu transferju plačil je razvita »SWIFTNet«, platforma, ki omogoča internetne povezave, in »SWIFTNet FileAct«, storitve prenosa, ki omogočajo procesiranje plačil direktno na banke skozi en kanal. S tem je enostavneje centralizirati domači in čezmejni plačilni promet multinacionalnega podjetja.

Rešitev »SWIFTNetMACUGs (Member Administered Closer User Groups)«, je razvita z namenom, da se omogoči direkten dostop do omrežja podjetjem, ki inicirajo plačila. Seveda se v tem primeru uporablja standardizirani »SWIFT« format »MT 103+« že iz podjetja, kar omogoča avtomatizacijo plačilnega procesa. Tak način ne samo da omogoča večjo kontrolo nad plačevanjem, temveč znižuje stroške in pospešuje izvršitev plačila. Sistem omogoča tudi poznejši skrajni rok za procesiranje plačil - »cut off«.

Glede na to, da se v svetu poleg »SWIFT-a« uporabljajo tudi drugi standardi, »SWIFT« skupaj z ostalimi organizacijami (TWIST, OAGi IFX), dela na oblikovanju usklajenega, globalnega XML plačilnega standarda. Uporaba različnih plačilnih standardov je namreč vzrok za nizko kompatibilnost in medsebojno operativnost. Za velika podjetja, ki poslujejo z večjim številom bank, je namreč to pretvarjanje plačilnih informacij med različnimi sistemi zelo zamudno in drago.

Komunikacijski kanali

Komunikacijski kanali med podjetjem in banko so poti, po katerih banke in podjetja medsebojno komunicirajo oz. prenašajo podatke. Razlikujemo

Danes gre predvsem za nujnost avtomatizacije plačilnega procesa znotraj podjetja, med podjetjem in banko in med bankami samimi

tri sisteme elektronskih povezav med podjetjem in banko:

1. »desk top« sistem,
2. direktna povezava,
3. internetna povezava.

Danes gre predvsem za nujnost avtomatizacije plačilnega procesa znotraj podjetja, med podjetjem in banko in med bankami samimi. S tem se skrajšuje čas od pošiljanja denarja do prejema tega na račun prejemnika. Trendi so, da se pošilja podatke na banko v svežnju za vsa podjetja skozi en kanal. Banka potem sama razdeli plačila in poišče najboljše poti. Takšne zmožnosti trenutno ima omejeno število bank.

2.2. Orodja in tehnike

Med najbolj znane tehnike upravljanja z denarjem sodijo:

- **»cash pooling«**- združevanje denarnih sredstev,
- **»netting«**- tehnika kompenzacije,
- **ostale tehnike** (»re invoicing«, »leading«, »lagging«, koncentracija sredstev...).

Za učinkovito dnevno upravljanje z denarjem je pomembno še napovedovanje denarnih tokov ter kratkoročno zadolževanje in investiranje.

2.2.1. Združevanje denarnih sredstev

Združevanje denarnih sredstev je lahko:

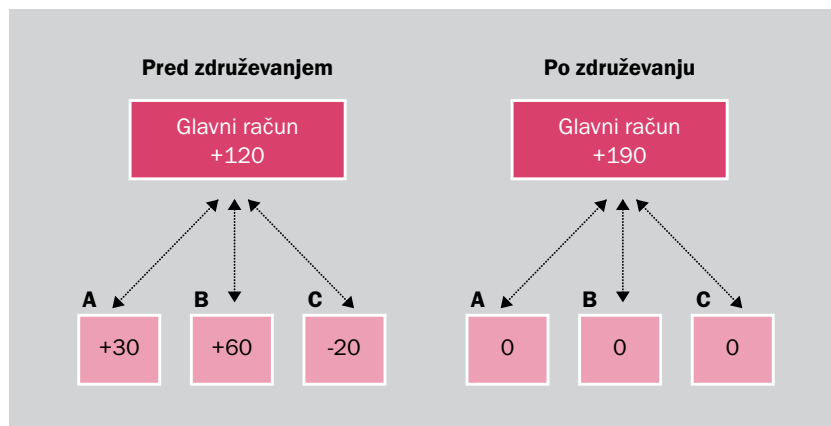
- a) **efektivno**, kadar gre za dejanske prenose denarnih sredstev s posameznih računov;
- b) **fiktivno**, kadar gre zgolj za obračunsko združevanje zaradi kompenzacije obresti.

Efektivno združevanje

A/ Združevanje z ničelnim stanjem podračuna – »zero balancing«

Združevanje z ničelnim stanjem podračunov je tehnika, s katero se sredstva zbirajo na glavnem računu. Vsi računi vključenih podjetjih pa imajo po končanem združevanju dnevno stanje nič. Poznane so različice: »target balancing«, »constant balancing«, »trigger balancing«.

Slika 1: Združevanje z ničelnim stanjem podračunov



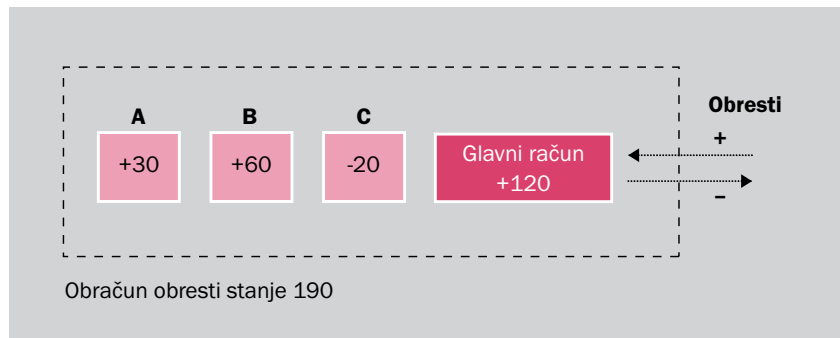
B) Združevanje sredstev z enim računom - »single legal account pool«

Združevanje denarnih sredstev preko enega legalnega računa je specifična vrsta združevanja. Gre za skrito administracijo. Legalno obstaja samo en, tj. glavni bančni račun, na katerega so vezani številni »skriti« divizijski računi.

C) Večvalutno združevanje - »multicurrency pool«

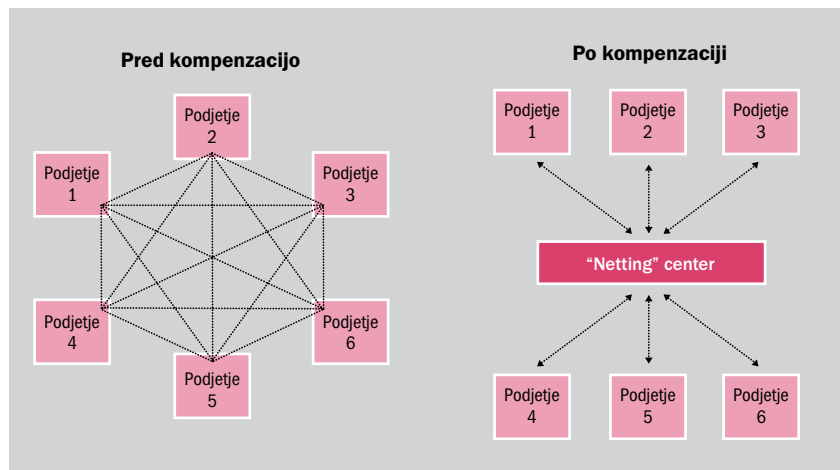
Večvalutno združevanje se izvaja v primeru, ko so v proces vključena podjetja, ki poslujejo z več različnimi valutami.

Slika 2: Fiktivno združevanje sredstev

Fiktivno združevanje - "notional pool"

2.2.2. "Netting"

»Netting« je tehnika, ki dovoljuje kompenzacijo terjatev z obveznostmi med podjetji korporacije. Uporablja se praviloma za upravljanje tokov med podjetji korporacije. Princip pri bilateralni in multilateralni kompenzaciji je isti. Razlika je samo v številu udeleženih podjetij. Pri kompenzaciji se plačuje samo neto vrednost. Informacije zbira »netting« center, ki vodi vse transakcije, kalkulira neto zneske za vsako podjetje v procesu kompenzacije, in obvešča le-to o znesku plačila ali prejema na koncu kompenzacije.

Slika 3: Prikaz tehnike kompenzacije


2.2.3. Ostale tehnike

(»re invoicing« – vmesno fakturiranje, »leading«- pospeševanje plačil, »lagging«- zadrževanje plačil, koncentracija sredstev)

2.3. Učinkovita struktura računov

Podjetja lahko uporabljajo različne tehnike upravljanja z denarjem in vzpostavijo različne strukture bančnih računov. Kakšne so le-te, je odvisno od izbrane tehnike, bančnega koncepta in organiziranosti multinacionalnega podjetja.

2.3.1. Strukture združevanja sredstev

Podjetja uporabljajo različne opcije združevanja sredstev in jih kombinirajo z namenom učinkovitega upravljanja bančnih računov. Ločimo:

1. združevanje sredstev v državi, kjer se stanja vseh domačih računov bodisi efektivno ali fiktivno saldirajo na glavni račun;
2. čezmejno združevanje sredstev, kjer so možne različne alternativne kombinacije.

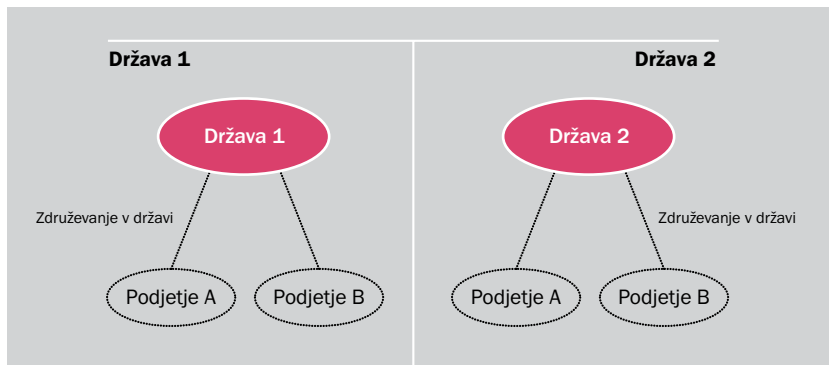
Čezmejno združevanje sredstev

Ena prvih odločitev pri čezmejnem združevanju je, kako bo potekalo, oziroma ali je:

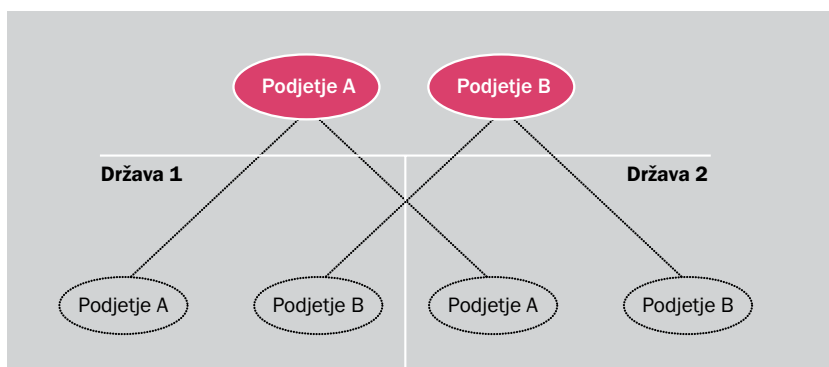
- združevanje sredstev po državi - sredstva posameznih odvisnih podjetij združujejo na nacionalni glavni račun;
- združevanje po podjetju – sredstva podjetij iz različnih držav se združujejo na nivoju podjetja.

Pri čezmejnem združevanju sredstev se lahko uporabijo različne možnosti. Kombinacije določa izbira tehnike efektivnega in/ali fiktivnega združevanja sredstev in načina združevanja, tj. združevanja na nivoju države ali nivoju podjetja.

Slika 4: Združevanje po državi



Slika 5: Združevanje po podjetju



2.3.1.3. Možne kombinacije čezmejnega združevanja

Zap. št.	Rešitev	Globalna tehnika
1.	Čezmejno in domače združevanje sredstev z ničelnim stanjem podračunov -po državi	Združevanje z ničelnim stanjem podračunov
2.	Čezmejno združevanje sredstev po podjetju	Združevanje z ničelnim stanjem podračunov
3.	Čezmejno združevanje sredstev z ničelnim stanjem podračunov in domače fiktivno združevanje	Združevanje z ničelnim stanjem podračunov
4.	Čezmejno fiktivno in domače združevanje sredstev z ničelnim stanjem podračunov	Fiktivno združevanje sredstev
5.	Čezmejno fiktivno združevanje po podjetju	Fiktivno združevanje sredstev
6.	Čezmejno in domače fiktivno združevanje	Fiktivno združevanje sredstev

2.4. Bančni koncepti združevanja sredstev

Pri izbiri bančnega koncepta ne gre za vprašanje, ali bo podjetje uporabljalo smo eno banko ali ne. Večinoma jo tudi ne. Vprašanje je, kateri bančni koncept bo izbralo, oziroma kateri bančni koncept lahko podpira obe strani, lokalno in globalno.

Ključno vprašanje je, kateri bančni koncept bo izbralo podjetje, oziroma kateri bančni koncept lahko podpira obe strani, lokalno in globalno

Organizacija finančnega upravljanja mora biti zastavljena tako, da ne podpira le sedanjega poslovanja, ampak tudi bodoče

Odsotnost usklajenosti davčne in pravne regulative med državami zapleta in omejuje izvajanje združevanja denarnih sredstev v multinacionalnem podjetju

Za potrebe upravljanja z denarnimi sredstvi so banke razvile naslednje koncepte:

- **večbančni koncept,**
- **koncept »overlay«** strukture računov,
- **enobančni bančni koncept.**

Večbančni koncept poleg banke, preko katere bo potekalo združevanje denarnih sredstev na globalni ravni, vključuje še eno lokalno banko iz vsake države. Združevanje poteka tako, da lokalne banke združujejo sredstva na račun globalne banke.

»Overlay« koncept, prav tako kot večbančni, vključuje globalno banko in lokalne banke v posamezni državi. Koncept je zastavljen tako, da globalna banka odpre narezidentni »overlay« račun v vsaki državi. Te račune lahko odpre bodisi v svojih podružnicah, partnerski banki ali lokalni banki.

Enobančni koncept je v primeru, ko združevanje poteka preko ene banke, ki je hkrati lokalna in globalna. Koncept ene banke je primeren za multinacionalna podjetja, ki imajo organizirane centralizirane administrativne enote za plačilni promet.

2.5. Organiziranost upravljanja z denarnimi sredstvi

V globaliziranem okolju morajo multinacionalna podjetja upravljati tveganja v celoti za vse dislocirane enote. Aktualno je centraliziranje aktivnosti finančnega upravljanja. Prednosti so: uporaba, koordinirane in centralne baze podatkov, izboljšano poročanje, standardizirane procedure, osredotočenost na osnovne aktivnosti, koncentracija znanja, strokovno znanje, pozitivni efekti zaradi ekonomije obsega. Vendar centralizacija ni vedno najbolj primerna in ni vsepovsod možna.

Organizacijske oblike finančnega upravljanja:

1. decentralizirana organizacija,
2. valutni center – »multicurrency center«,
3. zbirni center »cash concentration center«,
4. centralna enota za plačilni promet »payment factory«,
5. centralna enota za finančno administrativne posle »shared service center«.

Organizacija finančnega upravljanja mora biti zastavljena tako, da ne podpira le sedanjega poslovanja, ampak tudi bodoče. Ponavadi se spreminja po korakih, in sicer od decentralizirane oblike finančnega upravljanja in upravljanja z denarjem do popolnoma centralizirane.

2.6. Davčna in pravna ureditev upravljanja z denarnimi sredstvi

Združevanje denarnih sredstev vključuje številne lokalne in meddržavne transakcije, kar pomeni obvezno upoštevanje davčne in pravne regulative posamezne države. Odsotnost usklajenosti med državami dodatno zapleta izvajanje. Znotraj davčne ureditve je potrebno je upoštevati: davke po odbitku, transferne cene, tanko kapitalizacijo, davčno obravnavo dolgoročnega dolga. Znotraj pravne ureditve pa; kreditno poslovanje med povezanimi podjetji, pravico kompenziranja, takse, predpise centralne banke, mednarodni računovodski standardi.

3. Upravljanje z denarnimi sredstvi v Gorenju

3.1. Posnetek stanja

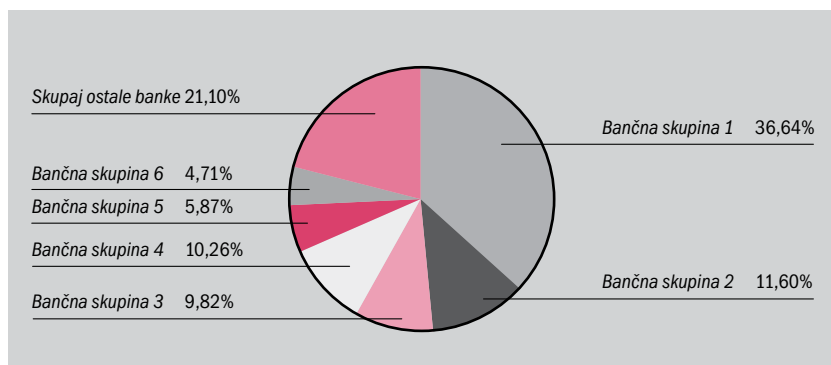
Upravljanje z denarnimi sredstvi v Gorenju je decentralizirano, vsako podjetje skrbi za lastne denarne tokove, izvaja plačila in skrbi za prilive

Upravljanje z denarnimi sredstvi v Gorenju je decentralizirano. Vsako podjetje skrbi za lastne denarne tokove, izvaja plačila in skrbi za prilive. Podjetja samostojno skrbijo tudi za stanja na lastnih računih in za ureditev limitov na računih. Pogoji poslovanja z bankami se urejajo delno na centralnem, delno na lokalnem nivoju.

Iz analize podatkov je razvidno, da Gorenje:

- posluje s 76 bankami;
- ima odprtih 116 bančnih računov;
- nima poenotenih pogojev z bankami za vsa podjetja;
- na računih podjetij ostajajo dnevno neplasirana sredstva (dnevno povprečje 7,4 mio EUR za celoten sistem – podatki iz stanj po podjetjih konec meseca - izguba cca 250 T EUR letno);
- nima vzpostavljene kontrole nad denarnimi tokovi za celoto;
- nima standardiziranih in avtomatiziranih postopkov plačevanja kot celota;
- ima decentralizirano izvajanje upravljanje z denarnimi sredstvi.

Slika 6: Deleži bank v plačilnem prometu Skupine Gorenje za leto 2005



Posamezne banke so del bančnih skupin. Okoli 70 % denarnih tokov Skupine Gorenja procesirajo štiri bančne skupine.

Tabela 1: Zastopanost najpomembnejših bančnih skupin po podjetjih in državah

Podjetje	Država	Bančna skupina			
		Bančna skupina 1	Bančna skupina 2	Bančna skupina 3	Bančna skupina 4
Gorenje d.d.	Slovenija	x	x	x	x
Gorenje GTI	Slovenija	x			x
Gorenje Notranja oprema	Slovenija	x			
Gorenje IPC	Slovenija	x			
Gorenje Tiki	Slovenija	x	x		x
Gorenje Indop	Slovenija	x			
Gorenje Glin	Slovenija	x			x
Gorenje Gostinstvo	Slovenija				
Gorenje Orodjarna	Slovenija	x			x
Kemis	Slovenija				x
Linea	Slovenija	x	x		
Biterm	Slovenija				x
Opte Ptuj	Slovenija				
Gorenje Austria Kuechen	Avstrija			x	
Gorenje Beteiligungs	Avstrija		x	x	
Gorenje Austria	Avstrija		x	x	
Gorenje Vertriebs	Nemčija	x		x	

Gorenje France	Francija			x
Gorenje Koerting	Italija	x		
Gorenje UK	Velika Britanija			
Gorenje Skandinavien	Danska			
Mora Moravia	Češka	x	x	x
Gorenje Spol	Češka	x	x	x
Gorenje Kuchyne Spol	Češka		x	x
Gorenje Slovakia	Slovaška	x	x	
Gorenje Real Spol	Slovaška	x	x	x
Gorenje Polska	Poljska	x	x	
Gorenje Budapest	Mađarska	x		
Gorenje Zagreb	Hrvatska		x	
Gorenje Commerce	BIH	x	x	
Gorenje d.o.o.	Srbija		x	x
Gorenje Podgorica	Črna Gora	x		
Gorenje Skopje	Makedonija			
Gorenje Bolgarija	Bolgarija	x	x	x
Gorenje Romania	Romunija		x	x

 EU z EUR

 EU brez EUR

 EU pridružene čl. brez EUR

Trenutno nobena od štirih največjih bank v sistemu Gorenje ne pokriva popolnoma vseh držav evroobmočja. Gorenje posluje v vseh svojih podjetjih z 76 bankami. Nekatero od njih so del bančnih skupin. Za takšno poslovanje je potrebe izrazito velik potencial za urejevanje odnosov, različna IT podpora, pogoji itn.

3.2. Predlagane spremembe

Analiza je pokazala, da mora podjetje nujno racionalizirati poslovanje, in sicer:

- zmanjšati število bančnih računov - (zmanjšati na en račun na podjetje, z izjemo matičnega podjetja);
- racionalizirati število bank - (prioriteta so banke bančne skupine izvajalke združevanja denarnih sredstev);
- poenotiti bančne pogoje za Gorenje (provizije, obrestne mere itd.);
- uvesti sistem združevanja denarnih sredstev;
- (cash pooling, fiktivni in efektivni, čezmejno združevanje po državi, vsi bančni koncepti);
- organizirati centralno enoto za plačilni promet – standardizirati in avtomatizirati plačilni proces.

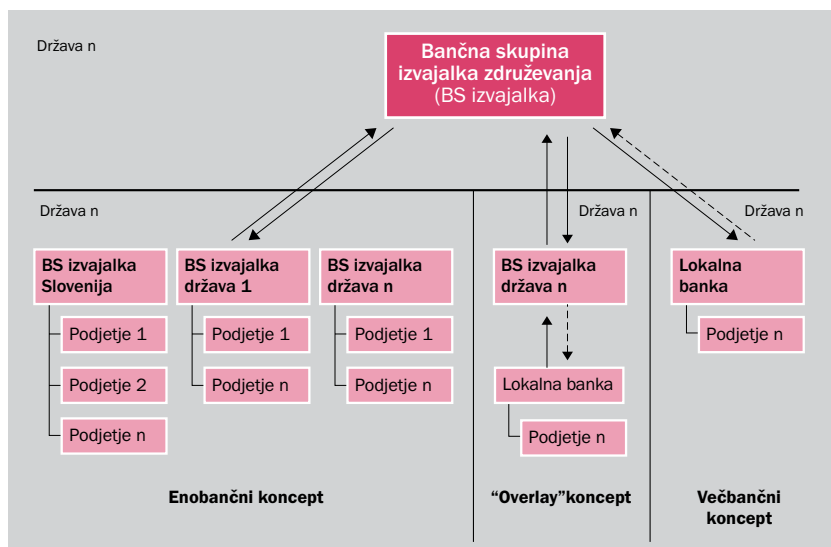
Za Gorenje bi bilo primerno postopno uvajanje sprememb. Scenariji so lahko različni in so predmet odločitve najvišjega vodstva.

Eden možnih scenarijev bi potekal na naslednji način:

1. centralizacija plačilnega prometa in fiktivno združevanje v Sloveniji;
2. fiktivno združevanje sredstev v evroobmočju;
3. razširitev centralizacije plačilnega prometa;
4. efektivno združevanje za evro območje in fiktivno združevanja sredstev po principu večvalutnega združevanja za področje EU.

V okviru naloge je izdelan model združevanja denarnih sredstev z uporabo tehnik fiktivnega in efektivnega združevanja in zgrajena struktura računov po principu združevanja po državi. Za podporo združevanja denarnih sredstev za Gorenje kot celoto so predvidene vse vrste bančnih konceptov.

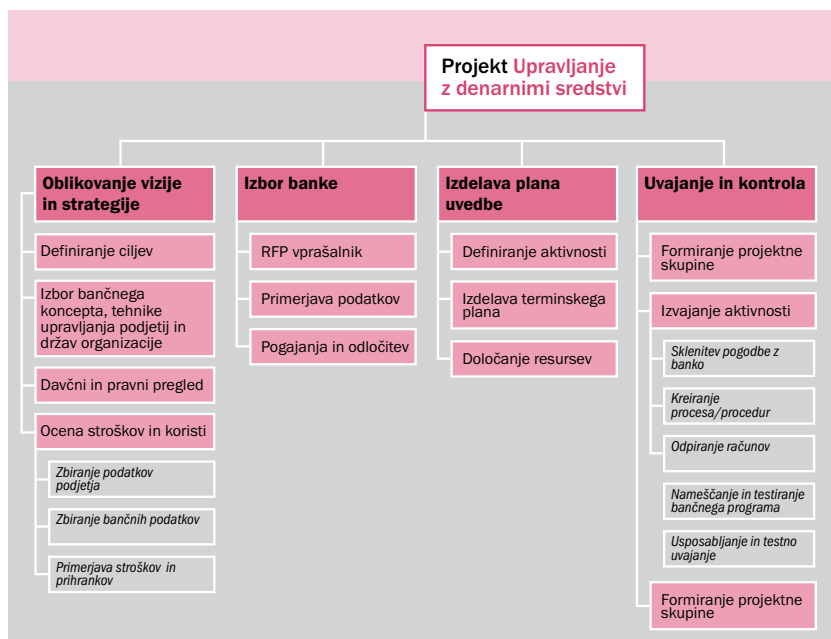
Slika 7: Bančni koncepti združevanja sredstev



3.3. Uvajanje novega koncepta upravljanja z denarjem

Uvajanje novega koncepta upravljanja z denarnimi sredstvi je potrebno zastaviti kot projekt in ga izvajati z orodji projektnega vodenja. Za projekt je narejena »work breakdown structure«, tj. »WBS« projekta, ocenjeni so potrebni resursi, zastavljena je cost/benefit analiza in določen je terminski plan. Posamezne aktivnosti so podrobno obdelane. Oblikovan je tudi način obvladovanja tveganj.

Slika 8: WBS struktura projekta



Strategijo projekta določi najvišje vodstvo in se opredeli do naslednjih vprašanj:

1. ali bodo finance znotraj multinacionalnega podjetja centralizirane ali decentralizirane;
2. kakšna bo bančna struktura upravljanja z denarjem;
3. katero tehniko upravljanja z denarnimi sredstvi bo podjetje uporabilo;
4. katere podjetja oz. države bodo vključene v sistem upravljanja;
5. ali bodo v upravljanje vključene obstoječe banke ali se izbere nova banka itn..

Pričakovani rezultati novega sistema upravljanja z denarnimi sredstvi so:

- večja preglednost nad denarnimi tokovi celotnega podjetja;
- odprava stanj neplasilanega denarja na računih;

Multinacionalno podjetje glede na značilnosti in zahteve postavi zase, v danih okoliščinah, ustrezen model upravljanja z denarjem in pri tem sledi cilju, da uporabi najboljšo kombinacijo razvitih rešitev

- učinkovita uporaba denarnih sredstev;
- znižanje finančnih odhodkov zaradi nižjih stroškov obresti, bančnih provizij in hitreje dostopnosti denarja;
- znižanje administrativnih stroškov zaradi manjšega števila kadrov;
- zmanjšanje tveganj procesiranja plačil, valutnih tveganj;
- izboljšano upravljanje relacij z bankami.

Pogoji za uspešno uvajanje sistema upravljanja z denarnimi sredstvi so:

- strateška odločitev in podpora najvišjega vodstva;
- projektni vodja za polni delovni čas;
- zagotavljanje podpore, človeških in materialnih virov v vseh podjetjih (interdisciplinarna sestava tima, finance, informatika...);
- programska oprema za upravljanje z denarnimi sredstvi;
- integralni informacijski sistem v podjetjih multinacionalnega podjetja;
- postavljen sistem standardiziranih internih procedur in kontrol.

Poudariti je treba, da se osnovni cilji upravljanja z denarnimi sredstvi v podjetjih pravzaprav niso spremenili. Spremenil se je način, kako to podjetja počnejo, ter postopki in tehnologija, ki se uporablja.

Multinacionalno podjetje glede na značilnosti in zahteve postavi zase, v danih okoliščinah, ustrezen model upravljanja z denarjem in pri tem sledi cilju, da uporabi najboljšo kombinacijo razvitih rešitev. Na področju upravljanja z denarnimi sredstvi se z razvojem tehnologije, bančnih zmožnosti in dobre prakse nenehno izboljšujejo rešitve, zato morajo podjetja sprotno revidirati sistem in ga posodabljati.

Literatura

1. Allman-Ward Michele: Essentials of managing corporate cash. Hoboken (N.J.) : J. Wiley & Sons, Inc., 2003. 264 str.
2. Bijnen Paul: Intraday cash balancing: time to move forward. The Euromoney Foreign Exchange & Treasury Management Handbook 2005. Brighton : Euromoney Institutional Investor PLC, str. 71-77.
3. Britt Phill: The New Age of Cash Management. Bank System and Technology, ABL/INFORM Global, Jan. 2006. str. 26-29.
4. Coleman Rosari, Boutineau Martine: Making sense of EDIFACT, MA-CUG and FTP on the route to straight trough processing. The Euromoney Foreign Exchange & Treasury Management Handbook 2005. Euromoney. Brighton: Euromoney Institutional Investor PLC , 2005. str. 85-92.
5. Dolfe Maria, Koritz Anna: European cash management. Chichester : J.Wiley & Sons, 1999. 222 str.
6. European Cash Management : A practical Guide/ Research Report. London : Treasury Today Limited, 2005. 144 str.
7. Rupprecht Hans P.: Efficient in-house banking. FX&MM, Trading, Treasury, Tehnology. Brasted : Russell Publishing Limited, September 2005, str. 52 -54.
8. Schmid O.: A multistage stochastic optimization model for the cash management problem, februar 2001, 4th conference of the Swiss Society for Financial Market Research, Berne, March 8 – 9, 2001. str 1-24.
9. SEPA –Who's directing the standards. Treasury Management International, London : TMI Asia, 2005. 48 str.
10. SWIFT Solutions for Corporate. FX&MM, Trading, Treasury, Tehnology, Brasted : Rusell Publishing Ltd, 2005. 10 str.
11. Wielen Lex van, Alpen Willem van, Bergen Joost: International cash management, A Practical Guide to Managing Cash Flows, Liquidity, Working Capital and Short-term Financial Risks. Driebergen : Riskmatrix , 2005. 447 str.

Viri

1. Common system of taxation: interest and royalty payments made between associated companies
2. Direktiva Sveta 2003/49/ES o skupnem sistemu obdavčevanja plačil obresti ter licenčnin med povezanimi družbami iz različnih držav članic
3. ICC Statement on Controlled Foreign Corporations (CFC) Rules

Avtorica:
Tatjana Močnik

Vpliv kulture na mednarodno poslovanje

1 Uvod

Ne glede na dejstvo, da postaja svet vse manjši zaradi izboljšav na področju tehnologije, komunikacije, transporta in informacijskih sistemov, vzorci obnašanja in vrednot ostajajo dokaj nespremenjeni. Na svetu obstajajo številne kulture, na katere se moramo še posebej kot poslovneži dobro pripraviti, kar nam omogoča lažje poslovanje.

Poznavanje drugih kultur in pa dobra pripravljenost menedžerjev prinaša podjetju pri mednarodnem poslovanju velike konkurenčne prednosti. Poznavanje tujih kultur pa ne pripomore samo k razvoju mednarodnih poslovnežev, ampak pomaga organizacijam, da boljše plujejo v tujih vodah.

Nepoznavanje tujih kultur nas lahko včasih pripelje do neprijetnih situacij. S poznavanjem si lahko lažje razložimo dejanja drugih in pa njihovo obnašanje, medtem ko lahko nepoznavanje vodi v nesporazume. Ta znanja niso pomembna samo pri poslovanju, temveč tudi v vsakdanjem življenju. Glede na to, da vse več ljudi potuje, jim lahko ta odprtost pomaga, da spoznajo nove dimenzije sveta in pripomore k nepozabnemu potovanju.

Vse več ljudi je prepričanih, da bo modernizacija in globalizacija pripeljala do svetovne kulture. Vendar moje mnenje je, da bodo med nami vedno prisotne številne kulture in bodo ljudje vedno bolj ponosni nanje. Zato se mi zdi pomembno, da se podjetja na to dobro pripravijo in si s tem olajšajo poslovanje.

Vsaka država ima svoje navade, vrednote, običaje in norme, ki vplivajo na razlike v poslovanju določene organizacije. Tako imajo različne kulture različen pristop in strategije, ki vplivajo na uspešnost podjetja.

2 Opredelitev kulture

2.1 Definicija kulture

Kultura je kompleksen, multidimenzionalen in vseobsegajoč proces, ki zaznamuje posameznikovo življenje na najgloblji ravni.

Kot pravi Braudel (1991, 69-71): „... je sad neskončnega trajanja, ki daleč presega sicer zavidanja vredno dolgoživost gospodarskih svetov, je najstarejša osebnost v zgodovini človeštva. Gospodarstva se izmenjujejo, politične ustanove izginjajo, družbe si sledijo druga za drugo, kultura pa nadaljuje svojo pot. Je starka, patriarh v zgodovini sveta. Stkana iz množice materialnih in duhovnih dobrin, je obenem družba in politika in gospodarska širitev. Tisto česar družba ne zmore, se kulturi posreči; kjer bi gospodarstvo zmoglo samo, ga kultura utesnjuje.

Poznavanje drugih kultur in pa dobra pripravljenost menedžerjev prinaša podjetju pri mednarodnem poslovanju velike konkurenčne prednosti

Vsaka država ima svoje navade, vrednote, običaje in norme, ki vplivajo na razlike v poslovanju določene organizacije

Kultura je kompleksen, multidimenzionalen in vseobsegajoč proces, ki zaznamuje posameznikovo življenje na najgloblji ravni