CASH MANAGEMENT U SRBIJI
CASH MANAGEMENT IN SERBIA

Lidija Barjaktarović
Univerzitet Singidunum
lbarjaktarovic@singidunum.ac.rs

Sažetak: *Cash management* je upravljanje tokovima novca privrednog subjekta. *Cash management* ponuda banke je usmerena na upravljanje svim računima klijenta kod banke kako bi se obezbedila otpimalna likvidnost kompanije, finansijsko planiranje, finansijski kontroling i regularno informisanje. Istovremeno se smanjuju svi transakcioni troškovi klijenta kod banke i optimizuje klijentov kamatni rezultat zahvaljujući kratkoročnim investicijama raspoloživog kompenzacionog salda na računu odnosno pozajmljivanju neophodnih novčanih sredstava.
Uvažavajući važeću zakonsku regulativu sofisticirane usluge *Cash Management-a* još uvek ne mogu da se implementiraju u Srbiji. Trenutno je omogućeno klijentima da koriste osnovne usluge platnog prometa (domaćeg i međunarodnog) uključujući usluge alternativnih kanala distribucije, kreditiranja i oročenja slobodnih novčanih sredstava.
Ključne reči: *Cash Management*, optimizacija, profit, likvidnost, informisanje .

Abstract: Cash management is management of the customer's cash. Bank's cash management offer enables management of all customers account with the bank in order to provide optimal liquidity of the company, financial planning, financial controlling and regular information At the same time all transaction costs will be reduced and interest rate profit will increase due to the short term investments of compensating balance on the customer's account.
Having in mind current regulation in Serbia soficitated cash management services can not be applied. Currently customers can use basic payment services (international and local) including multichannel management services, credits and term deposits.
Key words: cash management, optimization, profit, liquidity, information .

1. UVOD

Cash Management je upravljanje tokovima novca pravnih lica – finansijskih i ne-finansijskih institucija. Predmet ovog rada je *Cash Management* ponuda banke usmerena na upravljanje svim računima klijenata pravnih lica – ne-finansijskih institucija, kako bi se obezbedila za klijenta optimalna likvidnost i kamatni prihod (*treasury*), finansijsko planiranje, finansijski kontroling i regularno informisanje.

Cilj primene *Cash Management* koncepta od strane klijenta je da se obezbedi efektivna maksimalna profitabilnost u poslovanju sa novcem, tj. optimalna količina novca u kompaniji, da se smanje oportunitetni transakcioni troškovi, da se planski upravlja očekivanim novčanim prilivima i odlivima (kompanije mogu koristiti različite procedure za ubrzanje naplate potraživanja i odlaganja plaćanja) odnosno da se obezbede povoljne kreditne linije i pravovremeno investira kompenzacioni saldo. Svrha je da kompanije posluju sa jednom poslovnom bankom, kako bi obezbedila najpovoljnije uslove realizacije finansijskih usluga od strane banke odnosno kako bi njeni raspoloživi deponovani depoziti kod poslovne banke kompenzovali cenu usluge. Takođe, ovim se postiže veća automatizacija u poslu i pojednostavljuje vođenje knjigovodstva kompanije.

Cilj banke da nudi i razvija *Cash Management* proizvode je isti kao i kod klijenta – obezbediti dugoročnu profitabilnost i optimalnu likvidnost u poslovanju. *Cash Management* ponuda banke se sastoji iz osnovnih, specijalnih i grupnih proizvoda. [1]

Osnovne usluge Cash Management-a su: otvaranje i vođenje računa u lokalnoj i stranoj valuti, plaćanja i naplate u domaćem i međunarodnom platnom prometu, *Direct Debit* (naplata potraživanja), *Cash Collection* (prikupljanje gotovine sa adrese klijenta), *Cash Delivery* (isporuka gotovine na adresu komitenta), elektronsko bankarstvo i platne kartice.

Specijalnu grupu cash management proizvoda čine:

1. *Cash Management Account Web Bill*,
2. *Effective pooling & Notional Pooling*.

Grupni proizvodi cash management-a su:

1. *Multicash*,
2. *Cash Management International*,
3. *UniCash*,
4. *Cross Border Margin Pooling*.

2. SPECIJALNI PROIZVODI CASH MANAGEMENT-A

Cash Management Account Web Bill omogućava klijentima elektronsko kontrolisanje troškova upravljanja tokovima novca kao što su bankarski troškovi (smanjenje transakcionih troškova), administrativni troškovi i manuelni rad u kompaniji vezan za upravljanje tokovima novca. Istovremeno, obezbeđuje klijentima neophodnu optimalnu likvidnost i profit zahvaljujući pravovremenim kratkoročnim investicijama (optimizacija kamatnih prihoda).[2]

Cash Management Account obezbeđuje klijentima tržišno prihvatljivu kamatu, kao i transparentne i fiksne jednokratne provizije za domaće i međunarodne transakcije platnog prometa. Raspoloživa salda na računu se automatski investiraju kako bi obezbedio optimalan povraćaj. Znači, cilj upotrebe *Cash Management Account Web Bill*-a je: optimizacija likvidnosti kompanije, finansijsko planiranje, finansijski kontroling i regularno informisanje.

Effective Pooling & Notional Pooling odnosno *Cash Pooling* je efikasna alatka *Cash Management-a* koja se kombinuje sa decentralizovanim upravljanjem računima, centralizovanom kooridnacijom grupne likvidnosti i optimizacijom kamatnog rezultata.[3]

Ukoliko se govori o *Effective Pooling-u*, postoje dve mogućnosti za klijente:[4]

a) Zero Balancing – je moguć proizvod za grupu povezanih lica u zemlji koji posluju sa jednom bankom ili grupom povezanih banaka (npr. u okviru RZB i RZB grupe u Austriji) – u eurima ili drugoj konvertibilnoj valuti, koji omogućava na dnevnoj osnovi transfer dugovnih i potražnih salda sa pojedinačnih računa članova grupe povezanih lica na jedinstveni račun koji se nalazi u centrali banke, tzv. master račun (*Master Account*). Na kraju dana sva raspoloživa novčana sredstva (uključujući korišćenja pozajmica po tekućem računu nekog od članova grupe povezanih lica) grupe povezanih lica se nalaze na master računu, na koja se obračunava i pripisuje kamata. Znači, master račun je predmet praćenja i upravljanja novčanim sredstvima klijenta.

[1] Prezentovani podela *Cash Management* proizvoda preuzeta iz Kataloga proizvoda RZB Austrija, obzirom da je više puta nagrađivana za *Cash Management* usluge na teritoriji centralne i istočne Evrope. Takođe, jedina poseduje kompletnu ponudu *Cash Management-a* i odgovarajuće softversko rešenje.
[2] *Cash Management Account Web Bill* bi se mogao prevesti kao elektronski izvod *Cash Management* računa.
[3] *Cash Pooling* bi se mogao prevesti kao udruživanje novčanih sredstava odnosno salda na računima klijenta ili grupe povezanih lica.
[4] *Effective Pooling* bi se mogao prevesti kao efektivno udruživanje sredstava.

Effective Pooling je primenjiv za sve kompanije koje žele da optimizuju kamatni rezultat i centralizuju upravljanje likvidnošću celom grupom povezanih lica.

Primer *Zero Balancing-a*: kompanije A, B i C su grupa povezanih lica po vlasništvu (nazvaćemo ih ABC grupa) koja ima otvoren račun kod iste poslovne banke. Na kraju današnjeg dana, pre prenosa sredstava na master račun, kompanija A ima 900 eura na računu, kompanija B je koristi pozajmicu po tekućem računu u iznosu od 300 eura i kompanija C koristi pozajmicu po tekućem računu u iznosu od 100 eura. Ugovorena kamata je 3% za oročenje novčanih sredstava odnosno 6% za korišćenje pozajmice za sva povezana lica ABC grupe.

Pošto se raspoloživa sredstva transferišu na master račun, saldo na individualnim računima povezanih lica je nula eura.

Grupni kamatni prihod za ABC grupu u slučaju ne korišćenja *Zero Balancing-a* bi bio: 900*3%-300*6%-100*6%= 3 eura.

Grupni kamatni prihod za ABC grupu u slučaju korišćenja *Zero Balancing-a*, gde se salda na individualnim računima članova grupe povezanih lica prebacuju na master račun, pa se u sledećem koraku vrši obračun kamate, bi bio: 500*3%=15 eura. Kamatni dobitak za ABC grupu je 12 eura (razlika između grupnog kamatnog prihoda u slučaju korišćenja i u slučaju ne korišćenja *Zero Balancing-a*).

b) *Target Balancing* odnosno *Cross-border Pooling* se nudi klijentima koji imaju povezana pravna lica prevashodno u zemljama centralne i istočne Evrope, a posluju preko bankarske grupe koje obavlja poslove u istom regionu odnosno ima partnerske banke u regionu, ali je bitno naglasiti da se master račun nalazi u osnovnoj poslovnoj banci (npr. kompanija A iz Austrije ima otvoren račun u RZB Austrija, a njena povezana lica obavljaju delatnost u Češkoj, Poljskoj, Mađarskoj i Slovačkoj. Ukoliko povezana lica kompanije A nemaju otvoren račun u Raiffeisen banci u svojim domicilnim zemljama, moguće je da otvore račun u bankama partnerima RZB grupe, ali se master račun nalazi u RZB Austrija). Pomenuta struktura se bazira na korišćenju sledećih SWIFT poruka: MT 101, MT 103, MT 940 i MT 942.[1]

Proces prekograničnog udruživanja sredstava se dešava na kraju svakog radnog dana isključivo u eurima, kroz dva koraka. U prvom koraku dolazi do prvog nivoa udruživanja sredstava u domicilnoj zemlji (ukoliko ima više povezanih lica sredstva se prebacuju na lokalni master račun odnosno ako su raspoloživa sredstva u različitim valutama vrši se konverzija i sredstva se prebacuju na lokalni master račun – u eurima), dok se u drugom koraku sredstva prebacuju na master račun, koji se nalazi u inostranstvu (u našem primeru u RZB Austrija). Posebne vrste *Target Balancing-a* su udružena saldiranja koja se odigravaju po postizanju minimalnog ili maksimalnog salda na računu, što je adekvatan metod za snižavanje transakcionih troškova.

Možemo zaključiti da su koristi od *Effective Pooling-a* sledeće:

- optimizacija kamatnog rezultata i upravljanja likvidnošću, kroz izbegavanje korišćenja pozajmice po tekućem računu i unapređenje upravljanja tokovima novca,
- uprošćen sistem upravljanja novcem zahvaljujući potpunoj automatizaciji koncentracije salda na master računu,
- ušteda vremena kroz izbegavanje manuelnog rada,
- čista identifikacija transfera na/sa master računa korišćenjem specijalnih referentnih kodova,
- interni kamatni izvod (tzv. knjigovodstvo u senci) omogućava grupno interno kamatno knjigovodstvo,

[1] *Cross-border Pooling* bi se mogao prevesti kao prekogranično (međunarodno) udruživanje novčanih sredstava odnosno salda na računima klijenta ili grupe povezanih lica.

- sve infomracije o transakcijama upravljanja novcem su raspoložive putem interneta,
- korisničko upravljanje omogućava da različiti korisnici budu ovlašćeni (autorizovani) da dobijaju različite informacije vezane za upravljanje novcem.

Notional Pooling je poznat kao kamatna kompenzacija, koja je čista matematička koncentracija salda na računima koji pripadaju grupi povezanih lica. Cilj pomenute koncentracije je optimizacija sve ukupnog kamatnog rezultata bez fizičkih transfera odnosno prenosa sredstava. Stoga nije baš efektivna metoda udruživanja novčanih sredstava. Salda na računima se, na dnevnoj osnovi, fiktivno transferišu na interni klirinški račun na dnevnoj bazi. Sveukupni neto grupni saldo na internom klirinškom računu se koristi kao osnov za kamatnu kalkulaciju. Postojeća pozitivna salda na računu se koriste da pokriju delimično kreditna salda (po osnovu korišćenja pozajmica po računu). Glavna prednost korišćenja *Notional Pooling-a* je što se zarađenim kamatnim prihodom pokrivaju kamate na korišćene pozajmice po tekućem računu.

Bitno je naglasiti da je svaki račun povezanog lica u okviru grupe povezanih lica u primeni *Notional Pooling-a* nezavistan i raspoloživ za plaćanje bez ograničenja.[1]

Primer *Notional Pooling-a*: kompanije A, B i C su grupa povezanih lica po vlasništvu (nazvaćemo ih ABC grupa) koja ima otvoren račun kod iste poslovne banke. Na kraju današnjeg dana, pre prenosa sredstava na interni klirinški račun, kompanija A ima 900 eura na računu, kompanija B je koristi pozajmicu po tekućem računu u iznosu od 300 eura i kompanija C koristi pozajmicu po tekućem računu u iznosu od 100 eura. Ugovorena kamata je 3% za oročenje novčanih sredstava odnosno 6% za korišćenje pozajmice za sva povezana lica ABC grupe.

Pošto se raspoloživa sredstva fiktivno transferišu na interni klirinški račun, saldo na individualnim računima je nepromenjen.

Grupni kamatni prihod za ABC grupu u slučaju ne korišćenja *Notional Pooling-a* bi bio: 900*3%-300*6%-100*6%= 3 eura.

Grupni kamatni prihod za ABC grupu u slučaju korišćenja *Notional Pooling-a* bi bio: 500*3%=15 eura. Kamatni dobitak za ABC grupu je 12 eura (razlika između grupnog kamatnog prihoda u slučaju korišćenja i u slučaju ne korišćenja Zero Balancing-a).

Preduslovi za korišćenje *Notional Pooling-a* su:
- svi računi integrisani u *National Pooling* moraju biti u istoj poslovnoj banci (npr. RZB Austrija),
- svi računi moraju biti denominovani u istoj valuti,
- svi računi moraju imati isti kraj radnog dana odnosno zatvaranja,
- zaključen ugovor o *Notional Pooling-u* između poslovne banke i klijenta.

Koristi od implementacije *National Pooling-a* su:
- optimizacija grupnog kamatnog rezultata,
- salda na integrativnim računima (individualnim računima članova grupe) se ne transferišu i interni klirinški račun se vode nezavisno,
- raspolaganje sredstvima na računima članova grupe je bez ograničenja,
- brz pristup svim informacijama vezanim za interni klirinški račun, preko interneta,
- maksimalno transparentni finansijski rezultati iz jasnih i detaljnih izveštaja.

Izvodi *Cash Pooling-a* sadrže različite informacije, kao što su: individualne kalkulacije po transakciji, kompenzacione kalkulacije, kamatni dobitak i obračunatu kamatnu stopu. Dostupni su u različitim elektronskim formatima. Posebna vrsta usluge za međunarodno aktivne klijente je *International Liquidity Info*, koji obezbeđuje neophodne

[1] *Notional Pooling* bi se mogao prevesti kao hipotetičko udruživanje sredstava odnosno matematički preračun salda na različitim računima grupe povezanih lica.

pouzdane informacije o sveukupnoj grupnoj likvidnosti bez prikazivanja rezultata na internom klirinškom računu.[1]

Bitno je naglasiti, da je pre implementacije bilo koje vrste *Cash Pooling-a*, neophodno proveriti zakonsku i poresku regulativu zemalja u kojima grupa povezanih lica obavlja delatnost. Potom je važno konsultovati stručnjake u banci, kako isto primeniti u svakodnevnom radu. I na kraju, bi trebalo sagledati koliki su troškovi implementacije istog.

3. GRUPNI PROIZVODI CASH MANAGEMENT-A

Multicash je softver koji podržava sve *Cash Management* proizvode banke i obezbeđuje razmenu podataka između klijenta i banke. Prema raspoloživim podacima, jedina bankarska grupa koja posluje na teritoriji Srbije i ima pomenuto softversko rešenje je Raiffeisen Zentral Bank iz Austrije.

Cash Management International je proizvod koji je nastao kao rezultat globalnog poslovanja klijenata i njihove potrebe za centralizovanim upravljanjem likvidnošću. Podrazumeva standardizovani proces upravljanja novčanim tokovima na globalnom nivou primenom jedinstvenog rešenja za elektronsko bankarstvo. Dva osnovna paketa proizvoda *Cash Management International-a*, bazirana na korišćenju SWIFT poruka, su:

1. *International Account Information* - Izvod međunarodnog računa,
2. *International Disbursement Service* – Zahtev za međunarodnim plaćanjem.

Takođe, *International Customer Support Desk* je na raspolaganju klijentima ukoliko se odluče za ovu uslugu.

UniCash je vrsta međunarodnog *Cash Pooling-a* razvijena za međunarodno aktivne klijente, koji obavljaju poslovne aktivnosti u Evropi i SAD-u, bazirana na primeni *Multicash-a*. Obuhvata usluge plaćanja, naplate potraživanja, praćenja transakcija i transfera raspoloživog salda na master račun, centralizovano preko računa u glavnoj poslovnoj banci (npr. RZB Austrija). *UniCash Pooling* omogućava klijentima optimizaciju kamatnog rezultata.

UniCash omogućava klijentima elektronsko upravljanje novčanim tokovima u svim zemljama gde ima povezana lica i pravovremenu informaciju o izvršenim transakcijama i prekogranično udruživanje novčanih sredstava u eurima. Bitno je naglasiti da sam klijent definiše koji računi i iz koje zemlje će se integrisati u proces *Cash Pooling-a*.

Cross Broder Margin Pooling je proizvod namenjen multinacionalnim klijentima za optimizaciju procesa upravljanja kamatama i predstavlja vrstu *Notional Pooling-a*, jer dolazi do fiktivnog transfera novčanih sredstava). Multinacionalni klijenti u različitim zemljama imaju otvorene račune u različitim valutama, najčešće u lokalnoj i konvertibilnoj/im (eurima, dolarima, itd.). Stoga proizvod *Cross Broder Margin Pooling* na dnevnoj osnovi u elektronskoj formi prikazuje kakvo je stanje na računima bilo u kojoj zemlji i koje su kamate primenjene za pozitivna odnosno negativna salda na računima primenom *Notional Pooling* strukture tj. kolika je kamatna zarada za klijenta.

Bitno je ponoviti, da je pre implementacije bilo koje vrste *Cash Poolinga-a*, neophodno proveriti zakonsku i poresku regulativu zemalja u kojima grupa povezanih lica obavlja delatnost, konsultovati stručnjake u banci za implementaciju proizvoda i sagledati troškove implementacije istog.

I na kraju, možemo zaključiti da su koristi od *Cross Border Margin Pooling-a*:
- optimizacija grupnog kamatnog upravljanja u regionu centralne i istočne Evrope,
- atraktivne kamatne stope,

[1] *International Liquidity Info* bi se mogao prevesti kao izveštaj o međunarodnoj likvidnosti.

- brz i pouzdan alat za grupni *treasury* klijenta,
- visoka sigurnost pri realizaciji transakcija,
- podaci su lako dostupni putem interneta,
- podaci mogu biti eksportovani u drugi sistem,
- lokalno poslovanje članova grupe povezanih lica ostaje lokalno,
- kamate na lokalnom master računu se obračunavaju i plaćaju lokalno,
- zarada se knjiži u korist lokalnog računa.

4. CASH MANAGEMENT PROIZVODI U SRBIJI

Sagledavajući nivo razvijenosti zemlje i važeću zakonsku regulativu u Srbiji, banke uglavnom nude ***osnovne usluge Cash Management-a***. Trenutno jedino Raiffeisen banka a.d. Beograd zvanično ima objedinjenu ponudu Odeljenja za upravljanje novcem publikovanu na sajtu, ostale banke svoju ponudu prikazuju po vrstama proizvoda ne naglašavajući da se radi o *Cash Management* ponudi.

Cash Management ponuda domaćih banaka obuhvata sledeće usluge: [1]

1. *usluge plaćanja* – domaći i međunarodni platni promet (način dostavljanja naloga, vreme

dostavljanja naloga, neophodna dokumentacija za izvršenje naloga, mogućnost prijema izvoda), važeće tarife i mogućnost da se iste koriguju na niže uz ispunjenje određenih uslova vezanih za procenta platnog prometa preko računa banke (vrednosno i procenutalno), visinu naplaćenih provizija, visinu depozita na računu banke, volumen različitih proizvoda u korišćenju;

2. *elektronsko bankarstvo* – karakteristike i funkcionalnosti, s naglaskom da je ispostavljanje

naloga u elektronskom formatu minimum 30% jeftinije od naloga koji se ispostavljaju banci u papirnom formatu;

3. *poslovi sa gotovim novcem* – uplate i isplate gotovine na šalteru, noćni trezor, *Cash Collection* (prikupljanje gotovine sa adrese komitenta) i *Cash Delivery* (isporuka gotovine na adresu komitenta).
4. ostali proizvodi – *Cash Management proizvodi*:
   a) *Direct Debit* (naplata potraživanja) – podrazumeva da prethodno budu ispunjeni

sledeći uslovi: otovreni računi dužnika i klijenta kod Banke, zaključeni Ugovori sa bankom o usluzi naplate potraživanja i testirana specifikacija računa. Prednosti korišćenja *Direct Debit-a* su: olakšana i pojednostavljena naplata potraživanja, jednostavnost ispostavljanja naloga, cena naloga za dužnika je simbolična (5 dinara) odnosno cena naloga za klijenta je nula dinara.

b) *Account Sweeping* - je prenos sredstava sa jednog dinarskog računa na drugi dinarski račun istog ili drugog pravnog lica. Prenos se vrši automatski na kraju dana ili u toku dana, u zavisnosti od toga za koju opciju se klijent opredelio. Usluga je besplatna za klijenta. Provizija po nalogu je nula dinara ukoliko je isto pravno lice odnosno ukoliko su različita pravna lica u okviru banke primenjuje se tarifa internog platnog prometa.

c) *International Cash Management* – usluga koja podrazumeva sledeće:

- dostavljanje klijentu SWIFT poruka MT 101 - zahtev za transfer sredstava tzv. usluga *International Account Information*,

[1] Prezentovani proizvodi Odeljenja za upravljanje tokovima novca Raiffeisen banke a.d. Beograd.

- slanje dnevnih izvoda, stanja i prometa računa putem SWIFT poruka (MT 940, MT 941 i MT 942) tzv. usluga *International Disbursment*.

Ponuđeno rešenje za međunarodni *Cash Management*, je u skladu sa važećom zakonskom regulativom koja ne omogućava korišćenje međunarodnog *Cash Pooling-a* obzirom da rezidenti nemaju pravo da otvore račun u inostranstvu, bez posebnih odobrenje Narodne banke Srbije.

5. ZAKLJUČAK

Implementacijom *Cash Management* koncepta klijent obezbeđuje efektivnu maksimalnu profitabilnost u poslovanju sa novcem, smanjuje oportunitetne transakcione troškove, planski upravlja očekivanim prilivima i odlivima novca.

Bitno je naglasiti, da je pre implementacije bilo koje vrste *Cash Management* proizvoda, neophodno: proveriti zakonsku i poresku regulativu zemalja u kojima kompanija obavlja delatnost, konsultovati stručnjake u banci, kako isto primeniti u svakodnevnom radu, i sagledati troškove implementacije.

Uvažavajući nivo razvijenosti zemlje i važeću zakonsku regulativu u Srbiji, domaće banke uglavnom nude ***osnovne usluge Cash Management-a***. Trebalo bi imati u vidu da kako se budemo više približavali Evropskoj Uniji i više usklađivali propise u tom pravcu, domaće banke će biti u mogućnosti da ponude klijentima i sofisticirane proizvode *Cash Management-a*.

LITERATURA

[1] Jaffe, R.W.: Corporate Finance (2005): McGraw-Hill Companies, Inc.
[2] RZB Cash Management Product Catalogue, Austria, December 2006.
[3] www.bankaustria.at (pristup 31.12.2009.)
[4] www.erstebank.at (pristup 31.12.2009.)
[5] www.erstebank.rs (pristup 31.12.2009.)
[6] www.raiffeisenbank.rs (pristup 31.12.2009.)
[7] www.rzb.at (pristup 31.12.2009.)