

مدیریت خزانه‌داری متمرکز

نویسندگان:
پیتر پولاک و ایوان مارشالک

ترجمه:
مسعود پیامی



سرشناسه: پولاک، پتر

Polák, Petr

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت خزانه‌داری متمرکز / نویسندگان پتر پولاک، ایوان کلواساچک؛ ترجمه مسعود پیامی

مشخصات نشر: تهران: ماه باران، ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری: ۱۲۸ ص؛ جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۰۷۳-۱۶-۱

وضعیت فهرست نویسی: فنیبا

یادداشت: عنوان اصلی: Centralization of treasury management, 2010.

یادداشت: واژه‌نامه.

موضوع: خزانه و خزانه‌داری

موضوع: Revenue

موضوع: مدیریت نقدینگی

موضوع: Cash management

موضوع: مدیریت ریسک مالی

موضوع: Financial risk management

شناسه افزوده: کلواساچک، ایوان

شناسه افزوده: Klusacik, Ivan

شناسه افزوده: پیامی، مسعود؛ ۱۳۹۵-۰۱-۰۱

رده بندی کنگره: ۳۳۹۵/خ۲/۱۱۸۲/۴۴۲

رده بندی دیویی: ۳۳۷۰۲

شماره کتابشناسی ملی: ۴۳۷۲۴۰۵



ماه باران

مدیریت
خزانه‌داری
متمرکز

نویسندگان: پتر پولاک (فصل‌های ۱-۱۱) و ایوان کلواساچک (فصل ۱۲).

ترجمه: مسعود پیامی

ویراستار: علیرضا سمیعی

چاپ اول: ۱۳۹۵

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۴۹۰۸-۱۶-۱

بها: ۱۲۰,۰۰۰ ریال

نشانی: تهران/خیابان شریعتی/کوچه سلطانی/شماره ۲/واحد ۸

تلفن: ۷۷۶۲۱۲۳۸ - ۷۷۶۲۱۳۳۸

حقوق مادی و معنوی اثر متعلق به نشر ماه باران است.

www.mahbaranpub.com info@mahbaranpub.com

فهرست

۹	درباره مولفان
۱۱	مقدمه مترجم
۱۳	پیش‌گفتار
۱۶	مقدمه شرکت
۱۷	مقدمه
۲۳	فصل ۱- مقدمه‌ای بر مدیریت خزانه
۲۵	فصل ۲- مدیریت دارایی‌ها و بدهی‌ها
۲۶	۱-۲- مدیریت دارایی‌ها
۲۷	۲-۲- مدیریت بدهی‌ها
۲۸	۱-۲-۲- انواع تامین مالی با استفاده از وام
۲۹	۲-۲-۲- اوراق بهادار
۳۱	فصل ۳- مدیریت نقدینگی
۳۱	۱-۳- وظایف مدیریت نقدینگی
۳۳	۲-۳- مدیریت خودکار نقدینگی
۳۵	فصل ۴- مدیریت ریسک مالی
۳۶	۱-۴- چرا ریسک مالی باید مدیریت شود؟
۳۷	۲-۴- ریسک‌های اصلی مرتبط با تامین مالی
۳۷	۱-۲-۴- ریسک بازار
۴۰	۲-۲-۴- ریسک اعتباری

۴۱	۳-۲-۴-ریسک‌های مالی دیگر
۴۲	۳-۴-مدیریت ریسک‌های مالی
۴۳	فصل ۵-میزان تمرکز خزانه‌داری
۴۵	۵-۱-خزانه‌داری غیرمتمرکز
۴۶	۵-۲-ریسک خزانه‌داری غیرمتمرکز
۴۷	فصل ۶-خزانه‌داری متمرکز
۴۹	فصل ۷-فاز اول تمرکز در خزانه‌داری
۴۹	۷-۱-مراکز خزانه‌داری
۵۰	۷-۲-سطحی دیگر متمرکز کردن نگهداری درون شرکت
۵۳	۷-۳-بانک داخلی و مدیریت ریسک
۵۵	فصل ۸-فاز دوم متمرکز کردن خزانه‌داری
۵۵	۸-۱-تمرکز وجوه نقد
۵۵	۸-۲-تمرکز نگهداری نقدینگی در داخل شرکت
۵۶	۸-۳-تمرکز کردن نقدینگی به شکل فیزیکی
۵۸	۸-۴-ساختار متمرکز دولایه‌ای-تمرکز تمرکز وجوه نقد
۶۰	۸-۵-تمرکز ادغام نقدینگی ملی
۶۱	۸-۶-تمرکز نقدینگی فرامرزی
۶۲	۸-۷-تمرکز نقدینگی چندارزی
۶۲	۸-۸-دو دیدگاه در خصوص ارزیابی اثربخشی تمرکز نقدینگی
۶۳	۸-۹-ساختارهای تمرکز نقدینگی
۶۵	۸-۱۰-ادغام نقدینگی در ساختار شرکت مادر
۷۳	۸-۱۱-شبکه
۷۵	فصل ۹-فاز سوم متمرکز کردن

۷۵	۱-۹- واحدهای متمرکز پرداخت
۷۸	۲-۹- مرکز خدمات مشترک
۷۹	۱-۲-۹- چرا شرکت‌ها به سمت مرکز خدمات مشترک گرایش می‌یابند؟
۸۰	۳-۹- چه موارد دیگری باید به‌هنگام متمرکز کردن خزانه‌داری مد نظر قرار بگیرند؟
۸۳	فصل ۱۰- برون‌سیاری
۸۳	۱-۱۰- چرا برون‌سیاری صورت گیرد؟
۸۵	۲-۱۰- چرا برون‌سیاری شوند؟
۸۶	۳-۱۰- انتخاب شرکت برون‌سیاری خزانه‌داری
۸۹	فصل ۱۱- مراکز خزانه‌داری منته‌های
۹۹	فصل ۱۲- بهترین عملکرد کامرچنی بانک را کدام مدیریت
۹۹	۱-۱۲- مقدمه
۹۹	۲-۱۲- کامرچنی بانک در یک نگاه
۱۰۰	۳-۱۲- خدمات مدیریت تبدیل دارایی‌ها به نقدینگی
۱۰۱	۴-۱۲- استفاده کنندگان نهایی
۱۰۲	۵-۱۲- فرایند انتخاب بانک و راه‌اندازی واحد تمرکز نقدینگی
۱۰۹	۶-۱۲- ادغام نقدینگی واقعی
۱۰۹	۷-۱۲- تمرکز نقدینگی به صورت واقعی پول ملی
۱۱۲	۸-۱۲- سود بین واحدهای داخلی شرکت و تأثیرات احتمالی
۱۱۳	۹-۱۲- حساب متمرکز نقدینگی به صورت فیزیکی در خارج از کشور
۱۱۷	۱۰-۱۲- تمرکز نقدینگی پول ملی
۱۲۰	۱۱-۱۲- حساب متمرکز ملی در مقابل حساب متمرکز نقدینگی به صورت واقعی
۱۲۱	نتیجه‌گیری
۱۲۵	اصطلاحات خزانه‌داری
۱۲۸ و ۱۲۷	منابع

مقدمه مترجم

امروزه بانک‌ها و شرکت‌های بزرگ چند ملیتی با تغییرات مداومی در بازارهای پولی و مالی روبه‌رو هستند. ارتباط تنگاتنگ و لحظه‌ای بازارهای پولی و مالی در سطح بین‌المللی و تاثیر شگرف تکنولوژی و انتقال اطلاعات بر این گونه بازارها وجود مدیریت دقیق و مدیرانه خزانه‌داری را در دهه اخیر و مخصوصا پس از بحران مالی آمریکا و اروپا ضروری کرده‌است. نگاهی به ادبیات مدیریت خزانه‌داری نشان می‌دهد که نقش مدیریت خزانه‌داری در حل گسترش بوده طوری که به شکلی فراینده، نقشی کلیدی و حیاتی را در تصمیم‌گیری‌های مدیران ارشد بانک‌ها و شرکت‌های بزرگ بازی می‌کند. یافته‌های تحقیقاتی اخیر (AFF Strategic Role of Treasury - 2014) نشان داده است نقش خزانه‌دار بانک‌ها و شرکت‌های بزرگ به صورت بنیادی و غیر قابل بر سنی از سده سنتی صرف پشتیبانی در واحدهای ستادی به نقش بسیار استراتژیک و مشهود تغییر یافته است. امروزه کارشناسان مالی در حوزه خزانه داری ملزم به مدیریت موثر و مطلوب تیم زیر مجموعه خود و افزایش کارایی آن‌ها می‌باشد.

با امعان نظر شرکت خدمات انفورماتیک ایران به موضوع مدیریت خزانه داری و نقش کلیدی آن در بانک‌ها در جهت مدیریت دارایی‌ها و بدهی‌ها، مدیریت ریسک و مدیریت نقدینگی به منظور کسب حداکثر بازده از منابع و تامین مالی به منظور ایفاء تعهدات با کمترین هزینه، فراهم کردن بستر مناسب تکنولوژیکی سخت افزاری و نرم افزاری خاص این موضوع در دستور کار شرکت قرار گرفته است. با بررسی منابع و سوابق تحقیقاتی در داخل کشور، به دلیل جدید بودن موضوع و اهمیت یافتن مدیریت خزانه‌داری در چند سال گذشته، مشخص شد منابع مطالعاتی جامعی که در این خصوص راهگشا باشد و بتواند در ادامه مسیر مورد استفاده قرار بگیرد وجود ندارد. لذا مقالات و کتب خارجی منتشر شده در این زمینه مورد مطالعه و بررسی قرار گرفتند که در نهایت کتاب مدیریت خزانه داری متمرکز نوشته دکتر پیتر یولانتک و ایوان کلساچک انتخاب و ترجمه شده.

این کتاب در دوازده فصل نگارش شده که فصول آن به شرح زیر است:

فصل اول ادبیات موضوع را با مقدمه‌ای بر مدیریت خزانه‌داری مورد بررسی قرار داده است. در فصل دوم

مدیریت دارایی‌ها و بدهی‌ها آورده شده و اجزای آن شرح داده شده است. فصل سوم مدیریت نقدینگی که در آن وظایف مدیریت نقدینگی و انجام این وظایف به صورت خودکار نگارش شده، آورده شده است. فصل چهارم به مدیریت ریسک پرداخته که در آن انواع ریسک مترتب بر خزانه‌داری نظیر ریسک بازار، ریسک اعتباری و دیگر ریسک‌ها تعیین شده است. فصول ششم، هفتم، هشتم و نهم به تمرکز مدیریت خزانه‌داری و فازهای اول، دوم و سوم آن پرداخته‌اند. در فصل دهم برون سپاری وظایف خزانه‌داری مورد بررسی قرار گرفته است و فصل یازدهم به مراکز خزانه‌داری منطقه‌ای اشاره دارد و در پایان فصل دوازدهم بر بهترین عملکرد بانک کامرچنی بانکا در ادغام نقدینگی با شرح جزئیات اشاره کرده است.

در خاتمه با عنایت به حمایت بی دریغ شرکت خدمات انفورماتیک ایران در ترجمه این کتاب بر خود واجب می‌انمیرم مراتب قدردانی خود را ابراز و از همه همکاران گرانقدر و عزیزانی که در انجام این ترجمه یاری‌رسان بنده شده‌اند تشکر و سپاسگزاری نمایم.

مسعود پیامی

تابستان ۱۳۹۵

دیوید سی. رابر تسون*

این کتاب به موقعیتی حیاتی و ویژه در ارزیابی مدیریت خزانه دست پیدا می‌کند. از طرف دیگر، بزرگترین شرکت‌های چندملیتی واحدهای خزانه‌داری بسیار متمرکزی را اداره می‌کنند که از ویژگی‌های انجام خوب کار فرایندهای بنیادی و جریان‌های اطلاعاتی، تکنیک‌های پیچیده مدیریت ریسک و قابلیت‌های عملکردی خاص بسیاری برخوردار هستند. بانک‌ها، شرکت‌های ارائه‌دهنده محصول از مفهوم تاپیاده‌سازی و پشتیبانی پس از فروش کنسرسیوم‌های صنعتی مانند سویفت به بهینه‌سازی واحدهای خزانه‌داری با ایجاد جریانی از نوآوری، تمرکز گرای حمایت‌کرده، سپس موجب تعمیق ظرفیت‌های تحلیلی می‌شوند و به تقویت شفافیت و کنترل بیشتر بعدی کمک می‌کنند. واحدهای خزانه‌داری که در سطح خود بهترین هستند، نه تنها به وسیله بهینه‌سازی کرده مالی به نسبت ریسک، خلق ارزش می‌کنند، بلکه با حمایت از رشد کسب‌وکار از طریق تسریع و یکپارچه‌سازی رنجیره تامین مالی این کار را انجام می‌دهند.

در مقابل هنوز، شرکت‌های چندملیتی بسیاری وجود دارند که به دلیل کنترل ناقص و نظارت بیش از حد رنجیره ارزش مالی، اطلاعات ناقص و ویژگی‌های ناکافی دچار افت هستند. از سوی دیگر شرکت‌های کوچک، فاقد تکنولوژی و منابع انسانی مورد نیاز برای بهبود وضعیت خزانه خود هستند. این شکاف‌ها در بهبود خزانه به‌ویژه در دنیای امروز در ارتباط با بازارهای اعتباری محدود شده، جهانی شدن بسیار سریع، آهنگ شتابان کسب‌وکار و سطوح ریسک‌های مالی بی‌سابقه در بازارها خطرناک ارزیابی می‌شوند.

امروزه بیشتر از هر زمانی مدیریت خوب خزانه‌داری می‌تواند نشان‌دهنده تفاوت شکست یا موفقیت مالی یک شرکت یا بنگاه اقتصادی باشد.

در حالی که نیاز شرکت‌ها به شناسایی و انطباق ساختارهای سازمانی مدیریت خزانه‌داری، فرایندها، سیاست‌ها و تکنولوژی‌ها بیشتر از همیشه ضرورت یافته است، اما نظام رسمی خزانه‌داری هنوز به بلوغ نسبی نرسیده است. از نگاه دانشگاهی در مقایسه با مباحث مالی و حسابداری، نظام مدیریت خزانه به نسبت مورد توجه کمتری قرار گرفته است. اگر چه انجمن‌ها و فصلنامه‌های به‌شمار به بحث خزانه‌داری اختصاص

یافته و دیدگاه‌ها و دانش ارزشمندی به اشتراک گذاشته می‌شود. اما فعالیت آن‌ها به سمت شرح و توصیف خزانه‌داری گرایش دارد و از نگاه دانشگاهی، به بررسی‌های دقیق و نظام‌مند و تحلیل علمی ویژگی‌ها ارتباط ندارند. کارهای تحقیقاتی محدودی در حوزه خاص خزانه‌داری انجام گرفته است، در صورتی که اکثر دانشگاه‌های معتبر کسب و کار، دوره‌های متعددی را در زمینه حسابداری و مالی ارائه می‌کنند و تعداد کمی از دانشگاه‌ها دوره‌هایی را ارائه می‌کنند که روی مبحث خزانه‌داری متمرکز باشد. بر خلاف آن چه ذکر شد، دکتر پولاک در این حوزه پیشگام بوده و دوره‌های دانشگاهی ویژه‌ای را برای تحقیق در مورد خزانه‌داری به عنوان حوزه مطالعاتی ارائه کرده است.

کتاب دکتر پولاک در پی یافتن پیش‌برنده‌ها و محرک‌های مراکز خزانه‌داری متمرکز با ترسیم مسیر تکاملی و ویژگی‌های آن است. حوزه خزانه‌داری متمرکز به دلیل قرار گرفتن در میان چند فضای حیاتی و حرفه‌ای که شرح آن در زیر آمده و خزانه‌داری در تقابل با آن‌ها است، از غنای خاصی برخوردار است که عبارتند از:

● پشتیبانی برای جهانی شدن و اسخگویی به جهانی شدن

در زمانی که گسترش جهانی شدن، خزانه‌داری را تحت تأثیر زیادی قرار می‌دهد، این موضوع نیز مباحث مالیاتی، حقوقی، حسابداری، هزینه نیروی کار، تفاوت‌های زیرساختی و سرمایه انسانی که فرصت‌ها را برای خزانه‌داری به منظور حداکثر سود، به بخشی خود با انتخاب موقعیت‌های جغرافیایی مطلوب فراهم می‌کند، با اهمیت کرده است.

● کنترل متمرکز و مدیریت ریسک‌ها

عوامل محیطی و قانونی اختیارات خزانه‌داری را برای دستیابی به کنترل روی فعالیت‌های بانکی، مالی و پرداخت‌ها به صورت متمرکز به شیوه‌ای که باعث اطمینان از مدیریت مناسب و با ثباتی شود، تقویت کرده است.

● یکپارچگی و سنجش قابلیت‌های عملکردی

همان گونه که دکتر پولاک نشان می‌دهد، تمرکزگرایی از یکپارچگی قابلیت‌ها پشتیبانی کرده و در نهایت توانسته موجی از برون سپاری را تقویت کند، همچنان که گسترش منطقی سنجش و یکپارچگی قابلیت‌های عملکردی تغییر شکل نهایی آن‌ها به ویژگی‌های بنیادی، مطلوبیت‌ها یا راه حل‌های برون سپاری شده است.

تلاش دکتر پولاک در زمینه تمرکز خزانه‌داری، شفافیت و دقت عمل بیشتر برای عواملی که خزانه متمرکز را مدیریت می‌کنند به همراه داشته و به نفع دانشگاهیان، عملگراها، سیاست‌گذاران و نظائر آن‌ها خواهد بود. عملگراها ارزیابی دقیق و عملی از مباحث مربوط به تمرکزگرایی و عواملی که باید در موقعیت‌یابی مراکز مورد توجه قرار بگیرند، پیدا خواهند کرد.

از آن جایی که تحقیقات دکتر پولاک در زمینه خزانه‌داری متمرکز از غنای لازم برخوردار است، هیچ حوزه اضافی دیگری برای تحقیق و بررسی وجود ندارد. به عنوان مثال، دانشگاهیان می‌توانند بر مبنای این کار مطالعات تجربی اضافی را با شناخت از تاثیر عوامل مکانی هم به صورت فردی و هم به صورت گروهی انجام دهند و در پایان، سیاست‌گذاران می‌توانند بینش عمیق‌تری از چگونگی جذب و نگهداشت مراکز خزانه منطقه‌ای کسب کنند.

* از سهامداران اصلی شرکت Treasury Strategies

مدیران واحدهای خزانه‌داری در بسیاری از شرکت‌های چندملیتی به‌صورت مداوم با چالش‌هایی در مدیریت مبادلات با موقعیت‌های مکانی و زمانی مختلف، به‌هنگام کار با بانک‌های خارج از کشور روبه‌رو هستند. هر میزان دسترسی جغرافیایی به شرکتی گسترده‌تر باشد، پیگیری دقیق و به‌موقع اطلاعات مربوط به جریان نقدینگی مشکل‌تر خواهد بود. در همین زمان شرکت‌های با حجم و اندازه متوسط که در حال رشد هستند باید روی چگونگی به‌کارگیری روش صحیح مدیریت حجم فزاینده مبادلات تصمیم‌گیری کنند. متمرکز کردن فعالیت‌های خزانه‌داری به شرکت‌ها تاایی دستیابی به کارایی بالاتر، شفافیت بیشتر و کسب اطلاعات به‌موقع واقعی در گستره جغرافیایی وسیع‌تر و دین را می‌دهد.

نخستین مراکز ارائه خدمات به‌صورت مشارکتی در اواخر دهه ۱۹۸۰ میلادی توسط شرکت‌های آمریکایی و با هدف حداکثر کردن بازده سرمایه‌گذاری در روش‌های برنامه‌ریزی منابع شرکت گسترش یافتند. امروزه شرکت‌های چندملیتی به‌ویژه شرکت‌هایی که در اروپا و آمریکای شمالی فعالیت می‌کنند، به‌شکلی فزاینده به منافع که از متمرکز کردن خزانه‌داری و مدیریت نقدینگی حاصل می‌شوند پی‌برده‌اند. همان‌گونه که یک مرکز خدمات اشتراکی وظایف پیچیده را برانداخت و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات متمرکز در یک مکان را با همدیگر ادغام می‌کند، یکی از مزایای تبدیل خزانه‌داری متمرکز، امکان ارائه فرایندهای قابل سنجش، خودکار، یکپارچه، شفاف و سودمند است. از سوی دیگر، یک واحد خزانه‌داری متمرکز شده افراد دارای کیفیت بالا را به‌همراه مهارت‌ها و دانش آن‌ها در یک مرکز گردهم می‌آورد. به‌طوری‌که برای مدیران امکان پایش و رشد عملیات خزانه را به‌سرعت و اثربخش فراهم می‌کند.

در بین وظایف خزانه‌داری، مدیریت نقدینگی فعالیتی است که به‌طور واضح از صرفه‌جویی‌های بازمهندسی معیار و فرایند بهره‌می‌برد. با متمرکز کردن عملیات مدیریت نقدینگی خود، یک شرکت می‌تواند به مدیریت بهتر جریان‌های نقدینگی داخلی دست پیدا کند، کارمزدهای مبادلات و شناور خود را کاهش دهد و البته هزینه‌های عملیاتی خودش را نیز متوازن کند. با استانداردسازی فرایندهای مدیریت نقدینگی، اصلاحات بسیاری در کنترل و امنیت نقدینگی امکان‌پذیر است.

علاوه بر مزایای مالی قابل سنجش تمرکزگرایی نظیر "صرفه‌جویی در هزینه"، تمرکز، استانداردسازی و اتوماسیون که ذاتاً در مراکز خدمات‌رسانی اشتراکی وجود دارند فرصتی را برای جریان‌کنترلی و مدیریت فرایندهای خزانه‌داری، مشهود بودن فزاینده جریان‌های نقدینگی در تمام شرکت، فرایندهای بازمهندسی و ایجاد کنترل‌ها و کارآیی‌های مطلوب، به‌وجود می‌آورد. در بیشتر حالات، شرکت‌ها باید بستر فناوری خود را برای فهم سطح یکپارچه‌سازی و اتوماسیون موردنیاز برای دستیابی به مزایای تمرکزگرایی، بازطراحی کنند.

شرکت‌ها به‌شکلی فزاینده نسبت به ریسک‌های مالی که با آن‌ها روبه‌رو هستند، مخصوصاً در حوزه نمایش ریسک‌های مبادلات خارجی و نرخ بهره از نظر سرمایه‌گذاری و وجوه نقدی هوشیار هستند. هوشیاری آن‌ها نتیجه فشارهای ناشی از قوانین جدید مانند قانون ساربانس اُکسلی (SarbanesOxley) و دیگر الزامات قانونی و تقید روی مدیریت شرکت است. قانون ساربانس اُکسلی استانداردهای جدید یا بهبودیافته‌ای را برای همه شرکت‌ها و مدیران شرکت‌های سهامی عام و موسسات حسابداری عمومی آمریکا مقرر کرده است.

شفافیت بهبود یافته و کنترلی که از تمرکزگرایی ناشی می‌شود از مدیریت ریسک بهبودیافته هم در اصطلاح مالی و هم در شکل ریسک ناشی از عدم رعایت قوانین یشتبانی می‌کند. صورت‌های مالی می‌توانند پوشش داده شوند و زیان‌های غیرضروری نیز کاهش یابند. همزمان علایم بازدارنده در خصوص مبادلاتی که ممکن است شرکت را در معرض ریسک تغییرات شدید ساربانس اُکسلی قرار دهند می‌توانند پدیدار شوند.

پیشرفت‌های فناورانه و راهکارهای بانک‌ها و ارائه‌دهندگان ثالث مدیریت نقدینگی و "واحد بانکی در داخل شرکت" را که واقعی‌تری برای هر شرکت چندملیتی است متمرکز کرده است. یک واحد بانکی در داخل شرکت بالاترین سطح نقدینگی و تمرکز را همانند یک واحد خزانه متمرکز نقش کنترلی ایفا می‌کند و بر حساب‌های داخلی شرکت‌های خصوصی نظارت دارد و عملیات سرمایه‌گذاری، اعطای وام، انجام مبادلات ارزی به‌منظور پوشش ریسک نوسان‌های نرخ ارز و دیگر عملیات خزانه را با استفاده حساب‌های داخلی این شرکت‌ها انجام می‌دهند، فراهم می‌کند. یک تسویه داخلی معمولاً بر اساس دریافت و پرداخت خالص دو طرفه‌ای صورت می‌گیرد. واحد بانکی داخلی شامل یک یا چند حساب متمرکز اولیه است و در دریافت و پرداخت‌های بیرون از شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرد. با این حال، شرکت‌های بزرگ نمی‌خواهند فقط به یک بانک متکی باشند و تلاش می‌کنند تا آن‌جا که امکان دارد هزینه‌های بانکی

خود را از طریق مدیریت حساب‌های خارج از شرکت کاهش دهند. در سطحی پایین‌تر، اگر یک یا چند حساب خارج از شرکت به‌وسیله واحد خزانه‌نگهداری شود تفاوتی نمی‌کند. زیرا این واحد فرعی می‌تواند فعالیت‌های بانکی خودش را به‌شکلی خودکار که توسط واحد خزانه تعیین شده است مدیریت کند و بر همین اساس سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت و اعطای قرض از طریق تعامل با واحد بانکی داخل شرکت فراهم می‌شود.

این ساختار به‌طور طبیعی با نظارت کامل بر حساب‌های جاری و دستور پرداخت‌ها با استفاده از خالص‌کردن نمایش ریسک داخلی و الزامات نقدینگی یا سرمایه‌گذاری، یکسان کردن مانده‌های قابل سرمایه‌گذاری به‌منزله سود و به‌شکلی بالقوه، یکی کردن انجام پرداخت، هزینه‌ها را به حداقل می‌رساند. البته ساختار ادغام متکی بر کز از طریق کارایی و نیازهای سیستم‌های بانکی تعدیل می‌شوند. برای هر ارزی حساب‌های متناسب ایجاد پول داخلی تسعیر می‌شود. به‌طوری‌که بهترین شرایط برای نسبت‌های پرداخت داخلی و ذخیره‌مازاد یا مانده قابل برداشت فراهم می‌شود. تمام حساب‌های بانکی داخلی نزد یک موسسه مالی بین‌المللی افتتاح می‌شوند. به‌طوری‌که امکان تأمین سریع نیازهای مالی بین‌المللی میسر می‌شود. حساب‌های چندگانه در صورتی‌که باعث کاهش هزینه‌ها شوند ممکن است برای تعدادی از ارزش‌ها مورد استفاده قرار بگیرند. تا زمانی که یک بانک داخلی به بانک‌های خارجی مبادلات انجام بدهد، الزاماً این کار تمام گروه را ملزم به تجمیع نیازمندی‌های داخلی می‌کند. باعث حداکثر صرفه‌جویی مقیاس برای مبادلات خارجی می‌شود.

در دوره‌ای که بیشتر شرکت‌ها در حال گسترش فعالیت‌های بین‌المللی خود هستند، به‌دلیل رفتار غیرقابل پیش‌بینی بازار مالی بین‌المللی، استانداردسازی پرداخت‌های بین‌المللی نامی است. به‌طوری‌که ساده‌سازی نقل و انتقال وجوه، چالشی مداوم برای خزانه‌داری شرکت خواهد شد. از این‌رو ضرورت دارد واحد خزانه‌داری شرکت نسبت به شیوه فعالیت بازار مالی بین‌المللی هوشیارتر باشد و از استانداردهای رایج پرداخت توسط واحد خزانه شرکت‌های دیگر آگاهی داشته باشد. به‌عنوان مثال، به‌کارگیری حوزه واحد پرداخت‌های یورو (Single Euro Payments Area (SEPA)) از جایگزینی ابزارهای پرداخت بیشماری در کشورهای عضو اتحادیه اروپا و انتقال وجوه با استفاده از همین طریق ناشی شده است. استفاده از این روش در ژانویه ۲۰۰۸ اعلام شد و زمانی که در همه کشورهای عضو اتحادیه اروپا پذیرفته شد، بدهکار کردن مستقیم حوزه واحد پرداخت‌ها باید پیش از پایان سال ۲۰۰۹ انجام می‌گرفت.