

# Cash & Treasury Management

De basis voor een efficiënt  
Working Capital Management

*In deze white paper richten Belfius Bank en TriFinance zich tot de CEO's,  
de CFO's en de Treasurers van middelgrote ondernemingen.*

# Inhoudstabel

Deel 1: Cash Management	4
1 Definitie	4
2 Maximale visibiliteit op kasstromen	4
3 Opvolging en beheer van kasstromen	6
4 Conclusie	7

Deel 2: Treasury Management	8
1 Definitie	8
2 Noodzaak van een goede kasplanning	8
3 Beleggen van kasoverschotten	9
4 Financieren van tekorten	11
5 Conclusie	12

Lexicon

Meer info?

# De basis voor een efficiënt Working Capital Management

In de white paper 'Working Capital Management' stipten we al het belang aan van een geïntegreerde, strategische benadering van Working Capital Management. Die is noodzakelijk om alle cruciale bedrijfsprocessen optimaal te laten draaien en op elkaar te laten inwerken.

Deze white paper borduurt voort op die boodschap en focust op het fundament van uw Working Capital Management: uw Cash & Treasury Management.

Het verband tussen Cash Management en Treasury Management ligt voor de hand.

- **Cash Management** laat u toe om op een efficiënte manier uw geldstromen te beheren en een periodiek (dagelijks, wekelijks, maandelijks ...) zicht te krijgen op uw kassaldo.
- **Treasury Management** wil dat kassaldo, dat een overschot of een tekort kan zijn, zo doeltreffend mogelijk beleggen of financieren.

Is er op één van beide vlakken sprake van inefficiëntie, bijvoorbeeld een verminderde controle op de bedrijfskasstromen (Cash Management) of een inconsequente beleggings- en financieringspolitiek (Treasury Management)? Dan kost u dat geld en dat kan dan weer uw inspanningen in andere domeinen van uw Working Capital Management, zoals uw Credit Management of uw Purchase & Inventory Management, ondermijnen.

# Deel 1: Cash Management

## 1

## Definitie

**Cash Management** omvat alle activiteiten die verband houden met de optimalisatie van financiële stromen binnen een onderneming of entiteiten van een economische groep. Doel van Cash Management is een efficiënt beheer van en een maximale visibiliteit op de kasstromen.

## 2

## Maximale visibiliteit op kasstromen

Hoe beter het globale overzicht van alle bedrijfsrekeningen is, hoe nauwkeuriger de kasplanning gemaakt kan worden.

Dikwijls ontstaat er door de jaren heen een wirwar van rekeningen in binnen- en buitenland. Voor een onderneming is het niet evident om in zo'n geval het overzicht te houden over bankrekeningen en liquiditeiten. De oplossing? Even afstand nemen en zich de vraag stellen welke rekeningen werkelijk nodig zijn.

Meer en meer bedrijven kiezen vandaag bovendien doelbewust voor systemen van centraal liquiditeitenbeheer. Door de financiële crisis ligt de focus immers meer dan ooit op cash. Door een centraal liquiditeitenbeheer kunnen

de operationele bedrijfseenheden zich volledig toespitsen op hun corebusiness. En de financiële afdeling, die kan efficiënt het liquiditeitenbeheer, de kasplanning en het risicobeheer voor haar rekening nemen.

Een eenduidig recept voor een centraal liquiditeitenbeheer bestaat niet. Afhankelijk van uw bedrijfsstructuur en -cultuur kiest u ofwel voor een centralisatie per activiteit, regio of juridische entiteit, ofwel voor een centralisatie op groepsniveau. Het stroomlijnen van financiële processen en het combineren van informatiestromen uit verschillende systemen vormen de basis voor een efficiënt Cash Management.

## Communicatie met uw bank(en)

Als onderneming wenst u eenvoudig en efficiënt te communiceren met uw bank(en). Afhankelijk van de structuur van uw onderneming en het systeem waarover u beschikt, zijn er verschillende oplossingen mogelijk.

**SWIFT** biedt veel mogelijkheden (SCORE, MACUG, SWIFT ALLIANCE LITE, rechtstreeks of via een servicebureau ...). Op basis van geformatteerde boodschappen laat SWIFT toe om eenduidig informatie uit te wisselen tussen uw systeem en dat van de bank(en). Die informatie-uitwisseling verloopt volgens een internationale standaard. Op die manier kunt u hetzelfde type boodschap overal ter wereld gebruiken.

Op Belgisch vlak is **Isabel** een andere interessante oplossing voor bankconnectiviteit. Deze toepassing vormt een multibancaire oplossing voor transactie- en saldorapportering en laat toe om gegevens uit te wisselen met uw ERP-systemen of boekhoudpakketten.

Een aanvulling op of alternatief voor de basisdiensten van Isabel zijn de **monobancaire**. Die zijn goedkoper en bieden een aantal complementaire bankspecifieke functionaliteiten. Zo wordt het naast het Cash Management mogelijk om uw volledige beleggings- en kredietportefeuille te overzien en te beheren.

Ook vanuit de Belgische toepassing – hetzij Isabel, hetzij monobancaire systemen – bestaan er mogelijkheden om uw internationale informatie uit te wisselen met uw buitenlandse bank(en).

## Elektronische formaten

Opdat uw systeem en dat van de bank(en) efficiënt met elkaar zouden kunnen communiceren, is de keuze van het formaat cruciaal. Nog al te vaak werken treasurers met verouderde software, spreadsheets, uiteenlopende formaten, en onaangepaste communicatiekanalen tussen bedrijfsonderdelen, filialen, klanten, leveranciers en financiële partners. Dat leidt tot fouten en vergissingen, en staat efficiëntie in de weg.

De meest gebruikte standaardformaten tot nu toe zijn EDIFACT, de internationale MTxxx-boodschappen van SWIFT, en de Belgische CODA-oplossing. Door de komst van de eengemaakte Europese betaalruimte **SEPA** in 2008 maakt nu ook de standaard ISO 20022 XML (eXtensible Markup Language) opgang als een sterk alternatief. Die kan namelijk gebruikt worden voor al het financiële verkeer binnen de SEPA-zone. Hij zal dus een aantal formats – zoals **CODA** – geleidelijk aan vervangen.

Elektronische formaten bieden niet te miskennen voordelen qua automatisatie en integratie. Toch worden ze nog niet massaal gebruikt. En dat terwijl steeds vaker de vraag rijst of het papieren rekeningafschrift nog echt noodzakelijk is als boekhoudkundig bewijsstuk. Gelukkig zijn er nu innovatieve oplossingen om papieren documenten met behoud van juridische bewijskracht te vervangen door elektronische.

# Opvolging en beheer van kasstromen

## Betalingsverkeer

Een correcte visibiliteit laat een nauwkeurige controle van uw kasstromen toe. SEPA biedt enorm veel mogelijkheden voor de stroomlijning van uw betalingsverkeer. De migratie naar SEPA is voor bedrijven het moment bij uitstek om centralisatie in het betalingsverkeer te verbeteren en de financiële processen efficiënter te maken.

Eenzijds brengt SEPA een harmonisatie van de regels en de formaten met zich mee, zodat SEPA-betalingen vlotter verwerkt worden in de SEPA-zone (32 landen). Anderzijds biedt SEPA een opportuniteit op het vlak van kostenreductie door de vermindering van het aantal rekeningen

en banken waarmee u werkt in Europa. Bovendien bieden Belgische banken hiervoor doorgaans goedkopere oplossingen aan, bijvoorbeeld voor elektronische overschrijvingen (SEPA credit transfers) en domiciliëringen (SEPA direct debits).

Grotere ondernemingen die internationaal actief zijn, kunnen zich ook organiseren om alle verrichtingen vanuit één centraal punt te beheren, hetzij voor de ontvangst van de betalingen (collection factory), hetzij voor het doorgeven van de betalingsinstructies (payment factory).

## Cash pooling

Cash pools vormen een automatische oplossing om de centralisatie van cash tussen uw rekeningen te beheren.

Die cashpoolingsystemen kunnen zowel voor rekeningen binnen één bank als voor rekeningen tussen meerdere banken (nationaal of internationaal) gebruikt worden.

De voordelen van cash pooling zijn legio. Zo kunt u schaalvoordelen uitbouwen voor uw Treasury Management. Cash pooling laat ook toe om eventuele debetrente- en vergoedingen op de rekeningen tot een minimum te herleiden.

De verbeterde informatietechnologie en het maatwerk van financiële instellingen maken een cashpooloplossing bovendien heel laagdrempelig. Zeker als u rekening houdt met de sterk verlaagde kosten die banken hun klanten aanrekenen. Er staan heel wat geavanceerde cashpoolingstechnieken tot uw beschikking.

Cash pooling zorgt ervoor dat de gelijktijdige debet- en creditsaldi van uw bedrijf met elkaar gecompenseerd worden. Dat is belangrijk, want zo kunt u uw kosten maximaal drukken. Als u slechts een beperkt aantal rekeningen hebt, zou u nog kunnen overwegen om manueel elke dag uw saldi te centraliseren naar één rekening. Dat is echter arbeidsintensief en verhoogt ook het risico op fouten.

Daarom is het aangewezen om dat automatisch te laten verlopen via één van de twee basissystemen: **nivellering**, (ook wel zero-balancing of target balancing genoemd), en **notionele pooling** (of rentecompensatie). De meeste andere systemen – op lokaal, regionaal en multinational niveau – zijn combinaties van beide basissystemen.

### Een voorbeeld van het voordeel van cash pooling

Een onderneming met verschillende activiteiten heeft rekeningen in binnen- en buitenland. Ze werkt met een gedecentraliseerd Cash Management. Daardoor vertonen bepaalde bedrijfsrekeningen regelmatig een creditsaldo, terwijl andere rekeningen gebruikmaken van de kaskrediet- of straight-loanfaciliteit waarover de onderneming beschikt.

Met een optimaal Cash Management zou de gemiddelde kredietopname 3 miljoen euro bedragen, tegen een gemiddeld rentetarief van 2 %. Door inefficiënties blijft er echter gemiddeld zowat 500 000 euro staan op rekeningen die niet gepoold worden. Gevolg? Een gemiddelde kredietopname van 3,5 miljoen euro is nodig.

Kostprijs van deze inefficiëntie: 10 000 euro (2 % op 500 000 euro).

# Conclusie

De toegevoegde waarde van een efficiënt Cash Management als hoeksteen van Working Capital Management is niet te onderschatten.

Een gecentraliseerd Cash Management is vandaag voor de meeste ondernemingen een haalbare kaart. Reden daarvoor is de combinatie van technologische evoluties en de verdere standaardisatie met performante bancaire platformen die de automatische info-uitwisseling met de boekhoudpakketten en ERP-systemen aankunnen.

# Deel 2: Treasury Management

## 1

## Definitie

**Treasury Management** vloeit voort uit uw Cash Management en bestaat uit het optimaal beheer van uw posities, rekening houdend met te voorziene en onvoorziene kasstromen van uw onderneming.

## 2

## Noodzaak van een goede kasplanning

Uw toekomstige kasposities in kaart brengen is heel belangrijk. Pas als u wat dat betreft zicht hebt op de komende periodes, kunt u gefundeerde beslissingen nemen over de te volgen financierings- of beleggingsstrategie.

Kasplanning is een permanente oefening. Voortdurende herwaarderingen en tests op correctheid zijn nodig. Maar alles begint met kwalitatieve input van de aankoop- en verkoopdienst, de boekhoudafdeling, het management ...

### Het voordeel van kasplanning

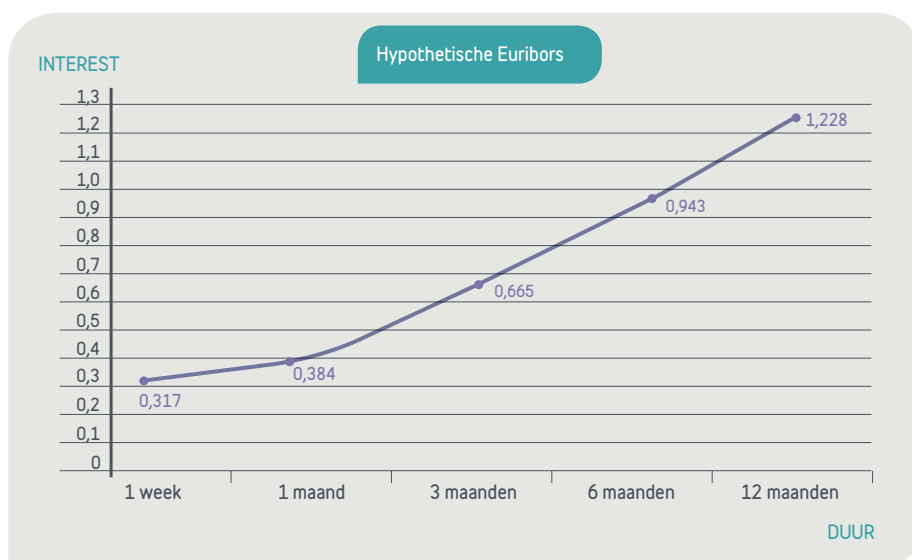
Zonder optimaal Cash Management en betrouwbare voorspellingen dient uw bedrijf zijn kasoverschot te beleggen op kortere termijn (bijvoorbeeld alles op één week, telkens te hernieuwen). Gezien de normale stijgende rentecurve is het echter voordeliger om op een zo lang mogelijke termijn te beleggen. Hoe steiler de rentecurve, hoe groter immers het optimalisatiepotentieel. Dankzij kasplanning kan daarvan geprofiteerd worden.

### Een voorbeeld

Een onderneming heeft een gemiddeld kasoverschot van 2 miljoen euro. Als ze haar Cash Management optimaliseert, kan ze haar kaspositie veel betrouwbaarder voorspellen. Dan kan bijvoorbeeld blijken dat het bedrijf 1 miljoen euro voor drie maanden kan missen en 250 000 euro voor zes maanden.

Berekening op basis van de hypothetische rentevoet:

- 1 miljoen EUR x 0,348 % (het renteverskil tussen 1 week en 3 maanden) = 3 480 EUR
- 250 000 EUR x 0,626 % (het renteverskil tussen 1 week en 6 maanden) = 1 565 EUR
- Rentewinst: 5 045 EUR (3 480 + 1 565)





# Beleggen van kasoverschotten

Financiële overschotten vertegenwoordigen een cruciaal deel van het actief. Ze vormen een buffer voor onverwachte of minder gunstige omstandigheden.

De basis voor een goede beleggingspolitiek is een betrouwbare kasplanning. Die visualiseert voor elke periode immers of en hoeveel cash er aanwezig zal zijn.

Als u beslist hebt om een deel van uw overschotten te beleggen, dient u uw beleggingspolitiek te bepalen. Die mag niet te risicovol zijn, want anders dreigt uw onderneming geld te verliezen. De beleggingspolitiek van een onderneming is trouwens heel individueel. Ze hangt af van tal van factoren, niet in het minst van de beleggingshorizon en -doelstellingen van het bedrijf zelf (bv. een minimaal rendement) en het toegelaten kader waarbinnen die doelstellingen nagestreefd moeten worden (bv. maximale concentratierisico's).

## Welke cashcategorie en risicoappetijt?

Voordat een beleggingsstrategie vastgelegd wordt, moet u eerst bepalen hoeveel cash u nodig hebt, waarvoor precies, en op welk moment. In een tweede stap bepaalt u het risico dat u bereid bent te lopen. Wilt u focussen op zekerheid? Of wilt u toch eerder de portefeuille rentabiliseren en dus wat meer risico nemen? Zoals steeds geldt ook hier: hoe groter het beoogde rendement, hoe groter het risico.

Uw bedrijf dient rekening te houden met verschillende soorten risico's

### LIQUIDITEITSRISICO

In welke mate kan uw onderneming beleggingen snel weer te gelde maken? Bestaat er een secundaire markt voor? Zijn die beleggingen op korte termijn te verkopen, of is die kans eerder klein?

### INTERESTRISICO

Welk risico loopt uw onderneming als het niveau van een rentevoet wijzigt? En wat als de interest-curve steiler wordt, of net vlakker? Deze factoren beïnvloeden namelijk de waarde van uw belegging.

### KREDIETRISICO

Wie is de tegenpartij achter een beleggingsinstrument? Hoe groot is de kans dat de rating van die tegenpartij wordt verlaagd? Of erger: hoe groot is de kans op het in gebreke blijven van de tegenpartij? De rating van de tegenpartij is daarvoor een belangrijke aanduiding, maar zeker niet de enige.

### MARKTRISICO

De liquiditeit en de valorisatie van de beleggingsinstrumenten kunnen ook evolueren naargelang de globale situatie op de financiële markten en macro-economische gebeurtenissen die van nature moeilijk controleerbaar zijn.

### CONCENTRATIERISICO

Een hoge concentratie van bepaalde beleggingsinstrumenten brengt risico's met zich mee. Hetzelfde geldt voor een hoge concentratie aan beleggingen met telkens dezelfde tegenpartij.

### VALUTARISICO

Hoeveel procent van haar totale beleggingsportefeuille wenst uw onderneming aan te houden in vreemde valuta's? Als een munt plots in waarde daalt, moet uw onderneming kunnen omgaan met de verliezen die daaruit voortvloeien.

Onder MiFID bestaat er een wettelijk en juridisch kader om ervoor te zorgen dat investeerders op een transparante en eenduidige manier worden geïnformeerd over de kenmerken van hun beleggingen en in dat verband bewust met eventuele ermee verbonden risico's kunnen omgaan.

De gewenste beschikbaarheid van cash, de beleggingshorizon en de al dan niet aanwezige risicoappetijt (risicobereidheid voor een gewenst rendement) zijn schematisch weer te geven in cashcategorieën.

	Operationele cash	Cash buffer	Strategische cash
<b>Gebruik van de cash</b>	Permanente beschikbaarheid nodig	Occasioneel gebruik of voor onverwachte gebeurtenissen	Gebruik in het kader van een investeringsprogramma
<b>Beleggingshorizon</b>	0-6 maand	6-12 maand	12-24 maand
<b>Beleggingsfocus (risico's/rendement)</b>	Liquide / risicoloos	Laag risico / laag rendement	Minder liquide / optimalisatie van het rendement

Elke onderneming heeft haar eigen unieke beleggingsstrategie. Die hangt af van de sector, de behoefte aan bedrijfskapitaal, de investeringsplannen, de dividendpolitiek ... Plant uw onderneming bijvoorbeeld binnen de twee jaar een grote overname, dan heeft dat onvermijdelijk gevolgen voor uw beleggingsstrategie.

## Zelf beleggen of uitbesteden?

Uw onderneming kan zelf het beheer van haar beleggingen in handen nemen. Of ze kan ervoor kiezen om dat uit te besteden.

In het laatste geval geeft u een mandaat aan één of meerdere vermogensbeheerders om de beleggingsportefeuille te beheren binnen samen opgestelde klijtlijnen. Een valabele oplossing voor ondernemingen met een belangrijke beleggingsportefeuille die niet de tijd of de nodige specialisten in huis hebben voor het dagelijkse beheer en de opvolging.

# Financieren van tekorten

De treasuryafdeling beheert onder andere de posities voortvloeiend uit uw Cash Management. Die posities kunnen een overschot of een tekort inhouden.

Tekorten kunnen **fluctuerende tekorten** zijn die evolueren met de exploitatiecyclus (financiering van aankopen, verkopen, voorraden ...). Een adequate kasplanning is vereist, wil men zicht krijgen op de grootte en evolutie van kastekorten voor de komende periode(s). Naast tijdelijke tekorten kunnen ook **structurele tekorten** opduiken in uw onderneming. Beide vergen andere financieringsvormen:

- **Fluctuerende tekorten** kunt u opvangen met traditionele kortetermijnkredieten, zoals kaskredieten en vaste voorschotten (straight loans).  
U kunt echter ook opteren voor een specifieke financiering van uw onderliggende vlottende activa, onder meer via factoring, disconto of financiering op basis van een borrowing base die mee evolueert met het te financieren onderliggend actief.  
Documentaire kredieten komen dan weer in aanmerking voor de financiering van (internationale) handelsoperaties.
- **Structurele tekorten** vangt u op met langetermijnkredieten, door langetermijnfinanciering op activa (bv. sale & lease back) of via de versterking van uw (quasi-)eigen vermogen.

## Welke elementen spelen een rol?

Welke financieringsvorm u voor uw werkkapitaal kiest, hangt af van diverse factoren:

- **Flexibiliteit:** de behoefte aan extra kredieten kan schommelen. Treasury Management is dan ook een uitdaging, zeker voor bedrijven met seizoensgebonden activiteiten of ondernemingen die grotendeels draaien op slechts enkele grote klanten, leveranciers of opdrachten. De uitdaging bestaat erin het correcte evenwicht te vinden tussen een permanente beschikbaarheid van kredietmogelijkheden en onnodige kosten voor niet-gebruikte kredietlijnen. De mogelijkheid waarbij u uw krediet laat evolueren in functie van uw behoeften maar met een beperkte administratie kan ook een belangrijke factor zijn.
- **Kostprijs:** de kostprijs van een kredietlijn wordt onder andere bepaald door de kredietwaardigheid van de ontlenende onderneming. Ook de risico's eigen aan een specifieke financieringsvorm of transactie spelen een rol. Hoe lager die risico's zijn, hoe lager de kredietkost is.  
Bepalend voor de mate van risico zijn de looptijd van het krediet, de controle over de opname van het krediet, de kredietwaardigheid van uw onderneming, de waarborgen (zie verder).

Ook het reglementaire kader waaraan de banken gebonden zijn (bv. de Bazel-normeringen) speelt een rol. Zo moeten banken bij de toepassing van de Bazel III-regels grotere kapitaalbuffers aanhouden en strenge liquiditeitsratio's respecteren om het hoofd te kunnen bieden aan stressscenario's. Daarnaast wordt ook een maximale verhouding opgelegd tussen enerzijds het eigen vermogen van de bank en de door haar beheerde middelen (bv. de beleggingen van de klanten) en haar ontleningscapaciteit. Met andere woorden: hoe meer kapitaal een bank opzij moet zetten voor een bepaalde kredietlijn, hoe duurder die wordt.

- **Waarborgen en onderliggende activa:**

Klassieke financiering wordt voornamelijk toegestaan op basis van de financiële sterkte van uw onderneming, al dan niet met bijkomende waarborgen.

Financiering op basis van onderliggende activa (asset financing, zoals factoring en leasing) of projectfinanciering is dan weer eerder gelinkt aan de kwaliteit van die onderliggende activa of de kasstromen die het project met zich meebrengt. Die activa of kasstromen vormen automatisch het onderpand voor de lening waardoor mogelijk minder andere waarborgen worden gevraagd dan bij bijvoorbeeld de traditionele financieringsvormen.

### De optimale financieringsvorm

- biedt veel flexibiliteit tegen een aanvaardbare prijs
- evolueert mee met de behoefte van uw onderneming
- gebruikt maximaal de onderliggende activa om de financiering te structureren
- bevat geen dure en blokkerende zekerheden
- vertegenwoordigt een aanvaardbaar risico voor de bank, waardoor uw onderneming meer ruimte krijgt voor kredietopnames voor groei-financiering / investeringsprojecten

## 5

# Conclusie

De aandacht voor Treasury Management is sterk toegenomen door de evolutie in de financiële markten en het groeiende besef dat het sturen van de kasstromen cruciaal is voor het optimaal functioneren van een bedrijf.

Dankzij een goede kasplanning krijgt u zicht op uw toekomstige kasposities. Dat maakt op zijn beurt doordachte financierings- of beleggingsbeslissingen mogelijk en dat heeft een gunstig effect op de resultatenrekening van uw onderneming.

# Lexicon

**CODA:** bestandsformaat dat de Belgische banken gebruiken om reportinggegevens van rekeningen (bewegingen en saldi) te verzenden

**Collection factory:** entiteit van een groep die de incasso's voor rekening van alle dochterondernemingen verwerkt

**EDIFACT:** (Electronic Data Interchange For Administration, Commerce and Transport): internationale normen met betrekking tot de uitwisseling van computergegevens

**ERP** (Enterprise Resource Planning): software die ondernemingen helpt bij het rationaliseren en beheren van hun strategische activiteiten en hun voorraden, de uitwisseling met de leveranciers, de planning van producten, aankopen, de klantenservice, de opvolging van bestellingen enz.

**Isabel:** beveiligde multibancaire software voor ondernemingen

**ISO 20022:** norm die het International Standard Office bepaalt om de standaarden van het financiële verkeer te structureren

**MACUG** (Member Administered - Closed User Group): gesloten groep abonnees op een dienst die wordt voorgesteld door een SWIFT-lid. De diensten buiten SCORE die een bank aan haar corporate klanten voorstelt, zijn van dit type.

**MiFID** (Markets in Financial Instruments Directive): Europese reglementering voor de bescherming van beleggers.

**MTxxx-** formaat dat wordt gebruikt om financiële gegevens uit te wisselen in het SWIFT-netwerk

**Payment factory:** entiteit van een groep die betalingen doet voor rekening van alle dochterondernemingen

**SCORE** (Standardised CORporate Environment): gesloten groep SWIFT-abonnees die uit banken en ondernemingen bestaat en gestandaardiseerde verrichtingen tussen banken en hun klanten mogelijk maakt

**SEPA** (Single Euro Payments Area): eengemaakte ruimte van betalingen in euro

**SWIFT** (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication): besloten coöperatieve vennootschap van de financiële sector die als doel heeft het financiële verkeer te automatiseren en te beveiligen. SWIFT heeft zijn eigen beveiligd telecommunicatienetwerk (SWIFTNet) en zijn eigen formaat voor de uitwisseling van financiële gegevens (MTxxx) gecreëerd.

**SWIFT ALLIANCE LITE:** lichte oplossing (eenvoudige integratie in applicaties en geoptimaliseerde tarifiering) voor communicatie met SWIFTNet: deze oplossing bestaat uit een programma dat geïntegreerd wordt in de betaalapplicatie waarmee men kan communiceren met de Swift-server die de brug slaat naar SWIFTNet.

**XML** (EXtended Markup Language): internettaal om informatie te transfereren en de informatie los te koppelen van de presentatie ervan. Wordt gebruikt door alle informaticaleveranciers.

# Meer info?

## Uw Corporate Banker

Wenst u meer informatie over het financiële luik van de zaak? Neem contact op met uw Corporate Banker bij Belfius Bank. Hij is uw eerste aanspreekpunt en kent uw organisatie en behoeften. Voor zeer technische vragen zal hij u in contact brengen met specialisten binnen Belfius zodat samen met u een oplossing op maat uitgewerkt kan worden. [www.belfius.be/corporate/NL/index.aspx](http://www.belfius.be/corporate/NL/index.aspx)

## TriFinance

Wenst u meer informatie over project -en operationele ondersteuning? Neem dan contact op met de business unit Process, People & Change bij TriFinance.

<http://www.trifinance.be/Business-Units/Process-People-Change.aspx>



---

### In de reeks over WCM bieden we nog andere white papers aan:

- Working Capital Management
  - Credit Management
  - Purchase & Inventory Management
-