



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ  
ΠΡΩΗΝ ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

Τίτλος:  
Διαχείριση απαιτήσεων: θεωρία και μελέτη  
περίπτωσης

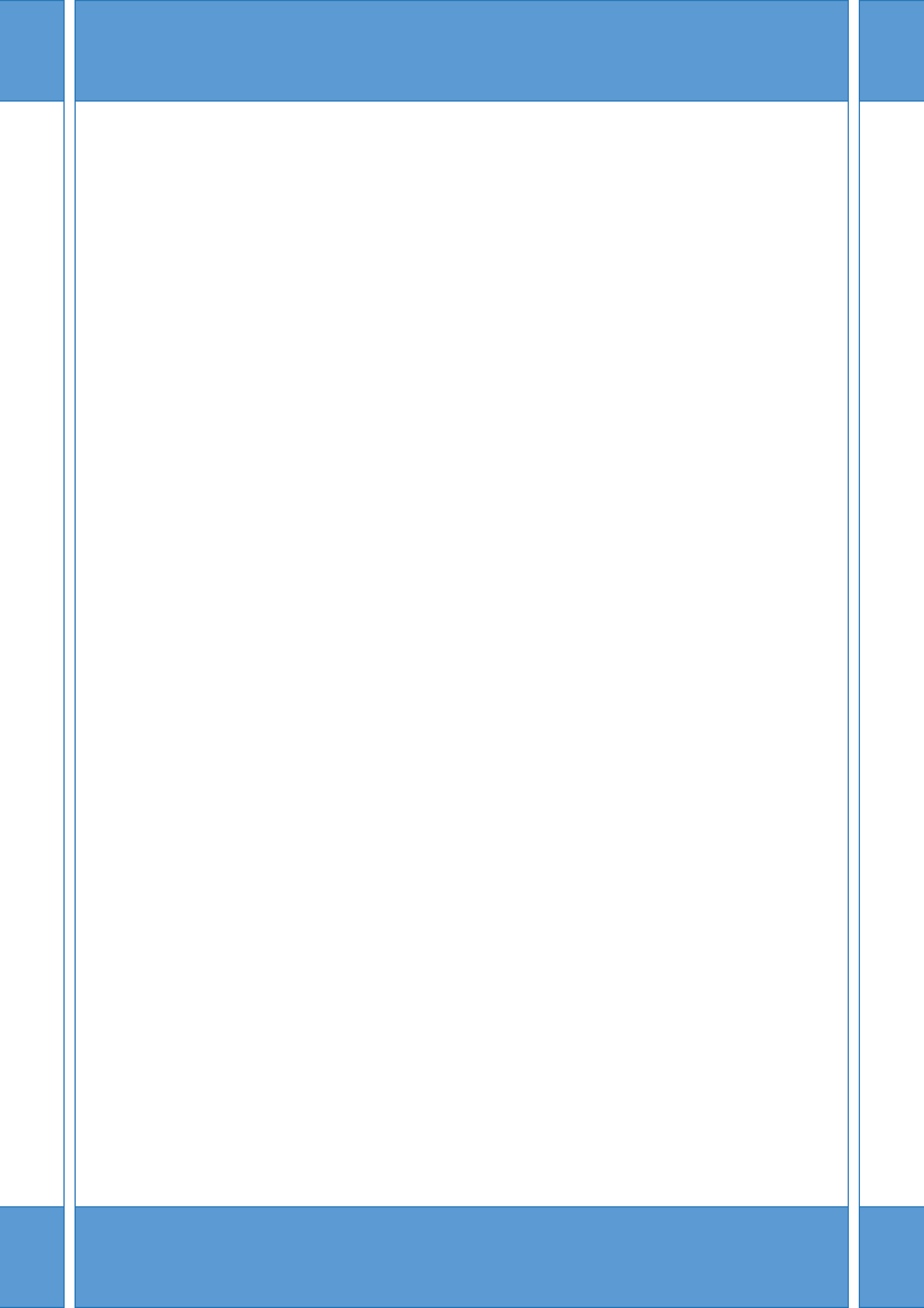
Μαρία Ηλέκτρα Κωστήνα Α.Μ: 11059

Παναγιώτα Σταυράκου Α.Μ.: 10996

Νίκος Καββαδάς Α.Μ: 18277

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια Μαρία Καμπούρη

**2020**



## Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή.....	6
Περίληψη.....	7
Abstract .....	9
Κεφαλαίο_1 <sup>ο</sup> : Προσδιοριστικά στοιχεία διαχείρισης απαιτήσεων .....	10
1.1 Προσδιορισμός διαχείρισης απαιτήσεων.....	10
1.2 Η σημασία της διαχείρισης απαιτήσεων .....	11
1.3 Βασικοί στόχοι για την καταγραφή της διαχείρισης απαιτήσεων.....	13
Κεφάλαιο_2 <sup>ο</sup> :Διαχείριση απαιτήσεων .....	17
2.1 Οι απαιτήσεις και ορισμός τους.....	18
2.2 Ταξινόμηση και διάκριση απαιτήσεων .....	18
2.3 Αρχές για σωστή διαχείριση απαιτήσεων.....	20
2.4 Κύρια σημεία κρίσιμα για την αποτελεσματική Διαχείριση των Απαιτήσεων .....	21
2.5 Οι ενέργειες των επιχειρήσεων σε σχέση με την διαχείριση απαιτήσεων. ....	21
2.6 Άριστες πρακτικές στην διαχείριση απαιτήσεων.....	22
2.7 Τα παραδείγματα λήψης αποφάσεων και δράσεων .....	23
2.8 Γιατί είναι αναγκαία για την επιχείρηση η συστηματική παρακολούθηση της είσπραξης των απαιτήσεων της;.....	24
2.9 Η σύγχρονη κατάσταση των επιχειρήσεων .....	24
2.10 Στατιστικά στοιχεία σε σχέση με τη διαχείρισης των απαιτήσεων .....	26
Κεφαλαίο_3 <sup>ο</sup> : Διαχείριση απαιτήσεων και πιστωτικός κίνδυνος.....	30
3.1 Ο Πιστωτικός Κίνδυνος.....	30
3.1.1 Ο κίνδυνος της αθέτησης .....	32
3.1.2 Ο κίνδυνος της έκθεσης .....	36
3.1.3 Ο κίνδυνος της ανάκτησης .....	36
3.2 Η νέα λογιστική και φορολογική αντιμετώπιση των επισφαλών απαιτήσεων .....	36
Κεφαλαίο_4 <sup>ο</sup> : Factoring και διαχείριση απαιτήσεων .....	40
4.1 Προσδιοριστικά στοιχεία factoring .....	40
4.2 Αναδρομή Ιστορικών Στοιχείων για το factoring .....	42
4.3 Τα μέρη που εμπλέκονται με το factoring .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.3.1 Πράκτορας (factor) .....	44

4.3.2 Προμηθευτές .....	45
4.3.3 Οφειλέτες-πελάτες του προμηθευτή.....	46
4.4 Factoring: Τα στάδια .....	47
4.4.1 Οι προπαρασκευαστικές εργασίες.....	47
4.4.2 Η Κατάρτιση της συμβάσεως του factoring και η διαβίβαση καταλόγου των οφειλετών.....	49
4.4.3 Η Διαβίβαση καταλόγου των οφειλετών .....	49
4.4.4 Ο Έλεγχος φερεγγυότητας .....	50
4.4.5 Το Άνοιγμα του βιβλίου οφειλετών .....	50
4.4.6 Ο Καθορισμός των πιστωτικών ορίων .....	50
4.4.7 Η αποστολή τιμολογίων και η αναγγελία στου πελάτες .....	51
4.5 Είδη factoring .....	52
4.6 Πλεονεκτήματα factoring .....	53
4.7 Μειονεκτήματα factoring.....	55
Κεφαλαίο_5 <sup>ο</sup> : Μελέτη περίπτωσης στην διαχείριση απαιτήσεων.....	58
5.1 Εισαγωγή .....	58
5.2 Προσδιοριστικά στοιχεία επιχείρησης.....	58
5.3 Πιστωτικός έλεγχος – κλείδωμα πελατών .....	61
Συμπεράσματα .....	63
Βιβλιογραφία .....	65

Οι Ηλέκτρα Κωστήνα, Παναγιώτα Σταυράκου και Νίκος Καββαδάς βεβαιώνουμε ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία με τίτλο "Διαχείριση απαιτήσεων : Θεωρία και μελέτη περίπτωσης" είναι αποκλειστικά δικό μας. Όποιες πληροφορίες και υλικό που περιέχονται έχουν αντληθεί από άλλες πηγές, έχουν καταλλήλως αναφερθεί στην παρούσα διπλωματική εργασία. Επιπλέον τελούμε εν γνώσει ότι σε περίπτωση διαπίστωσης ότι δεν συντρέχουν όσα βεβαιώνονται από μέρος μας, μας αφαιρείται ανά πάσα στιγμή αμέσως ο τίτλος

## Εισαγωγή

Η πρόσφατη οικονομική κρίση είχε άμεσες και σημαντικές επιδράσεις στην μορφή των συναλλαγών με τους πελάτες. Η διαχείριση απαιτήσεων για αυτές παρουσίασε σημαντικές δυσκολίες που διαρκώς διογκώνονται. Η ορθή διάγνωση, παρακολούθηση και κατά κύριο λόγο η διαχείριση των οφειλών καθιστάτε πιο επιτακτική από ποτέ.

Οι Εισπρακτέοι λογαριασμοί ή Απαιτήσεις προσδιορίζουν τις μελλοντικές απαιτήσεις πληρωμής που υπάρχουν προς τους πελάτες μιας επιχείρησης και προκύπτουν από την παροχή υπηρεσιών ή την πώληση προϊόντων επί πιστώσει.

Αναφέρονται ως τμήμα τους κυκλοφορούν Ενεργητικό στον Ισολογισμό γιατί είναι νομική υποχρέωση του πελάτη η καταβολή χρηματικών μονάδων για την πληρωμή του χρέους του. Μία πώληση χαρακτηρίζεται ως απαίτηση μετά την παραλαβή τιμολογίου από τον πελάτη.

Το σύνολο των επιχειρήσεων λειτουργούν παρέχοντας ένα τμήμα των πωλήσεων τους να πραγματοποιούνται επί πιστώσει. Αυτού του τύπου οι πωλήσεις διενεργούνται σε τακτικούς ή ειδικούς πελάτες με σκοπό να αποφευχθεί η ταλαιπωρία φυσικής πληρωμής για κάθε συναλλαγή. Οι μακροπρόθεσμες απαιτήσεις (long term receivables) προσφέρονται από πωλήσεις αγαθών με μακροχρόνια πίστωση, δηλαδή τερματίζεται μετά το τέλος της επόμενης λογιστικής χρήσης.

Πέραν των γνώσεων και των διαθέσιμων εργαλείων όσοι διαχειρίζονται τις απαιτήσεις τι δεδομένη χρονική περίοδο, είναι επιτακτικό να προσαρμοστούν στις πρωτόγνωρες συνθήκες αναπτύσσοντας δεξιότητες που θα κάνουν τις επιχειρήσεις τους αποτελεσματικότερες, διατηρώντας παράλληλα τις σχέσεις με τους πελάτες. Το κάθε πρόγραμμα για την Αποτελεσματική Διαχείριση Απαιτήσεων επικεντρώνεται στην ανάπτυξη κουλτούρας είσπραξης στον οργανισμό. Προάγει την υιοθέτηση παραγωγικών συμπεριφορών και βέλτιστων πρακτικών με σκοπό την βελτίωση του κλίματος εμπιστοσύνης, την αμοιβαία δέσμευση και την συναλλαγής ανάμεσα στον πελάτη και προμηθευτή της αναγκαίας πληροφόρησης, για τη διευθέτηση της οφειλής, την εξεύρεση λύσης ρύθμισης ή λύσης οριστικής διευθέτησης, για τις οφειλές που είναι σε καθυστέρηση.

## Περίληψη

Στην πρώτη ενότητα γίνεται μια προσέγγιση και ένας προσδιορισμός διαχείρισης απαιτήσεων. Ακολούθως , γίνεται ανάλυση και παρουσίαση της σημασίας της διαχείρισης απαιτήσεων και οι ενότητα ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των βασικών στόχων για την καταγραφή της διαχείρισης απαιτήσεων.

Στην επομένη ενότητα περιγράφονται οι απαιτήσεις και ορισμός τους, ακόλουθη η ταξινόμηση και η διάκριση απαιτήσεων. Στην συνέχεια της ενότητας προσδιορίζονται οι αρχές σε σχέση με την σωστή διαχείριση απαιτήσεων ενώ ακολουθεί η ανάλυση των κύριων σημείων που αφορούν την αποτελεσματική Διαχείριση των Απαιτήσεων. Σημαντικό τμήμα της παρούσας ενότητας είναι και οι ανάλυση των ενεργειών των επιχειρήσεων σε σχέση με την διαχείριση απαιτήσεων. Ακολουθεί η αναφορά για τις άριστες πρακτικές στην διαχείριση απαιτήσεων.

Και στη ενότητα αυτή , ακόμα , γίνεται παρουσίαση παραδειγμάτων που συνδέονται με την λήψη αποφάσεων και δράσεων. Στην συνέχεια διακρίνεται η ανάγκη να γίνει μια ανάλυση του γιατί η επιχείρηση είναι αναγκαίο να παρακολουθεί διαρκώς την είσπραξη των απαιτήσεων της και αυτό μέσα από την ανάγκη που γενάτε σε μια σύγχρονη κατάσταση των επιχειρήσεων και η ενότητα ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των στατιστικών στοιχείων σε σχέση με τη διαχείριση των απαιτήσεων

Στην τρίτη ενότητα αναλύεται η διαχείριση απαιτήσεων σε σχέση με των πιστωτικό κίνδυνο. Αρχικά ,γίνεται ένας προσδιορισμός του πιστωτικού κινδύνου. Στην συνέχεια, αναλύονται οι κίνδυνοι της αθέτησης, της έκθεσης και της ανάκτησης. Και η ενότητα κλείνει με την ανάλυση και παρουσίαση της νέας λογιστικής και φορολογικής αντιμετώπισης των επισφαλών απαιτήσεων.

Η τέταρτη και προτελευταία ενότητα αναφέρεται στο factoring και τη διαχείριση απαιτήσεων. Αρχικά , παρουσιάζονται τα προσδιοριστικά στοιχεία factoring, στην συνέχεια γίνεται μια αναδρομή στα ιστορικών στοιχεία του καθώς και η παρουσίαση των μερών που εμπλέκονται στο factoring. Ακολουθεί η παρουσίαση και η ανάλυση των σταδίων του factoring. Σημαντικό είναι ακόμα σε αυτή την ενότητα το μέρος που αφορά την παρουσίαση των ειδών factoring και η ενότητα ολοκληρώνεται με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του factoring.

Τέλος , η εργασία ολοκληρώνεται με την παρουσίαση της μελέτης περίπτωσης στην διαχείριση απαιτήσεων την εταιρία Μπακαλάρος Α.Ε. που ασχολείται με το εμπόριο τροφίμων και πότων και ολοκληρώνεται με τον πιστωτικό έλεγχο στην εν' λόγω εταιρία.



## Abstract

The first section provides an approach and a definition of requirements management. Then the analysis and presentation of the requirements of the requirements management is analyzed and the section is completed with the presentation of the basic objectives for the recording of the requirements management.

The next second section describes the requirements and their definition, followed by classifying and distinguishing requirements. In the continuation of the section, the principles are determined in relation to the proper management of requirements, while the analysis of the main points concerning the effective Management of the Requirements follows. An important part of this section is the analysis of business actions in relation to claims management. The following is a report on the best practices in claims management.

This section also provides examples of decisions and actions. Then there is the need to make an analysis of why the business needs to constantly monitor the collection of its receivables and this through the need that you give birth to in a modern state of business and unity is completed by presenting statistics in relation to the management of claims

The third section analyzes the management of claims in relation to credit risk. Initially, a credit risk is determined. The risks of default, exposure and recovery are then analyzed. And the section concludes with the analysis and presentation of the new accounting and tax treatment of precarious receivables.

The fourth and penultimate section refers to factoring and claims management, first identifying factoring is presented, then a review of its historical data is made. Then the parts involved in factoring are presented. The presentation and analysis of the stages of factoring stages followed. Important in this section is the part that after the presentation of the factors of factoring and the section is completed with the advantages and disadvantages of factoring.

And the work is completed with the presentation of the case study in the claims management company Bakalaros SA. engaged in the food and beverage trade and completes the credit check at that company.

## Κεφαλαίο\_1º: Προσδιοριστικά στοιχεία διαχείρισης απαιτήσεων

### 1.1 Προσδιορισμός διαχείρισης απαιτήσεων

Ως απαίτηση ορίζεται μια κατάσταση ή ικανότητα στην οποία ένα σύστημα είναι αναγκαίο να συμμορφώνεται. Το οποίο μπορεί να είναι οποιοδήποτε από τα ακόλουθα:

- Μια ικανότητα που απαιτείται από έναν πελάτη ή χρήστη για την επίλυση ενός ζητήματος για την επίτευξη ενός στόχου.
- Μια ικανότητα που δίνει τη δυνατότητα να ικανοποιείται ή να κατέχεται από ένα σύστημα που να ικανοποιεί μια σύμβαση, προδιαγραφές, κανονισμούς ή άλλο επίσημα επιβαλλόμενο έγγραφο
- Περιορισμός που επιβάλλεται από έναν ενδιαφερόμενο

Συνήθως ως ενδιαφερόμενος περιγράφεται κάποιος που επηρεάζεται από το σύστημα που αναπτύσσεται. Οι δύο βασικοί τύποι ενδιαφερομένων είναι οι διαχειριστές και οι πελάτες. Οι χρήστες είναι άνθρωποι που κάνουν χρήση του συστήματος. Οι πελάτες είναι οι άνθρωποι που ζητούν το σύστημα και είναι υπεύθυνοι για την έγκρισή του. Συνήθως οι πελάτες πληρώνουν για την ανάπτυξη του συστήματος. Είναι σημαντικό να γίνει διάκριση ανάμεσα στις δύο ομάδες ενδιαφερομένων διότι μερικές φορές οι απαιτήσεις που παρέχονται από αμφότερες τις ομάδες έρχονται σε σύγκρουση. Στα περισσότερα από αυτά τα είδη συγκρούσεων, τα αιτήματα των πελατών υπερισχύουν των αιτημάτων των χρηστών. Στο παράδειγμα ιστοτόπου ταξιδιωτικών, ένας πελάτης είναι ιδιοκτήτης του ταξιδιωτικού γραφείου και οι χρήστες είναι όλοι οι άνθρωποι που θα χρησιμοποιούν αυτόν τον ιστότοπο μέσω του Διαδικτύου. Εκτός από τους πελάτες και τους χρήστες, δεν μπορούν να παραμεληθούν πολλά άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Εδώ είναι μερικοί από τους ανθρώπους που μπορεί να θεωρηθούν ενδιαφερόμενοι είναι:

- Οποιοσδήποτε συμμετέχει στην ανάπτυξη του συστήματος (επιχειρηματικοί αναλυτές, σχεδιαστές, κωδικοποιητές, δοκιμαστές, διαχειριστές έργων, διαχειριστές ανάπτυξης, σχεδιαστές περιπτώσεων χρήσης, γραφίστες κ.α.
- Όποιος συνεισφέρει γνώση στο σύστημα όπως για παράδειγμα εμπειρογνώμονες τομέα, συγγραφείς εγγράφων που χρησιμοποιήθηκαν για την

εξαγωγή απαιτήσεων, ιδιοκτήτες των δικτυακών τόπων στους οποίους παρέχεται σύνδεση)

- Στελέχη όπως ο πρόεδρος της εταιρείας που εκπροσωπείται από πελάτες, ο διευθυντής του τμήματος πληροφορικής της εταιρείας που σχεδιάζει και αναπτύσσει το σύστημα)
- Άτομα που συμμετέχουν στη συντήρηση και υποστήριξη (φιλοξενία ιστοσελίδων, γραφείο υποστήριξης)
- Οι πάροχοι κανόνων και κανονισμών όπως είναι οι κανόνες που επιβάλλονται από τις μηχανές αναζήτησης σχετικά με το περιεχόμενο της ιστοσελίδας, τους κυβερνητικούς κανόνες, τους κανόνες φορολογίας του κράτους.

## 1.2 Η σημασία της διαχείρισης απαιτήσεων

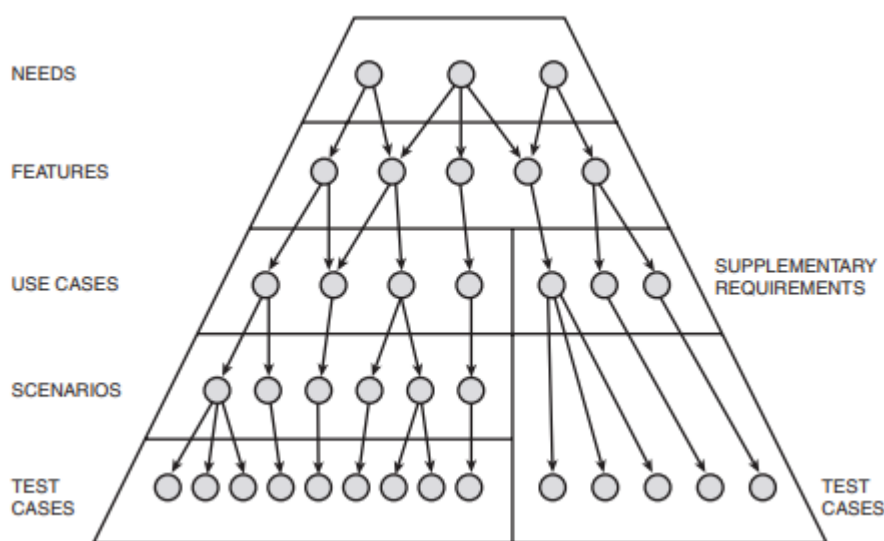
Ανάλογα με τη μορφή, την πηγή και τα κοινά χαρακτηριστικά, οι απαιτήσεις μπορούν να χωριστούν σε διαφορετικούς τύπους απαιτήσεων. Ακολουθούν ορισμένοι τύποι απαιτήσεων που χρησιμοποιούνται συχνά σε έργα:

- Ανάγκη ενδιαφερομένων: απαίτηση από ενδιαφερόμενο
- Χαρακτηριστικό: μια υπηρεσία που παρέχεται από το σύστημα, συνήθως διατυπώνεται από έναν επιχειρηματικό αναλυτή, ένας σκοπός ενός χαρακτηριστικού είναι να ικανοποιήσει μια ανάγκη των ενδιαφερομένων
- Περίπτωση χρήσης: περιγραφή της συμπεριφοράς του συστήματος ως προς τις ακολουθίες ενεργειών
- Συμπληρωματική απαίτηση: άλλη απαίτηση που δεν μπορεί να ληφθεί σε περιπτώσεις χρήσης
- Περίπτωση δοκιμής: μια προδιαγραφή των εισόδων δοκιμής, των συνθηκών εκτέλεσης και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων
- Σενάριο: μια συγκεκριμένη ακολουθία ενεργειών, μια συγκεκριμένη διαδρομή μέσω μιας περίπτωσης χρήσης

Αυτοί οι τύποι απαίτησης μπορούν να παρουσιαστούν με τη μορφή μιας πυραμίδας, όπως διακρίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα 1.1. Στο ανώτατο επίπεδο είναι οι ανάγκες των ενδιαφερομένων. Στα χαμηλότερα επίπεδα διακρίνονται χαρακτηριστικά, περιπτώσεις χρήσης και συμπληρωματικές απαιτήσεις. Πολύ συχνά, σε διαφορετικά

επίπεδα αυτών των απαιτήσεων, καταγράφονται διαφορετικά επίπεδα λεπτομέρειας. Όσο χαμηλότερο είναι το επίπεδο, τόσο αναλυτικότερη είναι η απαίτηση. Για παράδειγμα, μια ανάγκη μπορεί να είναι "Τα δεδομένα πρέπει να είναι επίμονα". Το χαρακτηριστικό που βρίσκεται παρακάτω μπορεί να βελτιώσει αυτή την απαίτηση ώστε να είναι "Το σύστημα πρέπει να χρησιμοποιεί μια σχεσιακή βάση δεδομένων." Στο επίπεδο συμπληρωματικών προδιαγραφών, η απαίτηση είναι ακόμη πιο συγκεκριμένη: "Το σύστημα πρέπει να χρησιμοποιεί συγκεκριμένη βάση δεδομένων." Όπως παρατηρούμε, όσο πιο κάτω, τόσο πιο λεπτομερής είναι η απαίτηση. Μία από τις καλύτερες πρακτικές διαχείρισης απαιτήσεων είναι να έχουμε τουλάχιστον δύο διαφορετικά επίπεδα απαίτησης. Για παράδειγμα, το όραμα περιλαμβάνει απαιτήσεις υψηλού επιπέδου και τα χαμηλότερα επίπεδα στην πυραμίδα εκφράζουν τις απαιτήσεις σε ένα λεπτομερές επίπεδο. Οι ανώτεροι ενδιαφερόμενοι (όπως οι αντιπρόεδροι) δεν έχουν χρόνο να διαβάσουν 200 σελίδες λεπτομερών απαιτήσεων, αλλά αναμένεται να διαβάσουν ένα έγγραφο 12 σελίδων.

**Διάγραμμα 1.1: Η πυραμίδα απαιτήσεων.**



Εντούτοις, εναπόκειται στους επιχειρηματικούς αναλυτές να αποφασίσουν σχετικά με τη λεπτομέρεια των απαιτήσεων σε κάθε επίπεδο. Δεν υπάρχει τίποτα λάθος όσον αφορά την τοποθέτηση αρκετά λεπτομερών απαιτήσεων από τα ενδιαφερόμενα μέρη για το επίπεδο των αναγκών των ενδιαφερομένων. Η κύρια διαφορά μεταξύ των αναγκών και των χαρακτηριστικών είναι η πηγή της απαίτησης. Οι ανάγκες προέρχονται από τους ενδιαφερόμενους και τα χαρακτηριστικά διατυπώνονται από επιχειρηματικούς αναλυτές. Ο ρόλος των δοκιμαστικών περιπτώσεων είναι να

ελέγξουν εάν οι περιπτώσεις χρήσης και οι συμπληρωματικές απαιτήσεις εφαρμόζονται σωστά. Τα σενάρια, βοηθούν να αντληθούν περιπτώσεις χρήσης από περιπτώσεις δοκιμών και να διευκολυνθεί ο σχεδιασμός και η εφαρμογή συγκεκριμένων διαδρομών μέσω περιπτώσεων χρήσης.

Η ανιχνευσιμότητα είναι μια τεχνική που παρέχει μια σχέση μεταξύ διαφορετικών επιπέδων απαιτήσεων στο σύστημα. Αυτή η τεχνική σας βοηθά να προσδιοριστεί η προέλευση οποιασδήποτε απαίτησης. Το διάγραμμα 1.1 δείχνει τον τρόπο με τον οποίο εντοπίζονται οι απαιτήσεις από το ανώτερο επίπεδο προς τα κάτω. Κάθε ανάγκη συνήθως προσδιορίζει συνήθως μερικά χαρακτηριστικά. Γενικά, είναι μια σχέση πολλών προς πολλά, επειδή μια ανάγκη μπορεί να εντοπίσει πολλά χαρακτηριστικά, αλλά ένα χαρακτηριστικό μπορεί να προέρχεται από πολλές ανάγκες. Χρειάζεται μια αντιστοίχιση σε ένα χαρακτηριστικό, μια κοινή υπόθεση. Οι χάρτες λειτουργιών χρησιμοποιούν περιπτώσεις σε σχέση πολλών προς πολλά. Κάθε περίπτωση χρήσης χαρτών σε ένα ή περισσότερα σενάρια, έτσι υπάρχει μία σχέση προς ένα μεταξύ των περιπτώσεων χρήσης και των σεναρίων. Τα σενάρια έχουν ανάγκη για να δοκιμάσουν στις περιπτώσεις σε σχέση ενός προς πολλά. Η ανιχνευσιμότητα παίζει πολλούς σημαντικούς ρόλους:

- Εξακρίβωση ότι μια εφαρμογή πληροί όλες τις απαιτήσεις: Όλα όσα ο πελάτης ζήτησε.
- Βεβαίωση ότι η εφαρμογή κάνει μόνο ό, τι ζητήθηκε: Μην γίνεται εφαρμογή κάτι που ο πελάτης δεν ζήτησε ποτέ.
- Ανάλυση επιπτώσεων: Ποια στοιχεία θα επηρεαστούν όταν εξετάζουμε την προσθήκη μιας νέας απαίτησης ή την αλλαγή της υπάρχουσας;
- Βοήθεια με τη διαχείριση αλλαγών: Όταν αλλάζουν κάποιες απαιτήσεις, θέλουμε να μάθουμε ποιες περιπτώσεις δοκιμής πρέπει να επαναληφθούν για να δοκιμαστεί αυτή η αλλαγή.

### 1.3 Βασικοί στόχοι για την καταγραφή της διαχείρισης απαιτήσεων

Ένας βασικός παράγοντας αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων στην εποχή που διανύουμε είναι η τεχνολογία. Η ανάπτυξη ενός πλήρους και ορθούς πληροφοριακού συστήματος που σχεδιάζει και εφαρμόζει τη στρατηγική της επιχείρησης είναι αναγκαίος, αλλά το ίδιο σημαντική είναι και η ορθή λειτουργία του. Ο τρόπος που

πλέον τα συστήματα έχουν γίνει περισσότερο περίπλοκα σε συνδυασμό και με τον ρόλο που παίζει η σωστή χρησιμοποίηση τους στη λειτουργία των επιχειρήσεων έχει σαν αποτέλεσμα να γίνει μια πιο γενικευμένη προσέγγιση στην λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων. Ακόμα, το γεγονός ότι οι πελάτες βρίσκονται σε αλληλεπίδραση με άμεσο τρόπο με τα συστήματα αυτά συμβάλει στο να επιδιώκεται όχι μόνο η απρόσκοπτη λειτουργία αυτών αλλά και η ποιοτική πρόσφορα ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Στον γενικότερο κανόνα ως υπηρεσία περιγράφεται ο εφοδιασμός προστιθέμενης αξίας από τους παρόχους Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) χωρίς, όμως, ο πελάτης να διατρέχει κίνδυνο οικονομικής επιβάρυνσης ή κάποιου λάθους. Τη σήμερον εποχή ο ορισμός της υπηρεσίας είναι αδιαμφισβήτητα σημαντικός και χρήσιμος καθώς τα πληροφοριακά συστήματα διαμορφώνονται ως υπηρεσίες. Βάσει όλων των προηγούμενων έχουν συνταχθεί μεθοδολογίες οι οποίες είναι κοινά αποδεκτές και αφορούν τη διαχείριση πληροφοριακών συστημάτων και υπηρεσιών:

- ITIL V3 (Information Technology Infrastructure Library). Η μεθοδολογία ITIL δημιουργήθηκε από το Γραφείο Κυβερνητικού Εμπορίου (Office of GovernmentCommerce) στο Ηνωμένο Βασίλειο και πιθανότατα αποτελεί την δημοφιλέστερη μεθοδολογία. (Menken at. el., 2009).
- CobiT (ControlObjectives for Information and RelatedTechnology) που αναπτύχθηκε από τον οργανισμό ISACA, ο οποίος επικεντρώνεται στην ελεγκτική των πληροφοριακών συστημάτων (Moeller, 2013).

Ποιο συγκεκριμένα η μεθοδολογία COBIT εμπεριέχει:

- Ένα πλαίσιο (framework) που οργανώνει και συσχετίζει τους στόχους της διακυβέρνησης των πληροφοριακών συστημάτων και τις σωστές πρακτικές με τις αναγκαίες της επιχείρησης.
- Ένα σύνολο περιγραφών και διεργασιών (process descriptions) που αναφέρονται σε όλα τα στάδια των πληροφοριακών συστημάτων από τον σχεδιασμό μέχρι τον έλεγχο των διαδικασιών.
- Ένα σύνολο σκοπών για τον αποτελεσματικό έλεγχο (controlobjectives) των πληροφοριακών συστημάτων.

- Ένα σύνολο οδηγιών προς τη διοίκηση (managementguidelines) που διαμορφώνει την αλληλεπίδραση με άλλες διεργασίες σύμφωνα με τις αναθέσεις ευθυνών και υπολογισμού της απόδοσης.
- Αξιολόγηση της ωριμότητας (maturityevaluation) του οργανισμού στην παροχή σύνθετων υπηρεσιών.
- ISO/IEC 20000 (ISO, 2011) σε σχέση με τη διαχείριση ηλεκτρονικών υπηρεσιών που δημιουργήθηκε το 2005 και αναθεωρήθηκε το 2011 από τον Διεθνή Οργανισμό Προτύπων (International Organization for Standardization – ISO). Το ISO/IEC 20000 βασίζεται στο ITIL.
- Microsoft Operations Framework (MOF) 4.0 (Microsoft, 2008) που παρέχει έναν οδηγό για τον σχεδιασμό και τη λειτουργία ηλεκτρονικών υπηρεσιών.
- Το eSourcingCapabilityModel (eSCM), πλαίσιο που διαμορφώθηκε από το Carnegie Mellon University με σκοπό να περιγράψει τις διεργασίες της εκχώρησης εκτέλεσης ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε σχέση τρίτους και τις σχέσεις μεταξύ των πελατών και τους παρόχους (<http://www.itsqc.org/>).

Όπως διαπιστώθηκε από τα παραπάνω η βασική ουσία σε όλες τις μεθοδολογίες των συστημάτων στηρίζεται κατά κύριο λόγο στις παροχές ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Οι λόγοι διαφοροποιούνται και διακρίνουμε αρκετά είδη , τόσο τεχνικούς όπως για παράδειγμα υπηρεσιοκεντρικές αρχιτεκτονικές, υπολογιστικό νέφος, όσο και επιχειρηματικούς όπως για παράδειγμα πωλήσεις μέσω του διαδικτύου, εφοδιαστικές αλυσίδες σε παγκόσμιο επίπεδο. Έτσι , λοιπόν , αντίστοιχα θα μπορούσαμε να ταυτίσουμε τη διαχείριση ηλεκτρονικών υπηρεσιών με τη διαχείριση του κύκλου ζωής μιας ηλεκτρονικής υπηρεσίας , με το να χρησιμοποιούν τις καλύτερες πρακτικές μεθόδους ώστε να ικανοποιούνται στον καλύτερο δυνατό βαθμό οι ανάγκες της επιχείρησης. Αυτός ο τρόπος ,δηλαδή ο καθεαυτό συστηματικός ,έχει αρκετά πλεονεκτήματα που παρατίθενται παρακάτω:

- Τυποποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών μέσω ανεπτυγμένων μεθόδων και διενεργειών

- Ποιοτικοί και ποσοτικοί στόχοι για την προσφερόμενη υπηρεσία μέσα από τη δημιουργία Συμφωνιών Επιπέδου Υπηρεσιών (ServiceLevelAgreements – SLA),
- Μεγέθυνση της παραγωγικότητας και η επιρροή των γνώσεων και των εμπειριών,
- Περισσότεροι ικανοποιημένοι πελάτες,
- Ποιοτικό σύστημα λειτουργίας των ηλεκτρονικών υπηρεσιών,
- Βελτιστοποίηση επικοινωνίας μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντος αλλά και των πελατών ,
- Περιορισμού των κινδύνων να μην είναι ασφαλές ένα σύστημα ή ακόμα και να μην είναι διαθέσιμο



## Κεφάλαιο\_2° :Διαχείριση απαιτήσεων

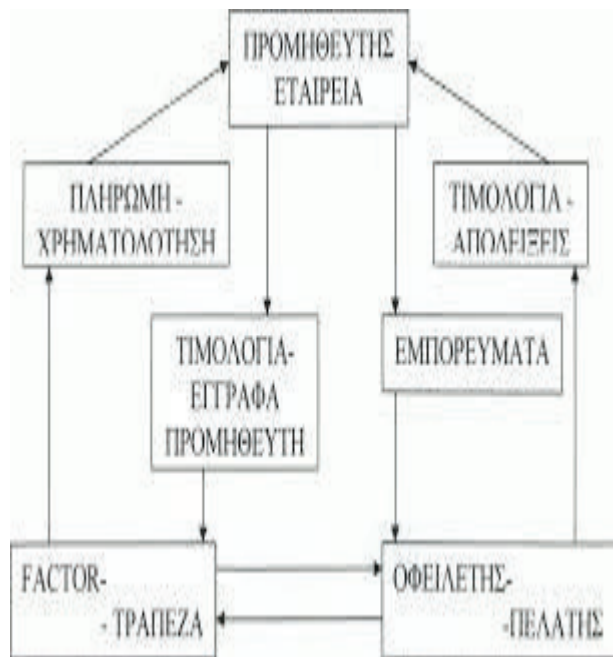
### 2.1 Οι απαιτήσεις και ορισμός τους

Εισπρακτέοι λογαριασμοί ή απαιτήσεις είναι απαιτήσεις δαπανών που έχει μια εταιρία στην κατοχή της , και αφορούν μεταγενέστερο χρόνο, απέναντι στους πελάτες της και οφείλονται κατά βάση στις επί πιστώσει παροχές υπηρεσιών και πώλησης αγαθών. Υπάγονται στο κυκλοφορούν Ενεργητικό στον Ισολογισμό γιατί αποτελεί νομική υποχρέωση η αποπληρωμή χρέους. Όταν ο πελάτης παραλάβει το τιμολόγιο τότε μόνο θα θεωρηθεί η πώληση του προϊόντος , απαίτηση.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων λειτουργεί, δίνοντας τη δυνατότητα σε ένα τμήμα των πωλήσεων τους να λειτουργεί επί πιστώσει. Αυτού του τύπου οι πωλήσεις υλοποιούνται σε σταθερούς ή ειδικούς πελάτες με αποτέλεσμα να αποτρέπεται η ταλαιπωρία της φυσικής πληρωμής σε οποιαδήποτε συναλλαγή.

Υπάρχουν βέβαια και οι μακροπρόθεσμες απαιτήσεις (long term receivables) οι οποίες πηγάζουν από πωλήσεις αγαθών με μακροχρόνια πίστωση, δηλαδή ορίζεται η λήξη τους έπειτα από το τέλος της επόμενης λογιστικής χρήσης. Τέλος, πληρωτέους λογαριασμούς έχει στη διάθεση της μια εταιρία όταν χρωστάει χρήματα σε τρίτους. (Βελέντζα, 2007).

#### Σχήμα 2.1: Κύκλος που ακολουθεί μια απαίτηση



Πηγή: ίδια κατασκευή

## 2.2 Ταξινόμηση και διάκριση απαιτήσεων

Οι διακρίσεις των απαιτήσεων είναι οι παρακάτω:

**Βραχυπρόθεσμες Απαιτήσεις :** Η προθεσμία εξοφλήσεως βρίσκεται εντός της επόμενης χρήσης. Αναλυτικότερα:

- Πελάτες: Με τον λογαριασμό αυτό πραγματοποιείται η παρακολούθηση των απαιτήσεων της επιχείρησης από την πώληση εμπορεύσιμων υλικών και υπηρεσιών της επί πιστώσει (Παπαδέας, 2013).
- Γραμμάτια Εισπρακτέα: Σε αυτό το λογαριασμό πραγματοποιείται η παρακολούθηση των απαιτήσεων της επιχείρησης ως προς τρίτους, που ενσωματώνονται σε τίτλους συναλλαγματικών ή γραμματίων σε διαταγή. Παράλληλα, η αξία των γραμματίων εισπρακτέων είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί τόσο σε ευρώ όσο σε ξένο συνάλλαγμα. (Παπάς, 1998).
- Παραγγελίες στο εξωτερικό: Σε αυτόν τον λογαριασμό παρακολουθείται η αξία κτήσης των αγαθών είτε παγίων είτε αποθεμάτων κάθε παραγγελίας, που εισάγονται από το εξωτερικό (Γκίκας & Παπαδάκη, 2012).
- Χρεώστες διάφοροι: Σε αυτό τον λογαριασμό παρακολουθούνται οι απαιτήσεις όπως προκαταβολές μισθών, δάνεια, έναντι των εταίρων και μετόχων, έναντι

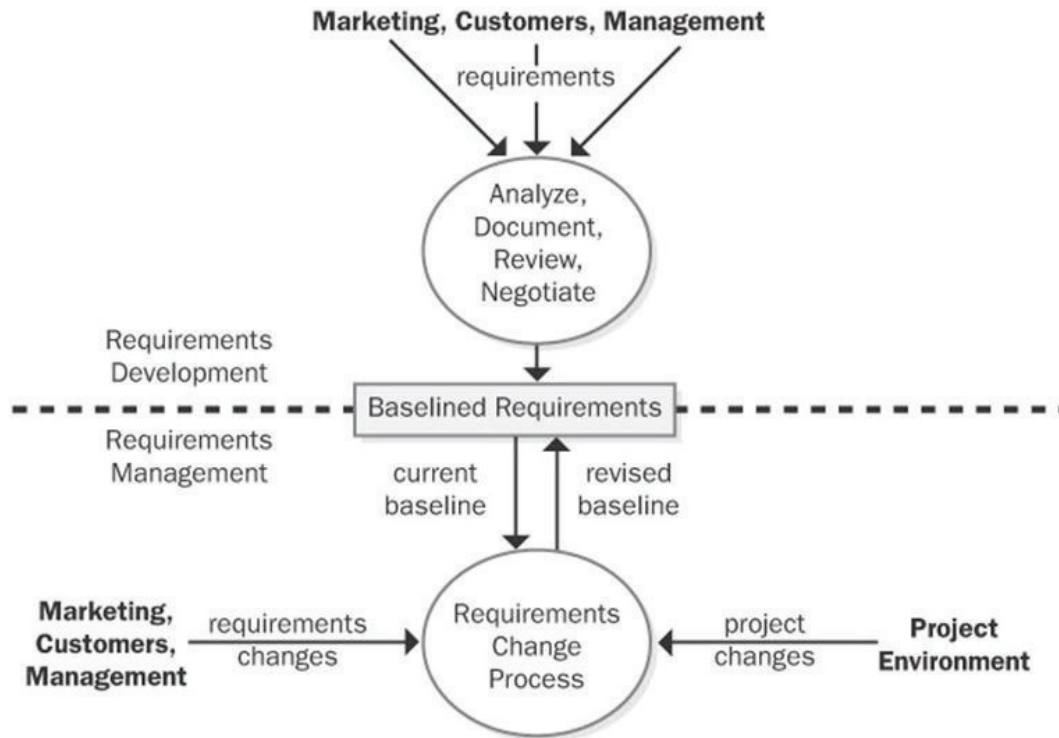
των διαχειριστών, έναντι του Ελληνικού Δημοσίου ακόμα και παρακρατήσεις φόρων.

- Λογαριασμοί διαχείρισεως προκαταβολών και πιστώσεων: Σε αυτό τον λογαριασμό παρακολουθείται η οικονομική στήριξη που καταβάλλει η επιχείρηση στο προσωπικό καθώς και σε τρίτους ( υπόλοιποι συνεργάτες), παροδικά, με σκοπό την ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου για την ίδια, όπως για παράδειγμα εκτελωνισμό εμπορευμάτων, κάποιο προγραμματισμένο επαγγελματικό ταξίδι, για διακανονισμό υποθέσεων της επιχείρησης και λοιπά.

**Μακροπρόθεσμες Απαιτήσεις:** η προθεσμία εξοφλήσεως ολοκληρώνεται μετά το τέλος της χρήσης της επόμενης χρονιάς. Επιπλέον διακρίσεις αυτής είναι:

- Βεβαίως (ασφαλούς) εισπράξεως: Υπάρχει η σιγουριά της εισπραξης στο σύνολο τους.
- Επισφαλείς απαιτήσεις: Αμφισβητούμενης ρευστοποιήσεως, όπου αναγράφεται το ποσό που υπολογίζεται πιθανόν ότι θα εισπραχθεί.
- Ανεπίδεκτης εισπράξεως: η εισπραξη τους αναφέρεται ως αδύνατη και αποσβένονται ολοκληρωτικά, δηλαδή , διαγράφονται από τα βιβλία της επιχείρησης  
(Γεωργιάδης, 2001).

### **Διάγραμμα 2.1: Διάγραμμα περιγραφής δημιουργίας απαιτήσεων**



### 2.3 Αρχές για σωστή διαχείριση απαιτήσεων

Για τη σωστή διαχείριση απαιτήσεων πρέπει να γίνουν κατανοητές κάποιες βασικές αρχές όπου μας δίνουν το δικαίωμα , όσον αφορά τις αγορές , να κινηθούμε με μεθοδικότητα , πάντα σύμφωνα με το νέο σύστημα του Οικονομοτεχνικού Περιβάλλοντος της χώρας μας. Και αυτές είναι οι εξής :

- Εφαρμογή ίδιας αντιμετώπισης προς όλους τους πελάτες ανεξάρτητα από την οικονομική του συμβολή στην εταιρία καθώς και τον χρόνο παραμονής του.
- Συνέπεια στους τρόπους επικοινωνίας για την εισφορά του πελάτη στην εταιρία.
- Άσκηση στοχευμένης καθοδήγησης ( πίεσης ) για επίτευξη είσπραξης
- Το τμήμα της Διαχείρισης Απαιτήσεων θα πρέπει να θεωρείται από την εταιρία σαν εξειδικευμένο τμήμα και να στελεχώνεται με κατάλληλα εκπαιδευμένα άτομα
- Και τέλος και σημαντικότερο , η εταιρία να είναι συνεπής στις πράξεις αλλά και σε αυτά που λέει στον πελάτη της. Αν διενεργεί αντίθετα , θα έχει και το αντίθετο αποτέλεσμα.

(<http://cyclecollections.com/sector-update-gr/item/192-arxes-orthis-diaxeirisis-apaitiseon>)

## 2.4 Κύρια σημεία κρίσιμα για την αποτελεσματική Διαχείριση των Απαιτήσεων

Κάποια σημεία που αξίζει να αναφέρουμε για την καλύτερη δυνατή διαχείριση των απαιτήσεων είναι τα παρακάτω :

1. Θέσπιση κανόνων διαχείρισης στο σύνολο των σταδίων και σε περιπτώσεις σύμφωνα με την πιστωτική πολιτική , την οποία θα έχει λάβει η εταιρία.
2. Να υπάρχουν κανόνες που να διαχειρίζονται τις γνωστές παρακλήσεις που πραγματοποιούνται στην πιστωτική πολιτική.
3. Μακροπρόθεσμη διαχείριση της οποιαδήποτε απαίτησης με τα δεδομένα που έχει η εταιρία.
4. «Στρατιωτική Πειθαρχία» και συνέπεια στο σύνολο των σταδίων της διαχείρισης του πελάτη, με απώτερο στόχο την εκπαίδευση του .
5. Η εταιρία να έχει προβλέψει ικανούς τρόπους αντιμετώπισης των περιπτώσεων όπως μικρά ή καθυστερημένα υπόλοιπα και να μην ξεφεύγει από το πλάνο και τους κανόνες της.
6. Καταγραφή πληροφοριών βάσει παραμετροποιήσεων για εξαγωγή στατιστικών στοιχείων και περαιτέρω αξιοποίηση τους.
7. Άμεση εξαγωγή πληροφοριών σύμφωνα με κανόνες διαχείρισης καθώς και ενημέρωση αρμοδίων ανάλογα με ουσία της πληροφορίας ή του προβλήματος και για μια συνεχή εμπορική και πιστωτική πολιτική που ανανεώνεται για τον συγκεκριμένο πελάτη, κλάδο, προϊόν και τα λοιπά.
8. Θα πρέπει να υπάρχει πλήρης αναφορά στους λόγους καθυστέρησης με τον πελάτη ούτως ώστε να συμφωνηθούν διακανονισμοί οι οποίοι πρέπει να τηρούνται και να υπάρχει αξιοπιστία ανάμεσα στην εταιρία και τον οφειλέτη.
9. Η εταιρία πρέπει να έχει προβλέψει την άμεση διαδικασία της διαχείρισης μιας απαίτησης με την Προβλεπόμενη εντατικοποίηση διαχείρισης της απαίτησης με το τέλος της Πιστωτικής περιόδου.
10. Προμελετημένο σημείο για άμεση ανάθεση υποθέσεων, σε πρώτο στάδιο για εξωδικαστική είσπραξη από εξωτερικό συνεργάτη και μετέπειτα για στοχευόμενη διεκδίκηση μέσω δίκης  
(Φωλίνας & Παπαδοπούλου, 2013).

## 2.5 Οι ενέργειες των επιχειρήσεων σε σχέση με την διαχείριση απαιτήσεων.

Οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν να παρακολουθούν σωστά τις απαιτήσεις που διαθέτουν με τους πελάτες τους είναι αναγκαίο να:

- Χωρίζουν σε κατηγορίες αλλά και να ταξινομούν τις απαιτήσεις των πελατών τους.
- Να έχουν προετοιμάσει καταλλήλως τον υπεύθυνο όπου θα διαχειριστεί τις τηλεφωνικές κλήσεις πριν επικοινωνήσει με τον πελάτη.
- Να έχουν προβλεφθεί λύσεις στην περίπτωση που δεν απαντήσουν στην κλήση του
- Σωστός τρόπος επικοινωνίας για να υπάρχει αποτέλεσμα.
- Ενέργειες που καλείται να πραγματοποιήσει ο διαχειριστής κλήσεων σε περίπτωση που ο οφειλέτης αμφισβητήσει το υπόλοιπο ,ακόμα και εάν δεν είναι δυνατή η εκπλήρωσή του.
- Προμελετημένες λύσεις σε περίπτωση που ο οφειλέτης υπερβεί την περίοδο Πίστωσης (Φωλίνας & Παπαδοπούλου, 2013).

## 2.6 Άριστες πρακτικές στην διαχείριση απαιτήσεων

Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές ενέργειες που είναι αναγκαίο να πραγματοποιούνται από κάθε επιχείρηση που επιδιώκει να έχει έγκαιρη και σωστή επιβλέψει των απαιτήσεων.

- Κατάλληλη και σύγχρονη μηχανογραφική εφαρμογή
- Πρόγραμμα ενεργειών σύντομης καταγραφής και καταχώρησης έτσι ώστε να προκύπτουν αναφορές για πιθανές ημερομηνίες πληρωμής ή επικοινωνίας καθώς και για πιθανές εκκρεμότητες πελατών (ακόμα και προβλήματα στην πληρωμή)
- Προηγμένα προγράμματα aging analysis για καθημερινή παρακολούθηση υπολοίπων των πελατών.
- Ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό στους κανόνες διαχείρισης έτσι ώστε να τους γίνει κατανοητό γιατί έχουν οριστεί και να υπάρχει ίδια αντίληψη στην εταιρία.

- Σύμφωνα με τους κανόνες διαχείρισης και με την πεποίθηση τυχόν καθυστέρησης ο οφειλέτης να εισέρχεται σε ειδική παρακολούθηση
- Επίγνωση του πελάτη
- Διαρκείς συναντήσεις , όπως για παράδειγμα εβδομαδιαίες , του τμήματος εισπράξεων ή και πωλήσεων για την ανταλλαγή ιδεών και την διευθέτηση ζητημάτων.
- Συνεχή ενημέρωση της διοίκησης για την εισπρακτική πορεία , των προβλημάτων που υπάρχουν αλλά και των επερχόμενων ζητημάτων.  
(<http://www.imh.com.cy/pdf/CFO/Manolis%20Protopapas.pdf>).

## 2.7 Τα παραδείγματα λήψης αποφάσεων και δράσεων

Τα παρακάτω εργαλεία που παρατίθενται ,αφορούν το σύνολο των επιχειρήσεων όπου άσχετα με τον τρόπο που έχουν επιλέξει να πραγματοποιούν την διαχείριση των απαιτήσεων τους , θα τους φανούν πολύ χρήσιμα και απαραίτητα. Και αυτά είναι :

- Η άμεση επαφή με τους για υπόσχεση πληρωμής.
- Εξέλιξη στην τηλεφωνική και γραπτή επικοινωνία με τους οφειλέτες.
- Να υπάρχει ένα κοινό σημείο (κομβικό ) όπου όταν φτάνουν σε αυτό να ξεκινάει η στοχευμένη διεκδίκηση των οφειλών .
- Διακανονισμοί
- Εκπτώσεις
- Αναχρηματοδότηση
- Αλλαγή πλαφόν

Αναφορά στις συνηθέστερες περιπτώσεις σε συγκεκριμένες παραγράφους στην πιστωτική πολιτική της εταιρίας, όπως:

- Σταθεροποίηση παραγγελιών.
- Αναδιοργάνωση πιστωτικού ορίου , σε ειδικές περιπτώσεις.
- Μεθοδευμένος επανέλεγχος πιστωτικού ορίου των οφειλετών.
- Απόκτηση απαιτήσεων.
- Επαναδιακανονισμός χρέους.
- Σε περίπτωση καθυστερήσεων υπάρχει η δυνατότητα χρέωσης τόκων.

- Επιστολές υπενθύμισης χρωστούμενων στους οφειλέτες.
- Επιστολές σύστασης ένδικων δικαιωμάτων.
- Χρησιμοποίηση στοχευμένων ένδικων διακωμάτων.
- Βαθμοθέτηση υπεύθυνων για ορθές λήψεις αποφάσεων σε ζητήματα της εταιρίας .

(<http://www.imh.com.cy/pdf/CFO/Manolis%20Protopapas.pdf>).

## 2.8 Γιατί είναι αναγκαία για την επιχείρηση η συστηματική παρακολούθηση της είσπραξης των απαιτήσεων της;

Το σύνολο των επιχειρήσεων για την ομαλή λειτουργία τους είναι αναγκαίο να διαθέτουν ρευστότητα. Ο πυρήνας της ρευστότητας της κάθε επιχείρησης πηγάζει από τις εισπράξεις των πωλήσεων της. Υπάρχει όμως και η περίπτωση οι εισπράξεις να πραγματοποιηθούν εκτός του χρόνου που έχει καθοριστεί καθώς και με διαφορετικό τρόπο. Σε αυτή την περίπτωση εμφανίζεται έλλειμμα όπου η εκάστοτε επιχείρηση οφείλει να καλύψει και αυτό στο σύνολο των περιπτώσεων πραγματοποιείται με δανεισμό. Στην εποχή που διανύουμε , με γεγονός τη δυσμενή οικονομική κατάσταση αλλά και τις Τράπεζες να έχουν ελαχιστοποιήσει τη δυνατότητα παροχής ρευστότητας οι επιχειρήσεις αδυνατούν να βρουν δάνειο που να τους καλύπτει ώστε να λειτουργήσουν .

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να καταβάλλουν τα αδύνατα δυνατά προκειμένου να εισπράξουν τις ετεροχρονισμένες απαιτήσεις και να στοχεύουν στην αποπληρωμή όσο το δυνατόν περισσότερων περιπτώσεων ,καθώς η επιθυμία κάθε επιχείρησης είναι η αύξηση της ρευστότητας της. Υπάρχει , όμως , και το ενδεχόμενο και αφορά κυρίως τις παλαιότερα χρονικά επιχειρήσεις , να υπάρχουν κάποιες δυσμενείς καταστάσεις που δεν δύναται να αντιμετωπίσουν όπως ελλιπή δεδομένα και πληροφορίες που να θεμελιώνουν τις απαιτήσεις. Άλλο ένα εμπόδιο που καλούνται ενδεχομένως να περάσουν είναι η ελλιπής διάθεση χρόνου που πρέπει να καλυφθεί από τον διευθυντή μέχρι και τον υπάλληλο της επιχείρησης , και αυτό θα έχει αντίκτυπο στον χρόνο που θα μπορούσαν να διαθέσουν σε κάποια άλλη δραστηριότητα.

## 2.9 Η σύγχρονη κατάσταση των επιχειρήσεων

Στις επιχειρήσεις σήμερα παρατηρούνται τα ακόλουθα:



- Έλλειψη σαφήνειας σε σχέση με το όριο πάνω από το οποίο μια απαίτηση χαρακτηρίζεται ως επισφαλή .
- Απουσία συστηματοποιημένου τρόπου για να οριστεί ο εισπρακτικός χρόνος.
- Ανάγκη προσωπικού στο τμήμα εισπράξεων της εταιρείας.
- Στις περισσότερες περιπτώσεις εισπράξεις γίνονται από τους πωλητές της εταιρείας.
- Περιορισμένη εκπαίδευση του προσωπικού σε επικοινωνιακά ζητήματα με τους πελάτες (μη αποτελεσματικός τρόπος συνομιλίας με τον πελάτη για την είσπραξη της απαίτησης).
- Απουσία τυποποιημένων διαδικασιών εισπράξεων.
- Αδυναμία υποστήριξη από ακατάλληλο μηχανογραφικό σύστημα καταγραφής.
- Έλλειψη γνώσης τρόπων αντιμετώπισης προβλημάτων όπως καθυστερήσεις

Επίσης είναι αναγκαίο να προσδιοριστούν και τα ακόλουθα:

- Τα εισοδήματα και οι απαιτήσεις τους είναι μικρότερες από τις υποχρεώσεις των οφειλετών (Επιχειρήσεων ή Ιδιωτών)
- Ο κάθε οφειλέτης λόγω της νέας κατάστασης που περιεγράφηκε πιο πάνω, διαχωρίζει τις υποχρεώσεις του και εξοφλεί αυτές που είναι πιο σημαντικές για τον ίδιο και αυτές για τις οποίες δέχεται μεγαλύτερη διακριτική έμφαση.
- Ο διαχειριστής απαιτήσεων είναι σημαντικό να φιλτράρει πολύ περισσότερο τις εκάστοτε ενστάσεις και δικαιολογίες του οφειλέτη και να είναι δυσκολόπιστος.
- Η εν συναίσθηση που μπορεί να δείξει η επιχείρηση σε ορισμένες περιπτώσεις δεν έχει την ανάλογη ανταπόκριση και από τους οφειλέτες.
- Καμία επιχείρηση δεν είναι φιλόπρωχο ίδρυμα. Οι ιδιοκτήτες αναμένουν κάποια κέρδη για να συντηρηθούν τόσο οι ίδιοι όσο και οι οικογένειες τους.
- Οι κυριότερες επισφάλειες παράγονται από την μη τήρηση των κανόνων διαχείρισης και την παρεμβολή της διοίκησης και ειδικότερα σε παλιούς καλούς πελάτες και φίλους.

## 2.10 Τα Στατιστικά στοιχεία διαχείρισης των απαιτήσεων

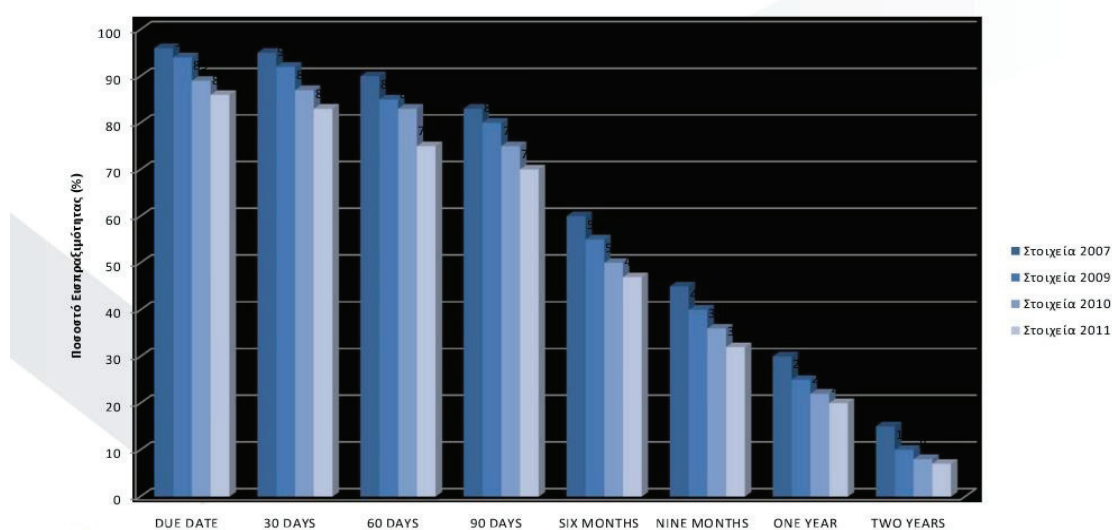
Με διάφορες στατιστικές μελέτες που έχουν διενεργηθεί έχει φανεί ότι με την πάροδο ενός εξαμήνου από την ημερομηνία που μια απαίτηση λήγει, αποπληρώνεται μόνο το 47% αυτής και στο διάστημα ενός έτους μόνο το 20% με την προαπαίτηση ότι η οφειλέτιδα επιχείρηση θα είναι εντός λειτουργίας .

Εάν η επιχείρηση δουλεύει παραδείγματος χάρη με ένα μικτό κέρδος 20% και υποστεί μια ζημιά της τάξεως των 1.000€ + 17% ΦΠΑ = 1.170€, αυτό συνεπάγεται ότι θα πρέπει να πραγματοποιηθούν επιπλέον Υγιείς Πωλήσεις της τάξεως των 5.850€ (5.850€\* 20% = 1.170€) προς απόσβεση της.

Άρα η Εταιρία είναι αναγκαίο να δημιουργήσει επιπλέον υγιή τζίρο 5,85 φορές παραπάνω από την ζημιά προκειμένου να την καλύψει.

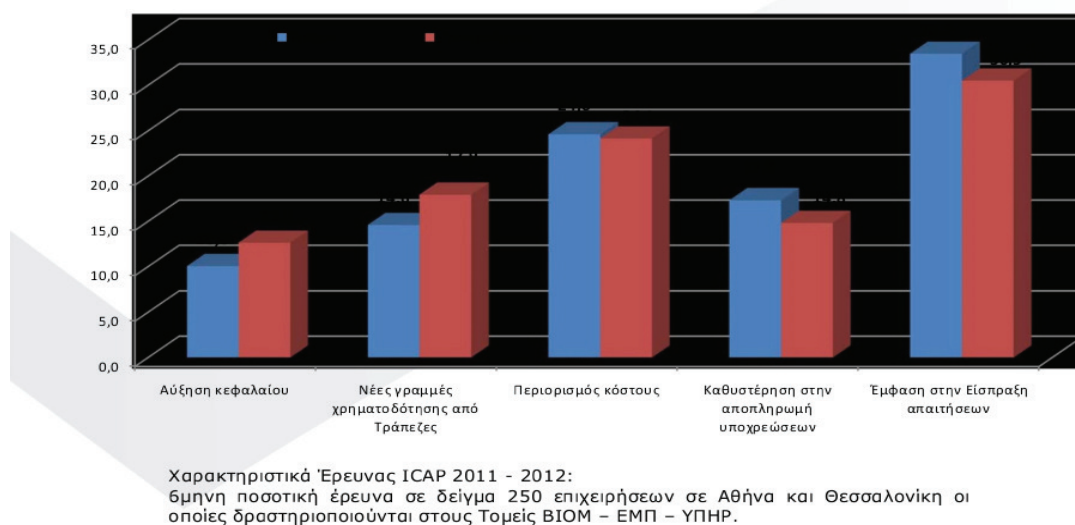
(Και εάν το μικτό περιθώριο είναι της τάξεως του 30%, τότε οι Υγιείς πωλήσεις είναι σημαντικό να ανέλθουν στο ποσό των 3.900€ για να καλύψουν την ζημιά) (<https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/grafeio-typoy/anazhthsh-enhmerwsewn/enhmerwseis?announcement=9563d4b6-485d-497a-a8b2-73eabc8566e5>).

**Διάγραμμα 2.2: Εισπραξιμότητα σε σχέση με τις Ημέρες Καθυστέρησης**



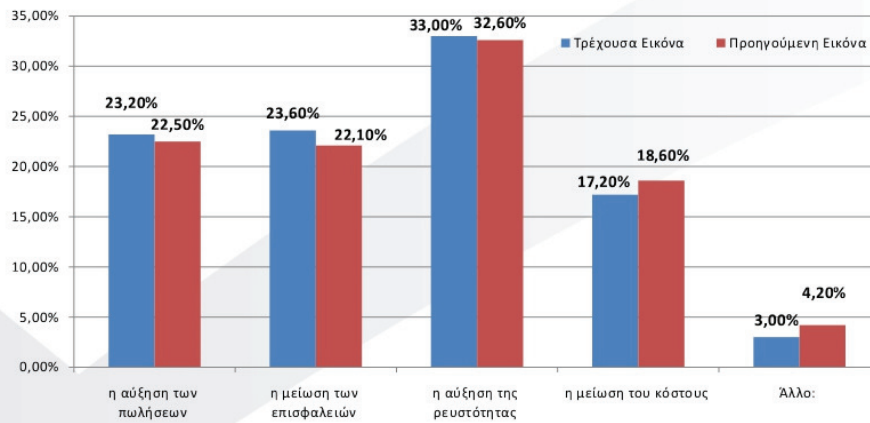
Πηγή: <https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/grafeio-typou/anazhthsh-enhmerwsewn/enhmerwseis?announcement=9563d4b6-485d-497a-a8b2-73eabc8566e5>

**Διάγραμμα 2.3: Πως αντιμετωπίζουν οι CFO's τις ανάγκες χρηματοδότησης της Εταιρίας τους**



Πηγή: <https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/grafeio-typou/anazhthsh-enhmerwsewn/enhmerwseis?announcement=9563d4b6-485d-497a-a8b2-73eabc8566e5>

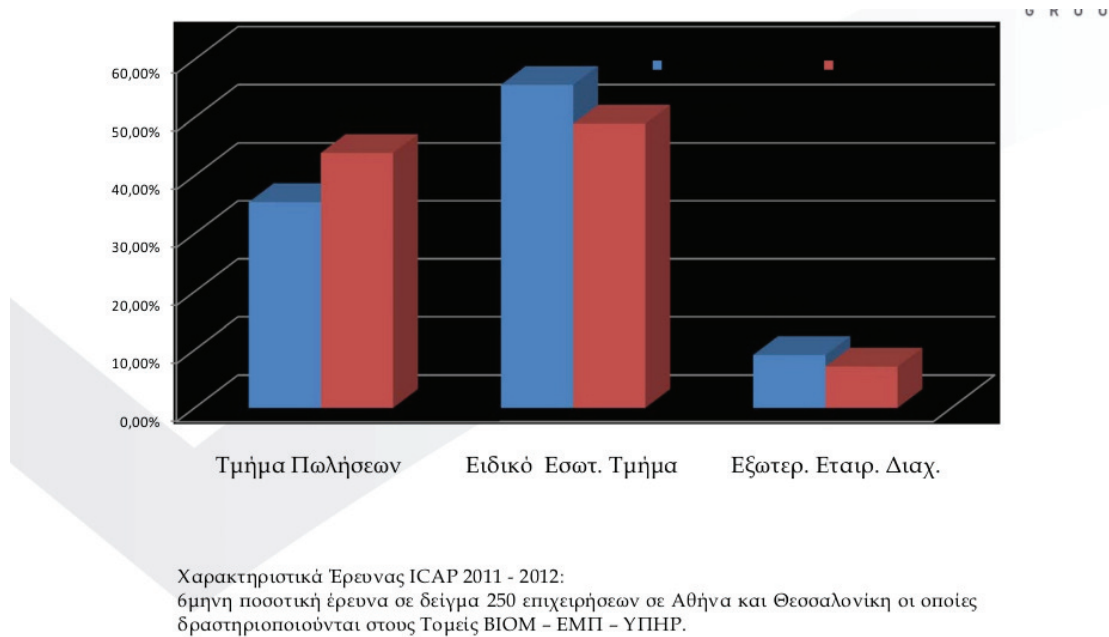
**Διάγραμμα 2.4: Προτεραιότητα των CFO's είναι :**



Χαρακτηριστικά Έρευνας ICAP 2011 - 2012:  
 6μηνη ποσοτική έρευνα σε δείγμα 250 επιχειρήσεων σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη οι οποίες δραστηριοποιούνται στους Τομείς ΒΙΟΜ - ΕΜΠ - ΥΠΗΡ.

Πηγή: <https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/grafeio-typou/anazhtsh-enhmerwsewn/enhmerwseis?announcement=9563d4b6-485d-497a-a8b2-73eabc8566e5>

**Διάγραμμα 2.5: Τάσεις Ανασχεδιασμού του Εισπρακτικού Μηχανισμού μιας Εταιρίας**



Πηγή: <https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/grafeio-typou/anazhthsh-enhmerwsewn/enhmerwseis?announcement=9563d4b6-485d-497a-a8b2-73eabc8566e5>

## Κεφαλαίο\_3<sup>ο</sup>: Διαχείριση απαιτήσεων και πιστωτικών κινδύνων

### 3.1 Ο Πιστωτικός Κίνδυνος

Ο πιστωτικός κίνδυνος οφείλεται στη μην δυνατότητα ενός δανειστή να αποπληρώσει ένα δάνειο ή να εκπληρώσει μία συμβατική υποχρέωσή του και , κατά συνέπεια , περιγράφεται ο κίνδυνος απώλειας μιας χρηματικής αμοιβής ενός επενδυτή.

Επιπλέον , συνδέεται στενά με την προσδοκώμενη απόδοση μιας επένδυσης, με τα ομόλογα να αποτελούν ίσως, το πιο αξιοσημείωτο παράδειγμα. Όσο αυξημένος είναι ο αντιληπτός πιστωτικός κίνδυνος, τόσο υψηλότερα θα είναι και τα επιτόκια που αναμένει ο δανειστής.

Οι επενδυτές ισοσταθμίζουν τον πιστωτικό κίνδυνο μέσω της απαίτησης καταβολής τόκων από την πλευρά του οφειλέτη.

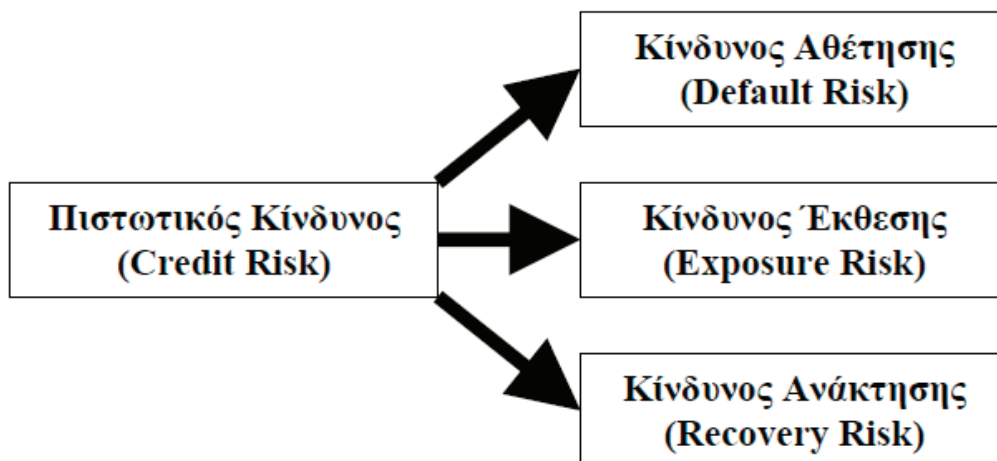
Υπάρχουν και ορισμένες επενδυτικές απώλειες ,οι οποίες περιλαμβάνουν:

- χαμένα κεφάλαια
- τόκους που δεν έχουν εισπραχθεί
- ελαχιστοποιημένες ταμειακές ροές και
- υψηλά κόστη εισπράξεων

Ο πιστωτικός κίνδυνος σε ορισμένες περιπτώσεις αποκαλείται και κίνδυνος πτώχευσης (<https://www.euretirio.com/pistotikos-kindynos/>)

Στο διάγραμμα παρακάτω γίνεται κατανοητό , ότι για να παρουσιαστεί η φύση του πιστωτικού κινδύνου είναι αναγκαίο να γίνει ξεχωριστή παρουσίαση της κάθε διάστασής του.

#### **Διάγραμμα 3.1: Διαστάσεις Πιστωτικού Κινδύνου**



Με σκοπό να υπολογιστεί ο πιστωτικός κίνδυνος είναι σημαντικό να συνυπολογιστούν υπόψη οι ακόλουθοι παράμετροι:

- Η δυνατότητα αθέτησης των υποχρεώσεων
- Η ποσοστιαία ζημία σε περίπτωση αθέτησης, η οποία σχετίζεται με το ποσοστό της χρηματικής ζημίας επί της συνολικής χρηματοδοτικής έκθεσης.
- Το χρηματοδοτικό άνοιγμα το οποίο περιγράφεται στο σύνολο που προβάλλεται σε πιστωτικό κίνδυνο κάθε δεδομένη χρονική περίοδο.

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έρχονται διαρκώς αντιμέτωπα με υψηλά επίπεδα πιστωτικού κινδύνου λόγω της βασικής δραστηριότητάς τους η οποία δεν είναι άλλη από την παροχή δανεισμού. Για αυτό το λόγο από μεριάς τους καταβάλλονται αξιοσημείωτες προσπάθειες ελέγχου και περιορισμού του κινδύνου. Ειδικά η διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου υλοποιείται μέσα από :

- Ανάπτυξης συστημάτων τα οποία αξιολογούν την πιστοληπτική ικανότητα του δανειολήπτη και υπολογισμού των ανώτατων ορίων ανάληψης του κινδύνου.
- Διαρκή παρακολούθηση του αναλαμβανόμενου κινδύνου και διορθωτικές ενέργειες όπου, και, όταν αυτό κριθεί αναγκαίο.
- Ελέγχου των χορηγήσεων από προσωπικό που διαθέτει ειδικευση.
- Διαφοροποίηση χαρτοφυλακίων

Όπως περιγράφηκε παραπάνω, για τον υπολογισμό του δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας είναι αναγκαία η ισοστάθμιση των στοιχείων του ενεργητικού ως προς τους καθατούς

κινδύνους. Ως αποτέλεσμα, είναι αναγκαίος ο προσδιορισμός ενός συντελεστή στάθμισης ο οποίος θα έχει αντίστροφη σχέση με την πιστοληπτική ικανότητα των αντισυμβαλλομένων.

Ο υπολογισμός του συντελεστή στάθμισης έχει επιμείνει στην χρησιμοποίηση της κλίμακας πιστωτικής διαβάθμισης, ως κριτήριο πιστοληπτικής ικανότητας. Σε αυτό το πλαίσιο διακρίνονται δυο εναλλακτικές περιπτώσεις:

Η συμβατική προσέγγιση, η οποία υπολογίζει την επικινδυνότητα των τραπεζικών ιδρυμάτων, στηρίζεται σε δημοσιεύεις αξιολογήσεων από ειδικευμένους τομείς. Με βάση την προσέγγιση αυτή το χαρτοφυλάκιο μιας εταιρίας μπαίνει σε κατηγορία βάσει του συντελεστή κινδύνου που αντιστοιχεί στην κάθε κατηγορία. Η ανάπτυξη συστημάτων εσωτερικής διαβάθμισης από την ίδια την τράπεζα, ομαδοποιεί και συνυπολογίζει τους κινδύνους της. Προκειμένου να εφαρμόσει μια εταιρία την προσέγγιση αυτή απαιτείται η πρώτη απ' όλα πιστοποίησή της από τις αρμόδιες εποπτικές αρχές. Ακόμα είναι αναγκαία:

- Η ανάπτυξη ολοκληρωμένου συστήματος εσωτερικής διαβάθμισης.
- Ο καθορισμός των παραμέτρων κινδύνου.
- Η πιστοποίηση του αποτελέσματος της προσέγγισης.

Η χρησιμοποίηση των πιστωτικών διαβαθμίσεων αν και βελτίωσε σε σημαντικό βαθμό σημαντικά την ευαισθησία των κεφαλαιακών απαιτήσεων στον κίνδυνο παρουσιάζει ορισμένα ζητήματα:

- Η αξιοπιστία των οίκων αξιολόγησης είναι αμφισβητήσιμη.
- Υπάρχει έλλειψη διαβαθμίσεων για μεγάλο αριθμό δανειοληπτών.
- Η παρακολούθηση των δεικτών κεφαλαιακής επάρκειας παραχωρείται στους οίκους αξιολόγησης.
- Δεν συνυπολογίζεται ο κυβερνητικός κίνδυνος (Engelmann & Rauhmeier, 2006).

### 3.1.1 Ο κίνδυνος της αθέτησης



Μια σημαντική πηγή απώλειας λέγεται πως αποτελεί ο κίνδυνος αθέτησης. Ο κίνδυνος αθέτησης υπάρχει από την πλευρά του δανειολήπτη(δάνειο από τράπεζα , έκδοση ομολόγου) για το ενδεχόμενο ασυνέπειας στην υποχρέωση αποπληρωμής του δανείου όσον αφορά τις δόσεις και τους τόκους. Ο κίνδυνος αθέτησης ξεκινά να υπολογίζεται από την πιθανότητα ο δανειολήπτης να αθετήσει μια πληρωμή.

Την δεδομένη στιγμή εκείνη που ο δανειολήπτης οφείλει στον δανειστή έχουμε σαν αποτέλεσμα μερική ή ολική απώλεια του ποσού.

Ο πιστωτικός κίνδυνος έχει μεγάλη σημασία στο χαρτοφυλάκιο της τράπεζας κι αυτό γιατί η αθέτηση ενός μικρού πλήθους ισχυρών πελατών μπορεί να αποβεί σε σοβαρές απώλειες και ίσως σε προβλήματα χρεοκοπίας θα μπορούσε να οδηγηθεί μια τράπεζα.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι υπάρχουν διάφορα είδη αθετήσεων.

- 2 Καθυστέρηση - αναβολή πληρωμής
- 3 Ανασυγκρότηση των δανειακών υποχρεώσεων λόγω σημαντικού ποσοστού πτώσης στην πιστοληπτική ικανότητα.
- 4 Χρεοκοπία

Βάσει των παραπάνω ειδών αθέτησης , απλές καθυστερήσεις στην πληρωμή δεν θεωρούνται αθέτηση , καθώς η αδυναμία αποπληρωμής είναι προσωρινή , καθώς πολλοί χρηματοοικονομικοί οργανισμοί σύμφωνα με την νομοθεσία ορίζουν ένα διάστημα 3-6 μηνών πριν κινηθούν δικαστικά για την απολαβή των οφειλόμενων .

Ο ανασχηματισμός των δανειακών υποχρεώσεων βρίσκεται αρκετά κοντά σε αυτό που ονομάζουμε οριστική καθυστέρηση οφειλών, αφού σε αρκετές περιπτώσεις από τα δομικά εμπόδια στην αδυναμία του δανειολήπτη να αντιμετωπίσει τις δανειακές του υποχρεώσεις. Σε πολλές περιπτώσεις, ένας ανασχηματισμός βοηθά τον δανειολήπτη να μπορέσει να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του καθώς και την τράπεζα να μην παρουσιάσει απώλειες εξαιτίας πιστωτικού κινδύνου.

Στην περίπτωση της χρεοκοπίας ο δανειστής διεκδικεί τα οφειλόμενα βάσει νόμου μέσω της ρευστοποίησης των όποιων περιουσιακών στοιχείων έχει στην κατοχή του δανειολήπτης. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η αθέτηση είναι δεδομένο και στην συνέχεια ο πιστωτικός κίνδυνος μετατίθεται σε επίπεδα έκθεσης (οφειλόμενου ποσού) και απώλειας λόγω αθέτησης (ποσοστό ποσού που χάνει η τράπεζα ως προς τη συνολική οφειλή).

Στο εμπορικό χαρτοφυλάκιο, στο οποίο συγκαταλέγονται περιουσιακά στοιχεία που περιλαμβάνουν πιστωτικό κίνδυνο και έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν αντικείμενο συναλλαγών (ομόλογα, έντοκα γραμμάτια κτλ.), οι αγορές κεφαλαίου αποτιμούν τον πιστωτικό κίνδυνο των εκδοτών και των δανειοληπτών συνολικότερα σε τιμές.

Στο τραπεζικό χαρτοφυλάκιο που διαμορφώνεται από τα δάνεια, ο πιστωτικός κίνδυνος των περιουσιακών στοιχείων είναι μέρος αντικειμένου συναλλαγής και μετριέται από τους διάφορους οίκους αξιολόγησης (rating agencies) που προσφέρουν διαβαθμίσεις πιστοληπτικής δυνατότητας των εκδοτών λαμβάνοντας υπόψη την ποιότητα του χρέους ακόμα και μέσω των μεταβολών των τιμών των μετοχών, στην περίπτωση που αφορά δανειολήπτη που είναι εισηγμένη εταιρεία. Ο πιστωτικός κίνδυνος διακρίνεται ακόμα και από τα πιστωτικά περιθώρια (Credit Spreads) πλέον των επιτοκίων χωρίς κίνδυνο που έχουν ως αποτέλεσμα την αναγκαία απόδοση του χρέους.

Σε περιουσιακά στοιχεία που αποτελούν το εμπορικό χαρτοφυλάκιο και περιλαμβάνουν πιστωτικό κίνδυνο, χαρακτηρίζεται ότι πτώση της πιστοληπτικής ικανότητας είναι αναγκαίο να ενσωματώνεται στην αξία του περιουσιακού στοιχείου. Έτσι, η τιμή τέτοιων περιουσιακών στοιχείων είναι αναγκαίο να σχετίζεται με τον πιστωτικό κίνδυνο πλέον από τον κίνδυνο αγοράς

Έχοντας ορίσει τον πιστωτικό κίνδυνο, τις διαστάσεις του, και το πώς παρουσιάζεται στο τραπεζικό και το εμπορικό χαρτοφυλάκιο, είναι αναγκαίο να αναλυθεί και πώς μετράται ο πιστωτικός κίνδυνος. Είναι προφανές ότι η μέτρηση του πιστωτικού κινδύνου είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς χαρακτηρίζεται ως ο σημαντικότερος κίνδυνος που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες.

Επιπλέον, το ότι οι τράπεζες έχουν την δυνατότητα επιλογής του δανειολήπτη, αυξάνει την σημαντικότητα υπολογισμού του πιστωτικού κινδύνου.

Ο υπολογισμός του πιστωτικού κινδύνου περιέχει σε μία πρώτη φάση την μέτρηση για την κάθε συνιστώσα του: πιθανότητα αθέτησης, έκθεση κατά την αθέτηση, απώλεια κατά την αθέτηση, και στην συνέχεια περιλαμβάνει την εκτίμηση της πιστοληπτικής ικανότητας.

Η εκτίμηση αυτών των συνιστωσών σε μια ακόμα πρόκληση στο πλαίσιο εκτίμησης του πιστωτικού κινδύνου υπολογίζεται από την έλλειψη επαρκών δεδομένων.

Ως παραδοσιακά μέτρα της πιστωτικής ποιότητας των διάφορων περιουσιακών στοιχείων που διαθέτουν πιστωτικό κίνδυνο χαρακτηρίζονται οι πιστοληπτικές διαβαθμίσεις. Τα κάτωθι αποτελούν χαρακτηριστικά των συστημάτων διαβαθμίσεων :

- Οι διαβαθμίσεις χαρακτηρίζονται ότι είναι τακτικά ή σχετικά μέτρα κινδύνου και όχι απόλυτα, όπως οι πιθανότητες αθέτησης.
- Οι εξωτερικές διαβαθμίσεις προκύπτουν από τα διάφορα ειδικευμένα πρακτορεία, όπως είναι οι Moody's, Standard & Poor's, Fitch, κτλ.

Οι κλίμακές τους αποτελούνται από 20 διαβαθμίσεις εκτός από τις διαβαθμίσεις που αναφέρουν ότι είναι πολύ κοντά στην αθέτηση.

- Η διαβάθμιση ενός δανειολήπτη καθορίζει-εκτιμά την πιθανότητα αθέτησης.
- Πολλοί από τους δανειολήπτες δεν είναι εισηγμένες επιχειρήσεις όπου διαβαθμίζονται από τα εξωτερικά πρακτορεία και έτσι οι τράπεζες κάνουν χρήση και εσωτερικών συστημάτων διαβάθμισης

- Λέγεται ότι οι διαβαθμίσεις, σαν τακτικά μέτρα, δεν επαρκούν στο να μετρήσουν και να αποτιμήσουν τον πιστωτικό κίνδυνο.
- Οι διαβαθμίσεις εφαρμόζονται αποκλειστικά και μόνο σε επίπεδο ατομικού δανειολήπτη και έχουν την δυνατότητα να εφαρμοστούν σε επίπεδο χαρτοφυλακίου, μετρώντας τα οφέλη της διαφοροποίησης.

Μια αληθινή πρόκληση αναφέρεται πως είναι η εκτίμηση της πιθανότητας αθέτησης. Η ουσιαστική προσπάθεια υπολογισμού του πιστωτικού κινδύνου μέσω της εκτίμησης της πιθανότητας αθέτησης έχει πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια. Ως πρόκληση έχει χαρακτηριστεί η εκτίμηση αυτή μαζί με την εκτίμηση των ωφελειών που προξενούνται από την διαφοροποίηση στα πλαίσια ενός πιστωτικού χαρτοφυλακίου. Διακρίνονται και άλλες μεθοδολογίες εκτίμησης του πιστωτικού κινδύνου που έχουν εφαρμογή κατά βάσει σε δανειακά προϊόντα λιανικής τραπεζικής, πέραν των διαβαθμίσεων. Δηλαδή σε επιχειρηματικά δάνεια μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων και σε δάνεια που αφορούν ιδιώτες (καταναλωτικά, στεγαστικά κτλ.). Αυτές οι μεθοδολογίες χαρακτηρίζονται ως συστήματα πιστωτικής βαθμολόγησης (credit scoring systems).

Συστήματα νέας γενιάς έχουν δημιουργηθεί τελευταία χρόνια όπου μπορούν να εκτιμούν όχι μόνο την πιστοληπτική ικανότητα, αλλά και ένα σύνολο διαφόρων παραμέτρων όπως για παράδειγμα: την μελλοντική πιστωτική και συναλλακτική συμπεριφορά, την ικανότητα να αποκτά κέρδος η τράπεζα κτλ.

Είναι αναγκαίο να αναφερθεί η ύπαρξη ενός ακόμα κινδύνου, ο οποίος μοιάζει με τον πιστωτικό κίνδυνο και είναι ο κίνδυνος χώρας (Country Risk). Ως κίνδυνο χώρας χαρακτηρίζεται ο κίνδυνος που οφείλεται σε μια κρίση που συμβαίνει σε μια χώρα και πιθανόν να προκαλέσει απώλειες σε κατόχους περιουσιακών στοιχείων που αποτιμώνται στο νόμισμα της χώρας αυτής. Ο κίνδυνος χώρας περιλαμβάνει:

- Κίνδυνο αθέτησης πληρωμών όσον αφορά το δημόσιο σε εξωτερικούς δανειστές εξαιτίας της αύξησης των ελλειμμάτων κτλ.
- Επιζήμια αλλαγή των οικονομικών συνθηκών από την πτώση της πιστοληπτικής ικανότητας των ποικίλων τοπικών δανειοληπτών
- Σημαντική μείωση της συναλλαγματικής αξίας του τοπικού νομίσματος
- Αδυναμία μεταφοράς κεφαλαίων εκτός χώρας

Θα πρέπει να τονιστεί ότι ο κίνδυνος χώρας είναι η βάση για τον πιστωτικό κίνδυνο, όπως υπολογίζεται από τις πιστωτικές διαβαθμίσεις του συνόλου των εγχώριων δανειοληπτών. Έτσι, ο κάθε δανειολήπτης εκτιμάται ως προς την πιστοληπτική του ικανότητα και μέσω της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας που ανήκει (Saunders, A., 2000).

### 3.1.2 Ο κίνδυνος της έκθεσης

Ο κίνδυνος έκθεσης (Exposure at Default-EAD) μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένας υπολογισμός του βαθμού στον οποίο η τράπεζα πιθανόν να είναι εκτεθειμένη από κάποιον αντισυμβαλλόμενο, π.χ. δανειολήπτη, σε χρονική στιγμή και για χρηματικό ποσό που οφείλει ο αντισυμβαλλόμενος κατά τη στιγμή της αθέτησης και ονομάζεται «έκθεση κατά τη στιγμή της αθέτησης».

Ο υπολογισμός του κινδύνου έκθεσης δεν είναι ο ίδιος αν πραγματοποιηθεί με τη βασική προσέγγιση (foundation approach) σε σύγκριση με την προηγμένη προσέγγιση (advanced approach). Στο πλαίσιο της βασικής προσέγγισης ο υπολογισμός της έκθεσης κινδύνου προκύπτει από ρυθμιστικές αρχές, ενώ σύμφωνα με την εξελιγμένη προσέγγιση (A-IRB) οι τράπεζες διαθέτουν σημαντική ευελιξία σε σχέση με την μέθοδο που θα εφαρμοστεί για τον υπολογισμό του κινδύνου έκθεσης, ανάλογα με το είδος της συναλλαγής και των χαρακτηριστικών της. Ο κίνδυνος έκθεσης χρησιμοποιείται κυρίως στις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον τραπεζικό τομέα (Klaassen & Van Eeghen, 2009).

Η έκθεση στον κίνδυνο μελλοντικά, λόγω αναξιοπιστίας δεν θα πρέπει να χαρακτηρίζεται πάντοτε ως έντονα ανησυχητική. Σε κάποιες περιπτώσεις οι δραστηριότητες είναι μηδενικές. Σε δραστηριότητες για τις οποίες διακρίνεται ο προσδιορισμένος τρόπος εξόφλησης, η έκθεση στον κίνδυνο είναι ελάχιστη. Αξιοσημείωτος όμως διακρίνεται ο κίνδυνος στην περίπτωση των παραγόντων προϊόντων, όπου σε αυτή την περίπτωση η πηγή του κινδύνου είναι οι μεταβολές της αγοράς. Η τιμή της ρευστότητας των παραγώγων χρηματοοικονομικών προϊόντων σχετίζεται με αυτές τις μεταβολές που είναι διαρκώς συνεχείς. Ακόμα και όταν η τιμή ρευστοποίησης είναι θετική, πάντα διαφαίνεται ο κίνδυνος για τον τραπεζικό οργανισμό, αφού μπορεί να απολέσει χρήματα λόγω της αναξιοπιστίας του αντισυμβαλλόμενου

### 3.1.3 Ο κίνδυνος της ανάκτησης

Ως κίνδυνος ανάκτησης προσδιορίζεται ποιο μέρος από το ποσό που οφείλεται την στιγμή της αθέτησης κατάφερε ο δανειστής να πάρει πίσω από τον δανειολήπτη. Το ποσοστό του ποσού που κατάφερε να ανακτήσει ως προς την συνολική οφειλή ονομάζεται ποσοστό ανάκτησης (Recovery Rate), ενώ το ποσοστό του ποσού που δεν κατάφερε να ανακτήσει ως προς την συνολική οφειλή ονομάζεται «απώλεια δεδομένης της αθέτησης» (Loss Given Default - LGD).

Η ανάκτηση μέρους της ζημιάς στην περίπτωση αφερεγγυότητας δεν είναι μπορεί να προβλεφθεί και εξαρτάται από τον τύπο αφερεγγυότητας και κάποιους άλλους παράγοντες, όπως οι εγγυήσεις από τον δανειζόμενο και ο τύπος αυτών των εγγυήσεων.

Η διαχείριση πιστωτικού κινδύνου είναι άμεσα συνδεδεμένη με την διαδικασία λήψης απόφασης, τόσο πριν την απόφαση πίστωσης όσο και μετά, δηλαδή με την διαδικασία παρακολούθησης και της ενημέρωσης. Η διαδικασία αυτή δεν βασίζεται αποκλειστικά μόνο σε ποσοτικά χρηματοοικονομικά στοιχεία, αλλά και σε υποκειμενικές εκτιμήσεις. Όσο μεγαλύτερο ποσό αναμένεται να ανακτηθεί, τόσο μικρότερος είναι και ο πιστωτικός κίνδυνος, δεδομένου ότι και οι υπόλοιπες οικονομικές συνθήκες παραμένουν σταθερές. Από αναφορές αποτελεσμάτων εμπειρικών αναλύσεων προκύπτει ότι το ποσοστό ανάκτησης δεν είναι σταθερό μέγεθος, αντίθετα όμως αλλάζει σημαντικά μεταξύ 10%, στην περίπτωση μικρών δανείων και 90% στην περίπτωση παραγώγων προϊόντων (Kalyvas *at. el.*, 2006)

### 3.2 Η νέα λογιστική και φορολογική αντιμετώπιση των επισφαλών απαιτήσεων

Από την 1/1/2014, ο νέος ΚΦΕ (Ν 4172/2013), ξεκίνησε να εφαρμόζεται και άλλαξε τελείως η «φιλοσοφία» για την αντιμετώπιση των επισφαλών απαιτήσεων. Ειδικότερα, σύμφωνα με το προηγούμενο καθεστώς του Ν 2238/1994 (ισχύς μέχρι 31/12/2013), η επιχείρηση είναι σε θέση να διαμορφώνει πρόβλεψη, ανεξάρτητα του αν υπήρχαν ή δεν υπήρχαν περιπτώσεις πελατών που αργούσαν τις πληρωμές τους, ή αν μια απαίτηση για οποιοδήποτε λόγο ήταν επισφαλής ή ανεπίδεκτη είσπραξης. Αυτό γιατί, εφαρμόζονταν ένας έστω, αντικειμενικός τρόπος υπολογισμού ενός ιδιότυπου αποθεματικού (44.11 «Προβλέψεις για επισφαλείς απαιτήσεις»), με πολλαπλασιασμό του κύκλου εργασιών (χωρίς τον ΦΠΑ και τυχόν άλλους ειδικούς φόρους που εισπράττονται μέσω των πωλήσεων), επί τον προβλεπόμενο συντελεστή (0,5% ή 1%).

Η επιχείρηση, δηλαδή, προχωρούσε στην χρέωση του λογαριασμού εξόδου (68.09.00 «Προβλέψεις για απόσβεση επισφαλών απαιτήσεων», ή 83.11 «Προβλέψεις για επισφαλείς απαιτήσεις», κατά περίπτωση), μεταφέροντας το σχετικό ποσό στα αποτελέσματα χρήσης, με επίπτωση στο τελικό αποτέλεσμα όπου πίστωνε τον 44.11, αυτό ισοδυναμεί με τον σχηματισμό αποθεματικού που είχε τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει, αφαιρώντας επισφάλειες, οι οποίες εκτιμώνται επίδεκτες είσπραξης από την ίδια την διοίκηση της επιχείρησης.

Αφού η διαγραφή αυτή πραγματοποιούνταν μέσα από τον 44.11 (που έτσι, χρεωνόταν, με πίστωση του διαγραφέντος πελάτη) ενώ παράλληλα τηρούνταν ορισμένες προϋποθέσεις (υποβολή συγκεντρωτικής κατάστασης στη Δ.Ο.Υ. και ενημέρωση του διαγραφέντος, ότι δεν έχει πλέον οφειλές), δεν αναζητείτο από τον φορολογικό έλεγχο να αποδειχθεί η πραγματικότητα της επισφάλειας, ή το ανεπίδεκτο της είσπραξης. Σίγουρα προκύπτουν ζητήματα όμως αφού τα ποσά των απαιτήσεων από πελάτες, που αναφέρονταν ως μη εισπράξιμα, ήταν σε μεγάλο ύψος με αποτέλεσμα να μην είναι επαρκές το σχηματισθέν αποθεματικό στον 44.11, έτσι σε αυτές τις περιπτώσεις, ήταν

φυσικό επόμενο να έχουν γίνει ενέργειες με χρήση ένδικων μέσων, σε βαθμό τελεσιδικίας, ώστε να αποδεικνύεται η προκληθείσα ζημιά στην επιχείρηση, από την μη είσπραξη.

Με το νέο καθεστώς του Ν 4172/2013 (άρθρο 26) προκειμένου να καταγραφεί στα βιβλία της επιχείρησης ποσό επισφαλούς απαίτησης (ως έξοδο), θα πρέπει να είναι πράγματι επισφαλές, βάσει βεβαίως κριτηρίων που θέτει ο νόμος. Σε κάθε περίπτωση είναι σημαντικό να έχουν γίνει οι κατάλληλες ενέργειες για την διασφάλιση του δικαιώματος είσπραξης, οι οποίες όμως δεν συνεπάγονται πάντα με έξοδα για την επιχείρηση, αφού για παράδειγμα είναι αρκετή η απλή σφράγιση επιταγής από την τράπεζα, λόγω μη ύπαρξης διαθέσιμου υπολοίπου στο λογαριασμό του εκδότη, ώστε η επιχείρηση να προχωρήσει στον προσδιορισμό της επισφάλειας. Περαιτέρω, η πρόβλεψη αναφέρεται σε συγκεκριμένη συναλλαγή, όχι στο σύνολο των συναλλαγών με τον πελάτη ή χρεώστη.

Επομένως, από εδώ και πέρα δεν θα διαμορφώνεται το ιδιότυπο αποθεματικό προβλέψεων κατά την λογιστική εγγραφή της επισφάλειας, αλλά θα χρεώνεται μεν ο λογαριασμός εξόδου, η πίστωση όμως θα σχετίζεται με το λογαριασμό υποχρέωσης. Στο σημείο αυτό, γίνεται σαφές ότι, ως προς την λογιστική αντιμετώπιση, διακρίνεται αρμονική «συνεργασία» των παραπάνω διατάξεων με τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα (Ν 4308/2014). Σημειώνεται ακόμα, ότι στο ποσό της επισφάλειας, δεν συνυπολογίζεται ο ΦΠΑ.

Αναλυτικότερα, θα χρεώνεται ο λογαριασμός 68.05 «Άλλες προβλέψεις», με ανάλογο τριτοβάθμιο και θα πιστώνεται ο λογαριασμός 57.02.05 «Άλλες προβλέψεις». Ο πρώτος θα μεταφέρεται στα αποτελέσματα χρήσης, ως έξοδο, ενώ ο δεύτερος, μέσω του ισολογισμού θα «ανοίγει» στην επόμενη χρήση, ως υποχρέωση.

Συνεπώς, η υποχρέωση αυτή του 57.02.05, θα βρίσκεται στο πλαίσιο των συνολικότερων υποχρεώσεων της επιχείρησης και θα περιμένει τον τελικό «διακανονισμό» της. Είτε η επισφαλής αυτή απαίτηση (όπως είχε μεταφερθεί στα αποτελέσματα χρήσης ως πρόβλεψη, ή όπως διαμορφώθηκε, μετά από ενδεχόμενες διευθετήσεις), να κατευθύνεται προς τα κέρδη χρήσης, εφόσον καταστεί εισπραξιμή, είτε, θα διαγράφεται, με χρέωση του 57.02.05 και πίστωση του λογαριασμού του πελάτη αν η επιχείρηση αποφασίσει την οριστική διαγραφή της.

Ωστόσο, στην δεύτερη αυτή περίπτωση, προκειμένου να είναι «ισχυρή» η διαγραφή είναι σημαντικό να ικανοποιούνται σωρευτικά οι παρακάτω προϋποθέσεις (άρθρο 26, παρ. 4 Ν 4172/2013):

1. να έχει εγγραφεί προηγουμένως ποσό που αντιστοιχεί στην οφειλή ως έσοδο,
2. να έχει διαγραφεί προηγουμένως από τα βιβλία του φορολογούμενου και
3. να έχουν αναληφθεί όλες οι κατά νόμο ενέργειες για την είσπραξη της απαίτησης.



Σε κάθε άλλη περίπτωση, η επιχείρηση θα προβαίνει στην φορολογική αναμόρφωση του ποσού που συνδέεται με τη διαγραφή του πελάτη.

Συνεπώς, η επιχείρηση «ωφελείται» μεν φορολογικά, κατά την λογιστική χρήση που διενεργεί την πρόβλεψη (68.05), αφού μεταφέρει λογαριασμό εξόδου στα αποτελέσματα και με την προϋπόθεση ότι έχει τηρήσει τα προβλεπόμενα στην παρ. 1, του άρθρου 26 (ΚΦΕ), όταν όμως και εφόσον αποφασίσει να διαγράψει την επισφαλή αυτή απαίτηση (ως ανεπίδεκτη), χωρίς να τηρηθούν οι παραπάνω προϋποθέσεις, θα φορολογηθεί, αναμορφώνοντας το φορολογητέο της αποτέλεσμα. Άρα, διαχρονικά, μια επισφαλής απαίτηση, προκειμένου να επέλθει η οριστική διαγραφή της, είναι αναγκαίο να μπορεί να αποδειχθεί το ανεπίδεκτο της είσπραξης και η αναξιοπιστία του πελάτη. Στην Πολ. 1056/2014 αναφέρονται ενδεικτικά ποια είναι τα σημεία, βάσει των οποίων θεμελιώνεται το αφερέγγυο μιας απαίτησης.

Πρέπει όμως να διευθετηθούν οι επισφάλειες των προηγούμενων χρήσεων που δεν έχουν διαγραφεί, μέχρι την 31/12/2013. Σύμφωνα με τις οδηγίες της Φορολογικής Διοίκησης (Πολ. 1056/2015), με την παράγραφο 4 του άρθρου 72 του νέου ΚΦΕ (4172/2013) ορίζεται, ότι για τις προβλέψεις επισφαλών απαιτήσεων που έχουν διαμορφωθεί κατά τις χρήσεις 2010, 2011, 2012 και 2013, θα έχουν εφαρμογή οι διατάξεις του παλαιού ΚΦΕ (περ. θ, παρ. 1, άρθρου 31 του Ν. 2238/1994). Με τις προηγούμενες αυτές διατάξεις οριζόταν ότι το ποσό της πρόβλεψης που εμφανίζεται στο λογαριασμό 44.11 «*Προβλέψεις για επισφαλείς απαιτήσεις*» αντιστοιχεί σε φορολογία εισοδήματος, εάν στο τέλος κάθε πενταετίας, αρχής γενομένης από την διαχειριστική χρήση του 2005, υφίσταται στον ως άνω λογαριασμό (πιστωτικό) υπόλοιπο, διότι δεν επαληθεύτηκαν οι προβλέψεις σε σχέση με τις επισφαλείς απαιτήσεις.

Το υπόλοιπο αυτό ποσό μεταφέρεται στα ακαθάριστα έσοδα του επόμενου φορολογικού έτους, υποκείμενο σε φορολογία, στην βάση των διατάξεων τις γενικές διατάξεις φορολογίας εισοδήματος (δηλαδή όχι αυτοτελής φορολόγηση). Συνεπώς, το υπόλοιπο του λογαριασμού 44.11 (Ε.Γ.Λ.Σ.) που διαμορφώθηκε με βάση τις προηγούμενες αυτές διατάξεις, όπως εμφανίζεται την 31/12/2014, είναι σημαντικό να μεταφερθεί στα ακαθάριστα έσοδα του επόμενου φορολογικού έτους, δηλαδή του τρέχοντος 2015, επειδή, κατά αυτή την έννοια, συμπληρώνεται η πενταετία και δεν έχουν επαληθευτεί άλλες προβλέψεις για επισφαλείς απαιτήσεις, από πωλήσεις αγαθών ή παροχές υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τα παραπάνω διαφαίνεται η ανάγκη της επιχείρησης να διαθέτει ιδιαίτερο αρχείο, σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις των ΕΛΠ, έχοντας στόχο την εποπτεία του συνόλου των περιπτώσεων των απαιτήσεων που θα χαρακτηρίζονται ως επισφαλείς, έως τον τελικό προορισμό τους ( Νόμος 4308/14)

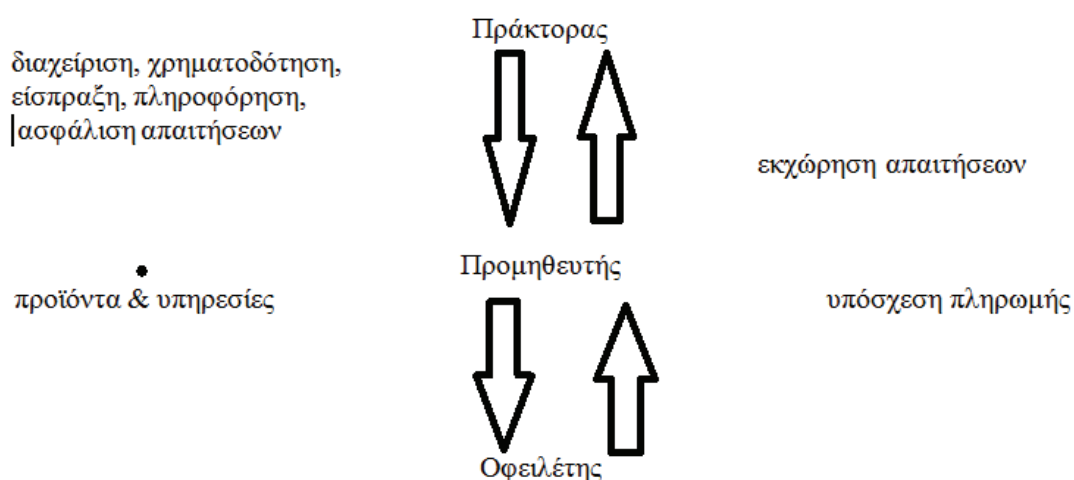
## Κεφαλαίο\_4º: Factoring και διαχείριση απαιτήσεων

### 4.1 Προσδιοριστικά στοιχεία factoring

Το Factoring, το οποίο στα ελληνικά αναφέρεται ως Πρακτόρευση Επιχειρηματικών Απαιτήσεων ή πιο απλά Πρακτορεία, προσδιορίζεται από μια σχέση που χωρίζεται σε τρία μέρη δηλαδή μεταξύ ενός Πράκτορα (Τράπεζα ή εταιρεία), ενός Προμηθευτή (πωλητή προϊόντων ή και υπηρεσιών) και ενός οφειλέτη (αγοραστή προϊόντων ή υπηρεσιών). Ο Προμηθευτής θεωρείται ουσιαστικά ως πελάτης του Πράκτορα και από την άλλη ο Οφειλέτης θεωρείται ο πελάτης του Προμηθευτή. Ο ορισμός αυτός προκύπτει από τις συναλλαγές που πραγματοποιούν μεταξύ τους . Με άλλα λόγια :

- Ο Προμηθευτής προμηθεύει τον οφειλέτη με προϊόντα και με υπηρεσίες.
- Ο Οφειλέτης καταβάλλει στον Προμηθευτή την υπόσχεση της πληρωμής των αγορασθέντων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Ο Πράκτορας αναλαμβάνει την διαχείριση των επιχειρηματικών απαιτήσεων του προμηθευτή έναντι του οφειλέτη του που γεννώνται από την πώληση προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών .

**Διάγραμμα 4.1: διαγραμματική απεικόνιση factoring**



Στην βάση της διεθνούς βιβλιογραφία, το Factoring είναι :



- «Η αγορά των εμπορικών απαιτήσεων (τιμολογίων) μιας εταιρείας σε τιμή χαμηλότερη της τρέχουσας (discount).»
- «Η πώληση των εμπορικών απαιτήσεων μιας εταιρείας σε τρίτους , με σκοπό την επίτευξη χρηματοδότησης.»
- «Η πώληση των εμπορικών απαιτήσεων μιας εταιρείας σε τρίτους, οι οποίοι αναλαμβάνουν την υποχρέωση της είσπραξής τους.»
- «Η πώληση των εμπορικών απαιτήσεων μιας εταιρείας σε μια εταιρεία Factoring, η οποία αναλαμβάνει την ευθύνη για την πιστοληπτική αξιολόγηση και την είσπραξη τους.»
- «Η πρακτική της πώλησης τιμολογίων σε εταιρεία Factoring για την εξασφάλιση μετρητών. Η εταιρεία Factoring συλλέγει τις πληρωμές των τιμολογίων και αποδέχεται τον συνεπαγόμενο πιστωτικό κίνδυνο.»
- «Η πώληση των απαιτήσεων μιας επιχείρησης σε μια εταιρεία Factoring, η οποία όχι μόνο μεριμνά για την είσπραξή τους, αλλά παρέχει ταυτόχρονα διοικητικές και λογιστικές υπηρεσίες, καθώς και υπηρεσίες ασφάλειας πιστώσεων.»

Γίνεται, λοιπόν, εμφανές ότι το Factoring θεωρείται ως ένα σύνθετο χρηματοοικονομικό προϊόν, που αποτελείται από ένα σύνολο πέντε διαφορετικών υπηρεσιών οι οποίες είναι:

1. Διαχείριση των εκχωρούμενων απαιτήσεων από τον Προμηθευτή, η οποία συμπεριλαμβάνει τη λογιστική καταχώρηση των χρεωστικών και πιστωτικών τιμολογίων καθώς και την τήρηση καρτελών ανά Οφειλέτη και ανά Προμηθευτή.
2. Παροχή χρημάτων στον Προμηθευτή, η οποία γίνεται από τον υπολογισμό του ως ποσοστό επί των εκχωρούμενων απαιτήσεων.
3. Είσπραξη από τους οφειλέτες των εκχωρούμενων απαιτήσεων και μερίμνηση για την έγκαιρη εξόφλησή τους.
4. Πληροφόρηση στον Προμηθευτή για τους Οφειλέτες του, η οποία αφορά κυρίως στην οικονομική τους κατάσταση, τη συναλλακτική τους συμπεριφορά και την ύπαρξη ή μη δυσχερών στοιχείων .
5. Ασφάλιση των απαιτήσεων που εκχωρούνται , στις περισσότερες περιπτώσεις σε συνεργασία με ασφαλιστική Εταιρεία.

Πέραν του ανωτέρω βασικού ορισμού, είναι σημαντικό να γίνει και η ακόλουθη αναφορά που διασαφηνίζει ορισμένους ορισμούς, στους οποίους γίνεται χρήση στο Factoring:

- Υπέρτατο όριο προεξόφλησης: θεωρείται η ανώτερη χρηματοδότηση που έχει τη δυνατότητα να εκλάβει ο Προμηθευτής.
- Ποσοστό προεξόφλησης: είναι το ποσοστό στη βάση του οποίου προκύπτει το ύψος της χρηματοδότησης, δηλαδή το ποσοστό επί της τιμολογιακής αξίας με το οποίο προεξοφλείται η απαίτηση του Προμηθευτή,
- Προμήθεια διαχείρισης: είναι το ποσοστό της προμήθειας επί της αξίας της απαίτησης ,την οποία χρεώνεται ο Προμηθευτής.
- Προμήθεια προεξόφλησης: είναι στην ουσία το επιτόκιο με το οποίο χρεώνεται ο δανεισμός του Προμηθευτή.
- Όριο Οφειλέτη: είναι το ανώτατο επικυρωμένο όριο της τιμολογιακής αξίας απαιτήσεων ανά Οφειλέτη, από το οποίο προκύπτει η χρηματοδότηση. Σε περίπτωση που οι απαιτήσεις που έχουν εκχωρηθεί σε έναν Οφειλέτη ξεπερνούν το όριο του χαρακτηρίζονται μη εγκεκριμένες και κατά συνέπεια μη χρηματοδοτούμενες  
(<http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/1543/Kazou3.pdf?sequence=13&isAllowed=y>).

## 4.2 Αναδρομή Ιστορικών Στοιχείων για το factoring

Επακριβή στοιχεία ως προς την ιστορική προέλευση του θεσμού του factoring δεν έχουν βρεθεί ακόμα .Ιστορικές αναφορές έχουν γίνει κατά καιρούς από διάφορους ερευνητές.

Για αρχή υποστηρίζουν ότι υπήρχε ένας , πρώιμης μορφής , πράκτορας (factor ) στην Αρχαία Βαβυλώνα όπου αναλάμβανε να μεταπωλεί προϊόντα για λογαριασμό εμπόρων , σε τρίτους , ακόμα και με κίνδυνο της ζωής του.

Κάποιοι άλλοι ερευνητές κάνουν λόγο για την πρωτοεμφάνιση του factoring στην Αρχαία Ρώμη , όπου εκεί έκαναν χρήση των υπηρεσιών του Πράκτορα για

περιουσιακές υποθέσεις. Αξιοσημείωτο είναι δε , το γεγονός ότι η λέξη factoring πηγάζει από την λατινική λέξη faceere που σημαίνει πράττω και υποδηλώνει κάποιον που ενεργεί και βγάζει αποτέλεσμα .

Η Αγγλική Βιβλιογραφία αναφέρει ότι το factoring με τη σημερινή οικονομική σημασία , πρωτοεμφανίστηκε τον 15<sup>ο</sup> με 16<sup>ο</sup> αιώνα . Με τη μορφή ενός εμπορικού αντιπροσώπου , ο πράκτορας , είχε τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει διακίνηση προϊόντων με την δικιά του επωνυμία. Ενώ στην αρχή λειτουργούσε έξω από το πλαίσιο των νόμων , όταν θεσπίστηκαν και κατοχυρώθηκαν οι πρώτοι νόμοι στην Αγγλία , τον 19<sup>ο</sup> αιώνα δεν μπορούσε να μην τους εφαρμόσει.

Αυτή η νομοθετική αλλαγή έπληξε κυρίως τους Άγγλους υφαντουργούς κατά την περίοδο της αποικιοκρατίας , οι οποίοι εξήγαγαν τα προϊόντα τους στην Αμερική και χρησιμοποιούσαν πράκτορες εκεί για την εξεύρεση πιθανών αγοραστών. Παρόλα αυτά , προς τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα επιβλήθηκαν υψηλοί δασμοί στα εισαγόμενα προϊόντα από την Ευρώπη με επακόλουθο να είναι αδύνατη η εισαγωγή τους. Γι' αυτό τον λόγο όσοι πράκτορες είχαν απομείνει , επέστρεψαν απευθυνόμενοι στο εσωτερικό εμπόριο και στην αγορά και απαλλαγμένοι πλέον από τα προηγούμενα καθήκοντα , στράφηκαν εκμεταλλευόμενοι την εμπειρία τους για την αξιοπιστία των πιστωτών στο κομμάτι της υφαντουργίας. Εκεί αγόραζαν τις απαιτήσεις των υφαντουργών κατά των αγοραστών τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 95% των συναλλαγών που πραγματοποιούνται μέχρι και σήμερα στην Αμερική , στον τομέα της υφαντουργίας γίνονται μέσω factoring .

Την ίδια περίπου εποχή όταν το factoring εμφανίστηκε στην Ευρώπη , δεν περιορίστηκε μόνο στην υφαντουργία αλλά και σε πολλούς άλλους κλάδους καταναλωτικών ειδών . Μόλις το 1958 , έκανε για πρώτη φορά εμφάνιση στην Γερμανία όπου ιδρύθηκε ένα τμήμα Factoring μέσα σε μια Τράπεζα με το όνομα «Mittelrheinische Kreditbank Dr. Horbachand Co. KG» . Η οικονομική επιτυχία που είχε η Τράπεζα έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη του θεσμού στην Χώρα .

Ύστερα από κάποια χρόνια ( 1966 ) ιδρύθηκε στην Ιταλία η πρώτη εταιρία factoring που εδραιώθηκε στην αγορά το 1980 , εξαιτίας των καλύτερων συνθηκών που δημιουργήθηκαν μετά τον περιορισμό της τραπεζικής χρηματοδότησης από το Κράτος.

Σειρά πήρε και όλη η Δυτική Ευρώπη με αποτέλεσμα να καταλαμβάνουν ένα μεγάλο ποσοστό επί του συνόλου που διενεργούνται , σήμερα , διεθνώς στον τομέα του factoring .

Στα Ελληνικά δεδομένα ο ορισμός factoring δεν έχει την ίδια απήχηση με τις άλλες χώρες και για την διευκόλυνση της ανάπτυξης του υπάρχει και το θεσμικό πλαίσιο 1905/90 <<για την σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων και άλλες διατάξεις>> .Η ουσιαστική ένταξη του factoring , όμως , στην Ελλάδα υπήρξε το 1995 όπου λειτούργησαν και οι πρώτες (αμιγής ή θυγατρικές) εταιρίες factoring .

Σήμερα , η αγορά factoring αναπτύσσεται με επιταχυνόμενο ρυθμό , καθώς γίνονται ολοένα και πιο αντιληπτά τα θετικά που προσφέρει ο χρηματοοικονομικός αυτός θεσμός . (Ψυχομάνη , 1996 )

#### 4.3.1 Πράκτορας (factor)

Οι χρηματοδοτικές, ασφαλιστικές και διαχειριστικές υπηρεσίες που παρέχονται συγχρόνως στα πλαίσια του factoring, αποτελούν φυσικά επιχειρηματική δραστηριότητα, που δύναται να ασκείται κυρίως από μεγαλοοργανισμούς, με ορθολογιστική οργάνωση, γνώσεις, διασυνδέσεις και κεφάλαια.

Μια επιχείρηση, πράγματι, που παρέχει χρηματοδοτήσεις και αναλαμβάνει ασφαλιστικές ευθύνες, είναι υποχρέωση της, καταρχήν, να διαθέτει ένα σημαντικό κεφάλαιο η ίδια και να έχει κατοχυρώσει επίσης εύκολη πρόσβαση σε τραπεζικά ή μη κεφάλαια βάση κόστους, που θα της δίνει τη ικανότητα να τα χορηγεί με λογικά επιτόκια στους πελάτες της.

Εξάλλου, η αποτελεσματική αλλά και κερδοφόρα παροχή ασφαλιστικών υπηρεσιών προϋποθέτει διασύνδεση και συνεργασία που θα είναι στενή, στη βάση της αμοιβαιότητας με κέντρα που , από τη φύση των εργασιών τους ασχολούνται με τη φερεγγυότητα των πελατών τους – όπως είναι οι εταιρείες ασφαλίσεως πιστώσεων, οι τράπεζες, άλλες εταιρείες factoring και οι ενώσεις τους – ώστε να εξασφαλίζεται η δραστηριότητα της συνεχούς άντλησης και ανταλλαγής σχετικών πληροφοριών.

Επίσης, η αναγκαιότητα της ακριβούς και ταχείας επεξεργασίας στοιχείων, στα πλαίσια της παροχής όλων των υπηρεσιών και, κυρίως, των διαχειριστικών, μπορεί να

ικανοποιηθεί μόνο από επιχειρήσεις, που διαθέτουν προσωπικό με άρτια, κατά το μάλλον ή ήττον, θεωρητική και πρακτική γνώση θεμάτων, σχετικών με τη χρηματοδότηση του εμπορίου, αλλά και άψογα οργανωμένα γραφεία με τεχνολογικά εξελιγμένους υπολογιστές και προγράμματα καταχώρησης και επεξεργασίας δεδομένων.

Από την άλλη μεριά, οι λειτουργίες του factoring ανταγωνίζονται σε εμφανή βαθμό τις παραδοσιακές τραπεζικές εργασίες, κυρίως στον τομέα της παροχής πιστώσεων. Για να αποφύγουν, λοιπόν, οι τράπεζες τον επαχθή ανταγωνισμό, που θα σήμαινε μείωση τόσο των κερδών όσο και του κύκλου εργασιών τους, ξεκίνησαν να δραστηριοποιούνται πρώτες αυτές προς την κατεύθυνση είτε της δημιουργίας αυτοτελών τμημάτων, αποκλειστικά απασχολούμενων με το factoring, είτε της ιδρύσεως θυγατρικών εταιρειών για τον ίδιο σκοπό, είτε της ολοσχερούς μετατροπής τους σε εταιρείες factoring. Άλλωστε, οι τράπεζες, κυρίως είναι οι επιχειρήσεις, που διαθέτουν ήδη ένα διαμορφωμένο οργανωτικό υπόβαθρο, κατάλληλο, κατά τα ανωτέρω, να στηρίζει μια επιτυχή ανάπτυξη του factoring. Διαθέτουν, ακόμα, τους κατάλληλους πόρους, αλλά και την ευχέρεια πρόσβασης μέσω των υποκαταστημάτων τους σε μεγάλο αριθμό υποψηφίων πελατών (Ψυχομάνης, 1996).

#### 4.3.2 Προμηθευτές

Ενδεικτική αναφορά της έννοια του προμηθευτή γίνεται στον νόμο του factoring. Ο προμηθευτής είναι αυτός που παρέχει υπηρεσίες ή αγαθά ή σε τρίτους και μάλιστα σε ποσότητες περισσότερες της μονάδας και κατ' επανάληψη βάσει της οικονομοτεχνικής λειτουργίας του θεσμού.

Λαμβάνοντας υπόψη την παραπάνω έννοια ο πράκτορας-συμβαλλόμενος στην σύμβαση factoring έχει ως πελάτες του επιτηδευματίες και όχι καταναλωτές, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας, που αναπτύσσει ο προμηθευτής δεν ενδιαφέρει το νόμο.

Παράλληλα, ως συμβαλλόμενος στη σύμβαση factoring ο προμηθευτής αγαθών ή υπηρεσιών πρέπει να έχει σαν κύριο επάγγελμα έμπορος, χωρίς να περιορίζεται από τον νόμο, αν και η εμπορική ιδιότητα είναι βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα του προμηθευτή. Σύμφωνα με τον κανόνα στην σύμβαση του factoring ο συμβαλλόμενος προμηθευτής κατέχει την εμπορική ιδιότητα είτε με το ουσιαστικό είτε με το τυπικό κριτήριο. Αυτό σημαίνει πως δεν είναι αναγκαίο να είναι συμβαλλόμενος στην πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων εκείνος, ο οποίος παρέχει υπηρεσίες και

αγαθά, είτε στα πλαίσια μιας ενιαίας επιχείρησής του με επιπρόσθετα αντικείμενα, είτε για την εξυπηρέτηση άλλης, κύριας επαγγελματικής του δραστηριότητας, μεταξύ των οποίων όμως η παροχή των υπηρεσιών ή των αγαθών δεν αποτελεί το κύριο.

Η τόνωση της επιχειρηματικότητας και της δράσης των εμπορικών εταιρειών αποτελεί βασικό και κύριο οικονομικό σκοπό η σύμβαση του factoring, αφού οι εταιρείες factoring δραστηριοποιούνται αποκλειστικά και κύρια στην παροχή αγαθών ή υπηρεσιών.

Στη σύμβαση factoring αναπτύσσεται μια ιδιαίτερη σχέση εμπιστοσύνης. Ο προμηθευτής υποχρεούται να ενημερώσει και να κατατοπίσει τον πράκτορα με τα στοιχεία της επιχείρησής του και να τον διευκολύνει στη συλλογή πληροφοριών για τους πελάτες του. Επίσης κατά την διάρκεια της συμβατικής αυτής δέσμευσης υποχρεούται να αποτρέπει τους κινδύνους και να περιορίζει τις ζημιές του πράκτορα. Σύμφωνα με την παράγραφο 1 του άρθρου 3 του ν. 1905/1990 «ο προμηθευτής αναλαμβάνει την ευθύνη απέναντι στον πράκτορα για την ύπαρξη και το ύψος των απαιτήσεων, που αποτελούν αντικείμενο της σύμβασης του άρθρου 1 του νόμου», δηλαδή η ευθύνη του προμηθευτή αφορά την ύπαρξη των εκχωρημένων απαιτήσεων, υφίσταται δε ακόμη και αν αγνοεί χωρίς αιτία την μη ύπαρξη των εκχωρημένων απαιτήσεων.

Συχνά στις συμβάσεις factoring και προκειμένου να διατηρεί ο πράκτορας την εγγυητική αυτή ευθύνη του προμηθευτή, έως ότου η απαίτηση οριστεί ληξιπρόθεσμη, συμπεριλαμβάνεται η ρήτρα περί παρατάσεως της ευθύνης του προμηθευτή μέχρι του ληξιπρόθεσμου της απαίτησεως.

Δυνατή είναι επίσης η ανάληψη ευθύνης του προμηθευτή έναντι του πράκτορα αναφορικά με την αξιοπιστία του οφειλέτη, όταν δε τέτοια ανάληψη ευθύνης δεν δέχεται, τη σχετική ευθύνη εξακολουθεί να φέρει ο πράκτορας, αφού σε αυτόν έχουν εκχωρηθεί οι απαιτήσεις του προμηθευτή έναντι του οφειλέτη (Ψυχομάνης, 1996).

#### 4.3.3 Οφειλέτες-πελάτες του προμηθευτή

Με την έγγραφη αναγγελία σύμβασης που υποβάλλει ο οφειλέτης-πελάτης του προμηθευτή προς τον προμηθευτή ή τον πράκτορα, ο οφειλέτης είναι πλέον συμβαλλόμενος με τον πράκτορα και μόνο σε αυτόν καταβάλλει έγκυρα το ποσό που όφειλε στον προμηθευτή, πριν από την αναγγελία σύμβασης. Η δε βασική σχέση που συνδέει τον προμηθευτή με τον οφειλέτη-πελάτη του είναι συνήθως σύμβαση πώλησης ή σύμβαση έργου ή ακόμη σύμβαση παροχής υπηρεσιών (Ψυχομάνης, 1996).

#### 4.4 Factoring: Τα στάδια

Είναι σημαντικό να γίνει σε αυτό το σημείο διάκριση των διαφόρων σταδίων, που διανύει εκτυλισσόμενος ο μηχανισμός λειτουργίας του factoring. Πρόκειται συγκεκριμένα για τα στάδια:

1. των προπαρασκευαστικών εργασιών,
2. της κατάρτισης της σύμβασης,
3. της έναρξης των εργασιών,
4. της χρηματοδότησης,
5. της παροχής υπηρεσιών και
6. της ανάληψης του κινδύνου αφερεγγυότητας των οφειλετών.

##### 4.4.1 Οι προπαρασκευαστικές εργασίες

Το στάδιο των προπαρασκευαστικών εργασιών συγκαταλέγονται τα ακόλουθα για τις επαφές γνωριμίας του πράκτορα με τον προμηθευτή: η αίτηση υπαγωγής στο factoring, ο έλεγχος διαφόρων στοιχείων, ώστε να χαρακτηριστεί η επιχείρηση του προμηθευτή κατάλληλη για το factoring, την συγκέντρωση πληροφοριών και τις διαπραγματεύσεις για την κατάρτιση της σύμβασης. Στο στάδιο αυτό είναι σημαντικό να δημιουργηθεί ορθή και ίδια αντίληψη για τις προοπτικές της συνεργασίας μεταξύ των μελών και να υπολογιστούν ορθά τα οικονομικά στοιχεία και τη δυνατότητα αποδοτικής εκμετάλλευσης των προσφορών του factoring.

Έτσι, ο προμηθευτής:

1. Προσπαθεί να ενημερώσει πλήρως και ορθά σχετικά με τον νέο θεσμό και τις διευκολύνσεις που παρέχει .
2. Ελέγχει συνεχώς αν η επιχείρηση του είναι κατάλληλη για το factoring..
3. Καλείται να αποφασίσει για την επιθυμητή μορφή του factoring και αν θα πρέπει να αναλάβει ο πράκτορας τον κίνδυνο αξιοπιστίας των οφειλετών ή και την παροχή ιδιαίτερων υπηρεσιών, σύμφωνα με τις αυξημένες δαπάνες που προκύπτουν από τις λειτουργίες της γνήσιας μορφής του factoring.
4. Βρίσκεται σε επαφή με διάφορους πράκτορες έτσι ώστε να έχει μια πλήρη εικόνα για το τι υπηρεσίες προσφέρονται από τον καθένα και είναι ενήμερος για τις αμοιβές που ζητούν.



5. Υποβάλλει γραπτό αίτημα στον πράκτορα, όπου αναφέρονται όλα τα στοιχεία, που ενδιαφέρουν τον τελευταίο έτσι ώστε να μπορεί να ελέγχει αν οι δραστηριότητες του αιτούντος είναι κατάλληλες για factoring. Με την αίτηση αυτή προωθούνται και όλα τα σχετικά δικαιολογητικά έγγραφα. Επίσης γίνονται αναφορές στο είδος της εμπορικής δραστηριότητας της επιχείρησης, στον αριθμό και την κατά μέσο όρο αξία των τιμολογίων που εκδίδονται, στον αριθμό και τα οικονομικά μεγέθη των πελατών-οφειλετών, στον τρόπο είσπραξης των απαιτήσεων, στον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης, τυχόν εκθέσεις φορολογικού ελέγχου και στους ετήσιους ισολογισμούς. Επίσης ο προμηθευτής δίνει έγγραφη εξουσιοδότηση στον πράκτορα ώστε να ζητά συγκατάθεση προς τις τράπεζες να προσφέρουν πληροφορίες σε σχέση με τη συνέπειά του στις συναλλαγές και την πιστοληπτική του ικανότητα.

6) Διαπραγματεύεται για τη μορφή του factoring και τους όρους συνεργασίας του με τον πράκτορα, εφόσον δίνεται η δυνατότητα.

Από την άλλη μεριά, ο πράκτορας:

1. Πληροφορεί τον προμηθευτή για το factoring γενικά και τη μορφή που τυχόν εφαρμόζει. Γνωστοποιεί επίσης στον προμηθευτή το περιεχόμενο της τυποποιημένης σύμβασης factoring, που χρησιμοποιεί για την ταχύτερη κυρίως εξυπηρέτηση των συναλλαγών του για την δυνατότερη αποφυγή σφαλμάτων, διευκρινίζει τα σημεία της σύμβασης, τα οποία είναι διαπραγματεύσιμα, και καθοδηγεί τον προμηθευτή στην περαιτέρω διαδικασία.
2. Ελέγχει την εγκυρότητα των στοιχείων της αίτησης του προμηθευτή ώστε βεβαιωθεί ότι η επιχείρηση είναι κατάλληλη για factoring. Ο έλεγχος διεξάγεται με την πραγματοποίηση αυτοψίας και την αξιολόγηση των προσκομιζόμενων εγγράφων (ισολογισμών, κλπ.). Επίσης συλλέγει πληροφορίες από τις συνεργαζόμενες τράπεζες εάν και εφόσον είναι σύμφωνος ο προμηθευτής.
3. Δέχεται διαπραγματεύσεις για τους όρους της συνεργασίας και για τον προσδιορισμό των ποσοστών προμήθειας, προκαταβολών και επιτοκίων, κατόπιν συζήτησης και υπόδειξης σχετικών ευχερειών της σύμβασης factoring που χρησιμοποιεί.
4. Καλείται να αποφασίσει αν θα γίνει δεκτή ή όχι την αίτηση του προμηθευτή, και κάνει γνωστή την απόφαση του στον τελευταίο, που καλείται πλέον, εφόσον είναι σύμφωνοι με την απόφαση, να υπογράψει τη σχετική σύμβαση (Edward, 2006).



#### 4.4.2 Η Κατάρτιση της συμβάσεως του factoring και η διαβίβαση καταλόγου των οφειλετών

Το στάδιο αυτό εμπεριέχει τη συμφωνία των μερών σε όλα τα σημεία του περιεχομένου της προδιατυπωμένης συμβάσεως ή αυτού που προήλθε από τις διαπραγματεύσεις. Η σύμβαση είναι πάντοτε σε εγράφη μορφή για μεγαλύτερη σαφήνεια και ασφάλεια σε ότι αφορά τις μεταξύ τους συναλλαγές.

Αμέσως μετά την υπογραφή της σύμβασης ο προμηθευτής διαβιβάζει στον πράκτορα, αν δεν το έχει ήδη πράξει κατά την υποβολή της σχετικής αιτήσεως, έναν πλήρη κατάλογο της πελατείας που διαθέτει, καθώς και όλα τα υπάρχοντα τιμολόγια. Μεταφέρει, επίσης, τις τυχόν αιτήσεις (παραγγελίες) καινούργιων κατά βάση πελατών του, προτού προχωρήσει στην αποδοχή τους. Το ίδιο, δε, επαναλαμβάνει κατά τη διάρκεια της συνεργασίας. Τα ονόματα και οι διευθύνσεις των οφειλετών είναι απαραίτητα στον πράκτορα (factor) για τον έλεγχο της αξιοπιστίας τους (Edward, 2006).

#### 4.4.3 Ο Έλεγχος φερεγγυότητας

Με βάση τα στοιχεία, που αναφέρονται, ο πράκτορας προβαίνει σε έναν διεξοδικό έλεγχο της αξιοπιστίας των οφειλετών, με στόχο να αποφασίσει, αν θα αναλάβει με χρηματοδότηση τις τιμολογιακές απαιτήσεις, που του προσφέρει ο προμηθευτής, παρέχοντας τη διαβίβαση των υπάρχοντων τιμολογίων ή ακόμα και αν υπάρχει σχετικός κίνδυνος. Τυχόν λάθη στις εκτιμήσεις, μπορεί να συνεπάγονται με την οριστική απώλεια της αξίας των απαιτήσεων με ζημία του πράκτορα (factor), ειδικά όταν έχει αναλάβει την ευθύνη για τη φερεγγυότητα του συγκεκριμένου οφειλέτη.

Ακόμα, η λανθασμένη εκτίμηση του πράκτορα μπορεί να ωθήσει και τον προμηθευτή σε μεγάλα πιστωτικά ανοίγματα προς αφερέγγυα πρόσωπα, με τις εντεύθεν συνέπειες τόσο για την επιχείρηση του προμηθευτή, όσο και για του πράκτορα, που ο τελευταίος θα αντιμετωπίσει, έτσι έμμεσα, δυσκολίες στην ικανοποίηση των δικών του απαιτήσεων κατά του προμηθευτή.

Στα πλαίσια αυτού του ελέγχου, ο πράκτορας δεν έρχεται σε άμεση επαφή με τον οφειλέτη. Κάτι τέτοιο άλλωστε αποκλείεται από τα πράγματα, κυρίως δε απ τη στενότητα του χρόνου, τις υψηλές δαπάνες και τις αποστάσεις. Εκείνο, που αξιολογείται πρωτίστως, είναι τα στοιχεία των ετήσιων ισολογισμών της επιχείρησης του οφειλέτη, όταν δημοσιεύονται κανονικά, όπως συμβαίνει με τις Α.Ε. και τις Ε.Π.Ε.

Ταυτόχρονα, συλλέγεται ένας όγκος πληροφοριών από Τράπεζες, που είχαν ή και έχουν συναλλαγές με οφειλέτες - πελάτες, παρ' όλα αυτά τέτοιου είδους πληροφορίες παρέχονται μόνο από Τράπεζα σε Τράπεζα, μέσα στα αυστηρά προσδιορισμένα όρια της διατραπεζικής συνεργασίας. Αυτό, καθιστά πολύ σημαντικό λόγο ο πράκτορας να έχει Τραπεζικό χαρακτήρα. Τέλος, υπάρχουν πληροφορίες όπου συγκεντρώνονται ακόμα και από άλλες εταιρείες factoring στα πλαίσια της αμοιβαιότητας (Edward, 2006).

#### 4.4.4 Το Άνοιγμα του βιβλίου οφειλετών

Ενώ διενεργείται ο έλεγχος αξιοπιστίας των οφειλετών ταυτόχρονα ο πράκτορας για κάθε έναν από τους οφειλέτες, που του υποδεικνύει ο προμηθευτής, ανοίγει έναν ειδικό λογαριασμό.

Σε αυτόν τον λογαριασμό συλλέγονται όλα τα συμβάντα που σχετίζονται με την εκχωρούμενη απαίτηση αλλά και την διαδικασία είσπραξης αυτής. Με τον τρόπο αυτό του δίνεται η δυνατότητα να μπορεί να παρακολουθεί τις καθημερινές λογιστικές εγγραφές, τους λόγους για τους οποίους έγινε οποιαδήποτε εγγραφή, και το εκάστοτε υπόλοιπο του λογαριασμού του οφειλέτη. Το βιβλίο των οφειλετών εμπεριέχει το σύνολο των ειδικών λογαριασμών αυτών.

#### 4.4.5 Ο Καθορισμός των πιστωτικών ορίων

Σχετιζόμενες με τις αποφάσεις του για την ανάληψη ευθύνης και χρηματοδότησης του προμηθευτή είναι οι κρίσεις του πράκτορα για την αξιοπιστία των οφειλετών με βάση τον αρχικό κατάλογο και τις τυχόν καινούριες αιτήσεις πελατών .

Για αναξιόπιστους, δε, οφειλέτες ο πράκτορας αρνείται αμέσως την αποδοχή οποιασδήποτε ευθύνης, και τις εκχωρούμενες απαιτήσεις τις κρατά συνήθως μόνο

προς είσπραξη. Για τους περισσότερο ή λιγότερο αξιόπιστους οφειλέτες προσδιορίζονται, αντίστοιχα, μεγαλύτερα ή μικρότερα ποσά, ως πιστωτικά όρια, μέχρι του ύψους των οποίων και μόνον αποδεχόμενος τη σχετική ευθύνη, χρηματοδοτεί τον προμηθευτή, πιστώνοντας με τα συμφωνημένα ποσοστά επί της αξίας των εκχωρουμένων απαιτήσεων, τον τηρούμενο λογαριασμό του.

Θα πρέπει να καταστεί δυνατόν, να συμφωνηθεί ότι θα χρηματοδοτηθούν κατ'εξάιρεση και οι απαιτήσεις που ξεπερνούν το προσδιορισμένο πιστωτικό όριο.. Σε αυτή την περίπτωση, την ευθύνη για τη αξιοπιστία των αντίστοιχων οφειλετών θα έχει ο προμηθευτής.

#### 4.4.6 Η αποστολή τιμολογίων και η αναγγελία στον πελάτη

Ο προμηθευτής αποστέλλει στους πελάτες του τιμολόγια, στα οποία αναγράφεται, ότι, για να είναι έγκυρη η πληρωμή, είναι αναγκαίο να υλοποιηθεί στον πράκτορα. Η σημείωση αυτή αποτελεί και αναγγελία εκχώρησης στον πράκτορα της απαιτήσεως του προμηθευτή κατά του πελάτη. Συνήθης είναι η διατύπωση: «Η απαίτηση αυτού του τιμολογίου πωλήθηκε και εκχωρήθηκε στον πράκτορα X. Πληρωμές με αποσβεστική ενέργεια μπορούν να γίνουν μόνο στον πράκτορα». Ο προμηθευτής αποστέλλει στον πράκτορα αντίγραφα των τιμολογίων. Με βάση τα τιμολόγια αυτά πιστώνεται ο προμηθευτής.

#### 4.4.7 Διαδικασία της χρηματοδότησης ή χρηματοδοτική λειτουργία

Η λειτουργία χρηματοδότησης του factoring συμβάλει με την καταβολή του «τιμήματος» από τον πράκτορα στον προμηθευτή, δηλαδή με την προκαταβολή της αξίας της απαιτήσεως και την αντίστοιχη εκχώρησή της από τον προμηθευτή στον πράκτορα. Από την αξία της απαιτήσεως εκπίπτει το ποσό που συμφωνείται ως προμήθεια του πράκτορα για την απόσυρση του κινδύνου αναξιοπιστίας του οφειλέτη, ενώ λαμβάνονται υπόψη τα διάφορα βάρη, οι κίνδυνοι και τα έξοδα, που αναλαμβάνει ο πράκτορας.

Συνήθης στη σύμβαση factoring είναι η τήρηση ενός συμψηφιστικού (ή αλληλόχρεου) λογαριασμού εκ μέρους του πράκτορα, ο οποίος εξυπηρετεί τις δόσοληψίες μεταξύ πράκτορα και προμηθευτή και τον συμψηφισμό των αμοιβαίων απαιτήσεών τους. Ο

συμψηφισμός αυτός , αποτελεί στην ουσία το λογιστικό αποτέλεσμα των αμοιβαίων απαιτήσεων του πράκτορα και του προμηθευτή.

Στον λογαριασμό αυτό αναγράφονται τα ποσά των απαιτήσεων του προμηθευτή που περιέρχονται στον πράκτορα και οι αναλήψεις που γίνονται από τον προμηθευτή. Ο προμηθευτής πιστώνεται με μεγάλο τμήμα (συνήθως 80%) του ποσού των απαιτήσεων και χρεώνεται με τα ποσά που αναλαμβάνει. (Στην πίστωση του προμηθευτή αντιστοιχεί χρέωση του πράκτορα και τ' αντίστροφο). Ανά τακτά χρονικά διαστήματα ο πράκτορας ενημερώνει τον προμηθευτή για την κατάσταση του λογαριασμού (Ζοπουνίδης & Λιαδάκη, 2006).

#### 4.5 Είδη factoring

Το factoring διαχωρίζεται σε:

- Εγχώριο factoring : αφορά την εσωτερική αγορά της Χώρας και είναι υπεύθυνο για την είσπραξη των τιμολογίων των πωλήσεων στο εσωτερικό της χώρας καθώς και για την χρηματοοικονομική διαχείριση των επιχειρήσεων και τη λογιστική παρακολούθηση των πωλήσεων. Στο εγχώριο Factoring υπάρχουν και δύο σημαντικές διακρίσεις που αξίζει να επισημάνουμε :
  1. With recourse Factoring (με δικαίωμα αναγωγής), είναι ο πιο σύνηθες τρόπος που ξεκινάνε οι Πράκτορες καθώς εξετάζουν την αξιοπιστία των πελατών τους και ασχολείται με την καταβολή χρηματικού ποσού έναντι απλήρωτων τιμολογίων που επιστρέφονται. Με άλλα λόγια η αδυναμία πληρωμής των υποχρεώσεων μένουν στον Προμηθευτή.
  2. Without recourse Factoring (χωρίς δικαίωμα αναγωγής), σε αυτή την περίπτωση δεν υπάρχουν επιστραμμένα απλήρωτα τιμολόγια και ο Πράκτορας αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου την ευθύνη, με περιορισμένο αριθμό πελατών ανάλογα με την αξιοπιστία τους.
- Διεθνές ή Εξωτερικό factoring : ασχολείται με εισαγωγές και εξαγωγές και αναλαμβάνει την ευθύνη είσπραξης και εξόφλησης τιμολογίων ( απαιτήσεων)

στα εισαγόμενα/εξαγόμενα προϊόντα . Ακόμα στο Διεθνές Εξωτερικό Factoring υπάρχουν διακρίσεις:

1. Άμεσο Εξαγωγικό Factoring, εφαρμόζεται στις διοικητικές δραστηριότητες και επιτυγχάνει την αποφυγή διπλών καταγραφών των στοιχείων και απλούστευση του συστήματος.
2. Άμεσο Εισαγωγικό Factoring, εφαρμόζεται από τους υπεύθυνους εξαγωγών που έχουν άμεσα συνεργασία με τους Πράκτορες (factors) στις χώρες που απευθύνονται τα προϊόντα τους.

(<http://www.hellenicfactors.gr/dynamicpage.aspx?id=1203>).

#### 4.6 Πλεονεκτήματα factoring

Τα πλεονεκτήματα του factoring είναι σημαντικά αφού ανάμεσα στα αλλά εξασφαλίζει:

- Παροχή ρευστότητας: Προσφέρει τη δυνατότητα στον προμηθευτή να μεταβάλει σε μετρητά τους λογαριασμούς απαιτήσεων με μηδενική ανησυχία όσον αφορά την είσπραξή τους και χωρίς περαιτέρω εμπράγματα εγγυήσεις.
- Μείωση του κόστους λειτουργίας : δεδομένου ότι η εκάστοτε εταιρεία πρακτόρευσης επωμίζεται τη λογιστική παρακολούθηση και είσπραξη των απαιτήσεων.
- Μείωση χρηματοοικονομικού κόστους: Καλύτερη διαχείριση απαιτήσεων το οποίο αφορά ταχύτερες πληρωμές, δηλαδή χαμηλότερο χρηματοοικονομικό κόστος.
- Ελάττωση κόστους και μείωση περιορισμού των πωλητών από τον ρόλο του εισπράκτορα, και ταυτόχρονα εξασφαλίζουν περισσότερο χρόνο στην ανάπτυξη του πελατολογίου.
- Καλύτερη διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου: Μέσω της επανεκτίμησης της συναλλακτικής συμπεριφοράς των οφειλετών και των συνεχών αξιολογήσεων της πιστοληπτικής ικανότητας τους.
- Γρηγορότερη λήψη αποφάσεων για αποδοχή νέων πελατών και ανάπτυξη εργασιών, βάση της αποδεκτής και έγκαιρης αξιολόγησής της πιστοληπτικής

ικανότητας αλλά και της κάλυψης του πιστωτικού κινδύνου όπου αυτό είναι δυνατό (κατά κύριο λόγο στις εξαγωγές).

- Ικανότητα διείσδυσης σε νέες ως επί των πλείστον αγορές χωρίς να ανησυχούμε για την δυνατότητα πληρωμής των νέων αγοραστών
- Ελαχιστοποίηση των ζημιών από επισφαλείς εμπορικές απαιτήσεις καθώς η εταιρεία πρακτόρευσης καλύπτει τον πιστωτικό κίνδυνο με συγκεκριμένες προϋποθέσεις
- Ενδυνάμωση της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων στο σύνολο ως προς την αναζήτηση εξωτερικών συνεργατών για τις πωλήσεις. Επιδιώκουν δύο προϋποθέσεις, να είναι Χρηματοδοτικό για να δίνει προκαταβολή των πιστώσεων που προσφέρονται στους πελάτες στο εξωτερικό, αλλά και Εξασφαλιστικό προκειμένου να παρέχει εγγύησή για τον ενδεχόμενο , πιστωτικό κίνδυνο. Ορισμένες φορές καλούνται να πραγματοποιήσουν αντί για εξόφληση τοις μετρητοίς , ανοικτή πίστωση . Το γεγονός ότι το ασφαλιστικό κόστος το επωμίζεται ο Έλληνας προμηθευτής και όχι ο ξένος πελάτης, αποτελεί αδιαμφισβήτητο επιχείρημα για να προτιμηθεί το factoring από κάθε μορφής Τραπεζικής εγγύησης .
- Παροχή προκαταβολών στο τιμολογιακό νόμισμα.
- Παροχή πληροφοριών όσον αφορά το εμπόριο μέσω του διεθνούς δικτύου των 705 εταιρειών πρακτόρευσης για τη αξιοπιστία νέων πιθανών αγοραστών του εξωτερικού.
- Βελτίωση χρηματοοικονομικών δεικτών: Καθώς το Factoring στις σχέσεις χωρίς αναγωγή δεν θεωρείται δανεισμός , τα στοιχεία του ενεργητικού και οι απαιτήσεις ελαττώνονται επηρεάζοντας το δείκτη Μέσης Περιόδου Εξόφλησης ( D.S.O.- Days Sales Outstanding ) , και οι προκαταβολές δεν παρουσιάζονται ως στοιχείο του παθητικού .
- Ανταγωνιστικότεροι όροι πωλήσεων: Π.χ. παροχή αυξημένης πιστωτικής περιόδου προσαρμοσμένης στον όγκο των πωλήσεων προς το πελατολόγιο που έχει αναλάβει (χωρίς να επιβαρύνεται η χρηματοοικονομική ροή του Προμηθευτή)
- Οικονομία και έκπτωση σε ικανοποιητικό βαθμό από τους Προμηθευτές , λόγω αγορών τοις μετρητοίς αλλά και μαζικών παραγγελιών.

- Αποτροπή κόστους και πρόσθετου χρόνου για την αναζήτηση της ισχύουσας νομοθεσίας στη χώρα του εισαγωγέα καθώς και κοινή γλώσσα εξαγωγέα με τον πράκτορα στην χώρα του.
- Ενίσχυση εταιρειών με καλής ποιότητας προϊόντα, αλλά που παρουσιάζουν χρηματοδοτικά προβλήματα γιατί βασικό εργαλείο χρηματοδότησης είναι η ποιότητα των προϊόντων και όχι η οικονομική επιφάνεια της εκάστοτε επιχείρησης.
- Επαναφορά του κυκλώματος των συναλλαγών σε σωστή λειτουργία με την σταδιακή υποκατάσταση των μεταχρονολογημένων επιταγών από ανοιχτό λογαριασμό σε πίστωση. Σε αυτό το πλαίσιο καθίστανται οι βάσεις για υγιείς συναλλαγές και φορολογική διαφάνεια με εμφανή θετικά αποτελέσματα για τον Κρατικό μηχανισμό.

Τέλος, με την ενίσχυση μικρομεσαίων επιχειρήσεων συνεισφέρει στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας της Χώρας στον τομέα της παραγωγής προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών, την προώθηση των εξαγωγών αίροντας τους ενδοιασμούς των επιχειρήσεων που επιθυμούν να προβούν σε εμπορικό άνοιγμα στο εξωτερικό. Σημαντική είναι η συνεισφορά του factoring στην αντιμετώπιση της φοροδιαφυγής και της παραοικονομίας, εφόσον με την χρησιμοποίησή του ελαττώνονται οι αφανείς συναλλαγές, αναιρούνται οι τοκογλύφοι από την αγορά και μειώνεται ο αριθμός των ακάλυπτων επιταγών που βρίσκονται στην κυκλοφορία. (Λαζαρίδης & Παπαδόπουλος, 2006).

#### 4.7 Μειονεκτήματα factoring

Το Factoring ως χρηματοοικονομικός θεσμός δημιουργεί περισσότερα πλεονεκτήματα απ' ό,τι μειονεκτήματα στην οικονομία της Χώρας. Στη συνέχεια, όμως, θα αναλύσουμε ορισμένα μειονεκτήματα του factoring για τις επιχειρήσεις δίνοντας έμφαση κυρίως σε μερικά προβλήματα που προκύπτουν κατά την εφαρμογή του και συνήθως οφείλονται σε λανθασμένες εκτιμήσεις ή εσφαλμένη τακτική.

- Το σημαντικότερο μειονέκτημα του Factoring είναι το υψηλό κόστος που έχει το οποίο ταυτίζεται από το εύρος των Υπηρεσιών παροχής. Στο πρώτο στάδιο εφαρμογής του είχε χαρακτηριστεί ως ένα δαπανηρό εργαλείο. Παρ' όλα αυτά τα τελευταία χρόνια, με τη χρήση ορθολογικών μεθόδων διεξαγωγής των



εργασιών τους, έχει συρρικνωθεί το κόστος σημαντικά, προς όφελος πάντα των επιχειρήσεων. Είναι εύκολο να εννοηθεί ότι ο προμηθευτής θα πρέπει να συνυπολογίσει τα έξοδα που περιορίζει λόγω των υπηρεσιών που προσφέρει ο Πράκτορας αλλά και τα σημαντικά πλεονεκτήματα του Factoring, τα οποία είναι δύσκολο να αποτιμηθούν χρηματικά

- Το πρόβλημα του «βελούδινου γιατρού»: Σε ορισμένες περιπτώσεις είναι δυνατό να διαταραχθούν οι υγιείς σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και οφειλετών-αγοραστών, εξαιτίας της απηνής διαδικασίας εισπράξεων των απαιτήσεων, που εφαρμόζει ο πράκτορας, με τελικό αποτέλεσμα την μείωση ακόμα και απώλεια πελατείας. Παρ' όλα αυτά, το μειονέκτημα αυτό εύκολα ελαττώνεται από την προσπάθεια του Πράκτορα να λαμβάνει υπόψη του τις σχέσεις αυτές. (Ψυχομάνης, 1996)
- Η δυνατή αμφισβήτηση της καλής οικονομικής κατάστασης (Standing) των επιχειρήσεων λόγω σύγχυσης με την εκχώρηση πίστωσης στην οποία καταφεύγει μια επιχείρηση όταν παρουσιαστούν δυσκολίες.
- Η εξάρτηση της επιχείρησης από τον πράκτορα: μια ισχυρή σχέση εξάρτησης δημιουργείται από την επιχείρησης προς πράκτορα με το factoring. Οι ποικίλες υποχρεώσεις της επιχείρησης απέναντι στους προμηθευτές και διαφόρων πιστωτών της, η επιλογή των πελατών της, ο προγραμματισμός των εργασιών της, η πιστωτική και εκπαιδευτική πολιτική της απέναντι τους, η λογιστική παρακολούθηση και είσπραξη των απαιτήσεων, σχετίζονται από τον πράκτορα. Αυτή η προοπτική εξάρτησης συνιστά συχνά από μόνη της ανασταλτικό παράγοντα της προσφυγής στο factoring (Γαλάνης, 2000).
- Άλλο ένα μειονέκτημα είναι όταν η επιχείρηση ή ο πράκτορας (factor) συμφωνήσουν, ή επιδιώξουν μονομερώς, τη λήξη της σχέσεως που έχουν δημιουργήσει, με συνέπεια να παραχθεί το πρόβλημα της επαναπροσαρμογής της επιχείρησης στην κατάσταση απ' όπου ξεκίνησε. Για αυτό τον λόγο, όταν υπογράφονται οι συμβάσεις factoring πρέπει να έχει προβλεφθεί ένα μεταβατικό στάδιο προσαρμογής, με συγκεκριμένες υποχρεώσεις του Πράκτορα, που θα ακολουθεί τη διακοπή της σχέσεως.
- Δεν καλύπτει τον κίνδυνο της μεταβολής των συναλλαγματικών ισοτιμιών.
- Η ενδεχόμενη οικονομική αδυναμία των οφειλετών – αγοραστών και κατά συνέπεια ο κίνδυνος που εκπίπτει καλύπτεται ασφαλιστικά από το Factoring



και περιλαμβάνει μόνο τους εμπορικούς κινδύνους (αφερεγγυότητα πελάτη) και όχι πολιτικούς κινδύνους (countryrisk).

- Οι δυσμενείς οικονομικές συνέπειες που ενδεχομένως θα επιφέρει το factoring στις επιχειρήσεις . Για αρχή , ο προμηθευτής με την αίσθηση της σταθερότητας στο θέμα της χρηματοδότησης, πιθανόν , να χρησιμοποιήσει το κεφάλαιο που έχει λάβει από τον πράκτορα , όχι ως κεφάλαιο κίνησης αλλά για επενδυτικό σκοπό , μειώνοντας έτσι τα πλεονεκτήματα που θα αποκομούσε από αυτό . Κατά συνέπεια , θα μειωθεί ο τζίρος της επιχείρησης και ο πράκτορας θα προβεί σε καταγγελία της σύμβασης με τον προμηθευτή καθώς , παρακολουθώντας την αρνητική κλίση της απόδοσης της επιχείρησης θέλει να διαφυλάξει τη φήμη του .
- Ένα άλλο εξίσου σημαντικό μειονέκτημα του Factoring είναι όταν οι επιχειρήσεις εμφανίζουν ζημιές και σταθερή μείωση του κύκλου εργασιών, το κόστος τη πρακτόρευσης καθίσταται δυσβάσταχτο. Για το λόγο αυτό, έχει βάσιμα υποστηριχθεί πως το factoring ουδέποτε είναι δυνατόν να αποτελέσει θεραπευτικό μέσο για προβληματικές επιχειρήσεις αλλά συμβουλεύεται μόνο σε υγιείς, σταθερά αναπτυσσόμενες και με καλό πελατολόγιο και ποιότητα προϊόντων επιχείρησης (Λαζαρίδης, 2006).

## Κεφαλαίο\_5º: Μελέτη περίπτωσης στην διαχείριση απαιτήσεων

### 5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζουμε εφαρμογές παρακολούθησης διαχείρισης απαιτήσεων που εφαρμόζονται σε πραγματική βάση σε επιχείρηση εμπορίας, στοιχείο σημαντικό για την παρούσα μελέτη.

Ποιο αναλυτικά στην προσπάθεια στην μελέτη μας μιας εφαρμογή που να είναι επίκαιρή και να βασίζεται σε πραγματικές συνθήκες αγοράς, απευθυνθήκαμε στην εταιρεία Μπακαλάρος Α.Ε. που ασχολείται με το εμπόριο αναψυκτικών – ποτών με αρκετά σημαντικό πελατολόγιο και με εφαρμογές που έχουν δημιουργήσει για την διαχείριση των απαιτήσεων τους.

Ακόλουθος παρουσιάζουμε τις δυο βασικές εφαρμογές όπως μας δόθηκαν από την εταιρία και παρουσιάζουν τον τρόπο διαχειρίσεις και των απαιτήσεων της εταιρίας.

### 5.2 Προσδιοριστικά στοιχεία επιχείρησης

Η εφαρμογή αυτή προσδιορίζει το ανοικτό υπόλοιπο του πελάτη, όπου γίνεται ο διαχωρισμός σε δικαιολογημένο (due) και σε μη δικαιολογημένο (over due), και ταυτόχρονα αυτό που είναι μη δικαιολογημένο το παρουσιάζει από ποτέ το οφείλει ο πελάτης.

Για τον κάθε πελάτης με το που ανοίγει στο ERP της εταιρείας υπάρχουν στοιχεία πιστωτικής πολιτικής που είναι :

1. Τρόπος πληρωμής
2. Ημέρες εξόφλησης του υπόλοιπου
3. Χρηματοοικονομικά (αναλυτικός τρόπος πληρωμής)

Με βάση τα παραπάνω η εφαρμογή υπολογίζει το υπόλοιπο του πελάτη και το διαχωρίζει σε due & over due, δίνοντας και την ενηλικίωση του υπόλοιπου για κάθε πελάτη.

Με βάση αυτά που είδαμε και αυτά που συζητήσαμε με τους υπεύθυνους της εταιρείας, η εφαρμογή αυτή αποτελεί βασικό εργαλείο καθημερινότητας για το τμήμα πιστωτικού ελέγχου που έχουν και δίνει πολύ ξεκάθαρα την εικόνα των υπόλοιπων για κάθε πελάτη και συνολικά για την εταιρεία.

Με την χρήση ενός αλγόριθμου υπολογίζεται ο χρόνος που έχει μεσολαβήσει από την ημερομηνία έκδοσης του τιμολογίου μέχρι και την ημερομηνία εξόφλησης του. Αν ο χρόνος αυτός είναι μεγαλύτερος από τον προκαθορισμένο και συμφωνημένο με τον πελάτη, τότε η εφαρμογή παρουσιάζει το υπόλοιπο του πελάτη σαν ληξιπρόθεσμο και δείχνει όπως φαίνεται και από την επισυναπτόμενη εικόνα τον χρόνο που υπάρχει η καθυστέρηση. Στην παρακάτω στιγμιότυπο από του excel παρουσιάζεται η εφαρμογή

και τα στοιχεία που εμφανίζονται στο εκάστοτε υπάλληλο που έχει ανάγκη τις πληροφορίες αυτές.

ΕΝΗΛΙΚΩΣΗ ΥΠΟΛΟΙΠΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

ΑΦΜ/Κωδ. Πελάτη	Επωνυμία	Υπόλοιπο 24/10	OVERDUE 24/10	Due	έως 30 Ημέρες	31 - 60 Ημέρες	61 - 90 Ημέρες	91 - 120 Ημέρες	121 - 150 Ημέρες	άνω 150 Ημερών	Εκκρεμή Αξιογραφα	Τόπος Χρήσης	Πλαστών	Ημέρες Χάρτιος	Κατηγορία
056387577	ΠΑΠΑΤΣΙΜΠΑΣ ΧΡΗΣΤΟΣ	36.415,06	15.913,75	20.501,31	15.913,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	77.804,19	20.000,00	55	ΛΙΑΝΙΚΗ
052139671	ΓΑΛΗΝΑΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ	15.869,58	14.037,57	1.832,01	2.675,31	3.024,44	2.983,80	5.354,02	0,00	0,00	0,00	50.953,80	10.000,00	25	ΛΙΑΝΙΚΗ
031530369	ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ	22.547,63	10.278,80	12.268,83	10.278,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00	61.838,48	16.000,00	30	ΧΟΝΔΡΙΚΗ
800605654	ΜΠΙΚΟΣ ΑΓΓΕΛΟΣ ΜΟΝ ΙΚΕ	9.990,15	9.990,15	0,00	9.990,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	32.377,58	0,00	0	ΧΟΝΔΡΙΚΗ
115055987	ΜΠΡΙΑΣΟΥΛΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ	8.709,60	8.709,60	0,00	0,00	0,00	8.709,60	0,00	0,00	0,00	8.000,00	27.722,78	200,00	2	ΧΟΝΔΡΙΚΗ
050938528	ΜΟΛΩΝΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ	8.506,84	8.506,84	0,00	1.576,76	3.616,90	3.313,18	0,00	0,00	8.253,32	0,00	16.782,26	8.500,00	11	ΛΙΑΝΙΚΗ
079560535	ΘΕΟΧΑΡΟΠΟΥΛΟΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ	8.253,32	8.253,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00	0	ΛΙΑΝΙΚΗ
997138602	ΚΑΣΕΛΟΥΡΗΣ-ΤΣΙΑΜΠΑΣ ΟΕ	6.827,82	5.956,67	871,15	3.286,66	2.670,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	26.933,03	4.000,00	9	ΛΙΑΝΙΚΗ
115076670	ΦΑΦΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ	8.834,62	5.194,63	3.639,99	5.194,63	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	93.855,07	9.000,00	10	ΛΙΑΝΙΚΗ
101398555	ΖΩΤΟΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ	4.771,05	5.038,00	-266,95	411,77	4.626,23	0,00	0,00	0,00	0,00	7.067,72	9.328,64	4.000,00	15	ΛΙΑΝΙΚΗ
047467033	ΑΛΕΙΟΥ ΚΩΝ/ΝΟΣ	8.124,55	4.782,49	3.342,06	4.782,49	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	24.773,90	5.000,00	12	ΛΙΑΝΙΚΗ
116082717	ΠΕΤΡΙΑΣ ΠΑΝΤΕΛΗΣ	3.839,31	3.839,31	0,00	359,73	1.085,76	2.393,82	0,00	0,00	0,00	0,00	10.746,95	200,00	2	ΛΙΑΝΙΚΗ
800732919	ΤΟΥΡΣΙΤΙΚΗΣ Κ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕ	3.580,88	3.580,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.580,88	0,00	0,00	200,00	2	ΛΙΑΝΙΚΗ
800729048	ΖΙΡΦΗΣ Α.Ε ΜΟΝ.Ι.ΚΕ	3.501,69	3.501,69	0,00	0,00	140,66	3.361,03	0,00	0,00	0,00	0,00	19.432,68	200,00	2	ΛΙΑΝΙΚΗ
055532100	ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ ΑΝΝΑ	3.489,29	3.489,29	0,00	3.409,11	80,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7.497,93	200,00	2	ΧΟΝΔΡΙΚΗ
800912955	CAVA ONLINE L.K.E.	3.388,87	3.388,87	0,00	3.388,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	38.153,81	3.000,00	10	ΧΟΝΔΡΙΚΗ
800344726	ΔΙΔΑΧΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ & ΣΙΑ ΕΕ	3.268,15	3.268,15	0,00	0,00	0,00	3.268,15	0,00	0,00	0,00	6.348,42	22.506,04	3.000,00	2	ΛΙΑΝΙΚΗ
101370430	ΝΙΚΟΛΟΥ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ	3.141,45	3.141,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.141,45	0,00	0,00	200,00	2	ΛΙΑΝΙΚΗ
999040237	ΑΝΟΣΤΡΟ Α.Ε.Ε.	4.788,90	3.135,75	1.653,15	3.135,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	37.558,06	8.000,00	20	ΛΙΑΝΙΚΗ
997864009	ΠΑΠΑΓΕΡΓΙΟΥ Γ-ΤΟΛΗΣ Ν-ΧΑΛΚΙΔΗΣ Γ	2.932,28	2.932,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	261,00	2.671,28	0,00	2.184,75	1.500,00	15	ΛΙΑΝΙΚΗ
101382350	ΔΑΣΚΑΛΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ	2.579,97	2.579,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.579,97	0,00	0,00	200,00	2	ΛΙΑΝΙΚΗ
105192347	ΤΖΟΥΒΑΝΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ	2.566,09	2.566,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.566,09	0,00	0,00	200,00	8	ΛΙΑΝΙΚΗ
050944387	ΝΑΡΝΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ	2.301,64	2.301,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.301,64	0,00	0,00	200,00	2	ΛΙΑΝΙΚΗ
069856603	ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΗΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ	1.970,77	2.211,82	-241,05	2.211,82	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19.858,98	1.300,00	2	ΛΙΑΝΙΚΗ
067661620	ΓΑΚΗΣ ΣΩΤΗΡΙΟΣ (F)	4.817,60	2.027,78	2.789,82	2.027,78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17.722,12	200,00	2	ΛΙΑΝΙΚΗ
099229182	ΑΦΟΙ ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ ΣΙΑ ΟΕ	1.984,87	1.984,87	0,00	0,00	0,00	0,00	866,67	1.118,20	0,00	0,00	34.597,89	5.000,00	35	ΛΙΑΝΙΚΗ
043664130	ΖΑΡΑΧΑΣ ΑΘ. ΘΕΟΦΙΛΟΣ	2.296,56	1.972,10	324,46	1.603,21	368,89	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.932,56	2.000,00	2	ΛΙΑΝΙΚΗ
061079514	ΚΑΥΚΙΑΣ ΧΡΗΣΤΟΣ	2.255,51	1.815,50	440,01	1.815,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14.277,89	200,00	2	ΛΙΑΝΙΚΗ
105628485	ΤΣΙΑΛΙΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ	1.678,32	1.678,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	41.850,02	8.000,00	17	ΛΙΑΝΙΚΗ
997138301	ΠΑΝΟΣ Λ. & ΣΙΑ Ε.Ε	1.625,45	1.625,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	86,61	200,00	2	ΛΙΑΝΙΚΗ
094477717	ΕΜΠΟΡΙΚΗ - Θ.ΠΕΠΟΝΗΣ ΑΕ	1.547,40	1.547,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	30	ΛΙΑΝΙΚΗ
054246804	ΤΣΙΑΡΑΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ	1.473,85	1.473,85	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00	2	ΛΙΑΝΙΚΗ
044842391	ΜΟΛΩΝΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ	1.313,17	1.313,17	0,00	140,64	118,67	293,99	0,00	0,00	759,87	0,00	964,01	1.200,00	2	ΛΙΑΝΙΚΗ
043753220	ΧΡΙΣΤΑΚΗ ΧΑΡΙΚΛΕΙΑ	1.264,98	1.264,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.264,98	0,00	0,00	200,00	2	ΛΙΑΝΙΚΗ
148402712	ΖΗΚΑ ΕΙΡΗΝΗ	1.203,96	1.203,96	0,00	0,00	329,30	874,66	0,00	0,00	0,00	0,00	1.672,56	5.000,00	60	ΛΙΑΝΙΚΗ
067227606	ΜΠΑΝΑΚΟΥ ΜΑΡΙΑ ΤΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ	4.250,65	1.176,11	3.074,54	1.176,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20.569,52	7.000,00	60	ΛΙΑΝΙΚΗ
069865519	ΡΟΠΟΚΗ ΓΕΡΑΣΙΜΟΥΛΑ Τ. ΙΩΑΝΝΗ	1.385,00	1.061,89	323,11	1.061,89	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	16.523,81	3.100,00	11	ΛΙΑΝΙΚΗ
101397349	ΤΣΙΛΗΣ ΣΟΦΟΚΛΗΣ	1.057,19	1.057,19	0,00	1.057,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7.763,75	200,00	2	ΛΙΑΝΙΚΗ
112540361	ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ ΧΡΗΣΤΟΣ	985,54	1.021,53	-35,99	1.021,53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13.335,17	1.500,00	2	ΛΙΑΝΙΚΗ
997863990	ΜΕΤΟΣ ΑΡΗΣ-ΚΟΚΚΑΛΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Ο	1.032,26	971,75	60,51	220,93	427,75	323,07	0,00	0,00	0,00	0,00	4.745,55	1.200,00	2	ΛΙΑΝΙΚΗ
136966700	ΧΑΛΚΙΑΣ ΛΑΜΠΡΟΣ	1.045,45	960,35	85,10	317,23	249,99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.527,17	200,00	2	ΛΙΑΝΙΚΗ
136689082	ΖΟΤΚΑΡΗΣ ΘΩΜΑΣ Τ.ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ	890,96	902,96	-12,00	239,58	663,38	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.498,79	200,00	2	ΛΙΑΝΙΚΗ
097636984	ΑΡΤΑ ΠΑΛΛΑΣΣ*ΞΕΝ/ΚΗ-ΤΟΥΡ/ΚΗ ΑΕ	862,41	874,92	-12,51	357,09	202,91	214,01	100,91	0,00	0,00	0,00	932,06	1.000,00	35	ΛΙΑΝΙΚΗ

### 5.3 Πιστωτικός έλεγχος – κλείδωμα πελατών

Η παρακολούθηση των υπολοίπων πελατών δεν είναι εύκολη υπόθεση, με δεδομένο ότι σε κάθε επιχείρηση διακρίνονται κινήσεις που επιδρούν στην εικόνα του υπόλοιπου που γίνονται σε καθημερινή βάση και από διαφορετικά τμήματα.

Με την χρήση πληροφοριών αγοράς , και από εταιρίες που ασχολούνται με την παρακολούθηση των οικονομικών στοιχείων πελατών, η εταιρεία προτείνει το πιστωτικό όριο κάθε πελάτη και παράλληλα επικοινωνεί σε αυτόν για να γνωρίζει μέχρι ποιο ύψος υπολοίπου μπορεί να έχει πιστώσει. Έτσι στην περίπτωση που υπάρχει υπέρβαση του πιστωτικού ορίου ο πελάτης γνωρίζει ότι θα πρέπει να πληρώσει μετρητοίς για να απελευθερωθεί η παραγγελία του.

Για την πιο σωστή παρακολούθηση των υπόλοιπων και για την μείωση του κινδύνου αύξησης των υπόλοιπων και τα συνέπεια των επισφαλειών, η εταιρεία εφαρμόζει μια εφαρμογή που σε καθημερινή βάση ελέγχει την εικόνα του πελάτη και αν δεν τηρούνται κάποιες προϋποθέσεις δεν επιτρέπει να υλοποιηθεί η τιμολόγηση.

Ποιο αναλυτικά γίνεται έλεγχος στο πλαφόν του πελάτη και στον αν ο πελάτης έχει μη δικαιολογημένο υπόλοιπο. Αν έστω και ένα από τα παραπάνω δύο δεν είναι σωστά, τότε το σύστημα δεν επιτρέπει να γίνει τιμολόγηση στον πελάτη και η παραγγελία του παραμένει κλειδωμένη μέχρι να δοθούν εξηγήσεις από το εμπορικό τμήμα και να υπάρχουν οι απαραίτητες εγκρίσεις.

Στην συνέχεια γίνεται παρουσίαση της εικόνα της εφαρμογής που παρακολουθείτε και αυτή σε καθημερινή βάση από το τμήμα πιστωτικού ελέγχου της εταιρείας.

ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ 29/05/2018

Εσκέυθ. Όλους

Α.Φ.Μ.	Επωνυμία	Τζφος		Πλαφόν	Χάρτος	Πιστώση Πελάτη	Πραγμ. Υπόλ. Σήμερα	Επιταγές Σήμερα	Υπόλοιπο Σήμερα	Υπόλοιπο 30/04/2018	Υπόλοιπο 31/03/2018	Overdue	Εππρέπεται η Τιμολόγηση	Ημέρες έως το κλείδωμα
		Τρεχ. Χρήσης	Προηγ. Χρήσης											
006026573	ΛΑΓΑΡΗΣ ΝΙΚΟΣ	2.889,44	1.076,98	5.000,00	10	Επί Πιστώσει	3.472,89	0,00	3.472,89	0,00	0,00	583,45	OXI	--
017014659	ΚΟΡΔΑΛΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ	1.851,15	4.154,32	2.500,00	30	Επί Πιστώσει	2.166,87	0,00	2.166,87	0,00	0,00	315,72	OXI	--
018030147	ΜΑΡΙΚΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ	211.197,91	552.266,27	110.000,00	4	Επί Πιστώσει	60.183,38	60.076,00	107,38	7.403,63	28.799,97	11,37	OXI	--
021955118	ΣΤΕΦΑΝΟΠΟΥΛΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ	7.805,85	18.722,24	6.000,00	4	Επί Πιστώσει	1.598,18	1.598,18	0,00	-16,00	0,00	0,00	NAI	4
023639732	ΑΝΔΡΙΟΠΟΥΛΟΣ ΜΗΝΤΙΑΔΗΣ	30,84	22,22	200,00	9	Επί Πιστώσει	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	NAI	9
032165187	ΗΛΙΟΠΟΥΛΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ	63.237,53	208.557,15	60.000,00	15	Επί Πιστώσει	18.358,25	8.000,00	10.358,25	1.234,17	626,38	0,00	NAI	15
032176779	ΤΣΙΓΚΛΑΡΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ	6.711,25	21.574,55	2.300,00	7	Επί Πιστώσει	480,19	0,00	480,19	2.065,90	4.423,36	480,19	OXI	--
032635884	ΜΑΣΣΑΛΑ Κ. ΙΩΑΝΝΑ	2.336,11	7.118,49	500,00	30	Επί Πιστώσει	433,60	0,00	433,60	319,90	313,81	0,00	NAI	30
034327625	ΝΤΕΜΠΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ	268,73	1.780,08	600,00	30	Επί Πιστώσει	302,95	0,00	302,95	302,95	-27,16	342,12	OXI	--
034452018	ΖΕΡΒΑ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ	1.155,95	4.525,33	400,00	5	Επί Πιστώσει	299,73	0,00	299,73	422,25	101,63	274,40	OXI	--
034508450	ΔΙΑΦΑΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ	4.089,57	8.873,34	2.500,00	35	Επί Πιστώσει	1.006,81	0,00	1.006,81	1.221,40	1.050,02	65,04	OXI	--
035522778	ΣΤΑΥΡΑΚΑΚΗΣ ΙΩΑΝ. ΕΜΜΑΝΟΥ	1.290,48	2.134,64	900,00	50	Επί Πιστώσει	1.181,86	754,21	427,65	689,85	399,50	0,00	OXI	--
037158695	ΛΥΚΟΥΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ	37.698,22	156.770,82	40.000,00	4	Επί Πιστώσει	21.582,44	21.582,44	0,00	0,00	0,00	0,00	NAI	4
037486967	ΣΠΥΡΟΠΟΥΛΟΣ Φ. ΑΘΑΝΑΣ.	1.430,29	3.908,64	500,00	12	Επί Πιστώσει	368,39	0,00	368,39	133,62	260,00	368,39	OXI	--
039264832	ΧΡΟΝΟΠΟΥΛΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ	59.496,18	75.232,68	35.000,00	4	Επί Πιστώσει	20.165,02	18.096,55	2.068,47	-384,30	-7.235,12	2.068,47	OXI	--
040088073	ΚΟΝΤΟΓΩΡΓΗΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ	0,00	97.677,24	1.000,00	10	Επί Πιστώσει	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	NAI	10
040895854	ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ ΑΝΔΡΙΑΝΑ	654,73	3.854,73	500,00	15	Επί Πιστώσει	329,06	0,00	329,06	329,06	236,11	329,06	OXI	--
041137475	ΝΙΚΟΟΥ ΑΜΑΛΙΑ	2.006,45	4.345,66	600,00	20	Επί Πιστώσει	307,36	0,00	307,36	573,10	581,19	288,67	OXI	--

## Συμπεράσματα

Η επιμέτρηση, η αξιολόγηση και η διαχείριση των χρηματοοικονομικών κινδύνων με τους οποίους έρχεται αντιμέτωπη μια επιχείρηση, οργανισμοί και επενδυτές βρίσκονται στο επίκεντρο των γεγονότων τα τελευταία χρόνια, καθώς είναι συνυφασμένοι με τις διακυμάνσεις των αγορών, οι οποίες είναι πέραν από τον έλεγχο οποιουδήποτε συμβαλλόμενου μέρους.

Το σύνολο των οικονομικών πράξεων περιγράφονται από μεταβλητότητα ή αστάθεια όσο αφορά τις πιθανές τους τιμές ή τις πιθανές τους μελλοντικές εξελίξεις. Το κέρδος ή η ζημιά από μια αγοροπωλησία (ή συναλλαγή ή επένδυση) ενός περιουσιακού στοιχείου προσδιορίζεται ως απόδοση.

Κάθε επιχείρηση για την ομαλή λειτουργία της έχει ανάγκη ρευστότητας. Η βασική πηγή ρευστότητας είναι βεβαίως η έγκαιρη και ομαλή είσπραξη της αξίας των πωλήσεών της. Στην περίπτωση που η είσπραξη αυτή δεν πραγματοποιηθεί στον προγραμματισμένο χρόνο και με τον συμφωνημένο τρόπο, δημιουργεί έλλειμμα στην ρευστότητα, το οποίο η επιχείρηση θα κληθεί να καλύψει με κάποιον τρόπο, συνήθως με δανεισμό. Στη δύσκολη τρέχουσα οικονομική συγκυρία και με τις Τράπεζες να έχουν σχεδόν διακόψει την παροχή ρευστότητας στην οικονομία, η αναζήτηση δανειακών κεφαλαίων για τη λειτουργία της επιχείρησης είναι από δυσχερής έως αδύνατη.

Οι επιχειρήσεις είναι αναγκαίο να ασχοληθούν σοβαρά και συστηματικά με την είσπραξη των καθυστερημένων απαιτήσεών τους και σε καμία περίπτωση να μην διακρίνονται από την προσπάθεια αυτή πριν τουλάχιστον διερευνήσουν όλες τις περιπτώσεις. Το θετικό αναμενόμενο αποτέλεσμα είναι η άμεση και ανέξοδη βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησης.

1. Να εφαρμόζεται πάντα και παντού η παρόμοια φιλοσοφία και στρατηγική στη Διαχείριση Απαιτήσεων ανεξαρτήτως του μεγέθους του πελάτη, την παλαιότητα της σχέσης με την εταιρία και τον τζίρο που κάνει προς αυτήν.
2. Εάν αφιερωθεί χρόνος στην επικοινωνία δεν πρόκειται να γίνει είσπραξη. Εισπράττει αυτός που ασκεί πρώτος την σωστή πίεση.
3. Η Διαχείριση Απαιτήσεων θα πρέπει να αντιμετωπίζεται από την διοίκηση της επιχείρησης, ως Εξειδικευμένη Υπηρεσία (εσωτερική ή εξωτερική) με καλά εκπαιδευμένο προσωπικό & όχι ως «Part Time Job».
4. Συνέπεια στα όσα αναφέρει, ότι προαναγγέλλεται στον οφειλέτη πρέπει να το πράττεται, άλλως δεν θα μας δίνει καμία σημασία.
- 5.

Πέραν των γνώσεων και των διαθέσιμων εργαλείων όσοι διαχειρίζονται τις απαιτήσεις σήμερα, είναι αναγκαίο να προσαρμοστούν στις καινούργιες συνθήκες αναπτύσσοντας δεξιότητες που θα τους κάνουν αποτελεσματικότερους, διατηρώντας ταυτόχρονα τις

σχέσεις με τους πελάτες. Η «Αποτελεσματική Διαχείριση Απαιτήσεων» εστιάζει στην ανάπτυξη κουλτούρας είσπραξης στον οργανισμό.

Προωθεί την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών και παραγωγικών συμπεριφορών με στόχο την δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, την αμοιβαία δέσμευση και την ανταλλαγή μεταξύ πελάτη και προμηθευτή της αναγκαίας πληροφόρησης, για τη διευθέτηση της οφειλής, την εξεύρεση λύσης ρύθμισης ή λύσης οριστικής διευθέτησης, για τις οφειλές που είναι σε καθυστέρηση.

Ο περιορισμός της απώλειας πελατών κατά 5% έως 10% μπορεί να μεγεθύνει τα ετήσια κέρδη κατά έως και 75%, σύμφωνα με μια μελέτη του Wharton School.

Αρχικά σε ένα πρώτο επίπεδο ένας οργανώσιμος είναι σημαντικό να αφοσιωθεί στο να γνωρίσει τους πελάτες της. Το κόστος στην εποχή της πληροφορικής για εργαλεία ηλεκτρονικής διαχείρισης των πελατών είναι περιορισμένο σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια. Ως γνωστόν «η γνώση φέρνει δύναμη» και στρατηγικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές μας. Όσο διογκώνονται οι γνώσεις της επιχείρησης γύρω από το προφίλ των πελατών τόσο πιο ικανοποιητική θα είναι η εμπειρία του πελάτη. Η εταιρεία του μέλλοντος θα επικεντρώνεται σε ένα συνδυασμό ατόμων, διαδικασιών και τεχνολογίας για να φτάσει στην επιτυχία και να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της μέσα στις νέες, διαδραστικές οικονομικές συνθήκες.

Η διαχείριση των μεγάλων πελατών έχει ανάγκη από μεγάλη προσοχή και σχολαστικότητα καθώς είναι αυτοί που προσφέρουν στην επιχείρηση/ οργανισμό το μεγαλύτερο ποσοστό του ετήσιου κύκλου εργασίας της επιχείρησης. Όσο περισσότερη και αποδοτικότερη η εξυπηρέτηση λοιπόν τόσο πιο απόλυτη θα είναι η εμπειρία του πελάτη άρα τόσο πιο πιστός στο brand θα είναι. Το σημαντικό κλειδί-παράγοντας αυτής της διαδικασίας είναι να γνωρίζει το target-group και τους πελάτες.



## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

- Βελέντζα Γ.,(2007). Δίκαιο της Οικονομίας (Οικονομικό Δίκαιο), ΙΙ, Ειδικό Οικονομικό Δίκαιο, Εκδόσεις Ius.
- Γεωργιάδης Α.,(2001). Η εξασφάλιση των πιστώσεων, Εκδόσεις Π. Σάκκουλα.
- Γκίκας, Δ. & Παπαδάκη, Α. (2012). Χρηματοοικονομική Λογιστική. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Ζοπουνίδης Κ. και Λιαδάκη Α.,(2006). Κεφαλαιακή Επάρκεια και το νέο Πλαίσιο Εποπτείας των Τραπεζών, τομέας Banking and Finance, Περιοδικό "Επιστημονικό Μάρκετινγκ".
- Νόμο 4308/14, για τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα
- Παπάς, Α. (1998). Χρηματοοικονομική Λογιστική, Θεωρητικά και Πρακτικά θέματα. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαδέας, Π. (2013). Χρηματοοικονομική λογιστική πληροφόρηση. Αθήνα: Έκδοση ιδίου
- Λαζαρίδης Γ.Τ., (2006). Λογιστική τραπεζών και εταιριών Leasing & Factoring. Αθήνα, Εκδόσεις διπλογραφία.
- Φωλίνας, Δ. και Παπαδοπούλου, Μ.Ε. (2013). Διαχείριση Διαδικασιών Αποθήκης με τη Χρήση Πληροφοριακού Συστήματος.
- Ψυχομάνη Σ. (1996). Το Factoring ως νέα σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα

### Ξενόγλωσση

- Altman Edward, "Corporate Financial Distress and Bankruptcy", Third Edition, Wiley Finance, p. 233-252.
- Engemann B., Rauhmeier R.,(2006). The Basel II Risk Parameters – Estimation, Validation, and Stress Testing, Springer Verlag, Berlin.
- Kalyvas L., Akkizidis I., Sfestos A., (2006) Combining Economic Capital Integration and Regulatory Capital Aggregation. Eurobanking.

- Klaassen P., Van Eeghen I.,(2009). Economic Capital. How it works and what every manager to know.
- Moeller, R. R. (2013). Executive’s guide to IT governance: improving systems processes with service management, COBIT, and ITIL. John Wiley & Sons. Κριτήρια αξιολόγησης (style chapter title)
- Menken, I., Blokdijk, G. (2009). Contact Center Complete Handbook. Emereo Publishing.
- Saunders, A., (2000). Financial Institutions Management: A Modern Perspective. 3rd Edition, Irwin McGraw Hill.

### Διδακτικές πηγές

- <https://www.euretirio.com/pistotikos-kindynos/>
- <https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/grafeio-typoy/anazhthsh-enhmerwsewn/enhmerwseis?announcement=9563d4b6-485d-497a-a8b2-73eabc8566e5>
- <https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/grafeio-typoy/anazhthsh-enhmerwsewn/enhmerwseis?announcement=9563d4b6-485d-497a-a8b2-73eabc8566e5>
- <http://www.imh.com.cy/pdf/CFO/Manolis%20Protopapas.pdf>
- <http://www.imh.com.cy/pdf/CFO/Manolis%20Protopapas.pdf>
- <http://cyclecollections.com/sector-update-gr/item/192-arxes-orthis-diaxeirisis-apaitiseon>
- <http://www.itsqc.org/>