

谈配送中心应收账款的管理

陈四清(教授)

(湖南商学院 长沙 410205)

【摘要】 配送中心不直接从事商品的生产和销售,其业务的特殊性决定了应收账款管理除应采取一般性的管理策略之外,还应根据自身业务的特性采取一些个性化的管理策略,如增加应收账款投资额度、创新服务功能、激发客户付款的积极性、加速资金回笼等。

【关键词】 配送中心 应收账款 商业信用

近年来,随着我国贸易交易量的迅速增长,为商品贸易提供配送服务的配送中心也迅速发展起来。配送中心是受生产供应商或商品销售商的委托将商品运达配送中心仓库,负责储存和保管,最后按订单要求,在规定时间内送达末端客户的服务场所或组织。配送中心一般不直接从事商品的生产或销售,而是作为联结生产供应商、商品销售商及末端客户的中间服务商,主要提供商品运输、仓储保管、装卸搬运、加工包装、分拣配送等服务,通过配货和送货完成资源的最终配置。配送中心业务的特殊性决定了其应收账款管理有别于一般生产企业。

一、配送中心分类及应收账款形成的原因

1. 配送中心分类。 依据配送中心所有权的不同,配送中心可分为自有型配送中心、共有型配送中心和他有型配送中心三种。

(1)我国一些大型企业,尤其是已达到一定规模且资金雄厚的连锁企业,都投资设立了自有型配送中心。连锁企业分店数量较多,区域分布范围较广,如果各分店各自进行配送作业,重复投资多,物流成本高,难以形成规模效益。连锁企业各分店所需商品差异性小,设立自有型配送中心,只需配备专业的配送人员及专业设备,实现统筹规划、集中采购、集中配送,在提高配送服务质量的同时,可大幅降低配送成本。自有型配送中心属于连锁企业的一个职能部门,主要为企业自身服务,所形成的服务费用结算属于企业内部结算分配问题,一般不独立对外形成应收账款,也不存在单独的应收账款管理问题。

(2)共有型配送中心通常是由两家以上经营同类商品的企业合作投资建立的,以实现配送资源共享。共有型配送中心主要为共同投资的各方服务,同时也对外提供配送服务,兼有自有型配送中心和他有型配送中心的业务特点。其应收账款的形成类似于他有型配送中心。

(3)许多企业为了取得竞争上的优势,专心做大做强企业核心竞争力业务,将商品配送等业务委托给其他公司;一些小企业由于不具备投资设立配送中心的实力,也只能将配送业

务委托给其他公司。专业的他有型配送中心便应运而生,配送中心与委托方之间大量的应收和应付款项随之产生。

2. 配送中心应收账款形成的原因。

(1)配送中心业务特性。配送中心的最终服务对象是末端客户,即商品最终消费者,这决定了其配送的商品是多品种、小批量(经常是单件商品)、多批次的。如果配送中心每完成一次配送业务即要求现款结算配送费用,则每次结算的金额小、结算次数多、结算工作量大。基于这种业务特性,配送服务费用只可能采取定期结算方式,他有型配送中心的应收款项由此形成。

(2)市场竞争。近年来,他有型配送中心发展迅速,市场竞争也逐渐激烈。为了赢得客户,争夺市场份额,为客户提供优惠的商业信用成了必不可少的手段。一方面,因为部分委托方的资金不充裕,总希望得到配送中心的资金支持;另一方面,各委托方还希望保留一定时间的支付期以检验配送服务的质量。为此,原本应由委托方自付的将商品由厂家运达配送中心仓库的运输费用,很多也由配送中心垫付了。大量的代垫费用,也形成了数额巨大的应收款项。

二、管理策略

配送中心应收账款的回收速度对整个资金周转速度具有决定性的影响,因此其管理显得尤为重要。配送中心在管理应收账款时除了采取一般性的策略,还应根据自身业务的特性采取个性化的策略。具体措施如下:

1. 确保应收账款投资的资金需求。 基于上述原因,配送中心在很大程度上是依赖于应收账款投资来完成配送业务的。如果缺少应收账款资金投入,不能为委托方垫付运杂费,必将失去这方面的竞争优势;如果缺少应收账款资金投入,导致配送中心没有足够的财力将商品送达末端客户,正常业务无法开展,企业将陷入瘫痪。为此,配送中心必须充分考虑本行业的特殊性,在进行资金预算时,预留出足够的资金用于应收账款投资,这是企业业务量增长、盈利增长的关键。

2. 合理利用商业信用融资。 一方面配送中心向委托方提供商业信用形成应收账款,增加了资金成本;另一方面可以争

取获得航运公司、铁运公司、船务公司等运输公司提供的商业信用,推迟费用的支付时间,增加资金来源,缓解资金压力。当然,付款期的推迟要以不损害企业信誉为前提。

3. 慎重提供商业信用,减少不合理的应收账款。一般而言,配送中心确定的信用标准越低、信用条件越好,赢得的客户就会越多,从而带来营业利润的增长,但同时应收账款投资的成本也相应增加。配送中心不能为了迎合客户而一味迁就,降低信用标准和延长信用期,如果因此带来的是长期难以收回的应收账款,这种业务的增长实质上是增亏不增盈。因此,配送中心在接洽业务前,必须对委托方的资信情况进行充分调查和准确评估,一般只应该接受资信等级良好以上的客户,坚决回避资信等级差的客户,尽可能减少不合理的应收账款。确定信用期限时,既要考虑客户可以接受的期限,也要考虑自身可承受的期限,其中最关键的约束条件是应收账款投资额。如果信用期限过长,必然减缓应收账款回收速度,最终导致资金周转困难,出现支付危机而无法支撑后续业务的开展。因此,应该在客户可接受的范围内尽量缩短信用期限。同时,可以适当增设现金折扣条件,鼓励客户提前付款,加速资金回笼。

4. 加强应收账款收款管理。虽然理论上应收账款应该在双方约定的信用期内收回,但实际中由于受各种主客观因素的影响,应收账款拖欠现象时有发生,严重时将影响配送中心正常业务的开展。为此,配送中心还需采取下列措施加强应收账款收款管理。

(1)考核营销部门应收账款回收情况。以往很多企业的营销部门与财务部门是分开的:营销部门负责业务开发、招揽客户,其绩效考核内容主要是业务量;财务部门则负责业务款的收回。这种做法的弊端是:营销部门为了增加业务量而降低对客户的信用要求,低质量客户增加了财务部门的收款难度,导致企业资金收支失衡而陷入财务困境。为了防止营销人员为增加业务量而降低对客户的信用要求,必须对营销部门建立综合考评机制,既要考核其业务量,也要考核业务款项的回收速度和比例,使营销人员在拓展业务的同时,关注客户的资信情况及未来收款的效率。

(2)明确付款违约责任。配送中心与委托方签订的委托合同中,付款违约责任的相关规定是其中必不可少的内容。付款违约责任应明确具体、可操作性强,具体内容应该包括:①支付滞纳金及其他经济赔偿责任;②停止继续提供配送服务;③缩短再次合作时的信用期限等。违约责任还应该随着拖欠时间的延长而加重。

(3)有针对性地采取收款措施。遇到客户拖欠款项时,不能一味地采取极端手段进行催收,应该针对客户拖欠款项的具体原因区别对待。如果并非客户的主观原因,只是临时性的财务困难所致,应该予以理解,相应延长付款期,帮助其渡过难关,这样不仅可赢得现有客户的信任而稳定老客户,还可吸引新客户;如果是客户故意拖欠款项,可采取一些激进的做法,如扣留剩余商品,停止继续提供配送服务等,通过影响客户的正常销售迫使其尽快付款;如果客户是因经营状况持续

恶化而可能导致长时间无力支付款项时,则有必要采取法律手段追债,尽可能减少客户破产带来的坏账损失。

5. 创新服务功能,促进应收账款收回。除了商业信用,配送中心的核心竞争力更应表现在服务质量方面。如果配送中心在提供大众化的基本配送服务之外,还能根据其业务特点,增加一些附加的服务功能,为客户提供多方位的优质服务,无疑会提升市场竞争力,赢得更多客户的青睐,同时也能激发客户付款的积极性,加速资金的回收,实现“双赢”。

(1)代为结算服务。配送中心目前基本上都具有代委托方结算运输费用的服务功能,这只是增加了配送中心应收账款的占用额。配送中心可以将该功能进一步延伸,利用其区域覆盖面广、与收货人直接接触的便利,代委托方向收货人结算货款。这既可以为委托方解决因收款区域分散收款难的问题,降低其收款成本,提高收款效率,又可以在与委托方定期结算代收货款的同时扣收配送服务费用和代垫运输费用,使自身应收账款的收回更有保障、更为快捷。

(2)商品销售预测服务。配送中心仓库存放的商品基本上是委托方的商品,商品销售量的多少及库存商品周转速度直接影响着委托方的经营效益。从表面上看,这似乎与配送中心的效益无关,其实不然:商品销售速度慢、存放时间长,配送中心按商品存量和存放时间收取仓储费用,其仓储保管服务方面的收入的确不受影响,但是在商品没有售出、配送中心没有完成最终环节的配送服务时,通常还不能与委托方结算前期垫付的运输费用和已发生的配送服务费用,这会直接影响应收账款占用额和占用时间。同时,库存商品周转速度慢,向末端客户配送的业务量相应减少,该环节的收入会受到直接影响。因此,配送中心如果能提供一些有利于委托方商品销售的服务功能,也会有助于加速应收账款的周转。如配送中心可以根据各种商品进出库数量、平均库存量及以往周转情况等信息预测本区域的商品需求量,为委托方确定最佳库存量和订货点提供依据,避免委托方因盲目调货而导致的商品积压或商品脱销,加速库存商品周转;还可利用与末端客户直接接触的便利,为委托方开展一些商品需求方面的信息调查,搭建商品生产者与消费者之间沟通的桥梁。与委托方自己开展市场调研相比较,这可大幅度降低调研成本,获得的消费者信息也更真实、可靠,从而促使生产企业按消费者需求改进商品性能,生产出更多适销对路的产品。

这些为委托方切身利益着想的特殊服务必然备受欢迎,从而强化委托方继续合作的意愿,拖欠账款现象自然会减少。此外,配送中心在提供上述特殊服务功能时,还可收取相应的服务费用,增加一笔额外收入。

【注】本文系湖南省教育厅科研项目“制造业物流与财务管理研究”(编号:07C411)的阶段性研究成果。

主要参考文献

1. 张毅,李金辉,邢占文.连锁商业配送中心规划决策分析.江苏商论,2007;4
2. 毕俭雍,李莉.物流企业应收账款管理研究.产业与科技论坛,2007;9