



谈赊销的控制与管理

江苏无锡商业职业技术学院 王冬

赊销作为一种销售策略,在企业开拓市场、稳定客户、降低库存等日常经营管理过程中起着较为重要的作用。如何对赊销额度进行控制,将赊销带来的风险控制企业可以承受的范围之内,是企业销售管理不可或缺的内容之一。

一、基于赊销内部风险的赊销额度控制

赊销内部风险是由于存在大量应收账款而导致的企业财务状况不良。降低此类风险的关键在于企业依据其自身财务状况采取适度赊销政策,而不能超出财务能力采取过度赊销政策。适度赊销政策的关键是对赊销额度的控制,对赊销额度的控制可采用流动价值法。

流动价值法的基本原理是:企业提供赊销额度的大小取决于企业财务状况的好坏。财务状况好坏的衡量指标较多,但首先考虑的是有没有充足的营运资金。营运资金充足,表明企业自我支配资金的能力强,让客户占用部分资金也无关紧要。但当企业赊销达到一定额度而使企业正常生产经营难以持续时,企业不得不另外筹措资金,包括向银行贷款,然而负债是有风险的,所以企业只能适度赊销而不能无限制地赊销。这就使企业在提供赊销时不得不考虑赊销同净资产之间的关系。

流动价值法是利用企业的流动价值与流动价值赊销率的乘积确定企业赊销额度的一种赊销决策方法。计算公式为:企业赊销额度=流动价值×流动价值赊销率。其中,流动价值是资本中用于流动资金循环周转的价值,它在数量上等于营运资金(流动资产减去流动负债后的余额)与净资产(资产减去负债后的余额)的平均数。而流动价值赊销率的确定分为两步:一是计算企业流动比率、速动比率、债权人保证比率、净资产对负债的比率四个财务指标之和得出一个反映企业财务状况的综合分值(为保持数据的稳定性,上述四个指标最好选用最近几年的平均值);二是按照不同风险级别下综合分值与流动价值赊销率之间的对应关系确定相应的流动价值赊销率,最终计算出企业的赊销额度。

设某企业近三年营运资金平均值为161.5万元,近三年净资产平均值为650.5万元,计算年度流动比率为1.2,速动比率为0.8,债权人保证比率为0.35,净资产对负债的比率为0.45。则在中度风险级别下该企业赊销额度的计算过程为:
①计算综合分值。财务状况综合分值=1.2+0.8+0.35+0.45=2.8。
②查流动价值赊销率表(见本页右上方),确定上述综合分值所对应的流动价值赊销率为20%。
③计算流动价值。流动价值=(161.5+650.5)÷2=406(万元)。
④该企业赊销额度=流动价值×流动价值赊销率=406×20%=81.2(万元)。

流动价值赊销率表(在中度风险级别处)

档次	一	二	三	四	五	六
财务状况分值	-4.5以下	-4.5~-3.2	-4.5~-1.8	-1.8~-0.4	-0.4~0.3	0.3以上
流动价值赊销率	0	5%	10%	15%	17.5%	20%

二、基于赊销外部风险的赊销管理

1. 赊销对象的确定。赊销对象的选择是在对潜在客户多方位考评的基础上进行的。企业在开发客户和争取订单的过程中,由于受市场竞争压力、开拓市场等因素驱动,往往在对客户资信状况不太熟悉的情况下贸然签约,造成较高的签约风险。实践证明,这种由于客户选择不当造成的不良应收账款占了企业逾期应收账款的绝大部分。因此,在确定赊销对象时企业应对潜在客户进行筛选,剔除掉交易价值不大和风险较高的客户,对有较大潜力的客户和风险不确定的客户则需做进一步的资信调查,从源头开始控制好赊销风险。客户的资信状况是确定赊销对象的主要依据,在资信调查中企业应广泛利用各种资源和渠道收集客户信息,如对其营业执照有关内容进行识别、确定其身份的合法性、核实其注册资料的符合性、了解其一贯的商业信誉等,在保证客户信息完整和准确的基础上由专门的部门或人员对客户资信进行分析,从而决定对客户取舍和对特定客户所采用的信用政策。

2. 分散赊销。在对赊销外部风险的控制中,可以将赊销额度在不同的客户以及不同的行业之间进行合理分配,从而降低赊销的外部风险。赊销额度的分配顺序和分配数量可以依据以下几项原则确定:①老客户优先于新客户;②与产品有关的企业优先于与产品无关联的企业;③规模大的客户优先于规模小的客户;④所处行业风险低的客户优先于所处行业风险高的客户。

3. 加强监控,及时处置高风险债权。选择合适的赊销对象只是赊销业务的第一步,如何对赊销后形成的应收账款进行监控,及时处置高风险债权,最大可能地全额收回应收账款则是降低赊销外部风险的关键举措。作为赊销的一方,要加强对应收账款的监控,一方面对于即将到期的款项要及时提醒客户,提醒付款的时间越早、提醒的方式越高明,越能及早收回账款,在实际业务中,客户总是先把账款付给管理严格的公司;另一方面要通过应收账款的催收及时发现高风险债权,对于恶意拖欠账款的客户则要尽早采取恰当的催收方式,及时处置已出现的高风险债权。○