

浅析供应商关系是如何通过采购渠道影响经营性营运资金管理的

卢森

山东中医药大学

[摘要] 伴随着社会经济的飞速发展和激烈的竞争,企业不得不更加重视企业的营运资金管理。营运资金管理是企业财务管理的重要组成部分,可以说在很大程度上反映了整个企业经营管理水平,也是企业生存和发展的基础。本文研究供应商关系通过采购业务活动对经营型营运资金的影响。

[关键词] 营运资金; 营运资金管理; 采购渠道

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.09.471

一、营运资金管理的概念

营运资金管理应包括企业流动资产和流动负债管理的全部内容。概括而论,营运资金管理是通过规划与控制流动资产与流动负债,使企业保持良好的偿债能力和获利能力,以经营活动现金流量控制为核心的一系列管理活动的总称。我国企业的营运资金管理侧重对短期资产的管理,如现金管理、应收账款管理、存货管理和短期有价证券管理等流动资产。本文只是从供应商关系的角度讨论其对营运资金管理的影响。

二、供应商关系通过采购业务流程影响营运资金管理的原理分析

供应商关系会通过影响企业经营活动的业务流程,进而影响企业的营运资金管理绩效与风险。经营活动营运资金管理以企业战略为导向,依附于企业的经营管理,以保障企业经营顺利进行为目标。企业根据战略目标制定具体的经营目标,组织采购、生产、销售活动,在经营的各个环节需要储备一定的存货,向供应商支付货款,向工作人员支付工资,向政府部门支付相关税费,并及时从客户手中收回货款,企业日常经营活动的运行需要营运资金的支持,营运资金分布在不同的业务环节中,与企业经营活动直接相关。现代企业对业务流程的管理融入供应链管理的思想,已经从企业内部延伸到企业外部。促使企业内部业务流程与供应链上的合作企业业务流程无缝对接,可以实现整条供应链资源的优化整合,提升资源利用率。供应商作为企业上游重要的商业伙伴,能对企业采购环节业务流程产生直接影响,进而影响采购渠道存货、应付账款、预付账款的管理绩效与风险。

(一) 供应商关系对企业采购周期的影响

企业产品从设计生产到送到消费者手中要经历设计、采购、生产、营销等几个环节,在现代企业管理中,信息技术得到普遍应用,企业应对市场需求变化的反映周期不断缩短,企业之间的时间竞争越来越凸显出来。谁能在越短的时间内满足顾客的个性化需求,谁就能抢占市场先机,获得超额利润。

供应商是影响企业采购环节的重要外部因素之一,对企业采购周期有重要影响。供应商通过影响企业采购周期不仅能影响企业市场竞争力,并且会影响到企业营运资金管理绩效。因为采购渠道存货的占用水平与存货采购速度直接相关。以制造企业为例,企业根据生产计划存储一定量的材料存货,以便生产时即取即用,保证生产的连贯性,避免停工停产损失。但与此同时,材料存货的存储会占用企业的资金、人力、仓库等资源却并不直接创造经济价值,在保证正常生产的前提下,企业希望材料存货的存储量越低越好。因此,企业会根据材料存货的使用速度和采购速度,确定材料存货的最佳占用水平和经济订货点。供应商会通过交货反应速度影响企业的采购速度,进而影响企业采购渠道存货的占用水平。选择交货速度快、生产能力强、能与企业保持密切合作关系的供应商,能保证企业订单准确、及时的交付,企业在保证一定敏感性的基础上可以降低存货的存储量,降低存货资金占用水平。

供应商参与企业采购活动的多个环节,供应商关系会直接影响企业采购周期长度,进而影响企业采购环节营运资金周转速率。其中,企业与供应商信息共享程度、供应商自身实力、采购业务流程规范性对采购周期影响最为重大。

(二) 供应商关系对企业采购业务流程再造的影响

企业与供应商共同合并简化供应链业务流程,可以消除供应链资源浪费,降低供应链营运资金占用水平,共享合作收益。在整个供应链业务流程中,所有的作业可以区分为创造价值的作业与不创造价值的作业,对于不创造价值的作业应尽量合并、简化、消除。在企业的采购环节,货物运输、仓储、保管、检验等都属于不创造价值的作业,企业可以通过与供应商展开多种合作,将这些作业进行简化,以期节约企业资源,降低营运资金占用水平,提高资金利用效率。例如,有的供应商在企业生产工厂周围就近建厂,消除了货物运输环节,并且帮助企业管理存货,将供应商与企业的仓库合二为一,降低了在途物资和库存商品的资金占用水平。又例如,有的企业会取消货物入库质量检验环节,将检验环节

延后至生产环节或由供应商自行检验，消除入库检验环节，节约供货入库时间，加速存货周转效率。在现代企业管理中，供应链管理思想已渗入到企业业务流程再造中，业务流程优化整合已从企业内部延伸至供应链上下游企业，供应商作为企业采购渠道的重要合作伙伴，应与企业共同对供应链业务流程进行优化，合并重复业务，简化不创造价值业务，根据各自优势合理分配业务，协同合作，共同分享供应链业务流程再造带来的额外收益。

（三）持续稳定的供应商关系对采购渠道营运资金管理的影响

供应商管理策略对供应商关系的持续稳定性具有决定性影响，会对企业缩短采购周期，优化业务流程产生长远影响，有利于营运资金管理绩效持续改善。企业供应商管理策略服务于企业采购目标的实现。采购货品的性质会决定企业供应商管理策略。具体而言，企业在制定采购策略时，会根据供应商所提供货品性质对其进行分类管理。首先，企业会根据所采购物料的价值、采购频率、对企业的重要程度等对物料进行分类，例如可以进行如下分类：（1）消耗量大的关键性原材料，此类原材料需求数量较为稳定，采购较为频繁；（2）瓶颈物资，此类原材料需求数量不一定很多，但对企业生产至关重要，并且供应商一般处于垄断地位；（3）零星非重要物资，此类物资需求数量不多，采购数量不多，采购频率较低，对企业生产重要性也不高；（4）一般性原材料，此类原材料可能采购数量较大，但对企业生产重要性不高。针对不同类别的物料供应商，企业会选择不同的管理策略，进而影响企业与供应商关系的持续稳定性。具体而言，针对关键性原材料，对企业生产经营具有重要作用，企业期望获得稳定、高质量的货源，倾向于跟多

家供应商建立战略伙伴关系，既能保证货品质量，又不会对某一家供应商过度依赖，避免较高的经营风险，这种情况下，企业与供应商关系较为稳定，持续性强；针对瓶颈物资，企业可以一方面争取处于垄断地位的供应商的支持，通过预付货款或提高购买价格等方式抢购货源，另一方面可以积极寻求关键性物资的替代品，以降低采购风险，此种情况下，企业对供应商依赖程度较高，企业会努力维持稳定的供应商关系；针对一般性的原材料，虽然重要性不高但采购频率可能较高，企业可以与几家供应商培养伙伴关系，定期对供应商进行评估，并实行淘汰制度，以节约采购成本，供应商关系具有一定持续稳定性；针对零星非重要原材料，由于购买频率较低，价值不高，货品重要性程度不高，企业一般

直接从充分竞争的市场上选择便捷低价的购买方，不需要做充分调研浪费太多采购资源，此种情况下企业与供应商关系持续稳定性较差。一般所采购货品重要性程度越高，企业越倾向于同供应商建立持续稳定的合作关系，以期获得稳定、高质量的货源；

所采购货品采购频率越高，企业越倾向于同供应商建立持续稳定的合作关系，以期降低采购成本，节约采购资源。基于以上两种目的的供应商管理策略，建立持续稳定的供应商关系有利于采购业务流程的持续优化，有利于信息共享机制的建立与不断完善，有利于缩短采购业务周期，能对企业营运资金管理绩效产生持续稳定的提升。

三、结论

供应商是影响企业采购活动的重要原因之一，而采购活动又是影响企业经营型营运资金的关键因素，供应商关系会影响企业的采购周期、业务流程再造，持续稳定的供应商关系对企业采购业务流程的优化升级具有持续性影响。供应商通过影响企业采购业务流程进而影响企业营运资金管理绩效。从优化整合供应链资源角度出发，注重供应商关系管理，能够改善企业经营活动业务流程，对企业经营活动营运资金管理效率，特别是对原材料存货、应付账款的管理绩效产生积极影响。研究结果表明，采购渠道营运资金周转期与付款及时性负相关，过度拖欠货款不利于提升采购渠道营运资金管理绩效；采购渠道营运资金周转期和供应商集中度呈正“U”形关系，供应商一元化和多元化各有利弊，企业应选择适当的供应商数量；本文的研究结论可为企业通过保持良好的供应商关系来提高企业的经营性营运资金管理绩效提供决策支持。

参考文献

- [1]王苑琢.基于供应商关系视角的营运资金管理模式研究[D].中国海洋大学,2014.
- [2]吴霞.供应链视角下经营性营运资金管理绩效影响因素研究[D].西南交通大学,2017.
- [3]刘丽文.供应链管理思想及其理论和方法的发展过程[J].管理科学学报,2003(02):81-88.
- [4]许淑君,马士华.供应链企业间的战略伙伴关系研究[J].华中科技大学学报,2001(S1):73-76.

作者简介:

卢森,(1988.12-)男,汉族,山东济南人,财务管理,中级会计师,研究生。