

基于价值链视角的 ZB 集团盈利能力分析

凌玉明 赵伟^{通讯作者}

沈阳理工大学, 辽宁省沈阳市, 110158;

摘要: 近年来, 由于市场经济和人们消费习惯的改变, 零售行业面临的竞争越发剧烈, 零售企业要想在行业中稳中求进, 就必须提高自己的盈利能力。本文将 ZB 集团为研究对象, 分别从内部价值链和外部价值链的角度对企业的盈利能力进行分析, 并提出相应的建议和解决措施, 以提升企业的盈利能力和竞争力。

关键词: 价值链视角; ZB 集团; 零售业; 盈利能力

DOI: 10. 69979/3029-2700. 24. 9. 034

1 研究背景

随着互联网的发展, 线上零售也随之发展, 并且发展势头愈来愈强, 人们的消费习惯也发生了大的改变; 再加上前几年疫情的原因, 线上消费也越发受到了人们的欢迎, 相比较而言, 线下零售业遭受较大冲击, 经营波动加大, 导致盈利能力下降。本文从价值链视角出发, 分析 ZB 公司的盈利能力, 不仅能够促进 ZB 公司的可持续发展, 提高 ZB 公司的盈利能力和市场竞争力, 还能够帮助 ZB 公司以及同行业及时进行内部调整, 拓宽经营思路, 发挥自身的创新能力, 从而促使 ZB 公司盈利能力不断提高。

2 ZB 集团公司概况

ZB 控股集团股份有限公司是一家国有商业上市公司, 中部地区一省连锁超市龙头企业, 旗下仓储超市、百货、工贸电器、便利店等品牌在销售地区具有较高的知名度。近年来, 公司积极顺应零售行业的发展趋势, 拥抱数字化转型浪潮, 加速新零售业务拓展, 提升线上业务运营水平。实现了由传统零售业向以商业零售为主, 集百货店、仓储超市、便民超市等多种业态并存, 涉足进出口贸易、电子商务、物流配送等多领域的现代化企业集团的成功转型, 亦成为国内知名民族品牌的代表^[1]。

3 价值链视角下 ZB 集团盈利能力分析

3.1 内部价值链分析

3.1.1 采购环节

采购环节对于 ZB 集团来说是很重要的环节, 由于 ZB 集团主要是从供应商处采购可以直接出售的产品, 采购需要再生产的占比相对较少, 所以该环节对于企业内部的生产经营和外在上游供应商的联系都有影响^[2], 因此保持稳定的产品供应对企业的经营来说是非常重要的。ZB 集团近 5 年依靠供应链规模优势, 整合多家零散供应链, 进一步完善供应链平台体系。在供应商环节

中施行源头直采计划, 建立农产品直采基地, 取得较高的成效。

表 1 2018 年-2022 年 ZB 集团采购环节指标分析情况

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
存货 (单位: 亿元)	13.44	17.71	17.65	17.47	18.57
应付账款周转率	7.07	5.99	4.14	4.20	4.11
主要供应商采购 金额占比	11.85 %	10.85 %	12.91 %	12.91 %	13.88 %

近五年 ZB 集团前五名供应商的采购金额占年度采购总额的比例^[3], 而 2021 年到 2022 年, 公司的存货增加了将近 1.1 亿, 说明对主要供应商的依赖逐渐加强, 也同时说明如果利用好与供应商之间的关系, 将有利于发挥与供应商的协同效应, 继而降低采购成本^[2]。

2019 年至 2022 年应付账款周转率总体趋势的降低说明了集团占用了供应商较多的货款, 无偿使用供应商的资金虽然使公司的融资成本降低^[2], 但是可能会影响以后的采购成本, 应当予以重视。

3.1.2 库存流通环节

ZB 集团的大量资金还用于商品的储存和配送, 现有 8 个配送中心, 物流建设体系比较完善。2022 年, 仓储与物流支出共计 31,148 万元, 其中仓储支出年度累计 10,896 万元, 物流运输支出 20,252 万元; 其中自有物流支出 2,209 万元, 占比为 11%; 外包物流支出 18,043 万元, 占比为 89%。从总体上看以外包物流为主, 自有物流建设较为薄弱。

表 2 2018 年-2022 年 ZB 集团存货周转情况

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
存货周 转率 (次)	9.2796	7.7539	5.6514	5.2609	5.1478
存货周 转天数 (天)	38.7948	46.4282	63.701	68.4294	69.9328

从上表可以看出, 近几年存货周转率总体在下降, 存货周转率也偏低, 存货管理上有待提升。由于受到线上新型销售, 行业激烈竞争影响, 企业客户分流、销售

业绩下降影响库存流通环节资金效率,使其存货周转率逐年下降。存货周转天数不断攀升,可能是这几年新冠疫情所致。ZB 集团存货周转天数越来越长,对外部风险的应对能力较差,易受外部风险影响。

存货管理效率有待提高,企业较多的流动资金被存货占用,可能会使积压的商品无法按时卖出,从而需要降价销售处理,企业的销售额也将受到影响,致使现在的存货管理现状不太良好,因此 ZB 集团需要格外重视存货,完善库存流通环节的存货管理体系^[4]。

3.1.3 销售环节

ZB 集团深耕湖北地区,灵活布局线下网点,将大型超市与便利店相结合。通过实行门店多元化战略,在城市中与高端商场分别开设仓储业态、高端超市标杆店,在二三线城市等消费需求较低的地区则通过设立便利店抢占市场,实现线下全方位销售。

表 3 2018 年-2022 年 ZB 集团销售费用情况

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
销售费用 (单位:亿元)	27.45	27.52	25.95	24.16	24.68
职工薪酬 (单位:亿元)	12.49	13.09	12.63	12.00	11.28
同比增长率	1.76%	0.24%	-5.70%	-6.90 %	2.16%
销售费用率	18.05 %	17.7%	19.77 %	19.59 %	20.24 %

如上图所示,2020 年和 2021 年销售费用减少,可能是新冠疫情所致;但是销售费用率总体上呈上升趋势,可能是由于新冠疫情,销售收入有所下降,所以尽管销售费用降低,但销售费用率却在上升。

ZB 集团的销售费用主要是由职工薪酬、租赁相关、水电费、折旧费、长期待摊费用摊销、低值易耗品摊销、保洁费、宣传费、差旅费、存储及包装费、其他等构成。其中职工薪酬占比最大,其次是租赁相关和水电费。但是 ZB 集团的职工薪酬费用近几年一直下降,一方面可能是受疫情影响,另一方面,是 ZB 集团在职工薪酬这方面采取了控制措施,减少销售费用,提高企业的经营效率。

3.2 外部价值链分析

3.2.1 横向价值链分析

横向价值链主要反映同类产品在不同的生产者之间的价值运动过程,要充分考虑企业目前和潜在的竞争对手,争取获取竞争优势取长补短,加强企业的竞争力和市场覆盖率,以提高自己的生产经营效率和盈利能力。以下将 ZB 集团与竞争对手 YH 超市从采购、库存流通、物流配送和市场渗透这几个方面进行对比分析,更能发现 ZB 集团盈利存在的问题。

表 4 2022 年 ZB 集团与 YH 超市各项能力对比

	ZB 集团	YH 超市
采购	自有鲜食生产工业园,大部分都从供应商处采购	自有品牌率不断提升;深化供应链源头建设;食品用品与供应商加强研发
库存流通	存货周转率近 5 年来持续下降,而且近 4 年都是 6 次以下	存货周转率近 5 年来都在 6 次以上
物流配送	共有 8 个配送中心,7 个省内,一个省外	物流中心配送范围已覆盖全国 29 个省市,常温配送中心 21 个,定温配送中心 11 个
市场渗透	公司连锁网点 1683 家;与第三方合作促进线上业务发展,主要业务面向省内	自营到家业务已覆盖 984 家门店;第三方平台到家业务已覆盖 958 家门店;自营平台注册会员数达 1.01 亿

从上表可以, ZB 集团在存货周转、市场渗透与 YH 超市还存在着一定的差距。

3.2.2 纵向价值链分析

纵向价值链是指将最终产品看作是一系列作业的集合体,企业是整个作业链中的一环或几环。这样企业可以从最基本原材料的取得到最终产品使用后废弃这一整体价值链的层次上分析产品的成本和收益,从合理分享利润的角度进行战略规划。其管理的核心内容就是通过协调好上下游企业之间的关系,来实现资源利用效率的最大化。

ZB 集团的前 5 大供应商并不固定,说明在与供应商的关系中占优。但其前 5 名供应商所占采购额比重较高,2022 年最高年度采购比为 13.88%,2019 年采购比重最低,约占 10.85%。说明企业在采购中供应商选择上越发分散,此举有利于企业分散供应商风险。除供应商的采购比例能够达到 5%左右外,其他供应商采购比例较低,说明企业在供应商采购中的选择较多,采购金额普遍不高,有利于减少企业对大供应商的依赖。但从另一方面来说,数量众多的供应商对企业的采购管理、供应商管理具有很大的挑战。为减少存货挤压,ZB 集团在采购中通常采取多批次小批量的方式,此举大幅增加了采购难度,企业应优化供应商选择,加强供应商管理。

4 价值链视角下 ZB 集团盈利能力不足的原因

4.1 供应商管理有待提高

在供应商环节 ZB 集团的供应商集中度较低,虽然可以降低风险,但数量众多且分散的供应商使其采购来源变得不稳定。ZB 集团为控制库存,采用小批次、多批量的采购策略,要求供应商能够及时的给予相应。但由于大供应商的数量较少,企业需要频繁的向供应商进行采购,而数量众多的供应商管理起来难度较大,大大提高了企业的采购成本。随着近年来商业规模不断扩大,采购商品的种类众多,需要从不同的供应商中进行选择,对供应商管理不善可能导致供应商恶意竞价或联合定价,前者会使一些供应商选择提供一些质量无法得到保

障的商品,使企业收到商品的次品率上升,加大企业的质量管理难度。后者可能会使企业的采购成本增加。供应商的难于管理也将使企业和供应商的合作受限,造成优质供应商的流失。

4.2 库存积压过多

ZB 集团的库存商品在存货中的占比是最大的,平均占比 90%以上。企业存货周转期越来越长,库存商品的数量长期累积,库存与销售之间无法精确控制,占用了大量的资金。近 5 年库存商品由 2018 年的 12.46 亿元增加到 2022 年的 17.46 亿元,增加了 5 亿元,而 2019-2022 年这 4 年中新增加了 342 家门店,库存商品的金额却只增加 0.96 亿元,企业 2018 年正在为展店而积极备货,但由于没有合理规划使库存商品一直处于高位,无法快速转化为资金,导致库存出现积压。在企业中长期储存的库存商品将加大仓储费用。无法销售出去的临期甚至过期的商品也将增加企业成本。基于企业实行的过期商品政策,过期商品可以退还给供应商,这虽然会收回一定成本,但同样会增加企业与供应商的物流与销毁等费用。

4.3 销售状况不佳

实际销售业绩下滑,其营业收入在 2019 年达到近 5 年最高值后大幅下降且下降趋势延续到 2021 年,3 年间营收减少了 32.2 亿元。ZB 集团为了适应市场,也从多方面展开了各种增加销售业绩的尝试。在商品种类方面,增加了各类新型商品和种类、新添了许多具有“网红”元素的商品,但效果不佳。

营销渠道较为单一,同类型零售超市越来越多,各超市间的商品同质性较严重,线下的竞争尤为激烈;受到疫情冲击,线下门店营业额下降严重,导致销售业绩不佳,人们更倾向使用线上超市平台。而线上购物具有更低的价格和快捷的送货上门服务等优势也为其占据了企业部分市场。

5 价值链视角下 ZB 集团提升盈利能力的建议

5.1 建立完善的供应商管理体系

面对数量众多且分散的供应商,ZB 集团应当在供应商环节建立完善的供应商管理体系,提高供应商的管理水平,加快建设信息化供应商管理模式。通过自身信用评级和外部机构评价等信用机制筛选优秀的供应商,筛选出规模较小、信用不足的供应商,加强与以往信用良好的供应商合作,适当提高体量较大的供应商采购比重,降低采购成本。积极引进新的供应商,加强同类商品的质量与价格的对比,在保证商品质量的同时适当提高供

应商的竞争力度,获得最佳的报价。对落选的供应商进行整理,保持相关联系,以便更换供应商时不影响企业采购。

5.2 加强高效的库存商品管理建设

企业应持续推进商品在库存流通环节的信息,系统优化,提升集约效率,降低存货的库存数量。在存货管理信息化建设过程中统筹各个系统,对接各个门店与平台,实行一套商品库、一套库存物流的整合目标;加快库存管理的信息化建设,将各部门信息统一的同时邀请供应链上的供应商、客户共同参与形成实时的存货管理计划。通过成立联合存货管理中心,建立利益共享、风险共担的供应链管理体系^[4],简化物流环节、降低物流成本,加强供应链内各环节的合作,使得信息共享和交流更加便捷。另外,加强自身物流建设,减少对第三方物流的依赖,通过加快库存管理信息化建设确立最优库存量,提高存货管理水平与存货周转率,加强存货管理。

5.3 加大产品营销

企业可以通过品牌、价格与质量的差异筛选客户,采取个性化营销手段,实行精准营销策略,增加销售业绩。ZB 集团也可以通过商品信息化管理针对库存商品的数量定期在仓储店进行折价或降价销售策略,加大特定商品的折扣力度,采取促销方式吸引客户使用消费卡进行消费,适当的将企业预收账款转化为营业收入。以此提高客户的忠诚度,增加销售业绩。

ZB 集团应当向新零售模式转型,提升线上门店的运营水平。企业虽然正致力于渠道建设,积极促进、拉升线上团购业务增量,线上销售取得的效果显著。但总体规模仍然处于较低水平,与其他零售企业的平台相比仍有一定差距。企业应进一步拓展线上渠道,加强自营平台的建设与完善,加大对线上平台的投入。ZB 集团深耕本土市场多年,应发挥出其品牌、渠道、规模等优势,顺应零售行业的发展趋势,积极推进线上平台的建设,利用直播电商、社区团购等新业态进一步实现线上销售额的提升。

参考文献

- [1] 马翠薇. 论中百控股集团股份有限公司企业盈利能力[J]. 现代企业文化, 2019(9): 160-161.
- [2] 王冉冉. 价值链视角下的 G 乳业公司盈利能力分析[D]. 河南科技大学, 2021.
- [3] 沈怡. 供应链视角下的 YS 公司成本控制研究[D]. 东华大学, 2022.
- [4] 周雨薇. 基于价值链的中百集团营运资金管理研究[D]. 武汉轻工大学, 2021.