

数字化转型背景下零售企业价值链 成本管理优化研究

曾 妍, 何明珺

吉首大学商学院, 湖南 吉首

收稿日期: 2023年3月30日; 录用日期: 2023年6月1日; 发布日期: 2023年6月12日

摘 要

二十大报告指出要加快数字经济的发展,要推进产业数字化转型,促进数字经济和实体经济的深度融合,加速发展工业互联网、人工智能等数字产业,加大在国际竞争的优势,建设数字产业集群。但由于经济增长缓慢以及国际国内大环境不景气,近几年我国消费环境也进入放缓的趋势,在数字变革的大环境下,零售业传统成本管理模式已无法适应新形势下的发展需要。因此,在数字化转型的背景下,本文对零售企业价值链成本管理的问题进行了研究,并对其进行相应的优化措施,以期能为零售企业带来价值链上的经济效益、节约成本,并形成其独特的竞争优势,为其他相关企业提供参考与借鉴。

关键词

数字化转型, 零售企业, 价值链成本管理

Research on Optimization of Value Chain Cost Management in Retail Enterprises under the Background of Digital Transformation

Yan Zeng, Mingjun He

Business School of Jishou University, Jishou Hunan

Received: Mar. 30th, 2023; accepted: Jun. 1st, 2023; published: Jun. 12th, 2023

Abstract

The report of the 20th National Congress of the Communist Party of China pointed out that it is necessary to accelerate the development of the digital economy, promote the digital transforma-

文章引用: 曾妍, 何明珺. 数字化转型背景下零售企业价值链成本管理优化研究[J]. 国际会计前沿, 2023, 12(2): 166-171. DOI: 10.12677/fia.2023.122021

tion of industries, promote the deep integration of the digital economy and the real economy, accelerate the development of digital industries such as the industrial internet and artificial intelligence, increase international competitive advantages, and build digital industrial clusters. However, due to slow economic growth and the sluggish international and domestic environment, China's consumption environment has also entered a slowdown trend in recent years. In the context of digital transformation, the traditional cost management model of the retail industry has been unable to adapt to the development needs of the new situation. Therefore, in the context of digital transformation, this article has conducted research on the issue of value chain cost management in retail enterprises, and carried out corresponding optimization measures in order to bring economic benefits and cost savings in the value chain to retail enterprises, and form their unique competitive advantages, providing reference and reference for other relevant enterprises.

Keywords

Digital Transformation, Retail Enterprises, Value Chain Cost Management

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 背景

从 21 世纪开始, 全球范围内都在深化互联网技术的应用。像人工智能、大数据和云计算近年来都取得了重大进展, 并呈现出强劲的发展趋势。直到 2022 年数字经济规模突破 45.5 万亿元, 总量稳居世界第二, 数字经济也在国家政策的大力扶持下迎来了高速发展的黄金期。

零售行业的成本管理模式急需变革。传统成本管理是以降低经营管理成本为主, 目的是减少支出, 注重短期效益, 而只关注核心项目, 但没有考虑到各种联系之间隐藏的成本, 这些成本导致企业成本上升, 零售行业的整体获利水平不断下降, 内外部环境的剧变导致传统经营模式已不能满足当前的经济发展形势, 零售业亟需新的增长机遇和发展模式, 而数字化则让这些零售业看到了曙光, 促使企业在价值链上不断地向更长远方向推进。

2. 零售业市场发展现状

近几年, 随着电商、微商、直播带货等销售渠道的不断渗透, 传统零售企业的销售业绩出现了增长速度减缓的困境, 再加上门店租金和人力资源成本的不断上升, 自身利润空间也在不断地被挤压, 因此, 我国传统零售企业也进入了市场激烈竞争的洗牌阶段。据国家统计局发布的有关数据显示, 2022 年, 全国的社会消费品零售总额为 439,733 亿元, 同比下降 0.2%。在目前的市场环境中, 大量产品的出现加剧了同质化现象, 像传统零售渠道, 已经无法满足客户的个性化需求, 因此受到了线上销售、直播平台等新型销售渠道的影响, 给传统零售业带来更大的生存压力。但是, 线上零售总额却开始呈几何倍数地增加, 特别是在最近五年中, 线上零售总额持续增加, 线上购物活动的丰富以及丰富的折扣力度, 这些都极大地激发了消费者的购物欲望。总的来说, 我国网络零售业整体上呈现出了稳定发展的趋势, 因此, 传统零售业急需变革。

3. 数字化转型及价值链管理理论概述

3.1. 数字化转型概述

十四五规划纲要草案明确提出构建数字中国的发展目标, 这意味着未来十年, 中国将充分利用数字

经济的潜力, 加快转型升级, 成为中国发展的基础力量。21 世纪以来, 像人工智能、大数据和云计算都取得了重大进展, 并呈现出强劲的发展趋势。而数字经济也即将进入高速发展的黄金时期, 对于信息的处理方式也越来越科学、准确, 并且已广泛用于零售、制造、教育、金融等领域。随着信息化水平不断提高以及数字信息技术的广泛应用, 数字化转型也随之出现。Fitzgerald 等(2014)从技术赋能的观点来看, 企业数字化转型是指把数字技术和移动互联网设备应用到企业的运营中, 运用数字技术, 在生产、销售和管理等各方面展开全面的数字化转型[1]。

3.2. 企业价值链概述

波特(1985)首次提出价值链概念和模式, 他将公司的内外部价值链分为两个部分, 分别是基础活动和支持活动, 其中各种价值活动所要求的物质和技术大都不同, 但是它们之间是有关联的。他认为企业想具备一定的价值链优势, 才能形成自己的竞争优势[2]。在《利润区》一书中, Adrian Slywatzky (1998)第一次提出了“价值网”的概念, 首次把价值创造从供货商、企业 and 客户三方拓展为多个虚拟企业构成的网状模式。价值网以用户为中心, 推动各成员之间合作和资源共享, 从而达到优势互补, 实现企业价值最大化[3]。

3.2.1. 企业内部价值链分析

企业内部价值链分析是价值链分析的起点, 在向客户销售产品之前, 商品的整个制造流程都是由企业内部价值链构成的。企业可以使用内部价值链分析方式, 对每一个价值链的环节进行识别, 并对他们为公司所创造的价值进行度量, 对于那些不能为企业创造价值的环节, 应该对其进行相应的优化以及调整[4]。企业内部价值链就是把客户放在核心位置, 并向客户提供有关的价值创造活动。要想对公司内部生产和运营有全面的认识, 并且明确公司内部各个职能部门和各个流程环节之间的相互联系, 这对于企业内部价值链分析至关重要。

3.2.2. 企业外部价值链分析

企业外部价值链分析包括竞争对手价值链分析以及行业价值链分析。

竞争对手价值链分析也就是横向价值链分析。在公司的生产和运作中, 企业要关注竞争对手的动态, 因此, 为了增强核心竞争力, 并维持自身在市场上的领先地位, 企业可以采用横向价值链分析方法, 找出与竞争对手之间的差异, 进而提高自己的优势, 并在此过程中, 及时地对已有的缺点进行弥补。在分析竞争对手价值链时, 应将其研究范围由公司内部向完整价值链延伸, 并将存在竞争的企业作为对象, 结合相关分析指标, 对竞争对手进行分析和比较, 对生产经营中的各个环节进行分析[5]。

行业价值链分析又可以叫做纵向价值链分析。包括了从最初采购原材料到向客户提供成品这一全流程。企业、供应商和客户之间通过多种途径联系在一起, 形成了一种链状关系。最初的供应者是原料向上延伸的对象, 而消费者是商品向下延伸的对象。企业通过与上游和下游企业的协同合作, 寻求能够在行业价值链中产生价值的活动, 以获取相对的成本优势。

4. 零售企业价值链成本管理存在的问题

4.1. 采购与库存环节

大多数零售企业没有从整个产业价值链的视角来管理成本, 仅仅只注重内部价值链成本管理, 同时, 忽略了企业和供应商之间的价值链协同效果。在传统的成本管理体制下, 大多数零售企业会将商品的成本信息如实地记载下来, 但是却忽视了供应商所提供商品的质量、到货时效性、到货数量误差等方面的问题, 可能会造成了各类商品潜在利润的损失, 导致了因供货商粗放型的管理, 使得产品价值链上的增值环节中产生了大量的隐性成本[6]。

由于零售企业缺乏与当地供货商的紧密联系, 因此, 在与当地供货商、批发商的谈判中, 很难取得更多的让利。此外, 现在大部分的供货商已经在电商平台建立了自己的专卖店, 有自己的销售渠道, 这使得他们在进行商务洽谈时底气十足。同时, 为了确保自己的线上旗舰店具有较强的竞争力, 供应商通常会在双方的采购合同中设置竞业禁止条款, 比如限制零售网点的最低价。此时, 线下门店在无定价优势的前提下, 为了吸引更多的客流量, 门店必须花费更多的人力物力, 从而造成了整个价值链的高采购成本。与此同时, 由于零售行业的特征, 各个零售企业之间的商品结构和特征都存在着很大的差别, 导致部分产品出现流转速度比较慢, 储存成本比较高的情况。采购和仓库的工作人员也不能实现“零库存”管理, 经常会出现经验之谈, 造成了大量库存, 也无法及时处置滞销商品, 导致增加不必要的成本。大部分零售业缺少系统的经营规范, 经营效率低下[7]。

4.2. 仓储物流环节

大多数零售企业为了减少资金投入, 并未在门店所在地自建物流系统。目前, 零售业的商品主要有两种配送方式: 一种是由企业总部向门店所在地的供应商下单, 然后由供货商将商品直接送到门店, 但这样做的弊端是效率低下, 只有订货量满足供货商的最少发货量, 供货商才会发货。另一种是通过总部的物流中心进行物流配送, 但是大量门店距离配送中心较远, 可能半个月才配送一次左右, 这两种物流方式最大弊端就是会造成门店缺货成本较高。

大多数零售企业核心业务集中在商品的进销调存环节, 其中包含了商品采购、商品运输、验收入库以及残次退货等步骤。零售企业库存商品管理的好坏, 会直接影响到内部价值链的运行效果。对于零售企业来说为了确保自己的供货充足, 而进行大批量的采购, 一是会增加管理仓库的费用, 二是会增大流动资金的使用, 三是会在无形之中提高货物的损耗成本。因此, 如何使存货周转率保持在一个较高的水平, 以确保存货的可持续、稳定的发展是非常重要的。如果门店没有将消费者的购买偏好考虑在内, 仅仅是从货物缺货或者大批量进货可以降低进价的角度, 无规划的进货, 可能会带来严重的库存积压问题, 甚至导致过高的存储成本[8]。

4.3. 销售与售后环节

大多数零售企业没有形成特色化产品、差异化服务以及独特品牌, 由于缺乏能够吸引高端消费者的领先品牌, 使得企业在消费市场中缺乏核心竞争力, 导致消费者对其产生了较低的忠诚度和粘性, 使得维护老客户的成本大大增加。目前, 传统零售企业的客户群体以周边社区的消费者为主, 企业并没有太多地考虑到一大部分客户的个性化消费需求和多元化价值, 因此, 零售企业当前的产品结构、营销方式对这一批新消费者的吸引力不够, 而且门店的获新客户成本很高。

目前, 消费升级、新零售模式的兴起, 消费者对于价格的敏感度正在逐渐减弱, 新一代的消费者更加重视购物体验和服务。然而, 大多数传统零售企业由于缺乏良好的门店环境、丰富的商品结构、基层销售人员的服务意识以及管理人员的创新能力, 使得它们在市场上的竞争力不足, 会员满意度越来越低, 维护运营成本也越来越高。

4.4. 信息化管理环节

伴随着零售行业发展与信息技术的崛起, 企业实施信息化管理是一种必然的需求, 实现供应链的整合, 能将公司运营的工作效率提升到最大程度。在企业规模持续扩大和发展的同时, 价值链的每个环节中, 都要运用信息化技术, 集成采购、管理、仓储、物流以及销售等各个环节。

但目前大多数零售企业的信息化管理系统都还处于初级阶段。由于实施新技术需要投入大量的采购成本、培训成本和后期的修订成本, 大部分的零售商都不太关注新技术的引进。在新技术研发方面的资

金投入上, 也存在着一些不足之处。我国大多数零售企业的研发费用只占全年营业收入的 0.2%, 而国外零售企业每年的研发投入比例通常都在 1% 以上。由于缺乏经费投入、开发进度缓慢、新系统难以上线和推广等原因, 使得企业的信息化进程受到了很大的制约[9]。此外, 由于不能及时地对供应链上的成本节点变化进行反馈与调整, 只对信息进行了粗略的处理, 从而造成了供应链与信息流之间的联系不够紧密, 数据不能及时地转化为信息, 因此, 在成本管理实践的过程中, 零售企业提高成本管理的精细化程度效果不佳。

5. 数字化转型背景下零售企业价值链成本管理的优化措施

5.1. 基于内部价值链的成本管理优化建议

5.1.1. 构建智慧供应链系统整合成本信息

零售企业要建立智慧供应链系统并从一开始就要确立顾客导向的理念。首先, 传统零售企业需要构建一个智能配送中心, 在总部设立一个中央智慧物流中心, 同时, 在全国各地建立智慧物流库区, 其中包括仓储、缓存、分拣等功能, 通过自己的物流管理系统来管控整个仓库的库存量。并在物流中心放置展示屏, 以实时显示商品出入库情况[10]。

其次, 在数字供应链系统中, 智能配送中心是零售企业一个非常关键的环节。企业将全国各地的门店、仓库商品储存情况和物流分配系统进行数据共享, 迅速响应配送要求, 确保 80% 的订单能实现次日送达, 实现了大量商品流通分配的智能化管理, 极大地缓解了企业的高库存问题。

最后, 由于传统零售企业现有的销售体系不能同时满足数据的实时性、一致性和协同高效性。因此, 企业需要开发自身的混合云计算体系结构, 以此来搭建零售云平台。同时, 构建了一个由库存中心和订单中心等共同功能模块构成的共享服务中心, 此外, 零售企业要以零售云平台为核心, 迅速拓展 O2O 业务, 加强其会员制、实体店的销售弹性, 成为企业迅速发展的重要后盾。

5.1.2. 完善采购管理制度, 合理规划布局门店选址

企业应当运用数字化技术, 进一步完善采购管理制度。通过数字信息化技术, 分析消费者在网页上浏览的商品、停留时间、搜索引擎的关键词以及加入购物车的商品等, 我们可以预测出未来的销量, 并且根据这些信息, 结合企业的市场份额、顾客忠诚度等因素, 制定出更有针对性的采购目标和数量。还可以利用数字化技术, 来制定出一种差异化的采购战略, 因此, 零售企业也要按照需求制定不同的补货阈值, 从而减少商品滞销的可能性, 降低采购成本。

企业也可以使用数字技术来科学规划门店选址, 并对每个地区的消费者数量、年龄、购买偏好、购买力、销量等展开智能分析, 在有投资前景的地区开设更高定位的门店, 对投资程度较低的地区进行整合优化, 并关闭该地区重复和不需要的门店, 从而让门店的资源利用率得到提升, 减少租金, 增加门店的商品周转率, 减少商品的滞销率, 从而减少公司的经营成本。

5.1.3. 完善采购人员绩效考核

在采购的全流程中, 采购人员的谈判能力、应变能力、对供应商的选择都将直接影响到是否能降低采购成本。因此, 企业可以利用数字化技术, 对采购人员进行全面评估, 加强对采购人员的绩效考核, 企业还应该将采购价格、质量、预付账款的比例、交货及时性等因素纳入考核要求, 以调动采购人员的主动性, 促使双方的良性竞争, 从而降低公司的采购成本[11]。

5.2. 基于外部价值链的成本管理优化建议

5.2.1. 优化供应商数据库, 提高议价能力

信息化时代的发展, 让消费者能够直接了解到不同的零售商对相同商品的售价, 从而选择质量好、

价廉的一方。这时厂家直营在价格方面的优势就显现出来。零售企业已不能根据以往的经验, 与供应商进行谈判来降低成本, 因此, 要选择优质的战略合作伙伴。制定销售和存货的信息共享推广信息, 共享广告资源, 在策略合作上, 为客户提供双赢的解决方案。

零售企业是连接顾客和供应商的一座桥梁, 能够在整个价值链上实现采购环节的全程远控, 通过数字化转型, 企业可以更加全面地评估供应商与自身匹配程度, 包括: 信用评级、产品性价比、交货速度、预付款比例、合作稳定性、延迟交付的可能性等。同时, 加强对数字化采购平台的使用, 并对其进行深度学习、计算和分析技术, 精准定位最符合自身需求的供应商, 从而降低采购环节中的搜寻成本、决策成本和谈判成本, 从而提升企业的议价能力。

5.2.2. 优化信息化管理手段

通过正确使用信息技术, 企业可以将其所有的价值链节点紧密联系起来, 从而极大地提升运营效率, 并且大幅度增加其在信息化管理方面的投入, 同时也加强了对新技术的研发, 进一步提高企业的信息化水平, 从而有效地控制各个价值链环节的成本, 减少成本支出, 进而提升企业的核心竞争力。通过对信息化管理环节的优化, 既能把企业的整体业务流程连接为一体, 又能达到管控成本的目的。同时, 采用先进的信息化管理技术, 可以大大提升门店的使用效率, 并且有助于提升消费者的购物体验。在现有的传统零售卖场的基础上, 还可以开发出优质的线上服务, 充分利用本土化的优势, 以实体门店为依托, 进行线上购物, 实现商品发货到家的服务。利用已有的微信小程序、手机 APP 等新技术, 全面推进新零售的数字化转型升级。

6. 结论

综上所述, 零售业是国家经济的主要产业, 其成本管理必须与时俱进, 进行合理的优化, 而零售企业的成本管理在每一个环节中都有“痛点”问题, 其中与供应商的合作, 建立物流成本预算、核算和评估体系, 对采购、仓储、物流人员的管理, 新技术的引入和应用等问题, 都要加以考虑和解决。在此背景下, 基于价值链理论, 本文从内外价值链两个层面, 分别对公司的成本管理进行优化。通过构建智慧供应链系统整合成本信息、完善采购管理制度, 合理规划布局门店选址、完善采购人员绩效考核, 同时零售企业要优化供应商数据库, 提高议价能力、优化信息化管理手段, 加强与上下游企业的选择和合作, 实现物流、信息流、资本流的有机结合。透过对价值链的深度剖析, 使成本管理达到最优, 以提高公司的总体效率。

参考文献

- [1] Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., et al. (2014) Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55, 1-12.
- [2] Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*. The Free Press, New York, 350.
- [3] Adrian, S. (1998) *The Profit Zone*. Critic Publishing House, New York, 8-10.
- [4] 刘卿. 基于价值链的成本管理优化研究[D]: [硕士学位论文]. 上海: 上海财经大学, 2020.
- [5] 郭琪. 基于价值链视角 B 公司成本管理优化研究[D]: [硕士学位论文]. 重庆: 重庆理工大学, 2022.
- [6] 赵灿. JM 连锁超市价值链成本管理优化研究[D]: [硕士学位论文]. 长沙: 长沙理工大学, 2015.
- [7] 徐大展. 基于价值链视角零售企业的成本管理优化[J]. *今日财富(中国知识产权)*, 2022(8): 49-51.
- [8] 张洁. 基于价值链的 YZ 集团 JK 店成本管理优化研究[D]: [硕士学位论文]. 青岛: 青岛大学, 2021.
- [9] 梁倩雨. LB 商业连锁超市价值链成本管理优化研究[D]: [硕士学位论文]. 长沙: 长沙理工大学, 2019.
- [10] 王迪. 大数据背景下企业价值链成本管理研究[D]: [硕士学位论文]. 南昌: 江西财经大学, 2022.
- [11] 李丽婷. 大数据背景下的 S 电商价值链成本管理研究[D]: [硕士学位论文]. 南京: 南京邮电大学, 2022.