

生命周期视角下零售企业成本管理问题研究

李海英

(四川德誉会计师事务所有限责任公司,四川 成都 610000)

摘要:随着我国市场经济的快速发展,市场经济主体呈现百花齐放的现象,零售行业的快速发展进一步加快了我国经济的繁荣发展,作为我国市场经济主力军之一的零售企业,迎来了巨大的发展机遇和挑战。零售企业在不同的生命周期所面临的成本管理问题以及成本管理实施重点都存在明显的差异性,所以基于生命周期视角研究企业成本管理问题,对于零售企业而言有着十分重要的意义。本文从零售企业成本管理概念着手,分析零售企业落实成本管理的重要性,并基于生命周期的不同阶段,即初创期、成长期、成熟期和衰退期分别探讨企业存在的成本管理问题,以此为基础针对性地提出相关解决建议,以期对零售企业实现可持续长效发展有所借鉴。

关键词:零售企业;生命周期;成本管理;问题;措施

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.20.127

近年来,随着零售企业的快速发展,在我国国民经济发展中发挥着愈发重要的作用,已经成为人们生活中不可缺少的环节之一。随着经济全球化进程的快速推进,对零售企业发展带来了巨大的冲击与挑战,企业发展的竞争压力骤增,成本管理的迫切性和重要性越发凸显。

1 零售企业成本管理概述

1.1 零售企业成本管理的概念

成本管理是一个总称,企业应立足于实际经营情况开展相应的成本管理活动,应确保成本控制贯穿企业生产经营的全过程,在生产经营活动开展之前进行合理的成本预测,在生产经营过程中实时做好动态化的成本控制活动,从而促使企业在发展过程中逐步形成和不断完善适应于企业需求的成本管理模式。

1.2 零售企业成本管理的重要性

一方面,加强成本管理有利于零售企业增加综合竞争实力。近年来,随着电子商务的出现和发展,对零售企业发展带来了较大冲击,零售企业需要持续落实成本管理,以最低的价格向消费者提供最优质的产品,实现降本增益目标,从而增强企业竞争实力,在激烈化市场竞争环境下占据一席之地。另一方面,落实成本管理是零售企业获取更大化经济效益的必然要求。零售企业运营管理的根本目标是获取最大化利润,加强成本管理有利于零售企业减少不必要的成本支出,提升整体管理水平,从而获取更高的经济利润。

2 生命周期视角下零售企业成本管理存在的问题

生命周期理论已被诸多企业管理者作为经营管理中的一项重要参考指标,基于生命周期的不同表现,将企业的生命周期大致划分为初创期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。成本管理是企业管理体系中的重要环节之一,有效的成本管理有利于企业提升经济效益。企业在实际经营过程中,各生命周期阶段都存在一定的成本管理问题,所以,基于生命周期视角分析企业成本管理中存在的问题对企业实现长远运营发展有着十分重要的现实意义。

2.1 初创期的成本管理问题

零售企业在初创期主要存在四方面的成本管理问题:一是企业整体竞争实力偏弱。超前性的投资决策会直接加大企业各项成本支出,极易因投资管理不到位而使得企业经营失败;二是面临着较大的财务风险。作为行业后进的新竞争者,消费者对企业的认同度较低,为了打开市场销路提升消费者认同感,企业可能需要支出更多

的营销成本;三是成本控制难度较大。位于初创期零售企业的成本主要包括原材料、企业生产采购过程中出现的物料费、人工费和其他费用等社会责任成本。企业成本管理经验薄弱,以及成本的复杂性特性,这就导致成本控制难度加大;四是受市场波动的影响较大。具体是指企业还未有固定的原材料供应商,市场行情的变动极易导致企业成本支出进一步增多。

2.2 成长期的成本管理问题

位于成长期阶段的零售企业会更侧重于扩张生产规模、扩大市场占有率、扩大销售以获取更大化经济利润,部分企业只注重利润的快速增长而忽视了背后隐藏的成本增多问题,因此,这一阶段的企业实施成本管理的目标是形成核心竞争力,增强企业竞争实力。成长期的零售企业主要包含以下几方面的成本支出,即产品试销费、广告投入费、销售人员工资、销售人员培训费等多个内容。为了进一步增强消费者认知,树立良好的企业形象,企业为了不断的拓展产品功能、优化产品款式、开发新用途的产品等,这无疑使得企业出现了新的支出成本。

2.3 成熟期的成本管理问题

成熟期零售企业已经在市场上树立了相对成熟的企业形象,随着消费者对企业产品认同度的不断提升,企业发展逐渐迈入低风险模式。在低风险模式下,零售企业的流动资金逐渐充裕,部分经营者为了提高企业营运资金的收益率而选择将对外投资作为经营管理的主要目标。但随着对外投资规模的不断扩大,企业原有产品投资相对缩减,影响企业原有产品产出,加大企业经营风险。处于成熟期的零售企业,市场趋于饱和,且面临的市场竞争压力不断加大,企业主打产品和经营模式也极易被其他企业效仿,竞争优势下滑,所以成熟期的零售企业主要面临的成本管理问题是如何通过使用恰当的兼并收购模式实现企业内外部资源的有效整合。

2.4 衰退期的成本管理问题

衰退期的零售企业面临着盈利能力下降以及财务状况恶化问题,产品的供求比例失衡,供给远远高于需求,极易引发恶性竞争,如价格战,影响着企业的盈利水平。同时由于企业放宽了商业信用,这就导致企业应收账款管理风险加大,账款回收不及时甚至是坏账概率加大,进一步加剧了企业的经济损失。这一阶段企业的成本管理问题主要集中在企业因产品质量而出现的如索赔违约、降价促销处理等损失,以及对质量不佳的产品进行的“三包服务”所产生的服

务成本。

3 生命周期视角下加强零售企业成本管理的措施

上文针对零售企业发展的四个生命周期,即初创期、成长期、成熟期和衰退期所存在的成本管理问题进行了论述分析,所以,在生命周期视角下,零售企业可以从初创期、成长期、成熟期和衰退期这四个周期着手加强成本管理,具体内容如下:

3.1 加强初创期成本管理问题的对策

首先,零售企业应在投资前开展成本控制活动,基于企业经营承受能力合理制定经营目标,寻找投资时机,提前做好投资风险预测和评估工作。深入分析本次投资活动的可行性,选取适用的投资项目;其次,对于处于初创期的零售企业而言,确定适度的产品开发成本既有利于企业减少投资费用支出,又为企业降低财务风险发生的不确定性,还有利于企业实现产品功能、种类、特性等层面的差异化;再次,企业在起步发展阶段,整体实力薄弱,应充分整合和利用内在资源,奠定未来发展基石,此时,企业管理人员应将整合内外部资源作为降低成本的重要举措;最后,零售企业应灵活运用目标成本法等新型的成本管理方法,并将成本管理上升至企业发展战略高度,全面落实成本管理工作。

3.2 加强成长期成本管理问题的对策

零售企业应积极利用作业成本管理法重新构建和完善内部价值链,加大成本控制,努力将成本控制在创造最大化顾客价值的水平上,从而确保企业减少不必要的成本支出。同时,企业应坚持成本效益原则和适度原则制定完善的原材料成本方案,以便于企业增强产品的市场竞争力。除此以外,零售企业应按照员工特长进行岗位分配。实行差异化的薪资支出机制,落实奖惩机制。

3.3 加强成熟期成本管理问题的策略

首先,企业应纵向整合成本战略,完善价值链体系,提升企业运作效率和水平,为企业发展迎来新的机遇和契机;同时,价值链的纵向整合和延伸有利于企业更好的把控成本控制点,从而降低综合成本;其次,企业应针对产品结构开展有效的分析活动,淘汰无利润或者是利润较少的产品,将关注点放在利润大与消费者急需的产品上。企业在开展成本分析活动中,应从不同产品差异化的生产规模着手,这时可以以企业实际发展情况选择是否使用并购重组增强企业整体竞争实力;再次,为了进一步的抢占市场份额、获取价格优势,零售企业可以在保质保量的前提下使用低成本战略以吸引更多的消费者;最后,企业需要确保产品质量。产品质量是零售业企业发展的关键因素,企业必须加大产品质量成本的管控力度,以维持现有市场份额不缩减,以及整体竞争实力不降低。

3.4 加强衰退期成本管理问题的策略

首先,当企业现处行业的整体需求呈现递减趋势且在未来发展过程中难以回升时,可以考虑将剩余产能转移至新的业务范围和领域,这时企业实施成本管理最根本的目的是衡量企业退出成本,助力企业将退出成本控制在最低范围内;其次,当企业是因竞争对手抢先一步取得发展先机而被迫进入衰退期时,企业应及时根据市场需求的变动加快产品的升级换代;最后,处于衰退期的零售企业一般都存在较多的剩余产品,企业应针对性的对产品进行不同程度的价格调整,为企业创造更多价值与利益。

4 结束语

任何企业在发展的过程中都需要遵循生命周期规律,并针对发展阶段的差异性选取合适的发展策略,为企业实现稳步持续增长以及转型升级发展奠定基础。成本管理水平在一定程度上直接决定着零售企业发展,所以零售企业需要加强成本管理,确保成本管理贯穿企业经营发展的全生命周期,助力企业增强综合竞争实力,实现可持续发展。本文从初创、成长、成熟、衰退这四个生命周期分别进行探讨零售企业的成本管理问题;在初创期,企业整体竞争实力偏弱,成本控制难度大且极易受外部因素影响;而成长期过于侧重规模扩张,成本管理重点模糊;在成熟期,对外投资扩大,原有产品产出受到影响,竞争优势降低;在衰退期,应收账款管理风险加大,产品滞销,成本支出增多。针对上述问题,在初创期,明确市场定位和产品销售目标,把握投资机会减少风险成本;在成长期,降低产品库存、落实弹性成本监管、设立监管机构;在成熟期,合理分配成本、适度提高债务资本率、发展规模经济;在衰退期,产品重组、落实绩效管理,并加大新产品开发力度,旨在对零售企业实现成本管理贯穿企业运营全生命周期有所帮助,助力企业提升成本管理水平。企业需要正确把握所处的生命周期阶段,并积极选用合适的策略和手段减少成本支出,为企业实现经济利益最大化以及稳健有序发展奠定基础。

参考文献

- [1]朱家慧.零售企业生命周期的成本管理分析[J].农家参谋,2018(13):282.
- [2]程婷婷,朱开镛.基于企业生命周期阶段的成本粘性研究[J].三明学院学报,2012(1):8-14.
- [3]杨海龙.成品油零售企业战略成本管理[J].现代商业,2021(15):115-117.
- [4]黄显章.零售企业成本管理现状及对策思考[J].全国流通经济,2020(24):3-5.
- [5]曹素文,王德发.新零售模式下企业成本管理研究——以T公司为例[J].湖北工业大学学报,2019(6):45-48.
- [6]韩忠义.零售企业生命周期的成本管理分析[J].中国商论,2019(2):3+10.