

张裕集团存货周转速度分析及相关建议

钟礼凤

笔者以烟台张裕集团有限公司(下称张裕集团)为例,根据其2009~2018年财报中存货的相关数据,从存货周转率、存货构成、存货变动率、存货占流动资产比重以及存货周转过程占用现金五个方面,对其存货周转速度进行分析,进而对提高存货周转速度提出建议。

一、存货周转速度分析

(一) 存货周转率

存货周转率是衡量企业存货周转速度最为直观的指标。与一般的制造业不同,红酒企业的存货从生产到可销售需要经过较长的储存和酿制时间。2009年,张裕集团的存货周转率为1.12,随后一直在下降,2013年达到最低点(0.62),然后从2014年开始缓慢上升,2015~2018年始终保持在0.7左右。总体上看,张裕集团的存货周转速度较慢,即便是周转最快的2009年,存货周转率也仅仅是1.12,低于一般的制造业的平均水平。

从存货总量来看,张裕集团近10年来的存货总量波动上升。2009~2012年张裕集团的存货一直呈现较高的增长势头,分别为113 124万元、129 441万元、175 596万元、226 882万元,因为此时集团发展势头良好,忙于增加产能,布局固定资产投资。这也是导致存货周转率下降的一个重要因素。而2012年年底,国家有关规定的出台,使酿酒行业受到一定影响,

加上关税下降,进口红酒不断涌入我国市场,于是自2013年开始,我国酿酒行业开始进入结构调整期,着力发展中低端红酒,布局大众消费市场。历经3年,酿酒行业完成了结构性调整,2015年,张裕集团存货周转率又回到2012年0.7的水平。从2015年之后,存货总量保持增长,存货周转率提高,存货周转加快,反映出张裕集团近几年经营策略调整已初见成效。

(二) 存货构成

张裕集团的存货分为原材料、在产品、库存商品三类。存货周转天数取决于三者的周转速度。而张裕集团在产品加库存商品占存货的比重超过90%,且库存商品占比逐年提高。这无疑会影响库存商品周转速度,究其原因,红酒从生产到销售所需的时间较长,市场需求变化越来越快,致使红酒企业对市场需求预测不准,生产具有一定的盲目性,以致红酒生产企业不能及时发现滞销品,造成库存堆积。同时,在当前我国消费者更趋于理性的情况下,红酒生产企业无法及时满足消费者需求,适时提供较好性价比产品,也会导致存货周转较慢。

(三) 存货变动率

张裕集团近10年存货变动较大,2009~2013年存货变动率分别为13.36%、14.42%、35.66%、29.20%、-6.50%,自2013年之后,存货波动幅度变小,2014~2018年分别为-1.59%、8.31%、-0.54%、10.01%、10.15%。由于

存货账面价值为存货数量×市场价,在市场价格一路走高的形式下,存货增长幅度放缓,从侧面反映出集团存货管理系统使存货数量得到了有效控制,有利于提高存货周转速度。

(四) 存货占流动资产的比重

存货在流动资产中所占的比重反映了企业流动资产的周转速度。由于存货是流动资产中流动性较差、变现能力也较弱的资产,该指标可以在一定程度上体现出存货对企业资产使用效率的影响程度。该指标越低,则企业资产使用效率越高。近10年来,张裕集团存货占流动资产的比重大幅上升,近5年占比超过50%,可见集团存货变现速度慢,存货占用资金较大,影响了资金的周转。

(五) 存货周转过程占用现金

制造企业的存货周转主要有采购、生产、销售、仓储四个环节,不同周转环节对资金的占用量和占用形式不同,分析企业在存货周转过程中的资金占用及对应的资产项目有助于提高存货周转速度。

1. 存货采购过程占用现金。应付账款和应付票据是企业在采购过程中采用的主要支付方式。张裕集团的年报显示,应付款项多为1年以内,但应付项目占存货的比重比较低,近10年来的最高值仅为0.3。其实,张裕集团作为国内红酒行业规模较大的企业,具有较高的市场地位,在产业链中有较强的话语权,商业信用较高,但却

没有很好的利地这一优势,以赊购的方式推迟存货生产过程中对资金的占用,故影响了存货的周转效率。

2. 存货生产过程占用现金。近10年来,张裕集团固定资产总额不断增加,至2018年年底,达到57.5亿元,是2009年的五倍多,张裕集团的生产能力也随之提高,2018年存货总量比2009年翻一番,但是固定资产和总资产的周转速度在放缓。存货占营业成本比重反映了按照目前的年销量,卖掉现有存货所需的时间,张裕集团存货占营业成本的比重上升,存货总量由差不多一年的销售量变成2018年近一年半的销售量,可见张裕集团产能的增长快于销售的增长,存货周转过程占用的资金量加大,说明集团存货管理水平和营运能力有待进一步提高。

3. 存货销售过程占用现金。稳定的市场地位使得张裕集团预收账款占营业收入的比重较为稳定,10年间始终处于0.4~0.9之间。销售现金流量、经营现金流占主营业务收入比重逐年降低,从2009年的1.35降至2018年的0.96%。这说明虽然企业营运能力比较稳定,但比重逐年降低的趋势表明张裕集团扩大生产规模的投资活动对经营活动现金流的贡献并不大,资金使用效率在下降,为取得相同营业收入占用的流动资金在增多。应收账款周转天数逐年增多,从2009年的7.73上升至17.71。反映了张裕集团利用赊销减少存货占用资金压力的效果不佳,为了扭转销售下滑的趋势,放宽了信用政策又缺少有效的货款回收管理,货款回收速度减慢。

4. 存货储存过程占用资金。存货在储存过程中会发生变质损失、仓储保管费、保险费、机会成本等,可使用存货跌价准备计提数、存货跌价准备占存货比重来衡量存货持有过程中

对资金的占用程度。近10年张裕存货集团跌价准备计提额不稳定,计提额占存货比重波动也较大,从2009~2018年,分别为0.13%、-0.02%、0.14%、0.12%、-0.11%、0.10%、0.12%、0.15%、0.17%、-0.03%,这说明张裕集团存货储存过程占用资金占用不稳定,但因计提数额占存货比重非常小,故表明存货在储存过程中占用资金不多。

二、相关建议

当前国家宏观经济增速放缓,中美贸易摩擦不断,我国葡萄酒市场总体需求较为疲软,加之原材料、运费、折旧费等成本和费用不断增加,给红酒生产企业的盈利能力带来较大压力,因此,笔者建议,张裕集团可从以下四方面加强存货管理,提高存货周转速度来缩短现金周转天数,减少存货对资金的占用。

(一) 加强信息共享,完善存货信息管理系统

近年来,许多红酒制造企业开始推行产品生产订单驱动模式,以减少存货规模和资金占用,解决产销脱节问题。笔者建议,张裕集团应在改变生产模式的基础上,借助互联网及大数据分析等信息技术,构建存货需求预测系统,对存货管理涉及的产品销量、价格、地区、消费者年龄、偏好等数据进行采集,利用云计算对数据进行分析,帮助判断市场的结构与需求,以提高企业对市场的反应速度,准确预测市场需求,生产适销对路的产品以加快存货周转。

(二) 提高采购议价能力,强化采购全流程管理

当前,红酒行业高端产品市场增长放缓,中低端产品发展势头良好,高毛利产品销售占比下滑而低毛利产品销售占比上升,利润空间减少,必须严格控制存货成本。笔者建议,在

采购价格上,张裕集团应积极统筹国内外葡萄资源,优化葡萄收购定价方法,建立健全采购询价系统,以提升采购效率,增加采购透明度,将葡萄收购价格控制在合理水平。在采购模式上,应尝试准时制生产(JIT)模式,最大限度地减少原材料的库存,节省原材料占用空间,降低库存成本,加快存货周转。在采购付款上,应积极利用商业信用,扩大应付项目占存货的比重,减少采购环节对资金的占用,提升现金流的流速,提高现金流的使用效率。

(三) 建立供应商价值联盟

张裕集团在增强自身实力的同时需联合上下游企业建立信息共享机制,增加红酒产业供应链的柔性,使整条供应链资源得到充分利用。与上游供应商的价值联盟不但决定所需采购的原材料品质和数量,而且决定采购付款的方式,通过良好的沟通,可延迟采购货款的支付时间。与下游供应商之间建立信息共享,可及时知晓消费者的需求以决定红酒的生产方向,减少长鞭效应,提高对市场需求的反应速度,增强竞争力。

(四) 加强应收账款管理,提高回款速度

过去几年,许多红酒生产企业都不同程度地放宽信用政策用于扭转销售颓势,但如果一味放宽信用政策,无法收回的坏账将给企业带来更大的损失,因此,笔者建议,应建立健全赊销信用体系,在赊销前应对客户进行全面信用评估,详细分析赊销客户的盈利能力与偿债能力,符合条件的才可允许赊销。业绩考核时,在提高应收账款回款率权重的同时,降低营业收入的权重,防止各个层级为增加收入业绩而进行赊销。□

(作者单位:广西大学)

责任编辑 李卓