

企业战略调整, 客户集中度与扭亏绩效

杨 毅

重庆城市交通开发投资(集团)有限公司, 中国·重庆 渝北 401121

【摘 要】多元化企业战略属于企业发展过程中的重要战略选择, 企业和客户间形成稳定关系, 对提高企业竞争力具有极大作用。本文选择2017~2021年间40家上市企业作为研究样本展开研究, 结合建构模型, 分析多元化经营和客户集中度对扭亏企业绩效的影响, 仅供参考。

【关键词】客户集中度; 企业; 战略; 策略; 扭亏绩效

Corporate Strategy Adjustment, Customer Concentration and Turn-around Performance

Yang Yi

Chongqing Urban Transportation Development and Investment (Group) Co., Ltd., Yubei District, Chongqing 401121

[Abstract] Diversified enterprise strategy is an important strategic choice in the process of enterprise development. The formation of a stable relationship between enterprises and customers has a great effect on improving the competitiveness of enterprises. This paper selects 40 listed companies from 2017 to 2021 as the research sample to carry out research, combined with the construction of the model, analyzes the impact of diversification and customer concentration on the performance of companies that turn losses, for reference only.

[Key words] customer concentration; enterprise; strategy; strategy; turnaround performance

引言

如今, 我国诸多企业快速发展, 企业数量持续增加, 竞争十分激烈。近些年, 由于受中美贸易摩擦及宏观市场调控等各种客观因素制约, 企业市场需求有所收缩, 越来越多的企业出现亏损状态, 导致企业发展压力巨大。此种形势下, 小型企业因技术壁垒较低, 产品品种众多, 且更新换代较快, 出现了绩效亏损问题。为此, 企业若想在激烈的市场竞争下获得生存机会, 则需主动寻找商机, 以促进企业调整战略, 增强客户集中度, 进而对企业绩效产生积极作用。

1 企业战略调整与扭亏绩效分析

在企业经营盈利下降时, 管理层危机意识就会在战略调整中得以显现。对于正在发展中的企业来讲, “穷则思变”是最好的选择。“变”指企业可以从“开源”和“节流”这两个方面展开比较积极的策略。企业发展时, 因市场不稳定, 赢利与亏本现象并存。亏损的企业, 往往会因为战略部署和内部管理需求, 在外部环境和资源限制下战略调整, 不断地适应新内外部环境, 才能使企业发展与新环境相适应。

在此过程中, 企业通过对资源配置、管理制度的优化, 可持续提升经营效能, 从激进策略转变到保守控制策略, 改变传统组织形态, 提升企业适应能力, 并在一定程度上提升企业经营绩效。然而, 上述理论普遍针对经营状态良好的企业, 在企业亏损后, 企业运营状况将会发生巨大改变, 企业内部管理可能出现漏洞, 如融资环境、供应商关系等外部环境也会变得更加严重。因此, 在这种情况下, 通过降低成本等保守策略, 可以帮助企业在短期内“转危为安”。企业出现亏损, 表明企业内部和外部环境在短期内已经出现了恶化问题, 企业必须重新评估自身发展状况, 而不是在经济不景气时盲目地进行兼

并和扩张。在资源短缺情况下, 企业需抛弃激进策略, 采用保守策略, 优于积极策略。

1.1 实施保守战略扭亏

同样规模战略调整, 对亏损程度不同的企业, 其影响也会有差异。第一次亏损或损失很少的企业, 很有可能是由于经营过程中意外情况或突然原因而出现损伤, 而企业自身经营环境和资源状况并没有发生重大改变。因此, 企业在原有策略结构上进行自我优化, 更容易实现扭亏为盈。然而, 持续亏损或严重亏损的企业, 其实质是经营状况已经恶化, 此时盲目加大投入, 不但无法扭转亏损, 反而可能导致债务上升, 经济进一步下滑。所以, 与损失较小的企业相比, 损失较大的企业应该采用较保守策略, 而不是积极策略。

1.2 关注行业调整战略

企业战略调整是否能帮助企业实现扭亏为盈, 还与其所在行业相关。企业不能盈利, 是因为其战略选择与一般商业策略背道而驰。在成长周期中, 企业业绩较好, 而整个行业策略也比较积极。此种形势下, 亏损的企业, 往往都会选择比较保守的策略, 这样一来企业的业绩就会更好。景气衰退型周期性产业表现欠佳, 产业总体策略较为保守, 此时出现亏损的企业更容易出现策略上的过激行为, 所以采取保守策略可以提高企业业绩。综合来看, 与较小损失的企业相比, 较大亏损的企业需采取更稳健的战略改善企业扭亏业绩。在成长型产业中, 企业战略调整会对企业经营业绩产生积极影响。经济衰退期产业, 包括成熟期企业, 战略调整对企业经营业绩会产生负面影响^[1]。

2 客户集中度调节分析

企业绩效是企业策略和执行对最终运营结果的影响, 企业

绩效可以较完整的反映出企业成本控制效果、资产运用管理效果、资金来源配置效果、股东权益回报构成等。企业绩效主要表现在企业的盈利能力、经营能力、偿债能力、抵御风险能力等方面。

收益与支出对企业盈利能力有一定影响,从收益的观点来看,客户集中度便是较强的谈判能力,而客户利益势必会被消费者所关注。从成本观点来看,当市场趋于同质化时,价格并非只是一种消费因素,消费者在选购商品时,更多的会注意到其品质与品牌。因此,企业必须以优质的产品为导向,从而增加生产成本、研发投入、技术革新等,从而摊薄企业利润。同时,为了与主要客户建立长期战略合作伙伴关系,企业之间也会进行关联专性投资。通过此种方式,客户可以更好地了解企业经营情况,同时企业也有责任将其业绩平稳、持续增长、具有良好履约能力等有利信息传达给投资者,以改善交易关系,优化交易条款^[2]。企业会有更科学的盈余管理,以反映企业运作状况和稳定性。高水平盈余管理也会带来较高审计风险,因而注册会计师必须收集大量的证据,为控制审计风险付出更多代价。当然,为了保持良好的合作关系,企业也会通过关系进行投资,从而使企业经营成本上升、利润下降、财务业绩下降。

许多学者认为,大客户在企业中具有较强影响力,可以通过协商来强迫企业增加商业折扣,并放宽信贷周期。例如,在实力不均衡的供应链中,下游强势零售商会将成本转移到上游,并将其利益转移到上游。大企业根据发展能力“两头吃”。以应收账款的周转比率为例,应收账款的周转比率=应收账款的净收益/应收账款的平均结余,而应收账款的增加,则会使应收账款的周转率降低。现金流量是企业的“血液”,减少应收账款会对企业经营产生一定的影响,从而降低企业的经营效率,降低企业整体绩效。

客户集中度使得企业收益不稳定的风险增加,长期资金占用,专有化投资增加。由于长期负债融资的持续性和稳定性较强,还款利率较低,还款期限固定,不确定性较小^[3]。因此,在高客户集中度企业中,企业更倾向于使用长期债券融资,以提高企业的中长期债务融资比例,改变企业的期限结构选择行为。从供货商—银行的角度看,在发放贷款时,银行会对企业销售进行调查,如果客户集中程度高,银行则会提供更多长期贷款。由于企业防范动机,企业将大量现金储备起来,为企业正常运营提供更多资金,这无疑会增加企业长期贷款,从而加重企业债务负担。因此,随着客户集中度的提高,企业负债水平将会提高,企业流动资产将会减少,从而使企业偿债能力下降,致使企业经营绩效下降。

客户集中会使企业的收入不确定性增大,并使企业现金流量风险增大,对主要客户依赖程度愈高,企业面临的经济危机也愈来愈大。例如,财务杠杆就是一种度量企业金融风险的工具。 $DFL = (Q(P-V) - F) / (Q(P-V) - F - I)$, Q 为销量, P 为销售单位, V 为产品可变成本, F 为固定费用。根据方程式,在短期内,假设 F 保持不变,虽然客户集中地降低了销售价格,但总体上,销售价格要高于单位产品的变动成本。因此,由于客户对长期贷款大量增加,导致了利率上升,从而使企业融资杠杆增大,提高企业运营风险,导致企业的实际经营绩效大打折扣。

3 企业战略调整, 客户集中度与扭亏绩效研究设计及数据来源

3.1 选取指标

3.1.1 企业绩效

企业绩效反映企业运营效率与效益,通常用财务指标来度量。针对企业业绩的单一指标不能对其进行科学的评价,采用多指标综合评估方法,如可选择7个财务指标对其进行综合评估。该指标主要数据来自于2017-2021年度40家上市企业财务报告(见表1)。

表1 企业绩效指标选取和计算公式

综合指标	企业绩效(Z)	计算公式
财务指标	总资产报酬率	(利润总额+利息支出)/平均资产总额*100%
	净资产收益率	净利润/所有者权益*100%
	存货周转率	销售成本/平均存货余额*100%
	资产负债率	总负债/总资产*100%
	营业增长率	本期营业增长额/上年同期营业收入总额*100%
	主营业务利润率	主营业务利润/主营业务收入*100%
	总资产增长率	本期总资产增长额/年初资产总额*100%

文章采用因子分析方法整理资料、数据,因子分析是对高阶资料进行降维处理,从中选出有代表性的因素,并将同质性的因素归入单一因素,使资料的性质得到更好的体现。研究发现,KMO测试 KMO值都在0.7以上,说明各因素间具有很好的相关性,适用于因素分析。另外,经过标准化处理,用SPSS软件进行相关系数的计算,得到主分量因子。对累积方差贡献比80%以上的因素进行因子旋转,以累积方差贡献率为因素权重,得到相应计算结果。

3.1.2 企业多元战略和客户集中度

企业多样化战略和客户集中度研究,选取企业规模、财务杠杆、资产回报率、企业成长等因素作为影响因素,并以企业规模、财务杠杆、资产回报率、企业成长为指标进行实证分析。目前,常用衡量企业多元化程度的方法有Herfindahl指数和熵指数法,其中Herfindahl指数是衡量企业多元化程度的重要指标,计算公式为 S^2_i 是企业营业收入在全部营业收入中的比例,Herfindahl指数愈接近0,则表示企业多元化战略实施程度较高。

3.2 构建模型

文章采用回归模型探讨不同类型客户集中度对企业绩效的影响。根据以上参数选择,建立了如下图1所示模型。

$$Z = \gamma + k_1 H + k_2 \{C, F\} + k_3 D_1 + k_4 D_2 + k_5 D_3 + k_6 D_4 + \varepsilon \quad (1)$$

$$Z = \gamma + k_1 H + k_2 \{C, F\} + k_3 D_1 + k_4 D_2 + k_5 D_3 + k_6 D_4 + k_7 IH + k_8 I \{C, F\} + \varepsilon \quad (2)$$

上式中 ε 为残差项。

图1 模型构建

3.3 变量描述性统计

表2显示了研究中的主要变量,从表2可以看出,企业多元战略H平均值是0.4943,高于0.4697中位数,这表明少数

企业实施多元化战略程度较高, 总体多元化水平也有所增加。同时, 从前五名和第一大客户的营收比例来看, 平均为 0.3103, 0.0907, 高于中值 0.2919, 0.0842, 表明销售比例较高。

表 2 变量描述性分析

变量	平均值	标准差	中位数
H	0.4943	0.2031	0.4697
C	0.3103	0.1283	0.2919
F	0.0907	0.0263	0.0842
D ₁	0.3964	1.2984	4.2965
D ₂	0.4183	0.1634	0.4279
D ₃	0.1978	0.986	0.1645
D ₄	3.2102	1.2732	3.2981

表 3 大企业与小企业多元化程度对比

H	均值	方差	最小值	最大值
大型企业	0.6043	0.2441	0.1641	1
小型企业	0.4518	0.1792	0.1015	1
P 值	0.91***	0.0001***		

表 3 是各大家用电器企业与中小家用电器企业之间的差异, 从表 3 可以看出, 在衡量大规模企业多元化战略程度指标上, H 均值要比小企业差。随着 H 值降低, 企业多元化战略程度也随之提高。所以, 中小家企业多样化程度高于大型企业, 而大型企业经营模式则更加单一。

4 企业战略调整, 客户集中度与扭亏绩效研究反思

企业经营战略是企业发展时必不可少的重要策略, 与客户建立起稳定关系, 能保证企业在未来发展中始终处于领先地位^[4]。企业战略调整和客户集中程度都会对企业的经营绩效有很大影响。上述文章选取了 2017-2021 年国内 40 家企业作为样本, 对企业战略调整、客户集中度及企业业绩进行回归分析。研究发现, 企业战略调整与企业绩效间存在着显著的互相关系, 而在大型企业中, 两者之间正相关较大, 而客户集中度对企业绩效影响不大^[5]。

企业战略调整对企业来讲具有正、负两方面的双重效应, 适度的战略调整可以使企业资源得到有效分配, 管理费用减少, 风险适当分散, 规模效益最大化。但是, 企业战略调整也会产生一定消极后果, 比如过度的投入, 会使资源的使用效率下降, 而且会导致企业内部各个部门相互补贴, 从而对绩效较好的部门绩效产生不利影响。同时, 也会导致企业不能迅速地应对外部市场环境的变化, 从而影响到企业的发展。从整体上看, 企业战略调整存在着负面效应, 过于分散的经营战略将会阻碍其健康、稳定的

发展^[6]。在产业属性上, 与小型企业相比, 战略调整对大型企业冲击更大。究其原因, 在于大型企业在技术、设备、人力等方面的投入要比小型企业多得多, 而企业面临的市场则更贴近寡头市场。同时, 企业技术也在不断地进步, 新产品发布也越来越快, 所需要的资源也越来越少, 越来越多的企业面临着垄断竞争现象。因此, 小型企业应采取适宜的战略调整方法, 以实现资源的合理分配, 减少经营风险。另外, 从客户关系角度来看, 客户集中度对企业绩效没有明显影响, 客户集中并不能很好地反映企业与合作稳定性。

5 结束语

综上所述, 从整体上讲, 我国市场竞争已经越来越激烈, 在当前市场环境下, 企业应该重视主业发展, 审慎地进行战略调整, 加强自身核心竞争力, 在自身主营业务方面稳固竞争优势, 向着专业化方向发展。战略调整是企业发展的的重要手段, 但如果一味地追求多元化, 会降低企业的资源利用率, 增加企业经营风险, 从而影响企业长远发展。当前, 消费者对产品品质、功能等的要求不断提高, 同时引进国外品牌, 使得诸多行业的竞争日趋激烈。对大型企业来讲, 则要加强技术, 强化核心业务发展, 巩固自身竞争优势。小型企业则可以充分发挥自身优势, 结合发展现状调整战略, 不可一味地贪大求全, 而是要逐步调整战略, 在循序渐进中扭亏绩效。

参考文献:

- [1] 田静, 李思琦. 企业-供应商关系与合作绩效的关系研究: 沟通、信息共享和信任[J]. 知识经济, 2012(10): 4.
- [2] 鄢波, 杜勇, 刘珂. 企业战略、供应商关系与扭亏绩效[J]. 财会月刊, 2019(14): 9.
- [3] 张先敏. 供应链管理与经营性营运资金管理绩效: 影响机理与实证检验[D]. 中国海洋大学.
- [4] 贾勇, 张涵莹. 供应链关系与企业技术创新——基于供应商/客户集中度的分析[J]. 杭州电子科技大学学报(社会科学版), 2021, 17(06): 24-32.
- [5] 冯展斌. 客户集中度对企业战略差异的影响: 协同效应抑或挤压效应[J]. 现代财经(天津财经大学学报), 2021, 41(11): 3-18.

作者简介:

杨毅 (1987.09-), 男, 汉族, 四川广安人, 中级经济师, 研究生, 主要从事国有企业法人治理、监事会监督、审计监督、内控建设等, 研究方向: 客户集中度, 扭亏绩效。