

Chiến lược công ty trong thời kỳ lạm phát

Nguồn: VEF - theo BCG Perspective (*)

Lạm phát đối với các hoạt động kinh doanh có ảnh hưởng nhiều khi khó nhận thấy nhưng vô cùng nguy hiểm. Lạm phát giảm lợi nhuận thu được trên thực tế trong khi các nhà quản lý cứ ngỡ rằng công ty mình đang phát triển. Lạm phát cũng khiến mức đầu tư giảm và ảnh hưởng đến phân bổ tài nguyên. Giá trị thị trường suy giảm, cổ phần hầu như không sinh lãi trong thời kỳ lạm phát. Đồng thời, cũng giống như bất kỳ mối đe dọa kinh tế nào khác, lạm phát chính là "lửa thử vàng" dành cho các doanh nghiệp. Những công ty muốn vượt qua các ảnh hưởng tiêu cực của lạm phát có thể lợi dụng giai đoạn này để đánh bại các đối thủ yếu hơn và nâng lợi thế cạnh tranh của mình.

Bài viết này mô tả quá trình chuẩn bị gồm 2 bước. Bước thứ nhất là xác định, đánh giá các tác động của lạm phát đối với lợi nhuận và vốn đầu tư của công ty, cũng như xem xét khả năng ứng phó hiệu quả đối với các tác động đó. Bước đầu tiên này chính là việc dự đoán ảnh hưởng của lạm phát. Bước thứ 2 là sử dụng kết quả phân tích tác động trên để xây dựng một kế hoạch tổng thể tập trung vào khả năng tác động của lạm phát, và có thể giúp công ty tránh các hậu quả tiêu cực.

Quá trình chuẩn bị hoàn thành càng sớm thì công ty càng có khả năng hạn chế ảnh hưởng của lạm phát đến các hoạt động kinh doanh của mình. Và càng đợi lâu thì việc đối phó hiệu quả với lạm phát càng khó khăn hơn.

Xác định ảnh hưởng lạm phát đến lợi nhuận

Mức độ ảnh hưởng của lạm phát đến lợi nhuận của công ty lớn hay nhỏ phụ thuộc vào hai yếu tố. Một là khả năng hạn chế sự tăng giá từ phía nhà cung

cấp. Hai là khả năng định giá sản phẩm cao hơn mà khách hàng vẫn chấp nhận. Nên nhớ rằng mục tiêu ở đây không phải là bảo vệ công hoàn toàn với lạm phát, và điều này rõ ràng là không thể thực hiện được. Thay vào đó, công ty cần chắc chắn rằng chi phí đầu vào tăng chậm hơn mức tăng của giá bán ra.

Xác định ảnh hưởng của lạm phát liên quan đến việc đánh giá tác động có thể có của lạm phát đối với lãi/lỗ của công ty. Lạm phát tác động đến các loại chi phí khác nhau của công ty ở mức độ nào? Và công ty có thể tăng giá sản phẩm lên bao nhiêu trong thời kỳ lạm phát? Để trả lời những câu hỏi trên, có 4 yếu tố cần phải xem xét. Đó là: các điều khoản trong hợp đồng của công ty, mối quan hệ với nhà cung cấp và khách hàng, mức độ ảnh hưởng của lạm phát đối với nhà cung cấp và khách hàng, và cuối cùng là mức độ cạnh tranh.

Điều khoản hợp đồng

Hầu hết các hoạt động trao đổi kinh tế thường được thực hiện, quản lý thông qua một số dạng hợp đồng (rõ ràng hoặc ngầm hiểu). Chi phí đầu vào thường được quản lý bởi các thỏa thuận ngầm trong bán lẻ, các hợp đồng được chuẩn hóa trên thị trường chứng khoán hay các hợp đồng theo yêu cầu của nhà cung cấp. Giá bán ra thì do các định ước với khách hàng quyết định. Một số hợp đồng có thể không chính thức nhưng vẫn có một số quy định như giấy bảo hành, hay các giao kèo dịch vụ. Để đánh giá tác động có thể có của lạm phát đối với chi phí, giá cả, hay chính là lợi nhuận của công ty, các điều khoản trong hợp đồng cần phải minh bạch, rõ ràng.

Thời hạn hợp đồng là một yếu tố quan trọng, cần xem xét kỹ lưỡng. Ví dụ, về phía người cung cấp,

hợp đồng dài hạn chính là một biện pháp bảo vệ trong khi quá nhiều hợp đồng ngắn hạn ở các thị trường giao ngay (trực tiếp) lại làm tăng rủi ro lạm phát. Tương tự, các hợp đồng với giá cố định sẽ giúp tránh các tác động tiêu cực của lạm phát tốt hơn so với hợp đồng với giá có thể điều chỉnh.

Các công ty cũng nên chú ý đến ảnh hưởng tiềm ẩn của các điều khoản có thể thương lượng lại trong hợp đồng. Nhiều hợp đồng dài hạn giá cố định có một số điều khoản quy định mức giá có thể thay đổi khi mức lạm phát vượt quá tỷ lệ nào đó. Ngoài các điều khoản hợp đồng chính thức, các nghiệp vụ bảo hiểm tài chính cũng cần được quan tâm, đánh giá tác động, đặc biệt đối với nguyên liệu thô hầu như được mua bán trên các thị trường dễ biến động. Nghiệp vụ bảo hiểm tài chính có thể giảm hoặc tăng mức độ ảnh hưởng của lạm phát chi phí.

Khi xem xét hợp đồng liên quan đến chi phí đầu vào, các công ty không nên giới hạn phân tích ở chi phí nguyên liệu. Nhiều loại chi phí khác như chi phí nhân công, cũng đóng vai trò quan trọng. Cần phải hiểu rằng tỷ lệ chi phí nhân công tùy thuộc vào các hợp đồng đàm phán tập thể, thời hạn các giao kèo này và mức lương tăng được quy định cụ thể. Đối với các hợp đồng không kết hợp, thời gian trung bình của hợp đồng và mức giá tăng trong thị trường lao động có thể ước tính được.

Dạng hợp đồng cũng có ảnh hưởng lớn đến khả năng của công ty trong việc chuyển phần tăng trong chi phí đầu sang phía khách hàng bằng cách tăng giá sản phẩm, dịch vụ. Hay nói đơn giản, đối với các công ty, các điều khoản hợp đồng càng tạo lợi thế về phía người cung cấp thì càng bất lợi về phía khách hàng. Ví dụ, các giao kèo ngắn hạn với khách hàng thì sẽ giúp ích nhiều cho công ty hơn là các hợp đồng dài hạn, bởi giá cả có thể tăng giảm linh hoạt hơn. Tương tự, các hợp đồng cho phép điều chỉnh giá theo giá cả nguyên liệu thô cũng sẽ giúp hạn chế các tác động tiêu cực của lạm phát.

Mối quan hệ với nhà cung cấp và khách hàng

Đương nhiên việc nhận định các điểm yếu trong các hợp đồng hiện có là rất cần thiết, tuy nhiên thay đổi chúng lại là một việc hoàn toàn khác. Việc một công ty có thể áp đặt các điều khoản có lợi mà cả nhà cung cấp và khách hàng chấp nhận hay không phụ thuộc vào sự cân bằng quyền lực trong ngành đó.

Tần số điều chỉnh giá của các nhà cung cấp sẽ khác nhau đối với các ngành kinh doanh khác nhau. Ví dụ, người bán sỉ thực phẩm điều chỉnh giá thường xuyên hơn so với những người cung cấp trong các lĩnh vực khác. Do vậy khách hàng mua thực phẩm thường dễ bị ảnh hưởng bởi lạm phát.

Công ty có tránh được sự tăng giá từ phía nhà cung cấp hay không phụ thuộc vào việc công ty có được vị thế thuận lợi hay bất lợi khi thương lượng. Điều này lại được quyết định bởi tầm quan trọng của công ty đối với nhà cung cấp cũng như năng lực thuyết phục của công ty. Rõ ràng nếu công ty là khách hàng duy nhất của nhà cung cấp hoặc công ty có trong tay nhiều nhà cung cấp tiềm năng khác thì công ty sẽ dễ dàng hạn chế hoặc trì hoãn việc nhà cung cấp tăng giá trong giai đoạn lạm phát.

Vị thế thương lượng của công ty với khách hàng quyết định khả năng áp giá của công ty lên sản phẩm, nói cách khác, khả năng chuyển chi phí do lạm phát gây ra sang phía khách hàng và điều này phụ thuộc phần lớn vào độ co giãn của cầu theo giá.

Một công ty có thể xác định độ co giãn của cầu theo giá theo 2 cách: ước lượng hoặc phân tích số liệu. Trong một số trường hợp, cần phải phân tích độ co giãn trung bình của giá sản phẩm hoặc giá thị trường theo các đặc điểm cụ thể của khách hàng như độ tuổi, địa vị xã hội, mức độ tham gia của khách hàng trong các chương trình thể hiện lòng trung thành đối với sản phẩm của công ty. Những yếu tố này có thể có ảnh hưởng nhiều đến quyết định của khách hàng khi giá cả biến động.

Ảnh hưởng của lạm phát đến khách hàng và nhà cung cấp

Ngoài việc xem xét những tác động tiềm ẩn của lạm phát đến chi phí đầu vào và giá cả sản phẩm, công ty cũng cần phải nắm rõ những ảnh hưởng của lạm phát đến nhà cung cấp và khách hàng. Công ty càng biết nhiều về cơ cấu chi phí của nhà cung cấp và lạm phát ảnh hưởng tới những cơ cấu này như thế nào thì công ty càng có khả năng dự đoán cách thức mà các nhà cung cấp đối phó với lạm phát để có thể sẵn sàng ứng phó lại.

Tương tự đối với khách hàng, những hiểu biết của công ty về chính khách hàng của mình sẽ quyết định khả năng thành công của kế hoạch tăng giá sản phẩm trong thời kỳ lạm phát. Rõ ràng, công ty sẽ dễ dàng thương lượng tăng giá với những khách hàng theo đuổi chất lượng, đánh giá cao sự đổi mới và độ tin cậy của sản phẩm hơn đối tượng chú trọng đến giá cả.

Mức độ cạnh tranh

Hầu hết các công ty đều phải cạnh tranh trong những phân khúc thị trường và sản phẩm đa dạng, mà mỗi phân khúc có những tính chất, mức độ cạnh tranh riêng biệt. Mức độ cạnh tranh có ảnh hưởng lớn đến các tác động do quyết định liên quan đến giá cả sản phẩm của công ty gây ra, cho nên mức độ cạnh tranh cũng là một yếu tố cần phải đánh giá. Ví dụ khi thị trường có khá nhiều nhà cung cấp phục vụ cho một số lượng nhỏ khách hàng thì công ty sẽ rất

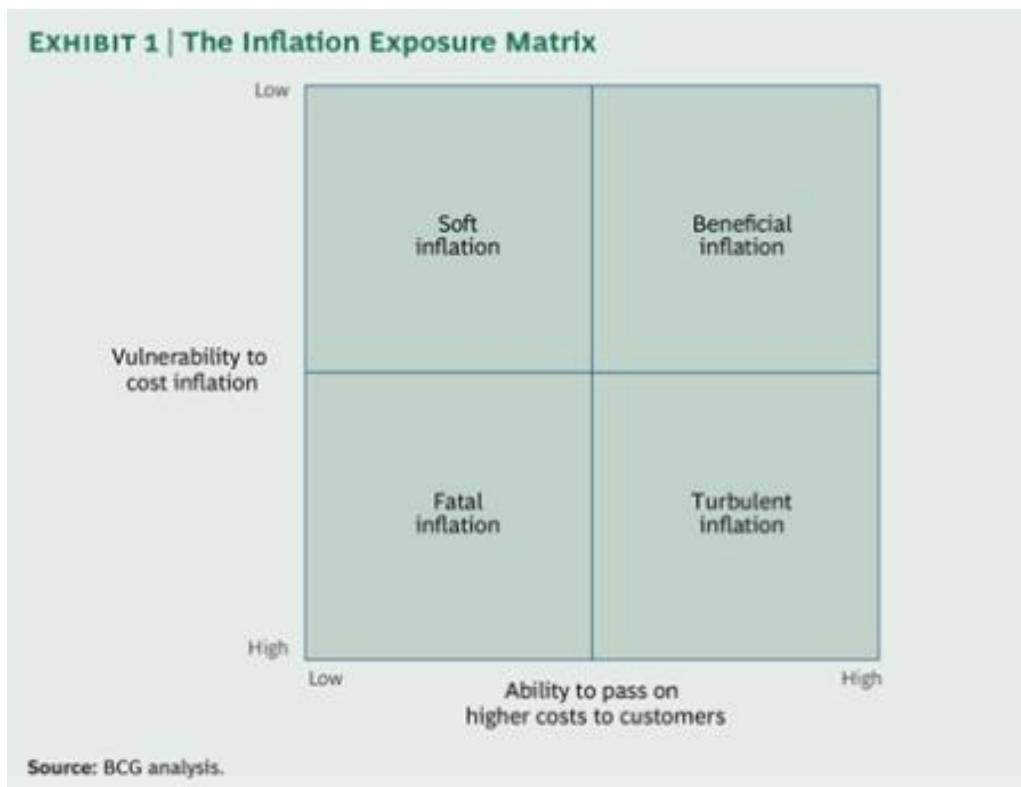
khó tăng giá. Ngược lại, khi thị trường có rất ít nhà cung cấp nhưng lại phục vụ số lượng khách hàng lớn thì công ty có thể điều chỉnh giá dễ dàng hơn. Đương nhiên trong trường hợp này các đối thủ cạnh tranh cũng tăng giá và không có cuộc chiến giá cả nào xảy ra.

Nhận định của công ty về tất cả các yếu tố ở trên sẽ khác nhau tùy theo đơn vị kinh doanh, phân khúc thị trường và sản phẩm. Những kết luận này có thể được tóm tắt trong bảng dưới, phân loại đơn vị kinh doanh theo mức độ dễ bị thương tổn do lạm phát chi phí và khả năng chuyển phần chi phí tăng sang phía khách hàng dưới dạng giá sản phẩm cao hơn (xem hình 1).

Đối với những ngành kinh doanh ở góc một phần tư phía trên tay phải thì lạm phát thực

sự mang lại nhiều lợi ích. Cơ cấu giá cả, chi phí tương đối an toàn (ít nhất là trong khoảng thời gian ngắn tiếp theo) nhờ phần lớn chi phí cố định và các hợp đồng dài hạn với giá cả không đổi. Đồng thời, các công ty thuộc nhóm này cũng khả năng thương lượng để đẩy giá sản phẩm lên trong thời kỳ lạm phát. Một trong những lý do cho vị thế thương lượng có lợi đối với công ty đó là trên thị trường hầu như không có sản phẩm hay dịch vụ thay thế hiệu quả nào.

Ví dụ về các công ty hưởng lợi trong giai đoạn lạm phát đó là các công ty cung cấp nguyên liệu thô cơ



bản như xăng dầu, quặng sắt hay các kim loại khác; chi phí cho thăm dò, thám hiểm và xây dựng cơ sở hạ tầng cao và cố định thường đi liền với định giá theo chỉ số và ít hàng thay thế. Các đơn vị kinh doanh cung cấp những nguyên liệu này có thể hưởng lợi trong thời kỳ lạm phát theo 2 lựa chọn chiến lược: hoặc tăng lợi nhuận bằng cách tăng giá với tỷ lệ cao hơn chỉ số lạm phát hoặc giữ nguyên giá, trong khi các đối thủ cạnh tranh tăng giá nhằm tăng thị phần.

Các đơn vị kinh doanh thuộc góc phần tư phía dưới bên phải sẽ thường xuyên phải thay đổi chính sách theo mức độ lạm phát. Các đơn vị này hoạt động trong các thị trường hết sức năng động với đặc trưng chi phí tăng được chuyển xuống chuỗi giá trị. Thông thường trong các công ty thuộc nhóm này phần lớn chi phí giành cho nguyên liệu thô, bởi vậy mà chúng phải chịu ảnh hưởng lớn khi xảy ra lạm phát chi phí. Nhưng đồng thời, các công ty này cũng có thể chuyên phần tăng chi phí sang phía khách hàng nhờ có vòng định giá ngắn hoặc năng lực định giá cao. Nhiều đơn vị bán lẻ có thể thuộc nhóm này vì chi phí nguyên liệu lớn và dễ thay đổi trong khi năng lực quản lý giá của họ cũng rất tốt.

Nhân tố mang lại thành công cho các công ty thuộc nhóm này chính là tốc độ và sự phối hợp. Chỉ khi biết rõ chi phí đầu vào hiện tại và có thông tin tại thời gian thực về giá sản phẩm của chính công ty và của các đối thủ cạnh tranh thì công ty đó mới có thể ứng phó hiệu quả trong môi trường luôn biến đổi nhanh chóng. Trong trường hợp này, cần phải thiết lập sự phối hợp chặt chẽ giữa bộ phận bán hàng và bộ phận thu mua, cung ứng. Khi chi phí đầu vào tăng, bộ phận bán hàng sẽ được thông tin tức thời để điều chỉnh giá bán. Tương tự, khi giá bán tăng lên, bộ phận cung ứng cũng cần nhanh chóng nắm rõ được tác động của việc tăng giá đến số lượng hàng hóa bán ra để có thể tối ưu hóa chiến lược thu mua. Các thông tin về động thái của thị trường được thu thập để đánh giá mức độ ảnh hưởng của lạm phát sẽ giúp công ty cân nhắc có nên tăng giá để thu lợi nhuận lớn hơn với thị phần giảm và sản xuất ít hay không.

Đối với đơn vị kinh doanh trong góc phần tư phía dưới bên trái thì lạm phát có thể là một tai họa. Các công ty thuộc nhóm này không những phải chịu chi phí đầu vào tăng mà còn gặp khó khăn khi chuyên phần chi phí tăng sang khách hàng. Đặc điểm của các công ty thuộc nhóm này là các khoản chi phí dễ thay đổi hoặc chi phí nguyên liệu lớn, chịu sự cạnh tranh khốc liệt và khách hàng của công ty có quyền thương lượng cao hơn. Đặc biệt, các đơn vị này thường bị ép chặt trong chuỗi giá trị. Ví dụ như các nhà cung cấp ô tô phải cạnh tranh với nhau để kinh doanh với số lượng rất ít các nhà sản xuất thiết bị nguyên gốc.

Để đối phó với lạm phát, các công ty thuộc nhóm này cần các biện pháp quản lý táo bạo nhằm tránh áp lực lợi nhuận. Các công ty cần xem xét kỹ lưỡng các hợp đồng cung ứng hiện tại, đánh giá khả năng thương lượng lại và nếu có thể thì sửa lại hợp đồng nhằm giảm chi phí. Tương tự đối với các hợp đồng bán hàng, các đơn vị kinh doanh cũng cần đánh giá khả năng có thể rút ngắn thời hạn hợp đồng hoặc yêu cầu tiền trả thêm tạm thời. Càng nhận thức sớm khả năng bị thương tổn do lạm phát ở mức độ nguy hiểm gây ra thì công ty càng có cơ hội đưa ra các biện pháp chiến lược, sáng suốt đối với các điều khoản điều chỉnh giá và định giá theo chỉ số trước khi lạm phát xảy ra.

Cuối cùng, các công ty thuộc nhóm ở góc phần tư phía trên, bên trái thì hầu như không nhận biết được lạm phát đang xảy ra bởi ảnh hưởng của lạm phát đối với lợi nhuận, giá cả của công ty là rất nhỏ, không đáng kể có ít năng lực định giá (thường do quy định của chính phủ) nhưng phần lớn giá cả, chi phí là cố định và các hợp đồng thường dài hạn. Ví dụ như các công ty được phẩm chịu rất ít tác động của lạm phát chi phí và giá bán ra cũng không dễ tăng do quy định của chính phủ. Các công ty cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp như các văn phòng luật sư, cũng chịu ít tác động của lạm phát. Tuy nhiên, các công ty này không phải không chú ý đến lạm phát vì hậu quả của nó tuy không nhận thấy tức thì nhưng sẽ có tác động về lâu dài. Các công ty thuộc nhóm này cần phải tinh táo, đánh giá ảnh hưởng của lạm phát đối với các đối thủ cạnh tranh, và chuẩn bị

sẵn sàng tận dụng cơ hội đối với các cơ sở cạnh tranh chịu ảnh hưởng nhất.

Xác định tác động của lạm phát với vốn

Trong khi rất dễ nhận thấy ảnh hưởng của lạm phát đối với lợi nhuận (P&L) của công ty thì ảnh hưởng của nó đối với tình hình tài sản (balance sheet) lại khó nhận biết nhưng cần phải chú ý hơn. Lý do nằm ở chỗ dòng tiền mặt, chứ không phải lợi nhuận kế

toán, quyết định giá trị công ty. Khi lạm phát tăng cao, tiền bị mất giá, nên số lượng tiền mặt cần thiết cho các kế hoạch đầu tư của công ty cũng tăng lên, nhiều khi mức tăng là rất đáng kể. Cần tái huy động vốn lưu động ròng theo phí tổn kế thêm, các khoản đầu tư vốn cố định trở nên đắt đỏ hơn. Nếu công ty không thể tăng giá nhanh

hơn tỷ lệ lạm phát thì giá trị của công ty sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Bởi vậy, công ty cần phải đánh giá khả năng ảnh hưởng của lạm phát đến 2 cấu thành chính của vốn đầu tư là vốn lưu động ròng bắt buộc và vốn đầu tư cố định.

Vốn lưu động ròng bắt buộc

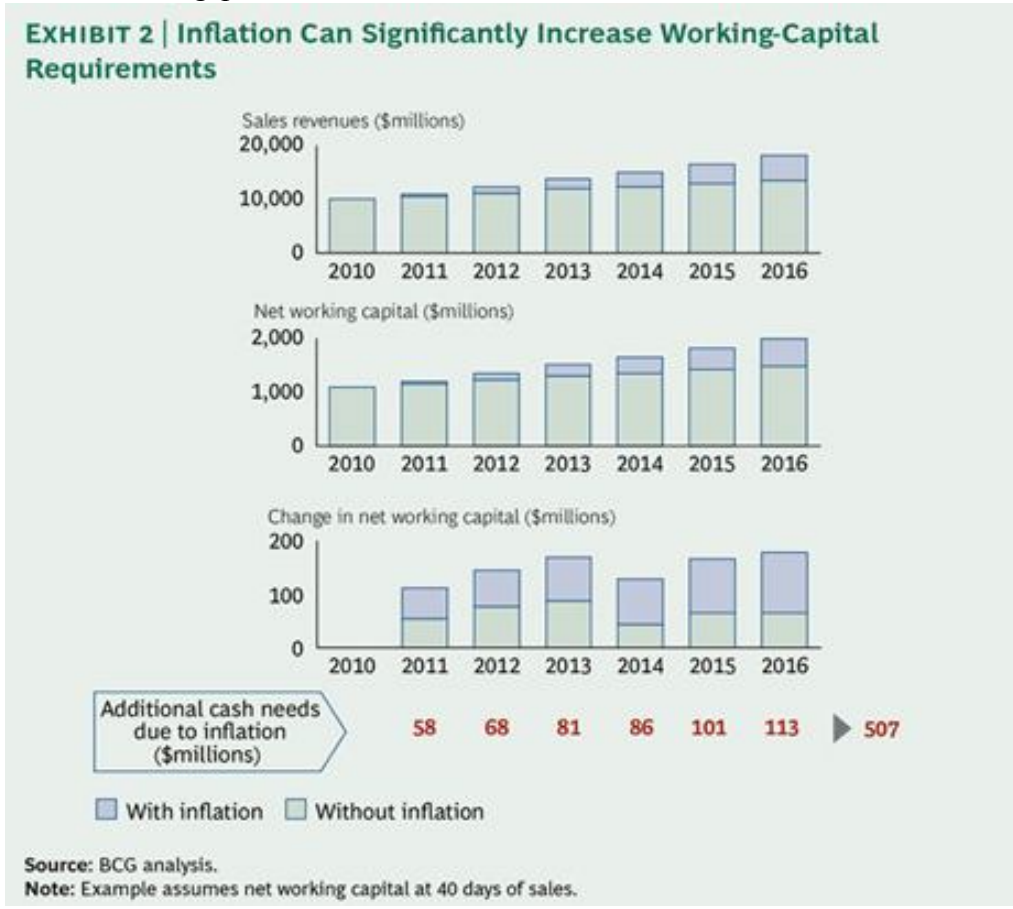
Lạm phát có thể khiến cho vốn lưu động ròng bắt buộc tăng lên đáng kể. Hãy xem xét tác động của lạm phát hàng năm với tỷ lệ 5 % trong thời gian 6

năm từ 2011 đến 2016 (xem hình 2). Giả sử công ty có doanh thu bán hàng 10 tỷ đô vào năm 2010, nếu không có lạm phát thì đến năm 2016, doanh thu tăng lên 36% (13,6 tỷ đô). Tuy nhiên lạm phát lại khiến cho doanh thu cao hơn dự kiến. Doanh thu tăng do lạm phát dẫn đến vốn lưu động ròng bắt buộc cũng phải tăng theo. Theo tình huống trên, trong một năm nào đó xảy ra lạm phát, vốn lưu động ròng có thể sẽ phải tăng lên gấp đôi hoặc gấp 3 vốn lưu động ròng cần đến trong trường hợp không có lạm phát. Trong

cả giai đoạn 6 năm, công ty này cần thêm nửa tỷ đô cho vốn lưu động ròng.

Mỗi công ty nên xem xét bài toán phân tích trên, sử dụng các số liệu trong kế hoạch kinh doanh của mình để biết vốn lưu động ròng bắt buộc sẽ thay đổi như thế nào nếu lạm phát xảy ra. Đương nhiên là công ty nào cũng mong

muốn giảm số vốn lưu động ròng bắt buộc xuống mức thấp nhất có thể và điều này càng cần thiết hơn trong thời gian lạm phát. Khi mô hình hoạt động của một công ty yêu cầu phải có lượng hàng hóa tồn trữ lớn thì bắt buộc công ty phải liên tục bổ sung hàng dự trữ với mức giá ngày càng cao trong giai đoạn lạm phát, đòi hỏi lượng vốn lưu động cũng phải tăng lên. Ngược lại, khi hình thức hoạt động của công ty yêu cầu lượng hàng tồn kho ít thì công ty đó có thể linh hoạt hơn, thậm chí tận dụng giá thấp hiện tại để



thu mua nguyên liệu đầu vào cơ bản để tránh giá cao lúc lạm phát.

Vốn đầu tư cố định

Việc xem xét, cân nhắc có hệ thống tất cả các khoản đầu tư hiện tại và trong tương lai sẽ giúp công ty biết được lạm phát sẽ kéo các khoản đầu tư này tăng lên bao nhiêu. Công ty nên phân đoạn dự án dựa trên mức độ mà công ty có thể kiểm soát được. Các dự án đã bắt đầu chưa hay vẫn đang còn trên bản vẽ? Có dễ trì hoãn các dự án đó không, hay việc trì hoãn có thể khiến chi phí tăng và thêm chi phí cơ hội mới? Tầm quan trọng của dự án đối với hoạt động kinh doanh và việc duy trì hiệu quả của công ty? Mục đích của quá trình xem xét trên là để định lượng các tác động của lạm phát đối với nhu cầu vốn. Ngoài việc xây dựng biện pháp đối phó thích hợp là điều kiện tiên quyết thì công ty cũng cần xác định các khoản đầu tư cần được ưu tiên.

Năng lực tài chính

Việc giải quyết nhu cầu vốn tăng do lạm phát gây ra phụ thuộc một phần vào năng lực tài chính của công ty. Do đó, khía cạnh khác của việc đánh giá ảnh hưởng của lạm phát đến cân đối thu chi là nhằm giúp công ty có thể so sánh nhu cầu vốn phát sinh do lạm phát với nguồn vốn có sẵn, có thể từ nguồn vốn dự trữ hoặc các khoản vay. Công ty cần phải hành động ngay nếu phát hiện ra lỗ hổng tài chính ở đây. Nếu cần thiết, công ty sẽ phải hạn chế chương trình đầu tư của mình, và hạn chế theo một cách chiến lược, có hệ thống bằng cách hoãn lại các dự án đầu tư chưa thực hiện, hoặc hủy bỏ các dự án phát triển không thực sự cần thiết. Cần phải ghi nhớ rằng giảm quá mức các dự án đầu tư có thể làm suy yếu vị thế cạnh tranh của công ty và dẫn đến tình trạng dự án đầu tư chất đống trong các năm tiếp theo.

Để tránh các rủi ro trên, công ty cũng nên xem xét các đề xuất, sáng kiến dài hạn để giảm các chi phí đầu tư như giảm độ phức tạp hay nét đặc trưng, riêng biệt của sản phẩm...Ngoài ra, cũng cần phải đảm bảo rằng công ty có đủ vốn dưới khả năng vay mượn chưa dùng đến hoặc dự trữ tiền mặt. Đây có

thể là cách tốt nhất để tránh tình trạng thiếu vốn và đầu tư không đủ trong thời kỳ lạm phát.

Việc chuẩn bị ứng phó với lạm phát cũng phụ thuộc vào cơ cấu và quá trình tổ chức có hỗ trợ công ty trong việc đưa ra các quyết sách hiệu quả trong một môi trường bất ổn và thay đổi nhanh chóng hay không.

Nhìn chung, một cơ cấu tổ chức sẵn sàng ứng phó với lạm phát có tất cả đặc điểm của một đơn vị kinh doanh hiệu quả nhất. Tuy nhiên do yêu cầu của môi trường lạm phát, chúng ta sẽ đánh giá năng lực tổ chức như một bộ phận trong cả bài toán đánh giá tác động của lạm phát.

Dưới đây là những câu hỏi có thể sử dụng để đánh giá mức độ sẵn sàng ứng phó với lạm phát của công ty:

Các giám đốc điều hành nên xem xét 20 câu hỏi dưới đây để đánh giá mức độ sẵn sàng ứng phó với lạm phát của công ty liên quan đến 3 yếu tố chủ chốt là giá cả, thu mua và tài chính.

Giá cả

- Chúng ta đã có đủ năng lực để điều chỉnh giá cả hay chưa?
- Chúng ta đã sử dụng các biện pháp phân tích giá tiên tiến chưa?
- Chúng ta có những chính sách ngắn hay dài hạn cho việc điều chỉnh giá cả?
- Các chính sách về giá của công ty có tính đến lạm phát hay chưa?
- Chúng ta có thông tin tại thời gian thực về giá cả đối thủ cạnh tranh đưa ra hay chưa?
- Chúng ta có liên tục giám sát độ co giãn của cầu theo giá không?
- Giá cả có phản ánh chi phí năng lực chưa dùng đến không?
- Chúng ta có biết rõ ràng giá ở đâu không?

Thu mua

- Chúng ta có sử dụng phương pháp phân tích kịch bản đối với các yếu tố đầu vào chủ yếu hay không?
- Chúng ta có biết xu thế phát triển nào ảnh hưởng nhiều nhất đến giá cả và khả năng huy động các yếu tố đầu vào chủ yếu hay không?
- Chúng ta có trong tay các công cụ giám sát thị trường cung ứng không?
- Bộ phận thu mua và bộ phận bán hàng có thường xuyên trao đổi thông tin không?
- Chúng ta có liên tục giám sát cơ cấu chi phí của các nhà cung ứng tiềm năng không?
- Chúng ta có ý thức được giá trị của năng lực chưa sử dụng hay không?

Tài chính

- Hệ thống kế toán đã thu thập được những tác động về tài chính của lạm phát hay chưa?
- Có các hướng dẫn tính đến tác động của lạm phát trong kế hoạch kinh doanh chưa?
- Chúng ta có thể mô phỏng tác động của các kiểu lạm phát khác nhau lên kế hoạch kinh doanh hay không?
- Tính lỏng (năng lực trả nợ) của công ty có mặt trong các báo cáo tài chính thường lệ không?
- Chúng ta có các cơ chế nhằm giúp cho các kế hoạch kinh doanh của công ty trong thời gian thực thích ứng với các biến động kinh tế, tài chính chủ yếu không?
- Chúng ta có sử dụng các phương thức điều chỉnh theo lạm phát để báo cáo quản lý hay không?

Cả 3 yếu tố giá cả, thu mua và tài chính đều rất quan trọng khi chuẩn bị đối phó với lạm phát. Liên quan đến giá cả, công ty cần có hệ thống thông tin và phân tích giá cả hiệu quả, tiên tiến. Công ty cần thu thập các dữ liệu tại thời gian thực về xu hướng thị trường, mức giá và cơ cấu tổ chức có khả năng phản ứng nhanh chóng với các thay đổi, cải tiến mới nhất.

Liên quan đến quá trình thu mua và việc quản lý chuỗi cung ứng, giai đoạn lạm phát đặt ra vấn đề tối

ưu hóa phức tạp. Giá đầu vào tăng lên trong khi vẫn phải giữ số lượng tồn kho ở mức thấp. Để giữ được thế cân bằng, cần phải có sự kết hợp giữa tốc độ và sự đồng bộ, nhuần nhuyễn. Trong tổ chức thu mua, cần có khả năng phản ứng nhanh với sự thay đổi trong giá cả đầu vào dựa trên thông tin theo thời gian thực.

Cơ cấu tổ chức thu mua cũng cần liên hệ, trao đổi thông tin thường xuyên với bộ phận bán hàng để quyết định tăng giá khi cần thiết. Cuối cùng, bộ phận thu mua cũng cần thu thập các thông tin kinh doanh trên thị trường cung ứng để nhận diện cơ hội để mua giá rẻ hơn, bằng cách thương lượng lại các điều khoản trong hợp đồng hoặc thay thế nhà cung cấp.

Bộ phận tài chính và kế toán cũng cần phải nhanh nhạy, tinh táo và sẵn sàng đối phó với lạm phát. Càng nhận thức ít về tình hình lạm phát thì các kế hoạch của công ty càng có nguy cơ thất bại. Công ty cần có năng lực tận dụng các tri thức, hiểu biết đa dạng của mình trong quá trình lập kế hoạch, giám sát chặt chẽ chất lượng của các dự án, kế hoạch và điều chỉnh khi cần thiết.

Khi lập các kế hoạch kinh doanh, bộ phận tài chính kế toán cần sử dụng các giả định, giả thiết rõ ràng về lạm phát trong quá trình lập kế hoạch, mô phỏng tác động của các kịch bản lạm phát khác nhau và điều chỉnh các hoạt động chính cho phù hợp với tình hình lạm phát.

Qua quá trình chuẩn đoán các tác động của lạm phát, công ty cần tạo dựng cách nhìn bình tĩnh, rõ ràng về các tổn thương cụ thể nếu lạm phát xảy ra. Công ty cần phải biết các tác động có thể có đối với doanh thu, chi phí, nhu cầu vốn, và năng lực tài chính của công ty. Công ty cũng cần biết cơ cấu tổ chức đã sẵn sàng đối phó với các thách thức lạm phát đặt ra. Khi đã nắm rõ các vấn đề trên, công ty sẽ có cơ sở để xây dựng một kế hoạch ứng phó vững vàng, đầy đủ.

Trọng tâm cụ thể, phạm vi và mức độ khẩn cấp của chương trình bảo vệ sẽ không giống nhau, tùy theo mức độ dễ bị thương tổn và rủi ro cụ thể của công

ty. Tuy nhiên, mọi chương trình bảo vệ đều cần có 3 đặc điểm cơ bản sau:

Tính tổng thể

Do việc bảo vệ công ty khỏi các tác động tiêu cực của lạm phát đòi hỏi sự hợp tác chặt chẽ giữa các đơn vị chức năng khác nhau nên chương trình bảo vệ cần mang tính tổng thể. Các đơn vị kinh doanh nên thiết lập đơn vị đặc nhiệm chức năng chéo chịu trách nhiệm xây dựng chương trình chống lạm phát thống nhất trên phạm vi toàn công ty. Sự hợp tác giữa những đơn vị đặc nhiệm này phụ thuộc vào kết quả chuẩn đoán các tác động của lạm phát.

Không chỉ vấn đề xây dựng kế hoạch ứng phó, đơn vị đặc nhiệm còn phải chịu trách nhiệm thiết lập hệ thống cảnh báo sớm để giám sát các chỉ báo khuynh hướng và để đánh giá liên tục khả năng xảy ra các kịch bản lạm phát khác. Và khi phải đối mặt với lạm phát trên các thị trường chủ chốt, đơn vị đặc nhiệm cần phải chỉ đạo, hướng dẫn và giám sát cách thức, và quá trình ứng phó của công ty.

Tính tư duy

Việc chuẩn bị sẵn sàng ứng phó với lạm phát không phải là vấn đề xây dựng một hệ thống, mà đòi hỏi sự thay đổi trong tư duy của cả quản lý và nhân viên công ty. Phần lớn các nhà quản lý và nhân viên hiện nay chưa trải qua giai đoạn chính của thời kỳ lạm phát. Do đó, họ cần phải cân nhắc lại các giả thiết và điều chỉnh những kỳ vọng của mình. Ví dụ như bộ phận tiếp thị cần chú ý đến biến động giá cả hàng tháng và lợi nhuận chứ không phải là thay đổi giá hàng năm và số lượng sản phẩm bán được.

Thay vì cố gắng thương lượng để mua giá rẻ nhất, tổ chức thu mua cần theo đuổi giá cả ổn định cũng như khả năng dự đoán thay đổi giá. Về vấn đề tài chính, nhân viên công ty nên chú trọng hơn đến tài chính ngắn hạn, đảm bảo các yếu tố tốc độ và sự linh hoạt khi cung cấp cho người ra quyết định các dữ liệu về giá cả và mức lợi nhuận.

Bởi vậy, trong quá trình xây dựng và thực hiện chương trình bảo vệ, việc chủ động thông tin cho tất cả các nhân viên của công ty biết về mục tiêu và phạm vi của chương trình sẽ rất cần thiết. Việc liên lạc thường xuyên trong nội bộ sẽ giúp tăng cường nhận thức về lạm phát, củng cố sự cam kết và ủng hộ đối với chương trình đưa ra, phát triển các quá trình và năng lực cần thiết cho việc điều chỉnh theo lạm phát. Liên lạc với bên ngoài cũng rất quan trọng nhằm giúp các cổ đông có được thông tin và chứng minh được hiệu quả của chương trình bảo vệ công ty trong thời kỳ lạm phát.

Tính chiến lược

Cuối cùng, một chương trình bảo vệ cần có tính chiến lược chứ không phải chỉ là chương trình ngắn hạn. Lạm phát có thể ảnh hưởng đáng kể đến chiến lược của một công ty hay đơn vị kinh doanh. Tầm quan trọng tương đối của các nguồn lợi thế cạnh tranh khác nhau có thể thay đổi.

Ví dụ, nhu cầu vốn thấp và một chiến lược tài chính ưu thế có thể bỗng nhiên sẽ trở thành các nguồn lợi thế cạnh tranh chủ yếu. Những thay đổi trên có thể tạo ra các cơ hội mới cho các công ty có vị thế tốt hơn như có mức vốn lưu động ròng thấp hoặc có các khả năng vượt trội như các kỹ năng giám sát và kế hoạch tiền mặt ngắn hạn. Những người đưa ra quyết định trong công ty hay giám đốc của các đơn vị kinh doanh nên xem xét lại vị thế cạnh tranh của mình từ bối cảnh lạm phát và phát triển các chiến lược nhằm thu lợi từ các thị trường năng động hơn.

Đối với các công ty có quy mô toàn cầu, kế hoạch đối phó lạm phát cần tính đến tác động của tỷ lệ lạm phát bất đối xứng trong các nền kinh tế, thị trường khác nhau.

Ví dụ, một công ty có thể đã trải qua giai đoạn chi phí nguyên liệu tăng nhưng vẫn không thể chuyển phần tăng này sang phía khách hàng vì hầu hết hàng hóa của công ty được bán trên thị trường có mức lạm phát tương đối thấp. Những công ty như vậy không chỉ gặp khó khăn khi cố gắng tăng lợi nhuận mà còn phải đối mặt với nguy cơ tụt lại so với đối

thủ cạnh tranh có cơ cấu bán hàng thuận lợi hơn. Khi nắm rõ được tác động của lạm phát ở các khu vực, vùng miền khác nhau, thì công ty mới có thể giảm sự phụ thuộc vào thị trường đơn lẻ trong nước trước khi lạm phát xảy ra.

Vì trong giai đoạn lạm phát, các yếu tố mang lại thành công chủ yếu và cơ cấu ngành sẽ thay đổi nên công ty cần theo đuổi các chiến lược cạnh tranh cụ thể, trong khi cần phải xem xét vị thế hiện tại của công ty. Ví dụ, một công ty có đủ năng lực về tài chính có thể giữ nguyên giá trong khi các đối thủ cạnh tranh tăng giá nhằm chiếm thị phần.

Tuy nhiên, một công ty nắm giữ thị phần lớn nhất có thể có ít lợi thế cạnh tranh hơn bởi công ty đó buộc phải tăng giá trước vì họ hầu như không thể chiếm thêm thị phần của các đối thủ cạnh tranh. Một công ty có thể chọn một trong 2 chiến lược trên: hoặc giữ giá ổn định để có thêm thị phần, còn nếu đã có trong tay thị phần lớn nhất thì tăng giá để giữ hoặc thậm chí là tăng lợi nhuận.

Nhưng các chiến lược cụ thể để đối phó với lạm phát không chỉ liên quan đến giá cả. Ví dụ, nếu công ty không thể tăng giá bán để bù chi phí đầu vào tăng, thì những điều chỉnh nhỏ trong chiến lược kinh doanh sẽ không đủ để đảm bảo tính cạnh tranh. Để đối phó với lạm phát, công ty trong hoàn cảnh này có thể cần phải thay đổi cả mô hình kinh doanh của mình.

Ví dụ trong tình huống khách hàng chính của công ty có quyền định giá cao, và họ chịu rất ít ảnh hưởng tiêu cực của lạm phát. Chiến lược của công ty lúc này là cần gắn giá cả với mức thu nhập của khách hàng. Công ty có thể chuyển từ việc bán sản phẩm hàng hóa sang bán dịch vụ. Công ty GE là ví dụ tiêu biểu cho tình huống trên. Bằng việc cung cấp dịch vụ vượt trội, công ty không những có thể giảm ảnh hưởng của lạm phát mà còn có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh. Bao quát hơn, đối với các nền kinh tế có lạm phát thay đổi bất thường, thì các công ty cần có chiến lược kinh doanh năng động để khắc phục hạn chế của các phương pháp tắt định và theo kịp với sự biến đổi không ngừng.

Việc chuẩn bị và bảo vệ công ty khỏi các tác động tiêu cực của lạm phát là một nhiệm vụ khó khăn, phức tạp. Nó đòi hỏi sự nỗ lực lớn ngay cả khi nhà quản lý chưa nhận thấy được tính cấp bách và lợi ích của nó. Mặc dù vậy, các công ty cần thay đổi tư duy để sẵn sàng đối phó với nguy cơ lạm phát. Điều này sẽ quyết định sự tồn tại và phát triển của công ty trong tương lai khi lạm phát thực sự xảy ra.

(*) BCG Perspective là một tạp chí về chiến lược kinh doanh thuộc BCG, một trong ba công ty tư vấn quản trị hàng đầu thế giới (cùng với McKinsey và Bain & Company). Ngay từ những ngày đầu thành lập vào năm 1963, BCG Perspective đã liên tục đưa ra những báo cáo, nghiên cứu về chiến lược kinh doanh phù hợp với những biến động thị trường.