

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC VĂN LANG  
KHOA THƯƠNG MẠI & QTKD**

Đáp án Đề thi: Lần 1:  Lần 2:

Môn học : QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Khóa/Lớp: K20ISM - Học kỳ I - Năm học 2017 – 2018

Thời gian thi: 45':, 60':, 75':, 90':, 120':

Hình thức thi: Tự luận: , Trắc nghiệm:

Được sử dụng tài liệu: , Không sử dụng tài liệu:

GV phụ trách

*BK*

**Th.S Nguyễn Minh Kim**

Trưởng Khoa/Bộ môn duyệt

*mlal*

**ThS. Lương Minh Lan**

**ĐÁP ÁN**

**1/ Tình huống (7 điểm)**

**Grab Taxi** (tên gọi mới: *Grab*) được đồng sáng lập bởi 2 người Malaysia là Anthony Tan và Hooi Ling Tan.

Nguồn gốc sự ra đời của Grab xuất phát từ suy nghĩ của Anthony Tan và Hooi Ling Tan, họ cho rằng: *Đời sống người dân có thể tốt hơn lên rất nhiều nếu hệ thống giao thông hoạt động một cách hiệu quả và văn minh.*

Do vậy mà ý tưởng về một ứng dụng đặt xe, cụ thể tại thời điểm đó là taxi đã ra đời và được lựa chọn vào vòng chung kết của cuộc thi Kế hoạch kinh doanh 2011 (*Business Plan Contest 2011*) của trường Kinh doanh Harvard .

Không lâu sau đó, ứng dụng này đã được vào hoạt động với tên gọi **Myteksi** tại Malaysia vào năm 2012 và thu hút 11,000 lượt tải về trong ngày đầu tiên.

219

Trong khu vực Đông Nam Á, Grab được biết tới là ứng dụng đặt xe hàng đầu với đa dạng dịch vụ và tiên phong trong hình thức di chuyển mới cho cả tài xế lẫn hành khách, tập trung vào tốc độ, an toàn và độ tin cậy.

Bắt đầu dưới hình thức ứng dụng đặt taxi vào năm 2012, nhưng đến nay, Grab đã mở rộng nền tảng bao gồm dịch vụ xe hợp đồng (GrabCar), xe máy chở khách (GrabBike) và giao hàng (GrabExpress).

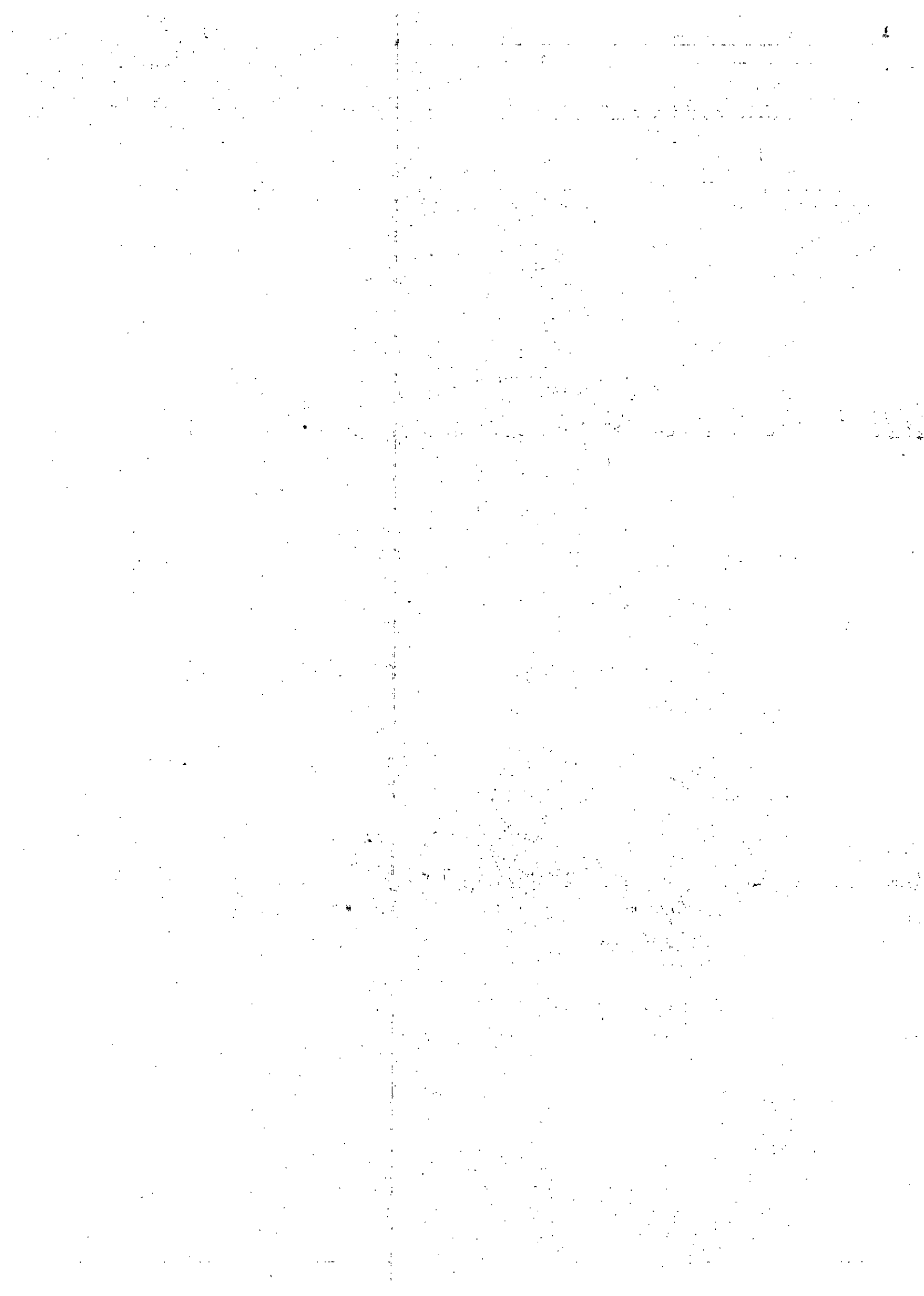
Vào ngày 25/02/2014, GrabTaxi với nhiều chiến lược phát triển đúng đắn đang dần qua mặt Uber. Trong khi GrabTaxi được Nhà nước cho thí điểm đề án Grabcar - dịch vụ giúp việc quản trị các doanh nghiệp vận tải dễ dàng hơn thì Uber lại đang liên tiếp hứng chịu chỉ trích từ phía hãng vận tải, taxi, cho tới cơ quan thuế.

Mới đây, GrabTaxi đã có sự thay đổi cho thấy rõ tham vọng của mình. Đơn vị này quyết định bỏ chữ Taxi đi và chỉ để tên của mình là Grab.

Tại sao việc chỉ bỏ đi một từ lại có ý nghĩa rất quan trọng? Hãy nghe GrabTaxi lý giải: ***"Hãy gọi chúng tôi là Grab. Vì sao ư? Không chỉ đơn giản là sự rút gọn, thay vào đó còn là cam kết của chúng tôi cho tính thống nhất của Grab đối với tất cả phương tiện di chuyển. Chỉ đơn giản với tên gọi là Grab, 1 ứng dụng cho tất cả các nhu cầu về phương tiện di chuyển của bạn: GrabTaxi, GrabCar, GrabBike và dịch vụ giao hàng GrabExpress"***.

Thông điệp của GrabTaxi: Chúng tôi không chỉ cung cấp dịch vụ taxi như mọi người vẫn nghĩ. Chúng tôi làm mọi thứ liên quan đến vận chuyển".

Không chỉ được Nhà nước ủng hộ, GrabTaxi còn được cánh tài xế yêu thích hơn vì chi phí phải trả họ GrabTaxi thấp hơn nhiều.



Thực chất là "clone" (bản sao) của Uber, nhưng GrabTaxi rất khéo léo ẩn mình, để Uber Việt Nam đứng mũi chịu sào trước những công kích của các chủ doanh nghiệp vận tải. Đối thủ của các hãng vận tải truyền thống trong nước, hóa ra lại không phải Uber, mà chính là kẻ đang âm thầm phát triển này.

Ngày 26/1, Grab vui mừng triển khai đề án thí điểm, được đánh giá công nghệ của đề án GrabCar sẽ giúp đơn vị vận tải tiết kiệm chi phí về quản trị doanh nghiệp và Nhà nước thuận lợi trong việc quản lý về xe hợp đồng trong khi mang đến nhiều sự lựa chọn đa dạng cho hành khách.

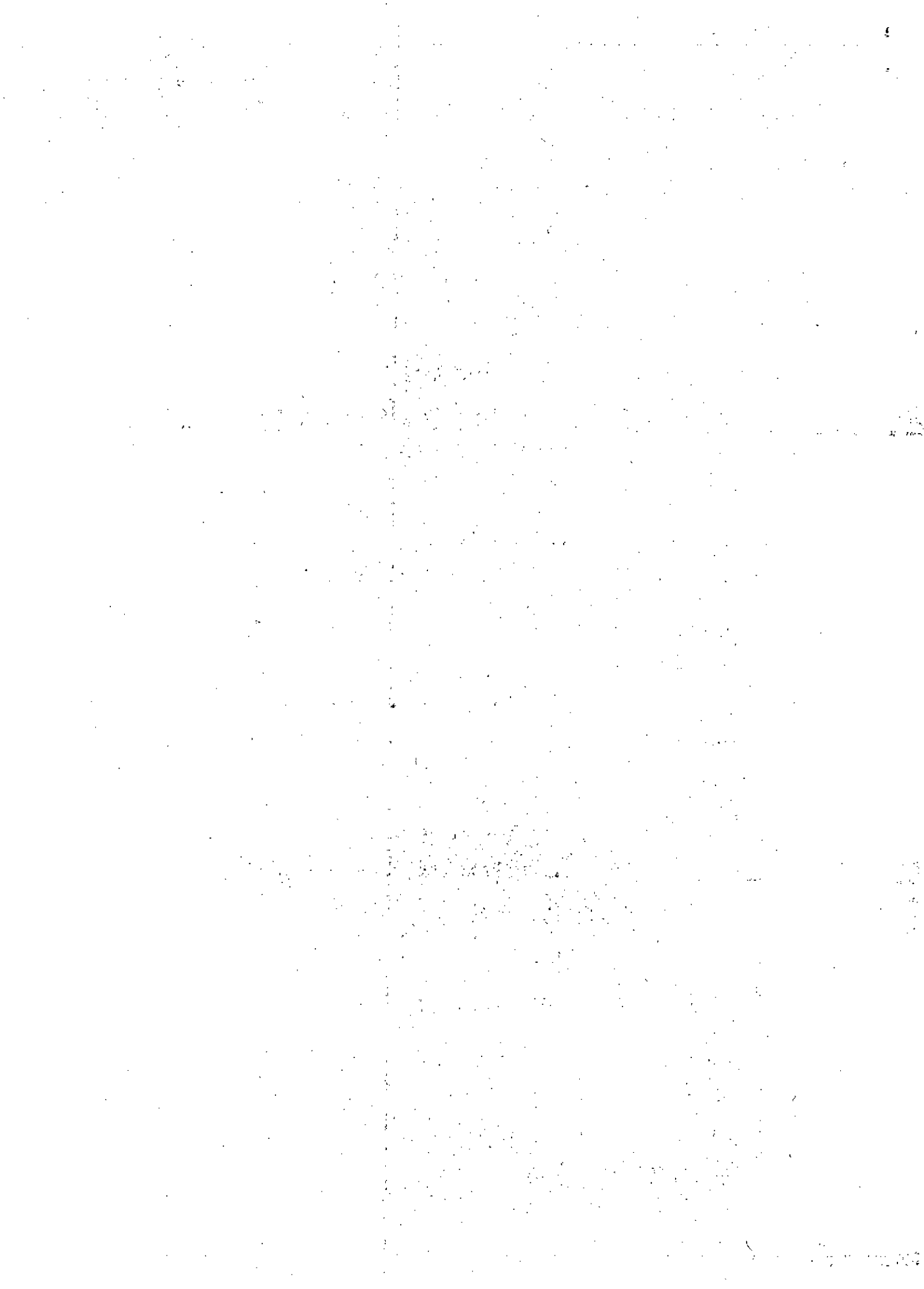
Đề án này được triển khai thí điểm ở 5 địa phương gồm Hà Nội, Đà Nẵng, Quảng Ninh, Khánh Hòa, TP.HCM trong giai đoạn từ 2016-2018.

Thứ trưởng Bộ Giao thông Vận tải Lê Đình Thọ cho rằng nếu ứng dụng thành công đề án GrabCar thí điểm thì sẽ ứng dụng đồng loạt trong lĩnh vực vận tải khác gồm xe buýt, xe hợp đồng, xe du lịch, xe khách chạy cố định. Lãnh đạo Ủy ban An toàn Giao thông Quốc gia cũng cho rằng nếu đơn vị nào hoạt động kinh doanh không thực hiện theo quy định của pháp luật thì sẽ phải "đóng cửa".

Bên cạnh Grab, còn có một doanh nghiệp qui mô toàn cầu là Uber, có mặt tại Việt Nam trước Grab với những ưu thế khác. Song song đó các doanh nghiệp taxi Việt Nam cũng đã và đang triển khai các app để tăng tính cạnh tranh.

Vì thế để có thể nhìn nhận chiến lược và dự báo triển vọng của Grab Việt Nam trong lĩnh vực này, một cách định lượng, SV phải:

- ☛ Phân tích môi trường bên ngoài để xây dựng ma trận EFE
- ☛ Phân tích môi trường bên trong để xây dựng ma trận IFE
- ☛ Phân tích 5 áp lực cạnh tranh để xây dựng ma trận cạnh tranh
- ☛ Thiết lập ma trận SWOT



## **2/ Câu hỏi (3 điểm).**

Từ ngày 20-11, Mai Linh Bike - ứng dụng xe ôm công nghệ của Tập đoàn Mai Linh - sẽ chính thức được đưa vào hoạt động tại 3 TP lớn là Hà Nội, Đà Nẵng và TP HCM.

Theo ông Hồ Huy, Chủ tịch HĐQT Tập đoàn Mai Linh, để chuẩn bị hoạt động chính thức, Mai Linh Bike trước đó đã được thử nghiệm khoảng 2 tháng bởi các nhân viên và tài xế của đơn vị. Ứng dụng này được XD bởi những KS công nghệ người Việt.

Từ ngày 16-11 (thời điểm bắt đầu tiếp nhận hồ sơ đối tác của Mai Linh Bike) tới nay, Mai Linh cho biết số lượng tài xế đăng ký tại TP HCM khoảng 3.200 người, tiếp sau là Hà Nội với hơn 1.500 người.

Tương tự các dịch vụ xe ôm công nghệ quen thuộc trên thị trường như GrabBike, UberMoto, hành khách khi sử dụng Mai Linh Bike cũng được biết trước các thông tin về họ tên, hình ảnh, số điện thoại của tài xế, biển số xe...

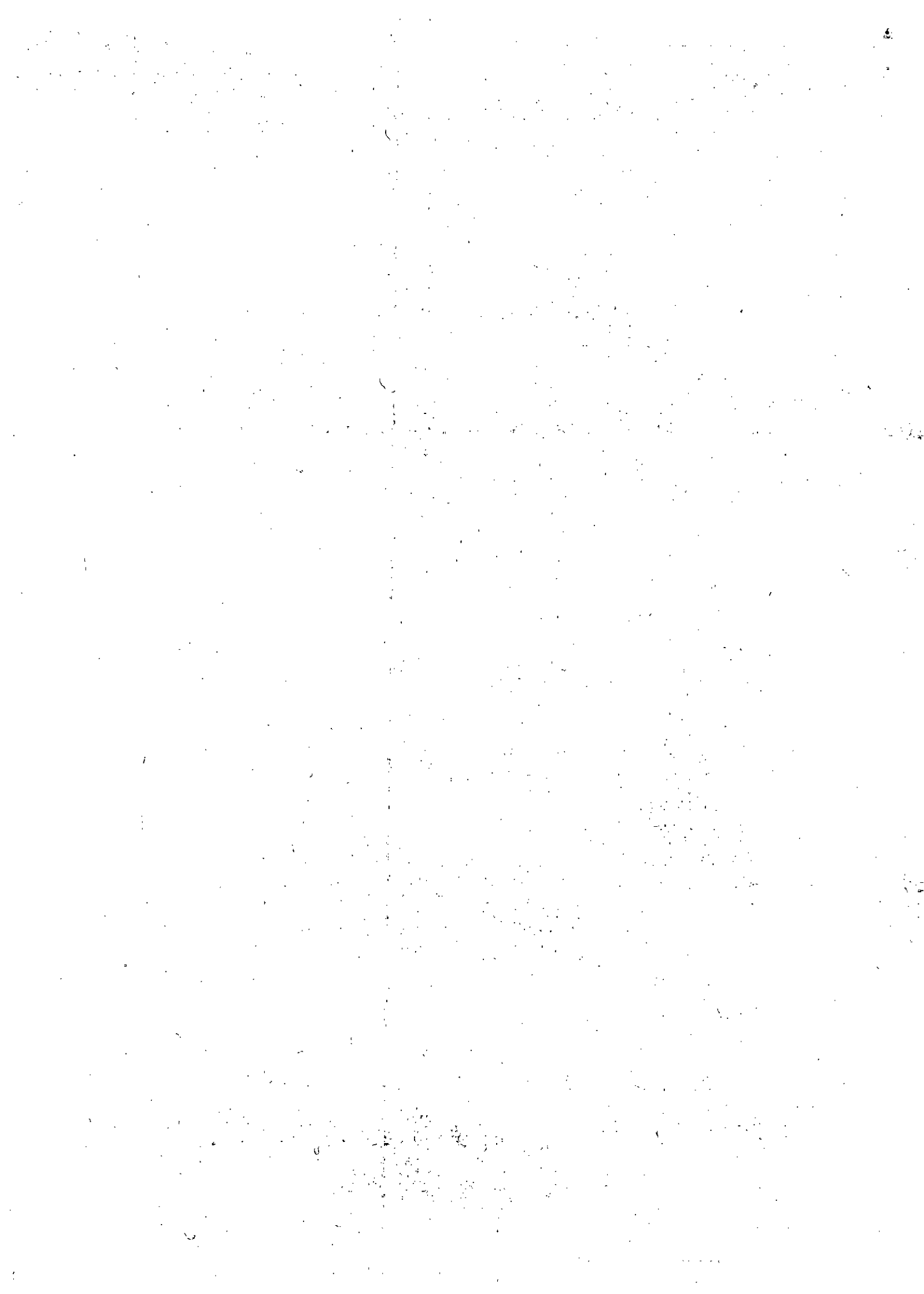
Riêng về giá cước, Mai Linh Bike không chênh lệch nhiều so với GrabBike, UberMoto. Đơn vị này khẳng định sẽ không tăng giá trong giờ cao điểm.

Cụ thể, với loại xe thông thường, Mai Linh Bike áp dụng mức giá 11.000 đồng/2 km đầu tiên và 3.700 đồng/km tiếp theo. Với loại hình Premium - có dịch vụ tốt hơn, mức giá áp dụng gần gấp đôi thông thường, với 20.000 đồng/2km đầu tiên và 7.000 đồng/km tiếp theo. Trong giai đoạn thử nghiệm, biểu tượng Premium Bike được cập nhật trong ứng dụng của Mai Linh nhưng hiện đã tạm thời gỡ bỏ để chuẩn bị triển khai giai đoạn 2.

Ông Hồ Huy cho biết để thu hút tài xế và cạnh tranh với Grab, Uber, trong 2 tháng đầu ra mắt dịch vụ Mai Linh Bike, đơn vị sẽ miễn phí cho các tài xế hoạt động. Sau đó, tỉ lệ mà tài xế đóng cho Mai Linh là 15% - thấp hơn so với mức 20%-25% mà Grab và Uber đang áp dụng.

Các tài xế muốn trở thành đối tác của Mai Linh phải qua một khóa đào tạo và khi được nhận sẽ nộp khoản tiền duy trì tài khoản 100.000 đồng.

Theo đại diện Tập đoàn Mai Linh, những quy định liên quan đến niên hạn phương tiện, sức khỏe tài xế được đơn vị ưu tiên hàng đầu nhằm đảm bảo an toàn trong hoạt động đón chở khách. Tuy nhiên, những vấn đề này sẽ được linh hoạt xử lý. Chẳng





hạn, phương tiện có niên hạn cũ nhưng khi kiểm định vẫn đảm bảo an toàn kỹ thuật thì vẫn có thể tham gia chạy dịch vụ Mai Linh Bike.

Trước một số thông tin cho rằng những người trên 50 tuổi không được làm tài xế của đơn vị, đại diện Mai Linh khẳng định là không chính xác. Mai Linh cho biết không giới hạn đối tượng tham gia làm đối tác tài xế chạy ứng dụng Mai Linh Bike. Các tài xế chỉ cần đáp ứng các điều kiện như: là công dân Việt Nam từ 18 tuổi trở lên, đủ sức khỏe, có các giấy tờ về quyền sử dụng, điều khiển xe theo đúng quy định.

Ngoài những điều trên, Mai Linh còn phải làm gì để thu hút thêm tài xế như:

- Thường
- Đồng phục
- Bảo hiểm
- Hỗ trợ giờ cao điểm...

Nhằm đảm bảo khả năng đáp ứng cho khách hàng và độ tin cậy từ khách hàng??

**Hết**

