

ĐỀ THI VÀ ĐÁP ÁN ĐỀ THI KẾT THÚC HỌC PHẦN (Lần 2)
Học kỳ 1 - Năm học 2023 - 2024

Mã học phần: **71MANA30053** và **DQT0120**

Tên học phần: **QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC**

Mã nhóm lớp học phần: K. 27

Thời gian làm bài: 75 phút

Hình thức thi: **Trắc nghiệm kết hợp tự luận**

Sinh viên KHÔNG được tham khảo tài liệu

Cách thức nộp bài phần tự luận (Giảng viên ghi rõ yêu cầu):

- SV gõ trực tiếp trên khung trả lời của hệ thống thi.
- Nếu đề thi có yêu cầu vẽ, thiết lập và tính toán trên các ma trận, sinh viên thực hiện các yêu cầu này trên giấy theo hướng dẫn trong đề thi. Sau đó, sinh viên chụp hình kết quả đã làm trên giấy để đính kèm (upload) vào phần trả lời trên hệ thống thi.

PHẦN TRẮC NGHIỆM (5 điểm; 25 câu; 0,2 điểm/câu)

Sinh viên chọn phương án đúng nhất cho mỗi câu.

1. Giai đoạn nào trong khung phân tích xây dựng chiến lược tập trung vào việc đưa ra các chiến lược thay thế khả thi?

- A) Giai đoạn kết hợp (Matching stage)
- B) Giai đoạn đầu vào (Input stage)
- C) Giai đoạn đầu ra (Output stage)
- D) Giai đoạn quyết định (Decision stage)
- E) Giai đoạn truyền tin (Throughput stage)

Trả lời: A

2. Giai đoạn nào của khung phân tích xây dựng chiến lược bao gồm Ma trận EFE?

- A) Giai đoạn đầu vào (Input stage)
- B) Giai đoạn phân tích (Analysis stage)
- C) Giai đoạn kết hợp (Matching stage)
- D) Giai đoạn quyết định (Decision stage)
- E) Giai đoạn đầu ra (Output stage)

Trả lời: A

3. Ma trận nào được đưa vào giai đoạn quyết định của khung xây dựng chiến lược?
- A) Ma trận hoạch định chiến lược dựa trên cơ sở định lượng (QSPM)
 - B) Ma trận đánh giá yếu tố bên trong (IFE)
 - C) Ma trận của Tập đoàn tư vấn Boston (BCG)
 - D) Ma trận chiến lược tổng thể (GS)
 - E) Ma trận đánh giá hành động và vị thế chiến lược (SPACE)

Trả lời: A

4. Chiến lược nào là chiến thuật phòng thủ nhằm cải thiện điểm yếu bên trong và tránh các mối đe dọa bên ngoài?
- A) WT
 - B) SO
 - C) WO
 - D) SW
 - E) ST

Trả lời: A

5. Chiến lược nào nhằm sử dụng điểm mạnh bên trong để né tránh hoặc làm giảm tác động của các mối đe dọa bên ngoài?
- A) ST
 - B) SO
 - C) WO
 - D) SW
 - E) WT

Trả lời: A

6. Hai khía cạnh bên ngoài của Ma trận SPACE là gì?
- A) Vị thế ổn định và vị thế ngành
 - B) Vị thế ổn định và vị thế cạnh tranh
 - C) Vị thế ngành và vị thế cạnh tranh
 - D) Vị thế cạnh tranh và vị thế tài chính
 - E) Vị thế tài chính và vị thế ngành

Trả lời: A

7. Trong phân tích ma trận SPACE, hồ sơ chiến lược được định vị tại (+6, +3) thể hiện điều gì?
- A) Vị thế vững chắc trong ngành
 - B) Tình hình tài chính yếu kém
 - C) Môi trường không ổn định
 - D) Môi trường ổn định
 - E) Vị thế yếu trong ngành

Trả lời: A

8. Trong Ma trận BCG, khi một bộ phận của công ty có thị phần tương đối cao và nằm trong một ngành đang phát triển nhanh, nó được gọi là _____.
- A) Ngôi sao.
 - B) Bò tiền mặt.
 - C) Con mèo.
 - D) Dấu chấm hỏi.
 - E) Con chó.

Trả lời: A

9. Hội nhập về phía trước sẽ là chiến lược thích hợp cho loại bộ phận nào sau đây trong Ma trận Tập đoàn Tư vấn Boston (BCG)?
- A) Ngôi sao
 - B) Chó
 - C) Thất bại
 - D) Dấu chấm hỏi
 - E) Con mèo

Trả lời: A

10. Kỹ thuật xây dựng chiến lược nào cho thấy sức hấp dẫn tương đối của các chiến lược thay thế và do đó cung cấp cơ sở khách quan cho việc lựa chọn các chiến lược cụ thể?
- A) Ma trận hoạch định chiến lược định lượng (QSPM)
 - B) Ma trận Điểm mạnh-Điểm yếu-Cơ hội-Thách thức (SWOT)
 - C) Ma trận đánh giá hành động và vị trí chiến lược (SPACE)
 - D) Ma trận bên trong-bên ngoài (IE)
 - E) Ma trận chiến lược tổng thể (GS)

Trả lời: A

11. Vấn đề quản lý nào sau đây là trọng tâm của việc thực hiện chiến lược?
- A) Tất cả các lựa chọn đều đúng.
 - B) Xây dựng chính sách
 - C) Sửa đổi kế hoạch khen thưởng và khuyến khích
 - D) Giảm thiểu khả năng chống lại sự thay đổi
 - E) Phát triển chức năng quản trị nguồn nhân lực hiệu quả

Trả lời: A

12. Điều nào sau đây KHÔNG đúng về các mục tiêu?
- A) Chúng nên được phát biểu với các thuật ngữ như "tối đa hóa", "thu nhỏ" và "càng sớm càng tốt."
 - B) Chúng phải được truyền thông trong toàn tổ chức.
 - C) Chúng phải có khung thời gian thích hợp để hoàn thành.
 - D) Chúng phải có thể đo lường được.
 - E) Chúng phải nhất quán.

Trả lời: A

13. Ba cách tiếp cận để quản lý và giải quyết xung đột là gì?

- A) Tránh né, xoa dịu và đối thoại
- B) Tránh né, thờ ơ và xoa dịu
- C) Sự thiếu hiểu biết, bàng quan và thờ ơ
- D) Xoa dịu, thờ ơ và tránh né
- E) Bàng quan, tránh né và nhập vai

Trả lời: A

14. Loại cấu trúc tổ chức nào được sử dụng rộng rãi nhất?

- A) Chức năng (*Functional*)
- B) Bộ phận (*Divisional*)
- C) Đơn vị kinh doanh chiến lược (*Strategic business unit*)
- D) Phi tập trung (*Decentralised*)
- E) Ma trận (*Matrix*)

Trả lời: A

15. Tất cả những điều sau đây là cách thức và phương tiện để thay đổi văn hóa của tổ chức NGOẠI TRỪ _____.

- A) thu hẹp qui mô
- B) tuyển dụng.
- C) tái cấu trúc thiết kế của một tổ chức.
- D) làm gương.
- E) cố vấn.

Trả lời: A

16. Tại sao phân khúc thị trường là một công cụ quan trọng trong thực hiện chiến lược?

- A) Tất cả các lựa chọn đều đúng.
- B) Nó cho phép một công ty nhỏ cạnh tranh thành công với một công ty lớn.
- C) Nó cho phép một công ty hoạt động với nguồn lực hạn chế.
- D) Nó không bắt buộc công ty lúc nào cũng phải sản xuất, phân phối và quảng cáo với qui mô lớn.
- E) Các quyết định phân khúc thị trường ảnh hưởng trực tiếp đến các quyết định trong hỗn hợp marketing.

Trả lời: A

17. Việc kết hợp tương xứng những yếu tố nào sẽ cho phép các công ty sản xuất ở mức độ mong muốn mà không cần làm thêm ca, làm thêm giờ hoặc hợp đồng phụ?

- A) Cung và cầu
- B) Thị trường và đối thủ cạnh tranh
- C) Cạnh tranh và định vị
- D) Hành vi của khách hàng và định vị
- E) Phân khúc và đối thủ cạnh tranh

Trả lời: A

18. Bước nào KHÔNG phải là bước bắt buộc trong xây dựng bản đồ nhận thức?
- A) Phục vụ hai phân khúc thị trường với cùng một chiến lược.
 - B) Lựa chọn các tiêu chí chính giúp phân biệt hiệu quả các sản phẩm hoặc dịch vụ trong ngành.
 - C) Vẽ các sản phẩm hoặc dịch vụ của đối thủ cạnh tranh chính trong ma trận kết quả.
 - D) Xác định các khu vực trong bản đồ định vị nơi sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty có thể cạnh tranh nhất trên thị trường mục tiêu nhất định.
 - E) Xây dựng kế hoạch tiếp thị để định vị các sản phẩm và dịch vụ của công ty một cách thích hợp.

Trả lời: A

19. Ý nào sau đây KHÔNG được đưa ra làm ví dụ về quyết định có thể yêu cầu chính sách tài chính/kế toán?
- A) Trở thành người dẫn đầu về giá hoặc người theo sau về giá
 - B) Kéo dài thời gian của các khoản phải thu
 - C) Đề thiết lập tỷ lệ chiết khấu phần trăm nhất định cho các tài khoản trong một khoảng thời gian nhất định
 - D) Cho thuê hoặc mua tài sản cố định
 - E) Sử dụng LIFO, FIFO hoặc phương pháp hạch toán giá trị thị trường

Trả lời: A

20. Cách nào sau đây KHÔNG phải là cách tiếp cận được chấp nhận để xác định giá trị của một doanh nghiệp?
- A) Xác định lợi nhuận đầu tư của công ty là bao nhiêu
 - B) Xác định giá trị mà công ty sở hữu
 - C) Xác định giá trị mà công ty kiếm được
 - D) Xác định giá trị mà công ty sẽ mang lại trên thị trường chứng khoán.
 - E) Tất cả các lựa chọn đều không được chấp nhận.

Trả lời: A

21. Quá chú trọng vào việc đánh giá các chiến lược _____.
- A) có thể tốn kém và phản tác dụng.
 - B) là không thể - càng nhấn mạnh càng tốt.
 - C) là tốt cho tinh thần làm việc, vì nhân viên thích được đánh giá chặt chẽ.
 - D) là việc nên làm nếu công ty có đủ khả năng chi trả.
 - E) là tệ hơn so với đánh giá quá ít hoặc không đánh giá.

Trả lời: A

22. Theo các nhà nghiên cứu, tất cả những điều sau đây đều khuyến khích các cá nhân chấp nhận thay đổi NGOẠI TRỪ _____.
- A) bị áp đảo bởi tính chất, loại hình và tốc độ thay đổi.
 - B) có sự hiểu biết nhận thức về những thay đổi.
 - C) có ý thức kiểm soát tình hình.

- D) có nhận thức rằng các hành động cần thiết sẽ được thực hiện để thực hiện thay đổi.
- E) tham gia vào các hoạt động đánh giá chiến lược.

Trả lời: A

23. Nội dung nào sau đây có mục đích cân bằng mối quan tâm dài hạn với ngắn hạn, mối quan tâm tài chính với phi tài chính và mối quan tâm nội bộ với bên ngoài?

- A) Phương pháp Thẻ điểm cân bằng
- B) Lập kế hoạch dự phòng
- C) Thực hiện hành động sửa chữa
- D) Đối sánh với chuẩn
- E) Sự phù hợp

Trả lời: A

24. Kiểm soát cần phải _____ chứ không phải _____.

- A) định hướng hành động; định hướng thông tin
- B) có tính văn hóa; có tính chính trị
- C) định tính; định lượng
- D) có thể đo lường được; đúng lúc
- E) phổ quát; phong phú

Trả lời: A

25. Tất cả những điều sau đây là lý do để hoàn toàn công khai thay vì giữ bí mật với quá trình chiến lược NGOẠI TRÙ _____.

- A) Sự công khai thông tin hạn chế các công ty đối thủ bắt chước hoặc sao chép các chiến lược của công ty.
- B) Người quản lý, nhân viên và các bên liên quan khác có thể sẵn sàng đóng góp vào quá trình này.
- C) Các bên liên quan có cơ hội lớn hơn để hiểu và cam kết với một công ty công khai thông tin.
- D) Tất cả các cấp độ lực lượng lao động ngày nay đều thể hiện trình độ học vấn và sự đa dạng ngày càng tăng, khiến những đóng góp đó trở nên có giá trị.
- E) Sự tham gia của nhân viên và công khai thông tin nâng cao sự hiểu biết, cam kết và giao tiếp trong công ty.

Trả lời: A

PHẦN TỰ LUẬN (5 điểm)

I. Câu hỏi lý thuyết (2 điểm):

Hãy gọi tên, mô tả ngắn gọn và cho ví dụ về ba loại chiến lược trong nhóm chiến lược tăng cường.

Đáp án Câu hỏi lý thuyết:

Ba loại chiến lược trong nhóm chiến lược tăng cường là: Thâm nhập thị trường, Phát triển thị trường và Phát triển sản phẩm. (0,8 đ).

- Thâm nhập thị trường là việc tìm kiếm thị phần tăng lên cho các sản phẩm hoặc dịch vụ hiện tại ở các thị trường hiện tại thông qua gia tăng các nỗ lực tiếp thị. (0,2 đ)
Ví dụ: PepsiCo quảng cáo rầm rộ những lon bạc phiên bản đặc biệt Diet Pepsi mới, có logo Pepsi màu xanh và đồ hình trái tim. (0,2 đ)
- Phát triển thị trường là giới thiệu các sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có vào các khu vực địa lý mới. (0,2 đ)
Ví dụ: Việc VIETEL phát triển kinh doanh sang thị trường mới ở các nước Lào và Campuchia. VINAMILK phát triển thị trường mới sang New Zealand, Hoa Kỳ. (0,2 đ)
- Phát triển sản phẩm là tìm cách tăng doanh số bán hàng bằng cách cải tiến, đổi mới các sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có. (0,2 đ)
Ví dụ: APPLE và SAMSUNG hàng năm đổi mới các dòng sản phẩm điện tử của mình. (0,2 đ)

II. Bài tập ứng dụng (3 điểm):

Bài 1 (1 điểm): Vingroup tiền thân là công ty Technocom – công ty sản xuất mì gói thành lập năm 1993 tại Ukraina. Hiện tại, Vingroup hoạt động trong rất nhiều lĩnh vực và trở thành một tập đoàn có sức ảnh hưởng lớn. Sau đây là một số hoạt động trong quá trình phát triển của Vingroup:

- 1999-2000: Khánh thành nhà máy gia vị tại đại lộ Gagarina và nhà máy in bao bì màng ghép phức hợp Supack.
- 2004-2006: Khánh thành tổ hợp trung tâm thương mại văn phòng và căn hộ cao cấp Vincom Center Bà Triệu; Khai trương công viên giải trí Vinpearl Land Nha Trang.

- c. 2010: Khai trương Vincom Center tại TP HCM.
- d. 2014-2015: Gia nhập thị trường bán lẻ – Ra mắt VinMart & VinMart+; Ra mắt thương hiệu VinEco, VinPro & Adayroi.
- e. 3/12/2019: Vingroup và Masan bất ngờ công bố thỏa thuận về việc VinCommerce và VinEco của Vingroup và Công ty cổ phần Hàng tiêu dùng Masan (MCH) của Masan sẽ sáp nhập để thành lập tập đoàn hàng tiêu dùng – bán lẻ hàng đầu Việt Nam.

Yêu cầu: Hãy gọi tên các chiến lược phù hợp với các hoạt động nêu trên của Vingroup.

Đáp án Bài tập 1:

- a. Chiến lược hội nhập về phía trước (0,2 đ)
- b. Chiến lược đa dạng hóa không liên quan. (0,2 đ)
- c. Chiến lược phát triển thị trường. (0,2 đ).
- d. Chiến lược đa dạng hóa không liên quan. (0,2 đ)
- e. Chiến lược hội nhập theo chiều ngang. (0,2 đ)

Bài 2 (2 điểm):

Một doanh nghiệp Việt Nam chuyên sản xuất bút bi hình thành được các phương án chiến lược (PA) trong một phần của ma trận SWOT như sau:

SWOT	O	T
S	<u>Chiến lược SO</u>	<u>Chiến lược ST</u>
	PA1: ... PA2: ...	PA5: Đầu tư sản xuất nguyên vật liệu thay thế nhập khẩu. PA6: Xây dựng chính sách giảm giá sản phẩm từ 10% đến 20% trong dịp khai giảng năm học mới.
W	<u>Chiến lược WO</u>	<u>Chiến lược WT</u>
	PA3: ... PA4: ...	PA7: Nâng cao chất lượng sản phẩm để chuẩn bị xuất khẩu sang thị trường nước ngoài. PA8: Liên doanh với một doanh nghiệp sản xuất bút bi nước ngoài khác để giảm giá thành, nâng cao tính cạnh tranh sản phẩm.

Câu hỏi:

1. PA5, PA6 là loại chiến lược nào? Để thiết lập chúng, doanh nghiệp cần có điểm mạnh và đe dọa nào?
2. PA7, PA8 là loại chiến lược nào? Để thiết lập chúng, doanh nghiệp cần có điểm yếu và đe dọa nào?

Đáp án Bài 2:

1. PA5, PA6 là loại chiến lược nào? Để thiết lập chúng doanh nghiệp cần có điểm mạnh và đe dọa nào? (1 đ)

PA5: Hội nhập về phía sau (0,1 đ)

Điểm mạnh cần có: *(SV nêu được 1 trong các ý sau được 0,2 đ)*

- Công ty có đủ nguồn lực: vốn, nhân lực, vật lực... để sản xuất các nguyên vật liệu cần dùng thay thế cho nhập khẩu (bi, mực...).
- Công ty có đủ năng lực quản lý để gia tăng phạm vi hoạt động.
- ...

Đe dọa cần có: *(SV nêu được 1 trong các ý sau được 0,2 đ)*

- Nguồn cung ứng nguyên liệu từ nhập khẩu không ổn định hoặc có giá cao.
- Số lượng nhà cung cấp nguyên liệu ít và không đáng tin cậy.
- Đối thủ cạnh tranh có số lượng nhiều với nguồn cung cấp nguyên liệu ổn định.
- ...

PA6: Thâm nhập thị trường (0,1 đ)

Điểm mạnh cần có: *(SV nêu được 1 trong các ý sau được 0,2 đ)*

- Đủ nguồn lực để thực hiện chính sách giảm giá sản phẩm.
- Có khả năng mở rộng sản xuất và cung ứng sản phẩm đáp ứng được nhu cầu bán hàng gia tăng của mạng lưới tiêu thụ khi giảm giá.
- Bộ phận marketing của công ty hoạt động rất hiệu quả.
- ...

Đe dọa cần có: *(SV nêu được ý sau được 0,2 đ)*

- Các đối thủ cạnh tranh đều có chính sách giảm giá, khuyến mãi trong dịp khai giảng năm học.
- ...

2. PA7, PA8 là loại chiến lược nào? Để thiết lập chúng doanh nghiệp cần có điểm yếu và đe dọa nào? (1 đ)

PA7: Phát triển sản phẩm (0,1 đ)

Điểm yếu cần có: *(SV nêu được ý sau được 0,2 đ)*

- Khi sản phẩm của công ty chưa cạnh tranh được với sản phẩm cùng loại ở nước ngoài.
- ...

Đe dọa cần có: *(SV nêu được ý sau được 0,2 đ)*

- Áp lực nhập ngành của các công ty mới trong nước gia tăng.
- ...

PA8: Hội nhập theo chiều ngang (0,1 đ)

Điểm yếu cần có: *(SV nêu được 1 trong các ý sau được 0,2 đ)*

- Công ty có chi phí sản xuất cao và năng lực cạnh tranh hạn chế.
- Công ty sử dụng công nghệ sản xuất cũ
- ...

Đe dọa cần có: *(SV nêu được 1 trong các ý sau được 0,2 đ)*

- Các đối thủ cạnh tranh sử dụng công nghệ tiên tiến, sản xuất sản phẩm chất lượng cao với chi phí thấp.
- Luật bảo vệ môi trường ngày càng được thực thi chặt chẽ và hiệu quả thúc đẩy các doanh nghiệp đổi mới công nghệ sản xuất.
- ...

-----HẾT-----

Ngày biên soạn: 28/10/2023

Giảng viên biên soạn đề thi: TS. Nguyễn Vũ Huy

Ngày kiểm duyệt: 31/10/2023

Trưởng (Phó) Khoa/Bộ môn kiểm duyệt đề thi: