

**ĐỀ THI VÀ ĐÁP ÁN**  
**THI KẾT THÚC HỌC PHẦN**  
**Học kỳ 3, năm học 2023-2024**

**I. Thông tin chung**

Tên học phần:	QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC		
Mã học phần:	71MANA30053	Số tin chỉ:	3
Mã nhóm lớp học phần:	233_71MANA30053_01		
Hình thức thi: <b>Trắc nghiệm kết hợp Tự luận</b>	Thời gian làm bài:	<b>75</b>	phút
<i>Thí sinh được tham khảo tài liệu:</i>	<input type="checkbox"/> Có	<input checked="" type="checkbox"/> Không	

**Cách thức nộp bài phần tự luận:**

- 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.

**II. Các yêu cầu của đề thi nhằm đáp ứng CLO**

(Phần này phải phối hợp với thông tin từ đề cương chi tiết của học phần)

Ký hiệu CLO	Nội dung CLO	Hình thức đánh giá	Trọng số CLO trong thành phần đánh giá (%)	Câu hỏi thi số	Điểm số tối đa	Lấy dữ liệu đo lường mức đạt PLO/PI
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
CLO1	Xác định và giải thích được các khái niệm nền tảng của quản trị chiến lược; các loại chiến lược trong kinh doanh; các yếu tố quan trọng quyết định sự thành công trong quá trình thực hiện và đánh giá, điều chỉnh chiến lược.	BTCN, BTN, Thi giữa kỳ, Thi cuối kỳ	50%	Phần trắc nghiệm: Câu 11-25: 3đ = 15*0,2đ  Phần tự luận: Câu hỏi lý thuyết: 2đ	3đ  2đ	

<b>CLO2</b>	Vận dụng được kiến thức của quản trị chiến lược và các công cụ hỗ trợ để hoạch định và lựa chọn chiến lược. Các công cụ hỗ trợ chính bao gồm: các ma trận EFE, IFE, CPM, SWOT, BCG, SPACE, IE, GS, và QSPM.	BTCN, BTN, Thi giữa kỳ, Thi cuối kỳ	50%	Phản trắc nghiệm: Câu 1-10: 2đ = 10*0,2đ	2đ	PLO3/PI3.2
				Phản tự luận: Bài tập ứng dụng 1: 1đ Bài tập ứng dụng 2: 2đ	3đ	

### Chú thích các cột:

(1) Chỉ liệt kê các CLO được đánh giá bởi đề thi kết thúc học phần (tương ứng như đã mô tả trong đề cương chi tiết học phần). Lưu ý không đưa vào bảng này các CLO không dùng bài thi kết thúc học phần để đánh giá (có một số CLO được bố trí đánh giá bằng bài kiểm tra giữa kỳ, đánh giá qua dự án, đồ án trong quá trình học hay các hình thức đánh giá quá trình khác chứ không bố trí đánh giá bằng bài thi kết thúc học phần). Trường hợp một số CLO vừa được bố trí đánh giá quá trình hay giữa kỳ vừa được bố trí đánh giá kết thúc học phần thì vẫn đưa vào cột (1)

(2) Nêu nội dung của CLO tương ứng.

(3) Hình thức kiểm tra đánh giá có thể là: trắc nghiệm, tự luận, dự án, đồ án, vấn đáp, thực hành trên máy tính, thực hành phòng thí nghiệm, báo cáo, thuyết trình, ..., phù hợp với nội dung của CLO và mô tả trong đề cương chi tiết học phần.

(4) Trọng số mức độ quan trọng của từng CLO trong đề thi kết thúc học phần do giảng viên ra đề thi quy định (mang tính tương đối) trên cơ sở mức độ quan trọng của từng CLO. Đây là cơ sở để phân phối tỷ lệ % số điểm tối đa cho các câu hỏi thi dùng để đánh giá các CLO tương ứng, bảo đảm CLO quan trọng hơn thì được đánh giá với điểm số tối đa lớn hơn. Cột (4) dùng để hỗ trợ cho cột (6).

(5) Liệt kê các câu hỏi thi số (câu hỏi số ... hoặc từ câu hỏi số... đến câu hỏi số...) dùng để kiểm tra người học đạt các CLO tương ứng.

(6) Ghi điểm số tối đa cho mỗi câu hỏi hoặc phần thi.

(7) Trong trường hợp đây là học phần cốt lõi - sử dụng kết quả đánh giá CLO của hàng tương ứng trong bảng để đo lường đánh giá mức độ người học đạt được PLO/PI - cần liệt kê ký hiệu PLO/PI có liên quan vào hàng tương ứng. Trong đề cương chi tiết học phần cũng cần mô tả rõ CLO tương ứng của học phần này sẽ được sử dụng làm dữ liệu để đo lường đánh giá các PLO/PI. Trường hợp học phần không có CLO nào phục vụ việc đo lường đánh giá mức đạt PLO/PI thì để trống cột này.

### III. Nội dung câu hỏi thi

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

**Sinh viên chọn phương án đúng nhất cho mỗi câu.**

1. 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 để lựa chọn các chiến lược cụ thể?

A. QSPM  
B. SWOT  
C. SPACE  
D. IFE

ANSWER: A

2. Giai đoạn nào của khung xây dựng chiến lược bao gồm ma trận IFE (ma trận đánh giá các yếu tố bên trong) và ma trận CPM (ma trận cạnh tranh hình ảnh)?

A. Đầu vào  
B. Kết hợp  
C. Ra quyết định  
D. Nghiên cứu

ANSWER: A

3. Chiến lược sử dụng các điểm mạnh bên trong doanh nghiệp để tận dụng lợi thế của các cơ hội bên ngoài. Đây là chiến lược \_\_\_\_ trong khi phân tích ma trận SWOT?

A. SO  
B. ST  
C. WO  
D. WT

ANSWER: A

4. Đây là hạn chế của QSPM?

A. Nó đòi hỏi các phán đoán trực quan và các giả định được định sẵn.  
B. Chỉ có thể đánh giá một số chiến lược cùng một lúc.  
C. Nó rất đắt đỏ.  
D. Các chiến lược không thể được kiểm tra một cách tuần tự.

ANSWER: A

5. Số lượng các chiến lược nhiều nhất có thể được kiểm tra cùng một lúc ở mô hình QSPM là bao nhiêu?

A. Không có giới hạn.  
B. 10  
C. 2  
D. 5

ANSWER: A

6. Hai khía cạnh bên trong công ty được biểu thị trên các trục của Ma trận SPACE là \_\_\_\_\_.

- A. vị thế cạnh tranh và vị thế tài chính.
- B. vị thế ổn định và vị thế ngành.
- C. vị thế của ngành và quốc tế hóa.
- D. quốc tế hóa và vị thế cạnh tranh.

ANSWER: A

7. Công cụ phân tích nào có bốn góc phần tư dựa trên hai chiều: Vị thế tương quan thị phần và Tỷ lệ tăng trưởng của ngành?

- A. Ma trận chiến lược chính BCG
- B. Ma trận hồ sơ cạnh tranh CPM
- C. Ma trận bên trong-bên ngoài IE
- D. Ma trận SPACE

ANSWER: A

8. Công cụ phân tích nào sau đây bao gồm ma trận chín ô?

- A. Ma trận yếu tố bên trong-bên ngoài IE
- B. Ma trận BCG
- C. Ma trận SPACE
- D. Ma trận chiến lược chính GS

ANSWER: A

9. Tất cả những điều sau đây là hạn chế của Ma trận BCG NGOẠI TRỪ \_\_\_\_\_.

- A. Ma trận yêu cầu dữ liệu có giá trị ít nhất ba năm.
- B. Việc xem mọi doanh nghiệp như một ngôi sao, con bò tiền mặt, con chó hoặc dấu chấm hỏi có thể là một sự đơn giản hóa quá mức.
- C. Ma trận không phản ánh sự tăng trưởng của bộ phận hoặc ngành theo thời gian.
- D. Ma trận không cho phép một công ty được phân loại ở đâu đó giữa hai loại.

ANSWER: A

10. Trong phân tích SPACE, vị trí chiến lược (+6, +3) mô tả điều gì?

- A. Vị thế mạnh trong ngành
- B. Môi trường không ổn định
- C. Một môi trường ổn định
- D. Vị thế ngành yếu kém

ANSWER: A

11. Xung đột trong một tổ chức là \_\_\_\_\_.

- A. không phải lúc nào cũng xấu.
- B. luôn luôn tệ.
- C. luôn luôn tốt.
- D. dấu hiệu phá sản.

ANSWER: A

**12. Chia thị trường thành các nhóm nhỏ khách hàng riêng biệt theo nhu cầu và thói quen mua hàng của họ được gọi là \_\_\_\_\_.**

- A. Phân khúc thị trường.
- B. Thâm nhập thị trường.
- C. Đa dạng hóa sản phẩm.
- D. Phân biệt thị trường.

ANSWER: A

**13. Yếu tố nào sau đây KHÔNG bị ảnh hưởng trực tiếp bởi việc phân khúc thị trường?**

- A. Quy trình
- B. Sản phẩm
- C. Địa điểm
- D. Khuyến mãi

ANSWER: A

**14. Đặc điểm nào sau đây sẽ được coi là một phần của yếu tố "sản phẩm" của marketing mix (marketing hỗn hợp)?**

- A. Đóng gói
- B. Quảng cáo
- C. Điều khoản thanh toán
- D. Mức độ và vị trí hàng tồn kho

ANSWER: A

**15. Lý tưởng nhất là các hoạt động đánh giá chiến lược nên được thực hiện theo khung thời gian như thế nào?**

- A. Liên tục.
- B. Theo chu kỳ.
- C. Khi bắt đầu một vấn đề.
- D. Khi hoàn thành các dự án lớn.

ANSWER: A

**16. Trong các giai đoạn thu nhập thấp, quá nhiều \_\_\_\_\_ trong cấu trúc vốn của một tổ chức có thể gây nguy hiểm cho lợi tức của các cổ đông và gây nguy hiểm cho sự tồn tại của công ty.**

- A. Nợ
- B. Tính thanh khoản
- C. Vốn chủ sở hữu
- D. Nghĩa vụ thuế

ANSWER: A

**17. Hành động nào sau đây liên quan đến việc đổi mới quá trình hay thiết kế lại quá trình, công việc nhằm mục đích cải thiện chi phí, tăng chất lượng dịch vụ và tốc độ?**

- A. Tái kiến thiết
- B. Tái cấu trúc
- C. Giảm quy mô công ty
- D. Tuyển dụng nhân viên mới

ANSWER: A

**18. Nếu bạn phát hiện ra rằng trong quá trình đánh giá chiến lược, những thay đổi lớn đã xảy ra trong vị trí chiến lược nội bộ của công ty, bạn nên làm gì?**

- A. Thực hiện các hành động khắc phục.
- B. Tiếp tục các khóa học chiến lược hiện tại.
- C. Đợi cho đến quý tiếp theo để xem liệu mọi thứ có trở lại hay không.
- D. Tuân theo kế hoạch chiến lược ban đầu.

ANSWER: A

**19. Điều nào sau đây KHÔNG đúng về mục tiêu?**

- A. Chúng nên sử dụng các thuật ngữ như "tối đa hóa", "tối thiểu hóa" và "càng sớm càng tốt."
- B. Mọi người trong toàn tổ chức nên được biết.
- C. Chúng cần có yếu tố thời gian phù hợp.
- D. Chúng phải có thể đo lường được.

ANSWER: A

**20. Từ hoặc cụm từ nào sau đây sẽ tốt nhất để sử dụng khi viết những mục tiêu?**

- A. Tăng 10%
- B. Tối đa hóa
- C. Tối thiểu hóa
- D. Càng sớm càng tốt

ANSWER: A

**21. Hoạt động nào dưới đây có thể coi là hoạt động quản lý chính trong quá trình thực thi chiến lược?**

- A. Phân bổ nguồn lực
- B. Né tránh
- C. Xung đột
- D. Cạnh tranh

ANSWER: A

**22. Ba phương pháp tiếp cận để quản lý và giải quyết xung đột là gì?**

- A. Lảng tránh, xoa dịu và đối đầu
- B. Lảng tránh, thờ ơ và cảm thông
- C. Không quan tâm, thờ ơ và xoa dịu

D. Thờ ơ, né tránh và nhập vai  
ANSWER: A

23. **Nền tảng của việc đánh giá chiến lược hiệu quả là gì?**

- A. Phản hồi đầy đủ và kịp thời
- B. Chất lượng và số lượng cán bộ quản lý
- C. Nhiều quản lý cấp cao hơn quản lý cấp thấp
- D. Đánh giá trước giai đoạn thực hiện

ANSWER: A

24. **Tất cả những điều sau đây là lý do tại sao đánh giá chiến lược ngày nay khó khăn hơn NGOẠI TRỪ \_\_\_\_\_.**

- A. Đạo đức kinh doanh của doanh nghiệp
- B. Sự gia tăng đáng kể về mức độ phức tạp của môi trường.
- C. Tốc độ lỗi thời nhanh chóng của ngay cả khi có những kế hoạch tốt nhất.
- D. Sự gia tăng số lượng các sự kiện trong nước và thế giới ảnh hưởng đến các tổ chức.

ANSWER: A

25. **Nếu thành công đối với một bộ phận tổ chức đồng nghĩa với thất bại đối với bộ phận khác, thì các chiến lược có thể \_\_\_\_\_.**

- A. Không nhất quán.
- B. Có lợi.
- C. Hợp xu hướng.
- D. Khả thi.

ANSWER: 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 hội nhập.

### **Đáp án phần câu hỏi lý thuyết:**

Ba chiến lược hội nhập là hội nhập về phía trước, hội nhập về phía sau và hội nhập theo chiều ngang. (0,8 đ)

- Hội nhập về phía trước là việc giành được quyền sở hữu hoặc tăng cường kiểm soát đối với các nhà phân phối hoặc nhà bán lẻ (0,2 đ).

Ví dụ: các công ty đa quốc gia Mac Donald, KFC, Lotteries... nhượng quyền kinh doanh (franchising) cho các đối tác để kiểm soát hoạt động sản xuất và tiêu thụ sản phẩm mang thương hiệu của mình (0,2 đ).

- Hội nhập về phía sau là việc tìm kiếm quyền sở hữu hoặc tăng cường kiểm soát các nhà cung cấp của công ty (0,2 đ).  
Ví dụ: VISSAN cùng với các đối tác thành lập các công ty chăn nuôi để chủ động nguồn cung cấp thịt gia súc, gia cầm trong sản xuất (0,2 đ).
- Hội nhập theo chiều ngang là tìm kiếm quyền sở hữu hoặc tăng cường kiểm soát đối với các đối thủ cạnh tranh (0,2 đ).  
Ví dụ: Disney sáp nhập với Pixar (sản xuất phim), Exxon với Mobile (sản xuất dầu, tinh chế và phân phối) hoặc sáp nhập Daimler Benz và Chrysler (phát triển, sản xuất và bán lẻ xe hơi) (0,2 đ)

## II. Bài tập ứng dụng (3 điểm):

**Bài 1 (1 điểm):** Ngày 20/08/1976, Vinamilk được thành lập dựa trên cơ sở tiếp quản 3 nhà máy sữa do chế độ cũ để lại, gồm: Nhà máy sữa Thống Nhất, Nhà máy sữa Trường Thọ, và Nhà máy sữa Bột Dielac. Sau đây là một số hoạt động trong quá trình phát triển của Vinamilk:

- Từ 1995 đến 2005: khánh thành các nhà máy sữa tại Hà Nội, Cần Thơ, Bình Định, Nghệ An để thâm nhập và phát triển thị trường tại 3 miền Bắc, Trung và Nam được thuận lợi hơn. (0,2 đ)
- Từ 2006 đến 2008: Phát triển các trang trại chăn nuôi bò sữa ở Tuyên Quang, Hà Bắc, Bình Định và Nghệ An. (0,2 đ)
- 2010: Xuất khẩu sản phẩm sang New Zealand, đồng thời liên doanh với công ty chuyên sản xuất bột sữa nguyên kem tại New Zealand dây chuyền công suất 32,000 tấn/năm. (0,2 đ)
- 2012: Vinamilk khánh thành Nhà máy nước giải khát Việt Nam với nhiều dây chuyền sản xuất hiện đại xuất xứ từ Mỹ, Đan Mạch, Đức, Ý, Hà Lan. (0,2 đ)
- Từ năm 2012 đến nay: Thường xuyên áp dụng công nghệ mới, lắp đặt máy móc thiết bị hiện đại cho tất cả nhà máy sữa và cho ra đời trên 30 sản phẩm mới. (0,2 đ)

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

### Đáp án Bài 1:

- Chiến lược thâm nhập thị trường và Chiến lược phát triển thị trường (SV nêu được một trong hai chiến lược này được 0,2 đ)



- b. Chiến lược hội nhập về phía sau (0,2 đ)
- c. Chiến lược phát triển thị trường và Chiến lược hội nhập theo chiều ngang (SV nêu được một trong hai chiến lược này được 0,2 đ)
- d. Chiến lược đa dạng hóa có liên quan (0,2 đ)
- e. Chiến lược phát triển sản phẩm và Chiến lược đa dạng hóa có liên quan (SV nêu được một trong hai chiến lược này được 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	<b><u>Chiến lược SO</u></b>	<b><u>Chiến lược ST</u></b>
	<b>PA1:</b> Kinh doanh thêm sản phẩm mới là vở học sinh trên thị trường hiện tại.  <b>PA2:</b> Mở thêm một đại lý phân phối tại Tp. HCM	...
W	<b><u>Chiến lược WO</u></b>	<b><u>Chiến lược WT</u></b>
	<b>PA3:</b> Đẩy mạnh hoạt động marketing để tăng thị phần và vị thế cạnh tranh  <b>PA4:</b> Ứng dụng công nghệ mới vào sản xuất.	...

**Câu hỏi:**

1. PA1, PA2 là loại chiến lược nào? Để việc đề xuất các phương án chiến lược PA1 và PA2 được cho là hợp lý, doanh nghiệp bút bi này có thể đang có những điểm mạnh (S) và cơ hội (O) gì?
2. PA3, PA4 là loại chiến lược nào? Để việc đề xuất các phương án chiến lược PA3 và PA4 được cho là hợp lý, doanh nghiệp bút bi này có thể đang có những điểm yếu (W) và cơ hội (O) gì?

**Đáp án Bài 2:**

1. PA1, PA2 là loại chiến lược nào? Để việc đề xuất các phương án chiến lược PA1 và PA2 được cho là hợp lý, doanh nghiệp bút bi này (DN) có thể đang có những điểm mạnh (S) và cơ hội (O) gì? (1 đ)

PA1: Đa dạng hóa sản phẩm có liên quan (0,1 đ)

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

- Đủ nguồn lực để kinh doanh thêm sản phẩm vở học sinh: vốn, nhân sự bán hàng, mạng lưới cửa hàng tiêu thụ, ...
- Xây dựng được thương hiệu uy tín với cơ sở khách hàng lớn và trung thành có nhu cầu chung về bút bi và vở học sinh như là các sản phẩm bổ trợ.
- ...

Cơ hội có thể DN đang có: *(SV nêu được 1 trong các ý sau được 0,2 đ)*

- Nhu cầu xã hội về văn phòng phẩm (bút bi và giấy) đang tăng cao
- Đối thủ cạnh tranh chính cùng kinh doanh văn phòng phẩm đã rút lui khỏi thị trường
- Đối thủ cạnh tranh chính bán lại các cơ sở kinh doanh.
- ...

PA2: Thâm nhập thị trường (0,1 đ)

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

- Đủ nguồn lực để mở thêm đại lý phân phối: vốn, nhân sự bán hàng, năng lực quản lý, ...
- Có khả năng mở rộng sản xuất và cung ứng sản phẩm đáp ứng được nhu cầu bán hàng của đại lý tăng thêm.
- ...

Cơ hội có thể DN đang có: *(SV nêu được 1 trong các ý sau được 0,2 đ)*

- Nhu cầu tiêu thụ về bút bi và các loại văn phòng phẩm ở Tp. HCM đang tăng cao
- Tỷ suất lợi nhuận của ngành kinh doanh văn phòng phẩm cao
- ...

2. PA3, PA4 là loại chiến lược nào? Để việc đề xuất các phương án chiến lược PA3 và PA4 được cho là hợp lý, doanh nghiệp bút bi này (DN) có thể đang có những điểm yếu (W) và cơ hội (O) gì? (1 đ)

PA3: Thâm nhập thị trường (0,1 đ)

Điểm yếu đang tồn tại trong DN: *(SV nêu được 1 trong các ý sau được 0,2 đ)*

- Công ty đang có thị phần nhỏ và năng lực cạnh tranh kém.
- Hiệu quả của hoạt động marketing còn hạn chế
- ...

Cơ hội có thể DN đang có: *(SV nêu được 1 trong các ý sau được 0,2 đ)*

- Nhu cầu tiêu thụ về bút bi và các loại văn phòng phẩm ở các địa phương của Việt nam đang tăng cao
- Khi thị phần của các đối thủ cạnh tranh chính ngày càng giảm trong khi tổng doanh thu toàn ngành tăng.

- Tỷ suất lợi nhuận của ngành kinh doanh văn phòng phẩm cao
- ...

PA4: Phát triển, cải tiến sản phẩm (0,1 đ)

Điểm yếu đang tồn tại trong DN: *(SV nêu được 1 trong các ý sau được 0,2 đ)*

- Khi các sản phẩm chính của công ty có chi phí sản xuất cao hơn các sản phẩm cùng loại của đối thủ cạnh tranh.
- Khi các sản phẩm chính của công ty có mang lại giá trị sử dụng cho người tiêu dùng thấp hơn các sản phẩm cùng loại của đối thủ cạnh tranh nhưng có chi phí sản xuất cao hơn.
- ...

Cơ hội có thể DN đang có: *(SV nêu được 1 trong các ý sau được 0,2 đ)*

- Công nghệ sản xuất bút bi và các nguyên liệu liên quan có những tiến bộ quan trọng.
- Nhà nước có chính sách hỗ trợ các công ty ứng dụng công nghệ mới để giảm giá thành sản phẩm, phục vụ cho lợi ích của học sinh, sinh viên.
- ...

-----**HẾT**-----

*Ngày biên soạn: 25/06/2024*

**Giảng viên biên soạn đề thi: Hứa Trung Phúc**

*Ngày kiểm duyệt: 29/06/2024*

**Trưởng (Phó) Khoa/Bộ môn kiểm duyệt đề thi: Nguyễn Vũ Huy**