

TRƯỜNG ĐẠI HỌC VĂN LANG
KHOA: QUẢN TRỊ KINH DOANH

ĐỀ THI VÀ ĐÁP ÁN ĐỀ THI KẾT THÚC HỌC PHẦN (Lần 1)
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:

- 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. Các chiến lược, mục tiêu, tầm nhìn và sứ mệnh hiện tại của công ty cùng với các kết quả đánh giá môi trường bên trong và bên ngoài sẽ tạo cơ sở cho việc _____.
A) tạo ra và đánh giá các chiến lược thay thế khả thi.
B) tạo ra các chiến lược mang tính cấu trúc nhưng không đánh giá các chiến lược đó.
C) đánh giá các chiến lược cơ cấu, nhưng không tạo ra các chiến lược đó.
D) tạo ra các chiến lược thay thế khả thi nhưng không đánh giá các chiến lược đó.
E) đánh giá các chiến lược thay thế khả thi nhưng không tạo ra các chiến lược đó.

Trả lời: A

2. Giai đoạn nào của khung phân tích xây dựng chiến lược liên quan đến Ma trận hoạch định chiến lược dựa trên cơ sở định lượng (QSPM)?
A) Giai đoạn 3
B) Giai đoạn 1
C) Giai đoạn 2
D) Giai đoạn 4
E) Giai đoạn 5

Trả lời: A

3. Giai đoạn nào của khung phân tích xây dựng chiến lược bao gồm Ma trận IFE và Ma trận vị thế cạnh tranh (CPM)?
- A) Giai đoạn đầu vào (Input stage)
 - B) Giai đoạn kết hợp (Matching stage)
 - C) Giai đoạn quyết định (Decision stage)
 - D) Giai đoạn thâm nhập (Penetration stage)
 - E) Giai đoạn nghiên cứu (Research stage)

Trả lời: A

4. Phần nào của Ma trận SWOT liên quan đến việc kết hợp sức mạnh bên trong với cơ hội bên ngoài?
- A) Ô SO
 - B) Ô WT
 - C) Ô SW
 - D) Ô WO
 - E) Ô ST

Trả lời: A

5. Chiến lược nào nhằm cải thiện điểm yếu bên trong bằng cách tận dụng các cơ hội bên ngoài?
- A) WO
 - B) SO
 - C) SW
 - D) ST
 - E) WT

Trả lời: 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.
 - E) vị thế tài chính và vị thế ổn định.

Trả lời: A

7. Bạn sẽ đề xuất loại chiến lược nào khi vector chỉ hướng trên Ma trận SPACE của một công ty có tọa độ (-2, +3)?
- A) Thận trọng (Conservative)
 - B) Cạnh tranh (Competitive)
 - C) Hội nhập (Integrative)
 - D) Tấn công (Aggressive)
 - E) Phòng thủ (Defensive)

Trả lời: A

8. Trong Ma trận của Tập đoàn tư vấn Boston (BCG), một bộ phận có vị trí thị phần tương đối thấp trong một ngành tăng trưởng cao sẽ được mô tả như thế nào?
- A) Dấu chấm hỏi
 - B) Bò sinh lợi
 - C) Ngôi sao
 - D) Con chó
 - E) Bị kẹt ở giữa

Trả lời: A

9. Trong Ma trận của Tập đoàn tư vấn Boston (BCG), chiến lược nào phù hợp nhất cho một bộ phận được phân loại là Chó?
- A) Cắt giảm qui mô
 - B) Thâm nhập thị trường
 - C) Phát triển thị trường
 - D) Phát triển sản phẩm
 - E) Hội nhập về phía trước

Trả lời: A

10. Công cụ phân tích nào xác định mức độ hấp dẫn tương đối của các chiến lược khác nhau dựa trên mức độ mà các yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài được tận dụng hoặc cải thiện?
- A) Ma trận hoạch định chiến lược định lượng (QSPM)
 - B) Ma trận của Tập đoàn tư vấn Boston (BCG)
 - C) Ma trận đánh giá hành động và vị trí chiến lược (SPACE)
 - D) Ma trận Điểm mạnh-Điểm yếu-Cơ hội-Thách thức (SWOT)
 - E) Ma trận yếu tố bên trong-bên ngoài (IE)

Trả lời: A

11. Điều nào sau đây là ĐÚNG về thực hiện chiến lược?
- A) Nó chủ yếu là một quá trình hoạt động thực tế.
 - B) Đó là xác định nguồn lực trước khi hành động.
 - C) Nó tập trung vào hiệu quả.
 - D) Nó chủ yếu là một quá trình trí tuệ.
 - E) Nó đòi hỏi kỹ năng trực quan.

Trả lời: A

12. Từ hoặc cụm từ nào sẽ là tốt nhất để sử dụng trong các tuyên bố mục tiêu bằng văn bản?
- A) Tăng 10%
 - B) Tối đa hóa
 - C) Tối thiểu hóa

- D) Đầy đủ
- E) Càng sớm càng tốt

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. Tại sao những thay đổi trong chiến lược công ty thường đòi hỏi những thay đổi trong cách cấu trúc tổ chức?

- A) Tất cả các lựa chọn đều đúng
- B) Cấu trúc chỉ ra cách thiết lập các mục tiêu tổng quát và cụ thể.
- C) Cấu trúc chỉ ra cách phân bổ nguồn lực.
- D) Cấu trúc nên được thiết kế để tạo điều kiện thuận lợi cho việc theo đuổi chiến lược của một công ty.
- E) Tất cả các lựa chọn đều sai

Trả lời: A

15. Các khía cạnh hiện tại của văn hóa tổ chức có tính đối nghịch với chiến lược đề xuất thì nên được _____.

- A) thay đổi.
- B) bảo tồn.
- C) nhấn mạnh.
- D) phát triển dựa trên cơ sở này.
- E) chúc mừng.

Trả lời: A

16. 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) nghiên cứu thị trường.
- E) định vị.

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. Phương pháp nào đòi hỏi phải phát triển các sơ đồ để phản ánh việc so sánh sản phẩm/dịch vụ của công ty so với các đối thủ cạnh tranh theo các khía cạnh quan trọng nhất để thành công trong ngành?

- A) Bản đồ nhận thức
- B) Phân khúc thị trường
- C) Thâm nhập thị trường
- D) Đa dạng hóa không liên quan
- E) Lập ngân sách vốn

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) Để 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. Khoản mục nào được tính vào giá trị ròng của một công ty?

- A) Các khoản mục i, ii và iii đều được bao gồm trong giá trị ròng.
- B) i. Lợi nhuận giữ lại
- C) ii. Cổ phiếu phổ thông
- D) iii. Vốn góp bổ sung
- E) Không có khoản mục nào được tính vào giá trị ròng.

Trả lời: A

21. Tất cả những điều này là tiêu chí để đánh giá một chiến lược NGOẠI TRÙ _____.

- A) tính khác biệt.
- B) lợi thế.
- C) tính nhất quán.
- D) tính khả thi.
- E) tính phù hợp.

Trả lời: A

22. Theo kết quả nghiên cứu, cách nào sau đây là một trong những cách tốt nhất để vượt qua sự phản kháng của các cá nhân đối với sự thay đổi trong đánh giá chiến lược?
- A) Tạo cơ hội tham gia
 - B) Ra lệnh và kiểm soát
 - C) Thiết lập hệ thống dân chủ tự do
 - D) Lập luận hợp lý
 - E) Phản ứng gây cảm xúc

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 TRỪ _____.
- 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 hội nhập.

Đáp án phân 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:

- a. 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)

- b. 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)
- c. 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)
- d. 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)
- e. 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:

- a. 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	<u>Chiến lược SO</u>	<u>Chiến lược ST</u>
	PA1: Kinh doanh thêm sản phẩm mới là vở học sinh trên thị trường hiện tại. PA2: Mở thêm một đại lý phân phối tại Tp. HCM	...
W	<u>Chiến lược WO</u>	<u>Chiến lược WT</u>
	PA3: Đẩy mạnh hoạt động marketing để tăng thị phần và vị thế cạnh tranh PA4: Ứng dụng công nghệ mới vào sản xuất.	...

Câu hỏi:

1. PA1, PA2 là loại chiến lược nào? Để thiết lập chúng, doanh nghiệp cần có điểm mạnh và cơ hội nào?
2. PA3, PA4 là loại chiến lược nào? Để thiết lập chúng, doanh nghiệp cần có điểm yếu và cơ hội nào?

Đáp án Bài 2:

1. PA1, PA2 là loại chiến lược nào? Để thiết lập chúng, doanh nghiệp cần có điểm mạnh và cơ hội nào? (1 đ)

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

Điểm mạnh 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 cần 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 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 cần 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 thiết lập chúng, doanh nghiệp cần có điểm yếu và cơ hội nào? (1 đ)

PA3: Thâm nhập thị trường (0,1 đ)

Điểm yếu cần có: *(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 cần 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 cần có: *(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 cần 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: 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: