

TRƯỜNG ĐẠI HỌC VĂN LANG
ĐƠN VỊ: KHOA QTKD – BM. QTTH

ĐỀ THI VÀ ĐÁP ÁN
THI KẾT THÚC HỌC PHẦN
Học kỳ 1, năm học 2023-2024

I. Thông tin chung

Tên học phần:	QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC		
Mã học phần:	71MANA30053 và DQT0120	Số tin chỉ:	3
Mã nhóm lớp học phần:			
Hình thức thi: Trắc nghiệm kết hợp Tự luận	Thời gian làm bài:	75	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	
CLO2	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%	Phần trắc nghiệm: Câu 1-10: 2đ = 10*0,2đ Phần tự luận: Bài tập ứng dụng 1: 1đ Bài tập ứng dụng 2: 2đ	2đ 3đ	PLO3/PI 3.2

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.

- 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 _____.
 - tạo ra và đánh giá các chiến lược thay thế khả thi.
 - tạo ra các chiến lược mang tính cấu trúc nhưng không đánh giá các chiến lược đó.
 - đánh giá các chiến lược cơ cấu, nhưng không tạo ra các chiến lược đó.
 - tạo ra các chiến lược thay thế khả thi nhưng không đánh giá các chiến lược đó.
 - đánh giá các chiến lược thay thế khả thi nhưng không tạo ra các chiến lược đó.

Trả lời: A

- 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)?
 - Giai đoạn 3
 - Giai đoạn 1
 - 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 TRỪ _____.

- 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 (1 câu hỏi lý thuyết (2đ) + 2 bài tập ứng dụng (Bài 1: 1đ; Bài 2: 2đ))

I. Câu hỏi lý thuyết (2 điểm):

Liệt kê một số đặc điểm hoạt động của công ty cho thấy **hội nhập về phía trước** (*Forward Integration*) là một chiến lược đặc biệt tốt để công ty theo đuổi. Cho ví dụ thực tế về công ty thực hiện chiến lược hội nhập về phía trước.

II. Bài tập ứng dụng (3 điểm):

Bài 1 (1 điểm):

Quá trình hình thành và phát triển của Tập đoàn FPT

(Lược trích từ: <https://fpt.com/vi/ve-fpt/lich-su>)

Ngày 13/9/1988, Viện trưởng Viện Nghiên cứu Công nghệ Quốc gia đã ký quyết định thành lập *Công ty Công nghệ Thực phẩm* (tên gọi đầu tiên của FPT) và giao cho ông Trương Gia Bình làm Giám đốc. Tuy vậy, hợp đồng cung cấp máy tính cho Viện Hàn lâm Khoa học Liên

Xô năm 1989 đã đặt nền móng cho hướng kinh doanh tin học của FPT. Tháng 10/1990, công ty đổi tên thành *Công ty Phát triển và Đầu tư Công nghệ* (tên viết tắt là FPT). Hợp đồng phần mềm thương mại đầu tiên của FPT được ký vào cuối năm 1990. Đó là hệ thống đặt vé giữ chỗ cho Phòng vé của Hàng không Việt Nam. Sau ngành hàng không, FPT lần lượt tham gia vào các dự án tin học hóa hầu hết các bộ ngành trọng điểm của Việt Nam như ngành ngân hàng, tài chính công, viễn thông, điện lực...

Sau đây là một số hoạt động quan trọng trên chặng đường dài phát triển của FPT:

a) **Năm 1994: Phát triển lĩnh vực phân phối hàng công nghệ với mục tiêu đưa các sản phẩm công nghệ mới vào Việt Nam.**

FPT tham gia vào hoạt động cung cấp máy tính ngay từ những ngày đầu thập niên 90 của thế kỷ XX và nhanh chóng trở thành một trong những nhà cung cấp lớn trên thị trường Việt Nam. Tuy nhiên, hầu hết các giao dịch đều nhỏ lẻ và phải thực hiện qua một bên thứ ba do chính sách cấm vận của Mỹ. Khi Mỹ bãi bỏ chính sách cấm vận năm 1994 dẫn đến một loạt hãng máy tính vào Việt Nam (IBM, Compaq, HP...), FPT đã nhanh chóng tiếp cận và thuyết phục họ lựa chọn FPT là đại lý chính thức tại Việt Nam.

b) **1997: Tham gia vào lĩnh vực Internet, tạo bước phát triển đột phá cho lĩnh vực này của Việt Nam**

Năm 1996, FPT đưa vào hoạt động mạng cộng đồng có tên là Trí tuệ Việt Nam (TTVN) với hơn 10.000 thành viên. Tuy chưa kết nối được ra nước ngoài, TTVN đã mang đến cho thanh niên Việt Nam một môi trường mới đầy hứng khởi. Năm 1997, Việt Nam kết nối hạ tầng với mạng Internet toàn cầu và FPT được lựa chọn là nhà cung cấp thiết bị, đồng thời là Nhà cung cấp kết nối (ISP).

c) **1999: Tiến ra thị trường nước ngoài với hướng đi chiến lược là xuất khẩu phần mềm**

Hội nghị Diên hồng FPT năm 1998 đã hoạch định chiến lược cho 10 năm tới, lấy xuất khẩu phần mềm làm mũi nhọn và quyết thấp sáng tên tuổi Việt Nam trên bản đồ trí tuệ thế giới. Gần 20 năm sau, FPT đã trở thành công ty xuất khẩu phần mềm số 1 Việt Nam cả về quy mô nhân lực, doanh số và thuộc danh sách 100 Nhà cung cấp Dịch vụ

Ủy thác toàn cầu (Top 100 Global Outsourcing) do IAOP đánh giá cùng với sự hiện diện tại 21 quốc gia trên toàn cầu.

d) 2006: Thành lập đại học FPT: Mở trường đại học đào tạo gắn liền với thực tiễn và nhu cầu nhân lực của đất nước.

Năm 2003, FPT đặt quyết tâm thành lập một trường đại học nhằm giải quyết bài toán nhân lực cho chính mình cũng như cho ngành CNTT Việt Nam. Tháng 09/2006, Đại học FPT ra đời và cũng là trường đại học đầu tiên của doanh nghiệp được cấp giấy phép hoạt động.

e) 2012: Đầu tư vào Thương mại điện tử

Ra mắt vào tháng 3 năm 2012, với mô hình B2B2C (business-to-business-to-consumer), Sendo.vn của FPT là sàn thương mại điện tử đầu tiên kết hợp với các nhà cung cấp logistic và ngân hàng để mang lại cho khách hàng trải nghiệm giao dịch đảm bảo trọn gói. Năm 2014, FPT hoàn tất việc mua lại 123mua.vn, một trong những trang thương mại điện tử hàng đầu Việt Nam. Thương vụ này là một phần quan trọng trong chiến lược phát triển của Sendo.vn trong giai đoạn tiếp theo.

Yêu cầu: Hãy gọi tên các chiến lược phù hợp với các hoạt động quan trọng nêu trên của Tập đoàn FPT.

Bài 2 (2 điểm):

Một tập đoàn có bốn bộ phận kinh doanh chiến lược (SBU) với các số liệu tương ứng như sau:

SBU	Doanh thu (ĐVT: tỉ đồng)	Vị thế tương quan thị phần	Tỉ lệ tăng trưởng của ngành (%)
A	4	0.8	15
B	2	0.3	10
C	1	0.2	-20
D	2	0.7	-10

Câu hỏi:

- Vẽ ma trận BCG cho tập đoàn này. (1 điểm)
(Lưu ý: SV vẽ ma trận trên giấy với chú thích đầy đủ, chụp hình ma trận và đính kèm hình ma trận với bài làm trên hệ thống thi)
- Đối với mỗi bộ phận kinh doanh chiến lược của tập đoàn, hãy cho biết hướng phát triển phù hợp cùng với các chiến lược tương ứng đi kèm. (1 điểm)

ĐÁP ÁN PHẦN TỰ LUẬN VÀ THANG ĐIỂM

Đáp án phần câu hỏi lý thuyết: (2 điểm)

Sáu đặc điểm hoạt động chính của công ty phù hợp với chiến lược hội nhập về phía trước bao gồm:

- Đặc điểm bất lợi với các nhà phân phối hiện tại:
 1. Khi các nhà phân phối hiện tại bán sản phẩm của công ty với giá đặc biệt đắt. (0.25 điểm)
 2. Khi số lượng các nhà phân phối đáng tin cậy quá ít để tạo ra lợi thế cạnh tranh. (0.25 điểm)
- Đặc điểm thuận lợi về ngành:
 3. Khi công ty cạnh tranh trong một ngành đang phát triển. (0.25 điểm)
 4. Khi các nhà phân phối hoặc nhà bán lẻ hiện tại có tỷ suất lợi nhuận cao. (0.25 điểm)
- Đặc điểm thuận lợi về nguồn lực, năng lực:
 5. Khi công ty có cả vốn và nguồn nhân lực để quản lý việc phân phối các sản phẩm của chính họ. (0.25 điểm)
 6. Khi lợi thế của việc duy trì sản xuất ổn định là đặc biệt cao. (0.25 điểm)

(SV trình bày được mỗi đặc điểm như trên (hoặc hợp lý khác) được 0,25 điểm, điểm tối đa của phần trình bày đặc điểm là 1,5 điểm)

- Ví dụ thực tế về công ty thực hiện chiến lược hội nhập về phía trước: Các công ty đa quốc gia Mac Donald, KFC, Burger King... áp dụng nhượng quyền kinh doanh (franchise) cho các đối tác trong và ngoài nước; VINAMILK tự thiết lập hệ thống cửa hàng tiêu thụ sản phẩm của mình ở những nơi mà trước đây phải nhờ các đại lý tiêu thụ... là những hình thức hội nhập về phía trước.

(SV cho ví dụ minh họa phù hợp được điểm tối đa là 0,5 điểm)

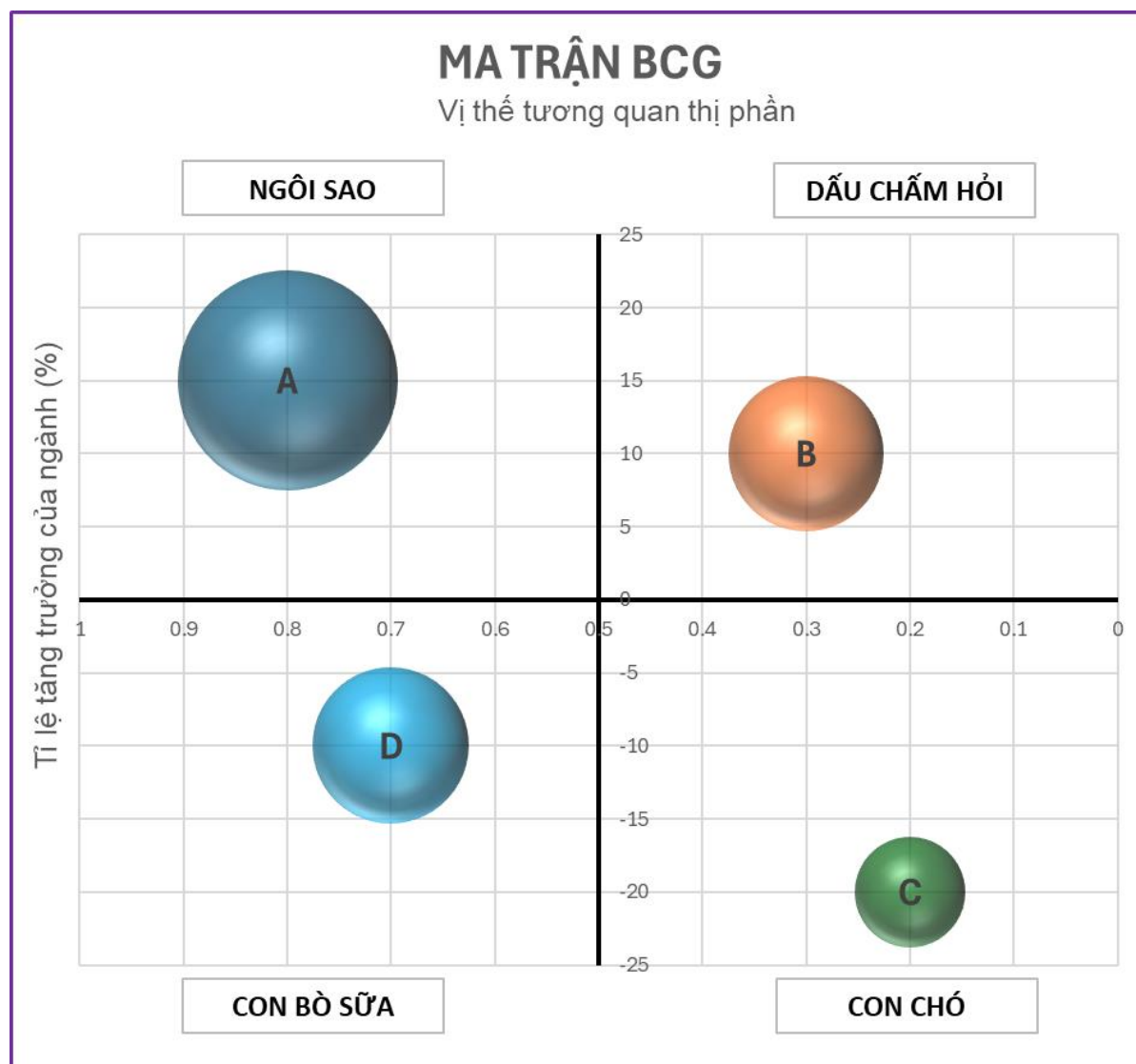
Đáp án phần bài tập ứng dụng:

Bài 1:

- a. Chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược phát triển thị trường
(SV nêu được một trong hai chiến lược này được 0,2 điểm)
- b. Chiến lược đa dạng hóa có liên quan *(0,2 điểm)*
- c. Chiến lược phát triển thị trường *(0,2 điểm)*
- d. Chiến lược đa dạng hóa không liên quan *(0,2 điểm)*
- e. Chiến lược đa dạng hóa có liên quan, chiến lược hội nhập theo chiều ngang
(SV nêu được một trong hai chiến lược này được 0,2 điểm)

Bài 2:**1. Vẽ ma trận BCG (1 điểm)**

SBU	Doanh thu (ĐVT: tỉ đồng)	Vị thế tương quan thị phần	Tỉ lệ tăng trưởng của ngành (%)
A	4	0.8	15
B	2	0.3	10
C	1	0.2	-20
D	2	0.7	-10



- Vẽ và chú thích đầy đủ các thành phần của ma trận:
 - o Vẽ khung ma trận gồm 2 trục với tên gọi, các giá trị biến thiên chính và đơn vị tính trên mỗi trục (0,25 điểm)
 - o Ghi đúng tên các ô (0,25 điểm)
- Xác định đúng vị trí cho mỗi SBU (0,5 điểm)

2. Đề xuất chiến lược (1 điểm)

SV trả lời đủ ý cho mỗi SBU như gợi ý bên dưới sẽ được 0,25 điểm, điểm tối đa của phần này là 1 điểm.

- SBU A được định vị trong ô Ngôi sao, vì vậy hướng phát triển phù hợp là tăng cường và phát triển
 - Các chiến lược phù hợp bao gồm:
 - Hội nhập về phía sau, phía trước, theo chiều ngang
 - Thâm nhập thị trường
 - Phát triển thị trường
 - Phát triển sản phẩm
- SBU B được định vị trong ô Dấu Chấm Hỏi, vì vậy hướng phát triển phù hợp có thể là đầu tư phát triển (tăng cường) hoặc loại bỏ
 - Các chiến lược phù hợp bao gồm:
 - Thâm nhập thị trường
 - Phát triển thị trường
 - Phát triển sản phẩm

Hoặc

 - Loại bỏ
- SBU C được định vị trong ô Con Chó, vì vậy hướng phát triển phù hợp là phòng thủ
 - Các chiến lược phù hợp bao gồm:
 - Thu hẹp qui mô (cắt giảm chi tiêu)
 - Loại bỏ
 - Thanh lý
- SBU D được định vị trong ô Con Bò Sữa, vì vậy hướng phát triển phù hợp là cố gắng giữ vững và duy trì càng lâu càng tốt cho đến lúc cần loại bỏ.
 - Các chiến lược phù hợp bao gồm:
 - Phát triển sản phẩm
 - Đa dạng hóa

Hoặc

 - Thu hẹp qui mô (cắt giảm chi tiêu)
 - Loại bỏ

Các nội dung trả lời/giải thích hợp lý khác của sinh viên có thể được chấp nhận và cho cùng điểm như gợi ý.

-----HẾT-----

Người duyệt đề

TP. Hồ Chí Minh, ngày 23 tháng 03 năm 2024
Giảng viên ra đề

TS. Nguyễn Quỳnh Mai

TS. Nguyễn Vũ Huy