

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	30%	Phần trắc nghiệm: Câu 1-10: 2đ = 10*0,2đ Phần tự luận: Bài tập ứng dụng 1: 1đ	2đ 1đ	PLO3/PI 3.2
CLO4	Có kỹ năng phân tích, tổng hợp trong quá trình hoạch định và đề xuất chiến lược hiệu quả.	BTCN, BTN, Thi cuối kỳ	20%	Phần tự luận: Bài tập ứng dụng 2: 2đ	2đ	

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. 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 (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 tổ chức cho thấy **hội nhập về phía sau** (*Backward Integration*) là một chiến lược đặc biệt tốt để theo đuổi. Cho ví dụ thực tế về công ty thực hiện chiến lược hội nhập về phía sau.

II. Bài tập ứng dụng (3 điểm):

Bài 1 (1 điểm):

Quá trình hình thành và phát triển của Tập đoàn Masan

(Lược trích từ: <https://www.masangroup.com/vi/about-us/masan-history.html>)

Công ty Cổ phần Tập đoàn Ma San được thành lập vào tháng 11 năm 2004 (gọi tắt là Ma San). Dù chính thức thành lập vào năm 2004 nhưng tính đến việc thành lập và hoạt động của các cổ đông lớn, công ty con và các công ty tiền nhiệm thì Masan đã hoạt động từ năm 1996 với tiền thân là công ty Công Nghệ - Kỹ Thuật - Thương Mại Việt Tiến, một nhà máy sản xuất gia vị tại Thành phố Hồ Chí Minh được thành lập vào tháng 01/1996.

Sau đây là một số hoạt động trong quá trình phát triển của Masan (lược trích từ: <https://www.masangroup.com/vi/about-us/masan-history.html>):

- a. 01/2007: Masan ra mắt thương hiệu nước mắm “Nam Ngư” và nước tương “Tam Thái Tử”.
- b. 10/2011: Masan đã thâm nhập vào thị trường đồ uống thông qua thương vụ mua lại 50,3% cổ phần của Vinacafe Biên Hòa.
- c. 05/2014: Masan đã thành lập công ty con Masan Beverage chuyên sản xuất sản phẩm bia, sau đó mua lại Công ty Bia và Nước Giải khát Phú Yên để sản xuất sản phẩm bia có nhãn hiệu “Sur Tử Trắng”.
- d. 12/2014: Masan chấm dứt đầu tư vào các công ty con không thuộc ngành cốt lõi như bao bì thực phẩm.
- e. 07/2016: công ty con Masan Consumer Thailand được thành lập, giới thiệu sản phẩm gia vị đầu tiên tại Thái Lan, nước mắm Chin-su Yod Thong.

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

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	2	0.2	-15
B	4	0.7	-10
C	6	0.8	12
D	2	0.3	8

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 Câu hỏi lý thuyết: (2đ)

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

- Đặc điểm bất lợi với các nhà cung cấp nguyên liệu hiện tại:
 1. Khi các nhà cung cấp hiện tại của công ty bán nguyên liệu với giá đặc biệt đắt hoặc không đáng tin cậy (0.25 điểm)
 2. Khi số lượng nhà cung cấp ít và số lượng đối thủ cạnh tranh lớn (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 cung cấp 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 (0.25 điểm)
 6. Khi lợi thế của giá nguyên liệu ổn định là đặc biệt quan trọng (0.25 điểm)
 7. Khi công ty cần nhanh chóng có được một nguồn nguyên liệu cần thiết (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 sau: APPLE Inc. mua lại AUTHENTEC (chuyên cung cấp công nghệ bảo mật sử dụng dấu vân tay), VINAMILK thành lập các trang trại chăn nuôi bò sữa ở các tỉnh... 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)

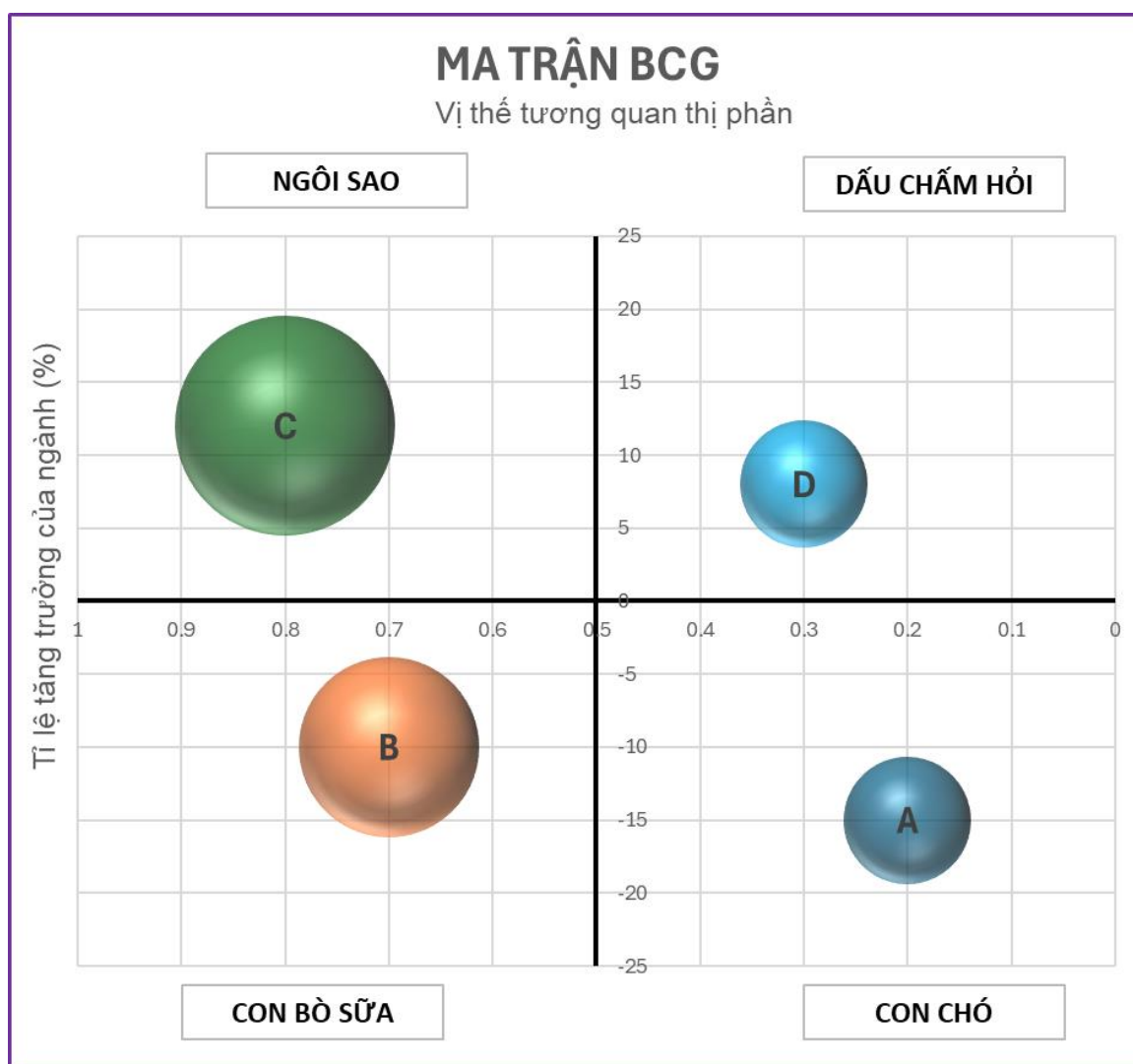
Đáp án phần bài tập ứng dụng:

Bài 1: (1đ)

- a. Chiến lược đa dạng hóa có liên quan. (0,2 điểm)
- b. Chiến lược đa dạng hóa không liên quan. (0,2 điểm)
- c. Chiến lược hội nhập theo chiều ngang. (0,2 điểm).
- d. Chiến lược thu hẹp qui mô. (0,2 điểm)
- e. Chiến lược phát triển thị trường. (0,2 điểm)

Bài 2: (2đ)**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	2	0.2	-15
B	4	0.7	-10
C	6	0.8	12
D	2	0.3	8



- 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 Con Chó, vì vậy hướng phát triển phù hợp là phòng thủ
 - o Các chiến lược phù hợp bao gồm:
 - Thu hẹp qui mô (cắt giảm chi tiêu)
 - Loại bỏ
 - Thanh lý
- SBU B 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.
 - o 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
- SBU C được định vị trong ô Ngôi sao, vì vậy hướng phát triển phù hợp là tăng cường và phát triển
 - o 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 D 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
 - o Các chiến lược phù hợp bao gồm:
 - Thâm nhập thị trường
 - Phát triển thị trường
 - Phát triển sản phẩm

Hoặc

- 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-----

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

Người duyệt đề

TS. Nguyễn Quỳnh Mai

TS. Nguyễn Vũ Huy