

TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
HỌC KỲ I NĂM HỌC 2023 – 2024



(Phần dành cho sinh viên/ học viên)

Bài thi học phần: Quản trị chiến lược

Mã số đề thi: 02

Ngày thi: 12/12/2023

Tổng số trang: 11

Số báo danh: 53

Mã số SV/HV: 21D180127

Lớp: 231_SMGM0111_04

Họ và tên: Nguyễn Thị Thuỳ Linh

Điểm kết luận:

GV chấm thi 1:

.....

GV chấm thi 2:

.....

SV/HV không được viết vào cột này)

Điểm từng câu, điểm thưởng (nếu có)
và điểm toàn bài

GV chấm 1:

Câu 1: điểm

Câu 2: điểm

.....

.....

Cộng điểm

GV chấm 2:

Câu 1: điểm

Câu 2: điểm

.....

Cộng điểm

Bài làm

Câu 1:

Lợi thế cạnh tranh ở góc độ vi mô được hiểu là vị thế mà một doanh nghiệp muốn đạt được so với các đối thủ cạnh tranh. Vị thế này được thể hiện trên thị trường thông qua các yếu tố cạnh tranh như giá sản phẩm (chi phí) hay sự khác biệt hóa, hoặc đồng thời cả hai. Lợi thế cạnh tranh gắn liền với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng, doanh nghiệp có thể tập trung phát triển 4 yếu tố tạo lập lợi thế cạnh tranh bền vững, đó là: Hiệu suất vượt trội, Chất lượng vượt trội, Đáp ứng khách hàng vượt trội, Sự đổi mới vượt trội. Đây là các yếu tố mà bất kỳ một doanh nghiệp dù hoạt động ở lĩnh vực nào hoặc sản xuất mặt hàng hay dịch vụ nào đi nữa đều phải chịu ảnh hưởng của nó. Tất cả các yếu tố này đều có quan hệ mật thiết với nhau.

Sự ảnh hưởng của yếu tố chất lượng vượt trội và đáp ứng khách hàng vượt trội đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp:

➤ Chất lượng vượt trội

Chất lượng là một trong những yếu tố quan trọng cho phép doanh nghiệp tạo dựng, duy trì và phát triển lợi thế cạnh tranh. Chất lượng của sản phẩm vượt trội được đánh giá dựa trên hai thuộc tính: (1) - Có độ tin cậy cao: Thực hiện tốt mọi chức năng được thiết kế và độ bền cao; (2) - Tuyệt hảo: được nhận thức bởi khách hàng là tuyệt vời.

Ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh: ảnh hưởng của chất lượng sản phẩm đến lợi thế cạnh tranh là gấp đôi so với những yếu tố khác.



- Các sản phẩm có Chất lượng vượt trội thì có thể giúp doanh nghiệp theo đuổi lợi thế cạnh tranh khác biệt hoá và gia tăng giá trị của sản phẩm theo đánh giá của khách hàng. Và ngược lại, sự đánh giá cao hơn về giá trị sản phẩm sẽ cho phép công ty có thể đưa ra một mức giá cao hơn đối với sản phẩm của mình.

- Ảnh hưởng thứ hai của chất lượng sản phẩm đến lợi thế cạnh tranh xuất phát từ năng suất cao hơn cùng với chi phí tính theo mỗi đơn vị sản phẩm thấp hơn mà nó đem lại. Thời gian lao động bị lãng phí để sản xuất ra các sản phẩm có khiếm khuyết hoặc dưới tiêu chuẩn sẽ ít hơn, thời gian để sửa chữa các lỗi cũng ít đi và chính những điều này giúp doanh nghiệp đạt được năng suất lao động cao hơn và chi phí/đơn vị sản phẩm thấp hơn. Từ đó cho thấy, chất lượng sản phẩm cao không những cho phép doanh nghiệp đặt ra mức giá cao hơn mà còn giảm bớt chi phí sản xuất => Lợi nhuận tăng,

Dưới đây là một số cách thức đạt được chất lượng vượt trội:

- Tăng chất lượng của sản phẩm vượt trội dựa trên độ tin cậy nhờ vào việc ứng dụng các tiêu chuẩn về chất lượng như 6 Sigma, TQM, ISO...; hay ứng dụng qui trình tăng cường chất lượng của Deming.

- Tăng chất lượng của sản phẩm dựa trên tính tuyệt hảo nhờ vào việc tập trung nghiên cứu thuộc tính nào của sản phẩm là quan trọng nhất đối với khách hàng; thiết kế sản phẩm đi kèm với dịch vụ để làm nổi trội thuộc tính quan trọng nhất; quyết định sẽ tập trung thúc đẩy thuộc tính nào và làm thế nào để định vị thuộc tính đó tốt nhất theo cảm nhận của khách hàng; hay thường xuyên có những cải tiến trong các thuộc tính và phát triển những thuộc tính sản phẩm mới.

→ Tầm quan trọng của chất lượng vượt trội trong việc xây dựng lợi thế cạnh tranh càng được tăng cao trong vòng thập niên trở lại đây. Thực vậy, điều cốt yếu mà nhiều công ty coi điều đạt được chất lượng sản phẩm cao không chỉ đơn thuần là một cách để có được lợi thế cạnh tranh nữa mà trong nhiều ngành kinh doanh hiện nay, chất lượng vượt trội đã trở thành một yêu cầu tất yếu và sống còn để các doanh nghiệp có thể tồn tại.

➤ **Đáp ứng khách hàng vượt trội**

Khi một doanh nghiệp đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội đồng nghĩa với việc doanh nghiệp đó có thể nhận dạng và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng tốt hơn hẳn so với đối thủ cạnh tranh. Để đạt được phản hồi tốt hơn từ phía khách hàng, một doanh nghiệp cần phải làm tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh trong việc nhận dạng và làm thỏa mãn các nhu cầu khách hàng của mình. Khi đó khách hàng sẽ đánh giá sản phẩm của doanh nghiệp cao hơn, từ đó giúp doanh nghiệp tạo nên lợi thế cạnh tranh dựa trên sự khác biệt hóa.

Bởi vì sự đổi mới và chất lượng vượt trội là không thể thiếu để có thể đáp ứng khách hàng, để có được sự đáp ứng khách hàng vượt trội, doanh nghiệp có thể xem xét tối ưu hóa các hoạt động sau: Thực hiện khách hàng hóa sản phẩm/dịch vụ theo những nhu cầu đặc biệt của khách hàng cá nhân hoặc tổ chức; và/hoặc có thể tăng cường đáp ứng khách hàng thông qua thời gian đáp ứng, cách thức thiết kế, dịch vụ sau bán, hỗ trợ khách hàng...

Điểm nổi trội của đáp ứng khách hàng vượt trội là có thể tạo nên được sự trung thành của khách hàng đối với nhãn hiệu và doanh nghiệp có thể định giá cao hơn so với đối thủ cạnh tranh, đồng thời đạt được lợi thế cạnh tranh khác biệt hóa.

➤ Liên hệ thực tế:

Apple là một ví dụ điển hình về doanh nghiệp thành công nhờ chất lượng vượt trội và đáp ứng khách hàng vượt trội.

- Các sản phẩm của Apple luôn được đánh giá cao về chất lượng, từ thiết kế đến hiệu suất, hệ điều hành chính hãng. Chất lượng vượt trội của Apple thể hiện ở nhiều khía cạnh khác nhau, bao gồm:
 - Thiết kế: Thiết kế của các sản phẩm Apple luôn được đánh giá cao về tính thẩm mỹ, sự sang trọng và tính tiện dụng. Apple rất quan tâm đến thiết kế của các sản phẩm, trong tất cả các sản phẩm của Apple đều có điểm đặc biệt so với đối thủ cạnh tranh. Ví dụ như các sản phẩm máy tính, điện thoại hay máy nghe nhạc của Apple có chất liệu rất tốt, thiết kế hoàn hảo: mỏng, nhẹ đặc biệt tích hợp đầy đủ các tính năng của một sản phẩm cao cấp điển hình là: iPhone, iPad, iMac, iPod,.. bên cạnh đó ngay cả phần mềm cũng hơn hẳn đối thủ về giao diện sắc sảo. Ví dụ, iPhone 15 có thiết kế viền phẳng, mặt

lưng kính mờ và màn hình OLED Super Retina XDR. Thiết kế này mang lại cảm giác sang trọng và cao cấp, đồng thời giúp cho máy có khả năng chống trầy xước và chống bám vân tay tốt hơn. Hay chiếc iPod của Apple không phải chiếc máy nghe nhạc được phát minh ra đầu tiên nhưng sản phẩm này của Apple lại được yêu thích bởi nó đẹp như một món trang sức cho người sử dụng hay chiếc Ipad với thiết kế sang trọng, mỏng, nhẹ là những thứ làm người ta nhớ đến Apple. Chiếc đồng hồ Apple Watch cũng có thể sẽ định nghĩa lại cái mà người ta vẫn gọi là đồng hồ để xem giờ như Senko hay Rado hay là trang sức thời trang cao cấp như Longin, Rolex hay Omega

- Hệ điều hành chính hãng: Sản phẩm Macbook cho đến các máy nghe nhạc iPod hay các thiết bị di động iPhone và iPad hay bất kì các sản phẩm của Apple, thương hiệu đã sử dụng hệ điều hành chính hãng IOS hay Mac để gửi thông điệp mạnh mẽ rằng các sản phẩm của mình vượt trội hơn các đối thủ. Hệ điều hành này được nhiều người sử dụng trở thành "fans" bởi sự tao nhã cùng với đó là tính bảo mật cao, dễ sử dụng và ổn định. Hệ điều hành IOS với RAM dung lượng cao giúp điện thoại và máy tính bảng của Apple chạy mượt hơn so với các đối thủ cạnh tranh dùng Android.

→ Chính vì việc khác biệt hóa sản phẩm về thiết kế sản phẩm cũng như sử dụng hệ điều hành chính hãng đã tạo lên thương hiệu của Apple và đi sâu vào tâm trí của khách hàng. Việc xây dựng thiết kế sản phẩm không giống với đối thủ cạnh tranh đã giúp Apple thu hút được số lượng tập khách hàng lớn. Cũng như sử dụng một hệ điều hành chính hãng riêng, với tính năng bảo mật cao đã tạo ra sự khác biệt của Apple đối với đối thủ cạnh tranh mà đối thủ cạnh tranh không làm được. Từ đó đã đáp ứng được tập khách hàng có các nhu cầu về thiết kế và độ bảo mật, chính vì đối thủ cạnh tranh của Apple không đáp ứng được các nhu cầu của khách hàng mà Apple có thể đáp ứng được nên Apple đã có quyền định mức giá cao trên thị trường và thành công trong việc theo đuổi, duy trì lợi thế cạnh tranh khác biệt hóa.

- Ngoài ra, Apple cũng luôn chú trọng đến việc cung cấp cho khách hàng những trải nghiệm tốt nhất, từ dịch vụ bán hàng, bảo hành đến dịch vụ khách hàng. Cụ thể, Apple có những chính sách và dịch vụ sau:

- Dịch vụ bán hàng: Apple có hệ thống cửa hàng bán lẻ trải dài trên toàn thế giới, nơi khách hàng có thể trải nghiệm trực tiếp sản phẩm trước khi mua. Apple cũng cung cấp dịch vụ mua sắm trực tuyến qua trang web Apple.com

- Chính sách bảo hành: Apple cung cấp chính sách bảo hành 1 năm cho tất cả sản phẩm của mình. Chính sách bảo hành này bao gồm bảo hành phần cứng, phần mềm và dịch vụ khách hàng.

- Dịch vụ khách hàng: Apple có đội ngũ hỗ trợ khách hàng chuyên nghiệp sẵn sàng giải đáp mọi thắc mắc của khách hàng 24/7. Apple cũng cung cấp các kênh hỗ trợ khách hàng đa dạng, bao gồm qua điện thoại, email, chat trực tuyến và các diễn đàn cộng đồng.

➔ Chất lượng vượt trội và đáp ứng khách hàng vượt trội đã giúp Apple tạo ra được lợi thế cạnh tranh vững chắc trên thị trường. Cụ thể, Apple đã đạt được những thành tựu sau:

- Tăng cường sự hài lòng và trung thành của khách hàng: Các sự kiện ra mắt sản phẩm của Apple luôn được hưởng ứng vô cùng vô cùng mạnh mẽ. Theo một khảo sát của Consumer Reports, 92% khách hàng của Apple hài lòng với sản phẩm và dịch vụ của Apple. Điều này cho thấy Apple đã tạo được sự hài lòng và trung thành cao của khách hàng

- Tạo ra lợi thế cạnh tranh so với đối thủ: Apple đã vượt qua Samsung trở thành nhà sản xuất điện thoại thông minh lớn nhất thế giới. Apple đứng đầu danh sách thương hiệu giá trị nhất thế giới của Interbrand, giữ vững vị thế từ năm 2013. Năm thứ 9 liên tiếp, công ty tư vấn thương hiệu toàn cầu Interbrand đã xếp Apple đứng đầu danh sách các thương hiệu giá trị nhất thế giới. Theo đó, Interbrand ấn định “giá trị thương hiệu” của gã khổng lồ công nghệ là 408,6 tỷ USD năm 2022 – tăng 26% so với năm 2021 (323 tỷ USD).

- Tăng cường khả năng sinh lời: Theo báo cáo tài chính của Apple năm 2023, doanh thu của Apple đạt 394,3 tỷ USD, tăng 8,6% so với năm 2022. Lợi nhuận sau thuế của Apple đạt 123,9 tỷ USD, tăng 11% so với năm 2022. Những con số này cho thấy Apple đang hoạt động rất hiệu quả và có khả năng sinh lời cao so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành công nghệ.

→ Ví dụ về Apple cho thấy chất lượng vượt trội và đáp ứng khách hàng vượt trội là những yếu tố quan trọng hàng đầu quyết định đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần chú trọng đến việc nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ và đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng để tạo ra lợi thế cạnh tranh và thành công trong kinh doanh.

Câu 2:

❖ Chiến lược phát triển thị trường: Là chiến lược cung ứng các sản phẩm và dịch vụ hiện tại vào các khu vực thị trường địa lý mới. Môi trường kinh doanh quốc tế đang ngày càng trở nên thuận lợi. Trong nhiều ngành hàng, sẽ trở nên khó khăn trong việc duy trì lợi thế cạnh tranh trong phạm vi thị trường truyền thống. Chiến lược phát triển thị trường thích hợp trong những trường hợp sau:

- Khi doanh nghiệp có sẵn các kênh phân phối mới đáng tin cậy, ít tốn kém, và có chất lượng cao.
- Khi doanh nghiệp rất thành công đối với việc hoạt động kinh doanh trên thị trường truyền thống.
- Khi các thị trường mới chưa được khai thác và chưa bão hòa.
- Khi doanh nghiệp có đủ nguồn lực, trang thiết bị và nhân lực cần thiết nhằm quản lý các hoạt động kinh doanh mở rộng.
- Khi doanh nghiệp có công suất nhàn rỗi.
- Khi ngành hàng cơ bản của doanh nghiệp phát triển nhanh chóng thành quy mô toàn cầu.

❖ Thực trạng Chiến lược phát triển thị trường của MoMo:

Theo đại diện MoMo, chiến lược của ví điện tử này từ năm 2022 là gia tăng hiện diện tại các thành phố cấp 2, 3 và các vùng nông thôn để có thể cung cấp các dịch vụ thiếu yếu cho người dân một cách dễ dàng, đơn giản với chi phí thấp, đặc biệt là trong bối cảnh một số người sử dụng vẫn còn tâm lý e ngại khi sử dụng thanh toán không dùng tiền mặt. MoMo mong muốn cung cấp các dịch vụ thiết yếu cho cuộc sống, đặc

biệt là dịch vụ tài chính, bảo hiểm đến với mọi người dân Việt Nam không phân biệt vùng miền, trình độ, nghề nghiệp,...

- **Phương án: Tăng sự hiện diện của MOMO tại các vùng nông thôn**

Tận dụng tiềm năng phát triển tại thị trường nông thôn, nhận thấy "Đi cùng với sự phổ biến của smartphone, một bộ phận các hộ gia đình ở nông thôn đã bắt đầu làm quen với việc nạp tiền/thanh toán điện thoại di động trên ứng dụng của chúng tôi mà không cần phải chạy đi tìm nơi bán thẻ nạp, hay chuyển tiền, thanh toán hàng hóa online hay thanh toán tiền điện, nước, Internet... hàng tháng bằng các hình thức không tiền mặt" – Phó chủ tịch MoMo Nguyễn Bá Diệp chia sẻ, bên cạnh đó không ít người dân vẫn chưa có tài khoản ngân hàng hay ví điện tử. Tận dụng cơ hội đó, Momo tiến hành thực hiện chương trình thí điểm sử dụng Momo tại các cửa hàng tiện lợi hay các cửa hàng khác. Tại đó, khách hàng sẽ được tư vấn, hướng dẫn tạo tài khoản, liên kết ngân hàng và cách thức thanh toán hay các tác vụ liên quan, từ đó Khách hàng sẽ thấy được sự tiện lợi của việc thanh toán online.

Còn đối với trường hợp ở những nơi còn hạn chế về Internet, Momo sẽ liên kết với các nhà mạng viễn thông để tạo ra giao thức USSD của riêng mình; Người dùng có thể sử dụng giao thức USSD của Momo để thanh toán tiền điện, nước mà không cần sử dụng internet (cần phải đăng ký số điện thoại trên App hoặc tại các trụ sở của các nhà mạng viễn thông). (Giải thích: USSD được viết tắt bởi cái tên đầy đủ là giao thức tương tác tốc độ cao giữa người dùng hay còn gọi chung là thuê bao di động và tương tác với các ứng dụng thông qua mạng di động GSM).

Ví dụ: *100#: Thao tác về mã nạp tiền điện thoại

*101#: Thao tác USSD để kiểm tra thông tin tài khoản

*098#: USSD được sử dụng tìm kiếm nhiều như đăng ký dịch vụ giá trị gia tăng phổ biến của nhà mạng Viettel.

→ Chiến lược giúp mở rộng thị trường sử dụng ví điện tử tại Việt Nam nhằm tăng đối tượng khách hàng sử dụng dịch vụ, không những ở những thành phố lớn mà giờ đây các vùng nông thôn cũng được trải nghiệm những dịch vụ thanh toán online tiện lợi, hiệu quả, dễ sử dụng.

- **Phương án: Tăng sự hiện diện của MoMo tại các thành phố cấp 2, cấp 3, trường đại học**

Do Momo có độ nhận diện thương hiệu cao và tích hợp nhiều dịch vụ tiện ích, cũng như thị trường mục tiêu của Momo là tại các thành phố lớn như là TpHCM, đối tượng sử dụng nhiều là sinh viên, nên MoMo có thể mở rộng ra tại các điểm trường học, đại học, giúp học sinh, sinh viên dễ dàng thực hiện khẩu hiệu "hạn chế sử dụng tiền mặt, chuyển sang dùng thanh toán điện tử".

Chiến dịch này Momo đã và đang áp dụng tại các trường đại học trên địa bàn TPHCM và trong đó có trường Đại học Ngân hàng. Theo đó MoMo triển khai các thanh toán phí/lệ phí ngay trên app MoMo, website của trường và hình thức quét QR code tại trường giúp sinh viên trải nghiệm phương thức thanh toán không tiền mặt tiện lợi và nhanh chóng. Ngoài ra MoMo còn liên kết với các trường đại học khác như Đại học Luật Thành phố Hồ Chí Minh, với 100% các trường học trong dự án Thẻ học đường SSC, cùng xây dựng môi trường học đường văn minh hiện đại. Số trường học có thể thanh toán học phí trực tuyến qua Ví MoMo đã chiếm 46% trên tổng số trường tại địa bàn TP.HCM.

→ Chiến dịch này nhờ phát huy được điểm mạnh của Momo cũng như kết hợp yếu tố số lượng sinh viên đông trên địa bàn TPHCM nên làm hạn chế được thói quen sử dụng tiền mặt. Nếu như tiếp tục triển khai chiến dịch này để có thể đáp ứng gần 100% các trường đại học trên địa bàn thì sẽ có một bước ngoặt lớn trong việc thay đổi thói quen dùng tiền mặt.

❖ **Giải pháp đề xuất áp dụng Chiến lược phát triển thị trường của MoMo**

1. Mở rộng đối tác và mạng lưới: Momo có thể tăng cường hợp tác với các đối tác thương mại điện tử, cửa hàng bán lẻ, và các tổ chức tài chính để mở rộng mạng lưới chấp nhận thanh toán qua ứng dụng của mình. Điều này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho người dùng để sử dụng Momo ở nhiều nơi hơn.

2. Tăng cường tiếp cận người dùng: Momo có thể sử dụng chiến lược tiếp cận khách hàng thông qua quảng cáo trực tuyến, marketing trên mạng xã hội, và các chiến dịch khuyến mãi để thu hút người dùng mới và duy trì người dùng hiện tại.

3. Để tạo niềm tin cho người dùng, bên cạnh sự quan tâm đến từng nhu cầu hàng ngày, MoMo liên tục phối hợp với các cơ quan chức năng trong việc tuyên truyền, giúp người dùng hiểu rõ sự thuận lợi, an toàn của các hình thức thanh toán không tiền mặt, giúp người dân tin tưởng hơn với các hình thức thanh toán mới mẻ nhưng tiện lợi, hiện đại. Điều này cần sự chung tay của Nhà nước, các cơ quan chức năng - là những đơn vị uy tín và nhận được sự tin tưởng từ người dân... Chính phủ tạo một môi trường hết sức cởi mở để phát triển cùng với những mục tiêu cụ thể. Điều này giúp tạo động lực tích cực để các ngân hàng, fintech, tổ chức tài chính cũng như MoMo nỗ lực hơn nữa trong việc triển khai các giải pháp thanh toán không tiền mặt.

4. Cải thiện trải nghiệm người dùng: Tập trung vào việc cải thiện trải nghiệm người dùng bằng cách cải thiện giao diện ứng dụng, tối ưu hóa quy trình thanh toán và đáp ứng nhanh chóng các yêu cầu của người dùng.

5. Cải thiện sản phẩm, tích hợp tính năng mới và phát triển các dịch vụ, sản phẩm mới: Cải thiện và mở rộng các tính năng trong ứng dụng như chuyển khoản tiền, thanh toán hóa đơn, mua vé, mua sắm trực tuyến, gửi tiền điện tử, v.v... Chỉ riêng với ứng dụng MoMo, người dùng đã có thể thực hiện các hoạt động thanh toán thường nhật như đi chợ, siêu thị, cửa hàng tiện lợi đồ xăng, ăn uống, mua sắm, du lịch - giải trí, tiếp cận các dịch vụ tài chính bảo hiểm, đến quyên góp từ thiện,... Bên cạnh đó, MoMo tiếp tục tìm kiếm và phát triển các dịch vụ, sản phẩm mới như cho vay, gửi tiền lãi suất cao, hoặc tích hợp ví điện tử với các dịch vụ khác để mở rộng nguồn thu nhập và thu hút, chinh phục và duy trì người dùng. Từ đó tăng cường năng lực cạnh tranh với các đối thủ cùng ngành

6. Chú trọng vào an toàn và bảo mật: Tăng cường các biện pháp an toàn và bảo mật để xây dựng niềm tin của người dùng và ngăn chặn các rủi ro về gian lận và vi phạm an ninh thông tin.

7. Mở rộng quốc tế: Nếu có khả năng, Momo có thể xem xét việc mở rộng hoạt động sang các thị trường quốc tế có nhu cầu sử dụng thanh toán di động.

Chiến lược phát triển thị trường của Momo cần kết hợp các yếu tố trên để tạo ra một hệ sinh thái thanh toán toàn diện, thu hút người dùng và duy trì sự cạnh tranh trên thị trường.

---Hết---