Tạp chí Khoa học – Đại học Huế
ISSN 2588–2105
Tập 126, Số 5A, 2017, Tr. 127–136

CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH VÀ HỢP TÁC TRONG DU LỊCH TẠI CÁC KHÁCH SẠN VỪA VÀ NHỎ Ở THÀNH PHỐ HUẾ

Lê Thị Ngọc Anh*, Đinh Thị Khánh Hà, Hoàng Thị Huế

Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế, 99 Hồ Đắc Di, TP. Huế, Thừa Thiên Huế, Việt Nam

Tóm tắt: Cạnh tranh và hợp tác là một điều kiện tất yếu để các doanh nghiệp tồn tại trong nền kinh tế thị trường, để không bị tụt hậu so với các doanh nghiệp trong và ngoài nước. Các doanh nghiệp ở Việt Nam, chủ yếu là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, đóng một vai trò quan trọng trong nền kinh tế, là động lực chính cho việc làm, đổi mới và tăng trưởng. Nghiên cứu này phân tích mức độ chiến lược cạnh tranh và hợp tác của các khách sạn vừa và nhỏ ở thành phố Huế tiếp cận từ góc độ của các doanh nghiệp. Kết quả đã cung cấp bức tranh tổng quan về các chiến lược cạnh tranh hợp tác của các khách sạn 2–3 sao ở Huế, những khó khăn, thách thức đang gặp phải và những lý do hạn chế, cản trở việc hợp tác của các khách sạn.

Từ khóa: Cạnh tranh và hợp tác, khách sạn vừa và nhỏ, thành phố Huế

1 Đặt vấn đề

Ngày nay, du lịch là một ngành công nghiệp "không khói' được nhiều quốc gia, nền kinh tế trên thế giới chú ý đầu tư và phát triển. Ngành du lịch Việt Nam nói chung và Thừa Thiên Huế nói riêng đang có những bước phát triển vượt bậc, lượng khách du lịch ngày càng tăng kéo theo đó là sự xuất hiện ngày càng nhiều các doanh nghiệp du lịch. Điều này đồng nghĩa với sự cạnh tranh thị trường giữa các doanh nghiệp ngày càng gay gắt hơn. Các doanh nghiệp du lịch, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ với những hạn chế về nguồn lực luôn có những hạn chế về lợi thế cạnh tranh. Chính vì vậy, việc hợp tác giữa các doanh nghiệp là vấn đề rất quan trọng mà các doanh nghiệp du lịch, đặc biệt là các khách sạn vừa và nhỏ cần phải quan tâm, chú trọng nhiều hơn. Sự hợp tác không những đem lại sự hài lòng, trải nghiệm tốt nhất cho khách du lịch, nâng cao vị thế của của khách sạn mà còn đóng góp vào phát triển ngành du lịch ở Huế, tránh tình trạng đi sau so với các nước khu vực lân cận và xa hơn, góp phần vào sự phát triển chung của ngành du lịch Việt Nam. Tuy nhiên, vấn đề đặt ra là liệu trên thực tế có hay không sự tồn tại của chiến lược cạnh tranh và hợp tác theo hướng cùng có lợi, nếu có thì cụ thể mức độ nào và lĩnh vực gì, có những hạn chế và rào cản nào đối với chiến lược cạnh tranh và hợp tác. Đáng tiếc là hiện chưa có một nghiên cứu nào trả lời cho những vấn đề này trong kinh doanh khách sạn ở thành phố Huế.

Với ý nghĩa đó, bài báo này tập trung làm rõ nhận thức của các doanh nghiệp khách sạn vừa và nhỏ ở thành phố Huế về mức độ quan trọng của cạnh tranh và hợp tác, mức độ áp dụng chiến lược cạnh tranh và hợp tác của các khách sạn thông qua các tiêu chí: lợi thế cạnh tranh, thách thức cạnh tranh, lĩnh vực hợp tác và lý do hạn chế hợp tác. Từ đó, đánh giá được chiến lược cạnh tranh hợp tác của các khách sạn vừa và nhỏ ở thành phố Huế, thực trạng cạnh tranh, hợp tác của các khách sạn, những thách thức đang gặp phải và những lý do làm hạn chế, cản trở việc hợp tác của các khách sạn.

** Liên hệ: ngocanhle@hce.edu.vn*

Nhận bài: 22–01–2017; Hoàn thành phản biện: 28–02–2017; Ngày nhận đăng: 18–7–2017

2 Một số vấn đề lý luận về cạnh tranh và hợp tác

2.1 Một số khái niệm liên quan

Cạnh tranh, chiến lược cạnh tranh

Theo Samuelson và Nordhaus (2001, Tr. 14), cạnh tranh "là sự kình địch giữa các doanh nghiệp cạnh tranh với nhau để giành khách hàng hoặc thị trường". Hai tác giả này cho rằng cạnh tranh đồng nghĩa với cạnh tranh hoàn hảo. Cạnh tranh, theo Blunck (2006), là "khả năng cung cấp sản phẩm và dịch cụ hiệu quả hơn các đối thủ cạnh tranh".

Theo Porter (1986, Tr. 6), chiến lược cạnh tranh là "lựa chọn một tập hợp các hoạt động khác nhau để cung cấp các giá trị đặc biệt". Bên cạnh đó, Porter (1983, Tr. 16) đã định nghĩa chiến lược cạnh tranh là "một tập hợp các mục tiêu mà doanh nghiệp hướng đến và công cụ chính sách được áp dụng đế đạt được mục tiêu đó".

Hợp tác và marketing hợp tác

Hợp tác được định nghĩa là sự cộng tác dựa trên các thỏa thuận hợp đồng giữa các tổ chức pháp lý và độc lập về kinh tế với các mục tiêu quan tâm và đạt được một mục tiêu chung (Laubenheimer và cs. 1999).

Marketing hợp tác là một hình thức liên minh chiến lược, nơi các công ty hợp tác dựa trên yếu tố tiếp thị hỗn hợp chức năng, và sử dụng sức mạnh tổng hợp giữa các công ty bên ảnh hưởng đến cơ hội sống sót. Marketing hợp tác đặc biệt hấp dẫn cho doanh nghiệp nhỏ và vừa, những doanh nghiệp phải đối mặt với áp lực hiệu quả gia tăng, hạn chế về tài chính và nguồn lực là phổ biến.

Chiến lược cạnh tranh và hợp tác

Thông thường, nói đến cạnh tranh và hợp tác, người ta sẽ hiểu ngay đến sự cạnh tranh cần thiết để tồn tại trên thương trường. Tuy nhiên, trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt thì sự hợp tác giữa các đối thủ cạnh tranh lại trở nên cần thiết vì mục đích "đôi bên cùng có lợi', và từ đó chiến lược cạnh tranh hợp tác ngày càng trở nên phổ biến. Từ điển Oxford (2012) đã định nghĩa cạnh tranh hợp tác là quan hệ giữa các đối thủ kinh doanh, với hy vọng kết quả đôi bên cùng có lợi".

Thuật ngữ "Cạnh tranh hợp tác" lần đầu tiên được giới thiệu vào năm 1993 bởi Noorda, người sáng lập và CEO của Novell Corp. Sau đó, Brandenburger, giáo sư tại Harvard Business School và Nalebuff, giáo sư tại Đại học Yale, School of Management đã thông qua thuật ngữ này trong cuốn sách "Cạnh tranh hợp tác" (Brandenburger và Nalebuff, 1996). Theo các tác giả này, cạnh tranh hợp tác được định nghĩa là sự kết hợp của hợp tác và cạnh tranh để tạo ra giá trị. Cạnh tranh hợp tác dựa trên lý thuyết trò chơi, nơi kinh doanh là một trò chơi với nhiều người chơi (các doanh nghiệp), những người chơi đóng nhiều vai trò và phụ thuộc vào nhau.

Một trò chơi kinh doanh là khác với trò chơi thể thao hay chiến tranh, nơi có những người chiến thắng và kẻ thua cuộc. Tham gia vào một trò chơi kinh doanh, các doanh nghiệp có thể thu được nhiều lợi ích hơn, như sự tương tác của họ có thể tạo ra trò chơi có tổng tích cực.

Nó có nghĩa là sự thành công của một công ty không nhất thiết có nghĩa là sự thất bại của người khác, mà nhiều người chơi có thể cùng chiến thắng.

Điều này cũng giải thích sự khác biệt của cạnh tranh hợp tác với cạnh tranh và hợp tác. Nếu như ở cạnh tranh, kết quả sẽ là một người thắng một người thua và tổng sẽ là 0. Ở hợp tác; hai bên cùng nhau đạt được mục đích của mình thì kết quả đơn thuần là 1+1 = 2. Còn ở cạnh tranh hợp tác, hai bên không những đạt được mục đích của mình mà còn sáng tạo nên những giá trị mới, kết quả được mô tả như '1 + 1 = 3'.

Cạnh tranh hợp tác là một chiến lược kinh doanh trong đó nhấn mạnh cả hai quan hệ hợp tác và cạnh tranh giữa hai hay nhiều tổ chức. Điều đó ngụ ý rằng các công ty, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa, hoạt động tốt hơn khi họ tham gia vào các mối quan hệ cạnh tranh và hợp tác cùng một lúc và kết hợp thế mạnh bổ sung của nhau để tạo ra sức mạnh tổng hợp.

Trên quan điểm này, khái niệm cạnh tranh hợp tác được củng cố trong một số nghiên cứu gần đây khi mà quan điểm chiến lược cạnh tranh không còn giới hạn riêng biệt của từng doanh nghiệp. Một trong những nghiên cứu tiên phong là của Hamel và cs. (1989), trong đó cạnh tranh hợp tác được xem là "các mối quan hệ hợp tác giữa các công ty có mục tiêu chiến lược hội tụ và phân kỳ mục tiêu cạnh tranh". Cùng quan điểm này nhưng chỉ rõ hơn sự gắn kết với mục tiêu cạnh tranh của doanh nghiệp, một số tác giả cho rằng cạnh tranh hợp tác là hành vi tìm kiếm định hướng chiến lược cụ thể của công ty để đạt được một sự cân bằng động giữa các chiến lược cạnh tranh và hợp tác (Lado và cs., 1997).

Khái niệm này cũng giống khái niệm đưa ra trước đó của Brandenburger và Nalebuff (1996) nhưng ở mức độ cụ thể hơn. Hai tác giả này cho rằng cạnh tranh hợp tác là "mối quan hệ giữa hai công ty dựa trên sự hợp tác để phát triển một sản phẩm mới, tạo ra giá trị và sự cạnh tranh để có được thị phần của thị trường và phân phối lợi nhuận cho các giá trị đã được tạo ra".

Tương tự, Bengtsson và Kock (1999) cũng định nghĩa cạnh tranh hợp tác là "một mối quan hệ cặp đôi và nghịch lý đang nổi lên khi hai công ty đang hợp tác trong một số hoạt động, trong khi cạnh tranh với nhau trong các hoạt động còn lại". Có thể thấy đây là định nghĩa vừa khái quát được mục tiêu và hành vi trong cạnh tranh và hợp tác của các doanh nghiệp hiện nay. Một loạt các nghiên cứu sau này đều cho rằng hành vi hợp tác và cạnh tranh là đồng thời, khi một công ty đồng thời tham gia vào cả tương tác hợp tác và cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh cùng một khu vực, cùng một sản phẩm, hoặc giữa các đối thủ toàn cầu (Bengtsson và Kock, 2000; Gnyawali và Madhaven, 2001; Dagnino và Padula, 2007; La Chí Tường, 2007).

2.2 Các lợi ích của cạnh tranh và hợp tác

Các doanh nghiệp vừa và nhỏ phải xây dựng một "danh mục đầu tư cạnh tranh hợp tác" gồm nhiều loại khác nhau của các đối tác cạnh tranh hợp tác; doanh nghiệp vừa và nhỏ khác, các doanh nghiệp lớn cũng như tham gia vào mạng lưới kinh doanh. Một doanh nghiệp nhỏ và vừa sẽ có thể hợp tác với một hoặc nhiều doanh nghiệp nhỏ khác trong cùng ngành, với đối thủ cạnh tranh lớn, cũng như tham gia vào mạng lưới kinh doanh khác nhau bằng cách tìm kiếm để có được những lợi thế của từng đối tác.

Bằng việc áp dụng chiến lược cạnh tranh hợp tác, các doanh nghiệp vừa và nhỏ được tiếp cận tới các nguồn tài chính và kiến thức có giá trị. Những nguồn lực này sẽ giúp doanh nghiệp

cải thiện năng lực cốt lõi, theo đuổi các dự án đổi mới quy mô lớn, tạo ra sản phẩm và dịch vụ mới trong thời gian ít hơn thông qua những nỗ lực đổi mới doanh nghiệp và tăng phạm vi sản phẩm. Những lợi ích tiềm năng mà doanh nghiệp nhỏ có thể đạt được từ chiến lược cạnh tranh hợp tác bao gồm (1) tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới; (2) cải tiến các phương pháp sản xuất; (3) tiếp cận với các nguồn tài nguyên có giá trị; (4) khả năng thương lượng tốt hơn các nhà cung cấp do số lượng lớn hơn, các nguyên liệu được bán với giá thấp hơn, chia sẻ chi phí trong phát triển sản phẩm; và (5) tăng tốc quá trình sản xuất và gia nhập thị trường mới.

Hơn nữa, các tổ chức cạnh tranh sẽ có được sự hỗ trợ lẫn nhau khi có các vấn đề khác nhau phát sinh như thiếu nguyên liệu quan trọng, hạn chế tiếp cận tài chính. Vốn được xem là thách thức lớn nhất đối với việc tạo ra, tồn tại và phát triển của doanh nghiệp nhỏ và cung cấp dịch vụ cho khách hàng về thời gian, để ngăn chặn quy mô ngành công nghiệp thu hẹp.

3 Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp định lượng để làm sáng tỏ mức độ áp dụng chiến lược cạnh tranh và hợp tác của khách sạn 2–3 sao ở Huế. Để đánh giá, các tiêu chí được lựa chọn bao gồm lợi thế cạnh tranh, thách thức cạnh tranh, mức độ quan trọng của hợp tác, lĩnh vực hợp tác và lý do hạn chế hợp tác. Phần mềm SPSS được sử dụng để phân tích dữ liệu.

Những khách sạn được phỏng vấn sẽ cung cấp các thông tin về lợi thế cạnh tranh, đối thủ cạnh tranh, các thách thức mà khách sạn đang gặp phải. Bên cạnh đó, khách sạn sẽ đánh giá mức độ quan trọng của việc hợp tác chung, các lĩnh vực hợp tác cụ thể cũng như các lý do hạn chế việc hợp tác.

Những khách sạn được phỏng vấn có trụ sở ở thành phố Huế. Đối tượng được phỏng vấn là chủ doanh nghiệp khách sạn, quản lý/ nhân viên cấp cao các bộ phận. 123 bảng câu hỏi được gửi đi và thu về 120 bảng điền đầy đủ thông tin. Thông tin chung cho thấy khách sạn với quy mô vốn dưới 20 tỷ (95 %) là các doanh nghiệp tư nhân và công ty TNHH (85,9 %). Phần lớn số người được phỏng vấn là chủ doanh nghiệp khách sạn (96,7 %) và có trình độ đại học và sau đại học (82,5 %).

4 Kết quả và thảo luận

Kết quả cho thấy giá cả hợp lý và chất lượng dịch vụ là lợi thế của hầu hết các khách sạn 2–3 sao ở Huế (lần lượt là 88,3 % và 85 %). Hầu hết các khách sạn đều cho rằng khách sạn mình có giá cả hợp lý và chất lượng phục vụ tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Chiến lược dẫn đầu về giá là chiến lược cạnh tranh được nhiều khách sạn thực hiện (75,6 %) bởi khách hàng mục tiêu của khách sạn vừa và nhỏ ở Huế chủ yếu là người có thu nhập trung bình, nhạy cảm về giá, không đòi hỏi các sản phẩm có chất lượng cao. Trong số khách sạn vừa và nhỏ ở Huế, các cơ sở từ 1–3 sao là đối thủ cạnh tranh khá quan trọng, thể hiện lần lượt với mức điểm là 3,78; 3,15 và 4,42.

Tuy nhiên, hoạt động kinh doanh khách sạn nhỏ và vừa ở thành phố Huế hiện nay vẫn còn gặp khá nhiều khó khăn thách thức mà nếu các doanh nghiệp không có giải pháp quản trị

kịp thời cũng như những sáng kiến cạnh tranh và hợp tác để cùng tồn tại thì chẳng những không giải quyết được các vấn đề mà còn có thể đối mặt với những rủi ro khó lường trong thị trường cạnh tranh ngày càng gia tăng. Kết quả điều tra về các thách thức mà các khách sạn ở Huế phải đối mặt được tổng hợp ở Bảng 1.

Bảng 1. Những thách thức các khách sạn đang đối mặt

Các thách thức	Số lượng trả lời	Giá trị trung bình*
1. Giảm công suất phòng	53	2,09
2. Giá phòng trung bình thấp	50	1,98
3. REVPAR **thấp	17	2,18
4. Gia tăng cạnh tranh	73	**3,6**
5. Duy trì thị phần trong thị trường hiện tại	67	**4,01**
6. Thâm nhập thị trường mới	62	**3,9**
7. Gia tăng chi phí	52	**3,25**
8. Thiếu vốn cải thiện	48	**3,04**
9. Tuân thủ an toàn, sức khỏe	18	2,44
10. Vấn đề môi trường	22	2,73
11. Tuân thủ pháp lý	29	2,52
12. Thiếu nhân sự có tay nghề	59	2,68
13. Thiếu kinh phí cho đào tạo	25	2,76
14. Tuân thủ pháp luật lao động	10	**3,1**
15. Giảm ngân sách tiếp thị	19	2,63

Ghi chú: * Từ 1 mức độ thách thức thấp nhất đến 5 mức độ thách thức cao nhất

** REVPAR (Revenue Per Available Room) chỉ số thể hiện mức doanh thu thu được trên số phòng hiện có của khách sạn

Nguồn: xử lý số liệu điều tra của nhóm tác giả, 2016

Kết quả từ bảng 1 cho thấy Duy trì thị phần, Thâm nhập thị trường mới, Gia tăng cạnh tranh, Gia tăng chi phí, Thiếu vốn, Thiếu nhân sự có tay nghề là những thách thức lớn mà nhiều khách sạn vừa và nhỏ gặp phải (với mức điểm trung bình trên 3). Trong đó, thách thức lớn nhất của các khách sạn vừa và nhỏ hiện nay là việc duy trì thị phần hiện tại, bởi vì hầu hết các khách sạn đều cùng thực hiện chiến lược dẫn đầu về giá dựa trên lợi thế về giá dẫn đến gia tăng áp lực cạnh tranh và gây khó khăn trong việc giữ vững thị phần hiện tại. Mặt khác, phân tích phương sai một yếu tố cho thấy hầu như không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về đánh giá của các khách sạn đối với các thách thức gặp phải ($p > 0,01$) theo quy mô vốn hay loại hình doanh nghiệp. Điều này cho thấy các khách sạn 2–3 sao đều gặp những thách thức với mức độ quan trọng như nhau.

Số liệu cũng cho thấy việc hợp tác được các khách sạn đánh giá là quan trọng (mức điểm 3,49). Điều này cho thấy, không chỉ tập trung vào cạnh tranh, các khách sạn đã bắt đầu chú trọng hơn vào việc hợp tác với nhau. Tuy nhiên, mức độ hợp tác chủ yếu chỉ dừng lại ở một số lĩnh vực quen thuộc như tiếp thị, quảng bá, giá cả, nâng cao chất lượng hay đào tạo nhân lực… (Bảng 2). Trong đó, giá cả, tiếp thị và nâng cao chất lượng là các lĩnh vực mà nhiều khách sạn đã hợp tác (4,39; 3,89 và 3,51) bởi đây là các lĩnh vực quan trọng trong việc thu hút khách và tăng lượt khách lưu trú. Điều này hoàn toàn phù hợp khi khảo sát các lĩnh vực hợp tác trong tương lai (90 %; 75,8 % và 66,7 %).

Bảng 2. Mức độ quan trọng của hợp tác chung và các lĩnh vực hợp tác

Tiêu chí	Bình quân mức độ quan trọng*	Quan hệ hợp tác theo các lĩnh vực (% doanh nghiệp trả lời)	
		Đang hợp tác	Sẽ hợp tác
Hợp tác chung	3,49	100	95
Lĩnh vực hợp tác cụ thể			
Giá cả	4,39	90	90
Tiếp thị, quảng bá	3,89	78,3	75,8
Nâng cao chất lượng dịch vụ	3,51	43,3	66,7
Đào tạo nhân lực	3,36	29,2	57,5
Cải tiến sản phẩm	3,13	17,5	40
Vốn	2,93	15,8	50,8
Nâng cao trình độ quản lý	2,63	16,7	37,5
Tăng áp lực lên nhà cung ứng	2,43	2,5	32,5
Công nghệ thông tin	2,94	14,2	55,8
Tổ chức sự kiện	2,05	15	21,7

Ghi chú: *Thang đo từ 1: Rất không quan trọng đến 5: Rất quan trọng

Nguồn: xử lý số liệu điều tra của nhóm tác giả, 2016

Riêng về tổ chức sự kiện là lĩnh vực được đánh giá thấp nhất (2,05). Bởi đối với các khách sạn vừa và nhỏ, xét về năng lực nhân viên, cơ sở vật chất, trang thiết bị thì thường chỉ có các khách sạn 3 sao là có khả năng tổ chức, các khách sạn 2 sao ở thành phố Huế có quy mô nhỏ, nếu có tổ chức sự kiện cũng chỉ là các sự kiện nhỏ hay cơ sở vật chất về tiệc cưới và thường không có sự liên kết, hợp tác với nhau mà mỗi khách sạn tự tổ chức. Do đó, lĩnh vực này không được các khách sạn chú trọng, đánh giá cao.

Kết quả khảo sát cho thấy không có sự khác biệt đáng kể về sự đánh giá mức độ quan trọng của các khách sạn và chủ khách sạn về vấn đề hợp tác nói chung và các lĩnh vực hợp tác nói riêng. Tuy nhiên, sự đánh giá mức độ quan trọng của việc hợp tác về lĩnh vực giá cả của các chủ khách sạn giảm dần theo trình độ học vấn (p = 0,01).

Mặc dù các khách sạn đã quan tâm đến vấn đề hợp tác, nhưng mức độ hợp tác còn đơn giản, mới chỉ dừng lại ở một số lĩnh vực hạn chế, chưa khai thác, đi sâu vào các lĩnh vực tiềm năng khác để có thể hỗ trợ được nhau vượt qua những thách thức hiện tại. Vậy lý do khiến các khách sạn hạn chế hợp tác với nhau là gì? Sợ lộ thông tin và không tin tưởng nhau là hai lý do quan trọng nhất làm hạn chế việc hợp tác giữa các khách sạn (mức trung bình 4,48 và 3,61). Trong khi các khách sạn có quy mô vốn dưới 20 tỷ (mức 3,68) cho rằng không có sự tin tưởng nhau là lý do quan trọng làm hạn chế việc hợp tác thì các khách sạn có 20-40 tỷ chỉ đánh giá mức bình thường (2,33).

Bên cạnh đó, việc nhận thức của các khách sạn về vấn đề hợp tác chưa cao, ở một số lĩnh vực, các khách sạn chưa thực sự quan tâm như công nghệ thông tin, tăng áp lực lên nhà cung ứng, vốn, cải tiến sản phẩm, nâng cao năng lực quản lý, tổ chức sự kiện… Có một số lĩnh vực còn quá mới mẻ, cần thời gian để tìm hiểu, nhận thức được tầm quan trọng. Tuy nhiên, khi các bên đã nhận thức được tầm quan trọng của hợp tác nhưng lại không biết nên hợp tác như thế nào, bắt đầu hợp tác từ đâu, làm thế nào để đảm bảo độ tin cậy với đối tác… thì họ sẽ băn khoăn, e ngại trong hợp tác. Vì điều đó mà các khách sạn cho rằng "không nhận thức tầm quan

trọng của hợp tác" và "chưa có thể chế hợp tác" là những lý do quan trọng hạn chế việc hợp tác giữa các khách sạn (lần lượt là 3,48 và 3,51).

Thông qua nghiên cứu thực trạng, mức độ áp dụng và nguyên nhân, hạn chế của việc cạnh tranh và hợp tác giữa các khách sạn vừa và nhỏ ở thành phố Huế, để nâng cao nhận thức và mức độ áp dụng chiến lược cạnh tranh của các khách sạn vừa và nhỏ, nhóm tác giả nhận thấy cần hình thành một bên trung gian đáng tin cậy để thu hút và tạo sự tin tưởng cho các khách sạn nhỏ và vừa trong quá trình hợp tác, thêm vào đó cần nâng cao nhận thức của các chủ khách sạn về việc hợp tác và chiến lược cạnh tranh hợp tác, cụ thể như sau

Thứ nhất, hình thành một bên trung gian đáng tin cậy

Bên thứ ba có thể là Hiệp hội các khách sạn ở Huế, với thành viên là chủ các khách sạn, nhân viên, cá nhà tư vấn, chuyên gia, đại diện từ chính quyền tỉnh, … như thế, Hiệp hội sẽ làm cho các bên tham gia thấy sự công bằng, minh bạch, công khai, đồng thời tạo cảm giác tin cậy, an tâm khi có các chuyên gia hàng đầu trong ngành và sự giám sát, hỗ trợ của cơ quan ban ngành tỉnh, thành phố.

Vì thế việc Xây dựng các thỏa thuận và cam kết giữa các bên trong việc chia sẻ, trao đổi, sử dụng thông tin là cần thiết bởi các thỏa thuận và cam kết về thông tin có thể khắc phục việc lộ thông tin, một trong những lý do hạn chế việc hợp tác giữa các khách sạn vừa và nhỏ ở Huế.

Và, cần phải xây dựng thể chế hợp tác rõ ràng, minh bạch, cần có cơ chế hợp tác rõ ràng giữa các khách sạn, các nguyên tắc, quy định, trách nhiệm, quyền và nghĩa vụ của các bên khi hợp tác rõ ràng. Thể chế sẽ được xây dựng dựa trên ý kiến, sự đồng ý của các bên tham gia dưới sự giám sát của tất cả các bên. Từ việc có thể chế hợp tác, các khách sạn có thể tin tưởng, an tâm khi hợp tác với nhau.

Thứ hai, nâng cao nhận thức của các chủ khách sạn về tầm quan trọng của việc hợp tác

Tổ chức các cuộc hội thảo về vấn đề cạnh tranh hợp tác giữa các khách sạn, thông qua đó nâng cao nhận thức của các chủ khách sạn về tầm quan trọng của việc hợp tác song song việc cạnh tranh với nhau.

Thứ ba, nghiên cứu về cạnh tranh hợp tác

Tìm hiểu các mô hình về hợp tác giữa khách sạn ở các nước trên thế giới, những ưu điểm, nhược điểm khi áp dụng và vận dụng vào các khách sạn vừa và nhỏ ở Huế như thế nào cho phù hợp nhằm giúp cho các khách sạn nhận ra được tầm quan trọng của việc hợp tác với nhau, để nâng cao mức độ hợp tác ở những vấn đề chuyên sâu hơn nữa mà các khách sạn vẫn chưa quan tâm.

5 Kết luận

Trong bối cảnh ngành kinh doanh khách sạn ngày càng phát triển, mức độ cạnh tranh cũng ngày càng gia tăng, không chỉ trong phạm vi ở thành phố Huế, mà còn cạnh tranh với các thành phố lân cận, việc giữ gìn hình ảnh, nâng cao chất lượng lưu trú, phát triển các các sản phẩm mới là rất quan trọng. Trong khi năng lực có hạn, bên cạnh việc cạnh tranh thì hợp tác giữa các khách sạn với nhau là rất cần thiết, giúp cho các khách sạn vừa và nhỏ có thể hạn chế một phần cạnh tranh cũng như hỗ trợ nhau phát triển. Điều này lý giải cho tính cấp thiết của

việc nghiên cứu chiến lược cạnh tranh và hợp tác của các khách sạn vừa và nhỏ, làm nền tảng cho việc nghiên cứu cạnh tranh và hợp tác giữa các doanh nghiệp du lịch.

Với việc vận dụng kết hợp một số phương pháp nghiên cứu, nhóm nghiên cứu đã đánh giá phân tích được chiến lược cạnh tranh hợp tác của các khách sạn vừa và nhỏ ở thành phố Huế, thực trạng cạnh tranh, hợp tác của các khách sạn, những thách thức đang gặp phải và những lý do làm hạn chế, cản trở việc hợp tác của các khách sạn.

Tài liệu tham khảo

1. Bengtsson, M. & Kock, S. (1999), Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14(3), 178–190.
2. Bengtsson, M. & Kock, S. (2000), Coopetition in business networks – to cooperate and competesimultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426.
3. Bengtsson, M. & Kock, S. (2001), Tension in coopetition. Paper presented at the 16th Nordic Academy of Management Meeting, Uppsala, 16–18 August, 16–18.
4. Chen, M. J. (1996), Competitor analysis and inter-firm rivalry: toward a theoretical integration, *Academy of Management Review*, 17(3), 197–218.
5. Dagnino, G. B. & Padula, G. (2007), Untangling the rise of coopetition, *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 32–52.
6. Das, T. K. & Teng, B. (2000), Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective, *Organization Science*, 11(1), 77–101.
7. Fjeldstad, O., Becerra, M. & Narayanan, S. (2004), Strategic action in network industries: and empirical analysis of the European mobile phone industry, *Scandinavian Journal of Management*, 20, 173–197.
8. Gnyawali, R. D. & Madhaven, R. (2001), Network structure and competitive dynamics: a strucural embeddedness perspective, *Academy of Management Review*, 26(3), 431–445.
9. Gnyawali, R. D., He, J. & Madhaven, R. (2006), Impact of coopetition on firm competitive behaviour:an empirical examination, *Journal of Management*, 32(4), 507–530.
10. Hamel, G., Doz, Y. & Prahalad, C. (1989), Collaborate with your competitors and win, *Harvard Business Review*, January-February, 133–139.
11. Lado, A., Boyd, N.G. & Hanlon, S. C. (1997), Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model, *Academy of Management Review*, 22(1), 110–141.
12. Luo, Y. (2007), A coopetition perspective of global competition, *Journal of World Business*, 40(2), 71–90.
13. Porter, M. E. (1983), *Cases in competitive strategy*, Free Press, p.xvi
14. Porter, M. E. (1986), *Competitive Strategy*, Harvard Business School Press, p.6

15. Solesvik, M. & Westhead, P. (2010), Partner selection for strategic alliances: case study insights from the maritime industry, *Industrial Management and Data Systems*, 110(6), 841-860.
16. Terpstra, V. & Simonin, B. (1993), Strategic alliances in the triad, *Journal of International Marketing*, 1, 4–25.
17. Thomson, A. M. & Perry, J. L. (2006), Collaboration processes: Inside the black box, *Public Administration Review*, December, 20–32.
18. Wood, D. & Gray, B. (1991), Toward a comprehensive theory of collaboration, *Journal of Applied Behavioural Science*, 27(2), 139–62.
19. Vũ Trọng Lâm(2006), *Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế*, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
20. Trần Sửu 2005), *Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong điều kiện toàn cầu hoá*, Nxb. Lao động, Hà Nội.
21. Australian and New Zealand Marketing Academy (2013), Cooperative marketing definition, http://www.anzmac.org/search/result?q=cooperative+marketing, Truy cập 1/4/2016.

COMPETITION AND COOPERATION STRATEGY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED HOTELS IN TOURISM BUSINESS IN HUE CITY

Le Thi Ngoc Anh*, Dinh Thi Khanh Ha, Hoang Thi Hue

HU – University of Economics, 99 Ho Dac Di St., Hue, Thưa Thien Hue, Vietnam

Abstract: Competition and cooperation are an indispensable strategic option for many enterprises to survive in the market economy, so as not to lag behind the domestic and foreign enterprises. Enterprises in Vietnam, especially small and medium-sized enterprises play an important role in the nation's economy. They are main drivers for the employment, innovation, and growth. This study aimed to analyze the cooperation and competition strategy of small and medium-sized hotels in Hue city from the business perspective. The results revealed an overall picture of the competition-cooperation strategy of two- and three-star hotels in the city. They also showed the challenges and shortcomings that prevent the cooperation of the hotels.

Keywords: Competition, cooperation, small and medium-sized hotels, Hue city