Rubix®
INTERNATIONAL

ẤN PHẨM CHUYÊN ĐỀ THÁNG 5 / 2025

HOẠT ĐỘNG MUA BÁN VÀ SÁP NHẬP CỦA CÁC CÔNG TY KHÁCH SẠN QUỐC TẾ

NỘI DUNG

- THỊ TRƯỜNG M&A 3
- M&A TRONG NGÀNH KHÁCH SẠN TOÀN CẦU 6
- KẾT LUẬN 11
- THAM KHẢO 12

Bà **TRANG DƯƠNG** là đồng sáng lập Rubix International JSC - Nhà tư vấn chiến lược chuyên nghiệp trên ba lĩnh vực đặc thù có tính tương tác chặt chẽ : Dịch Vụ Khách Sạn, Giải Pháp Bất Động Sản và Dịch Vụ Doanh Nghiệp.

Bà nhận bằng Thạc sĩ loại giỏi chuyên ngành Quản Trị Khách Sạn & Du Lịch Quốc Tế tại trường Đại Học Oxford Brookes, UK. Bà cũng đạt giải nhì cuộc thi "Becoming A Marketing Expert" do Đài Truyền Hình Việt Nam tổ chức năm 2006.

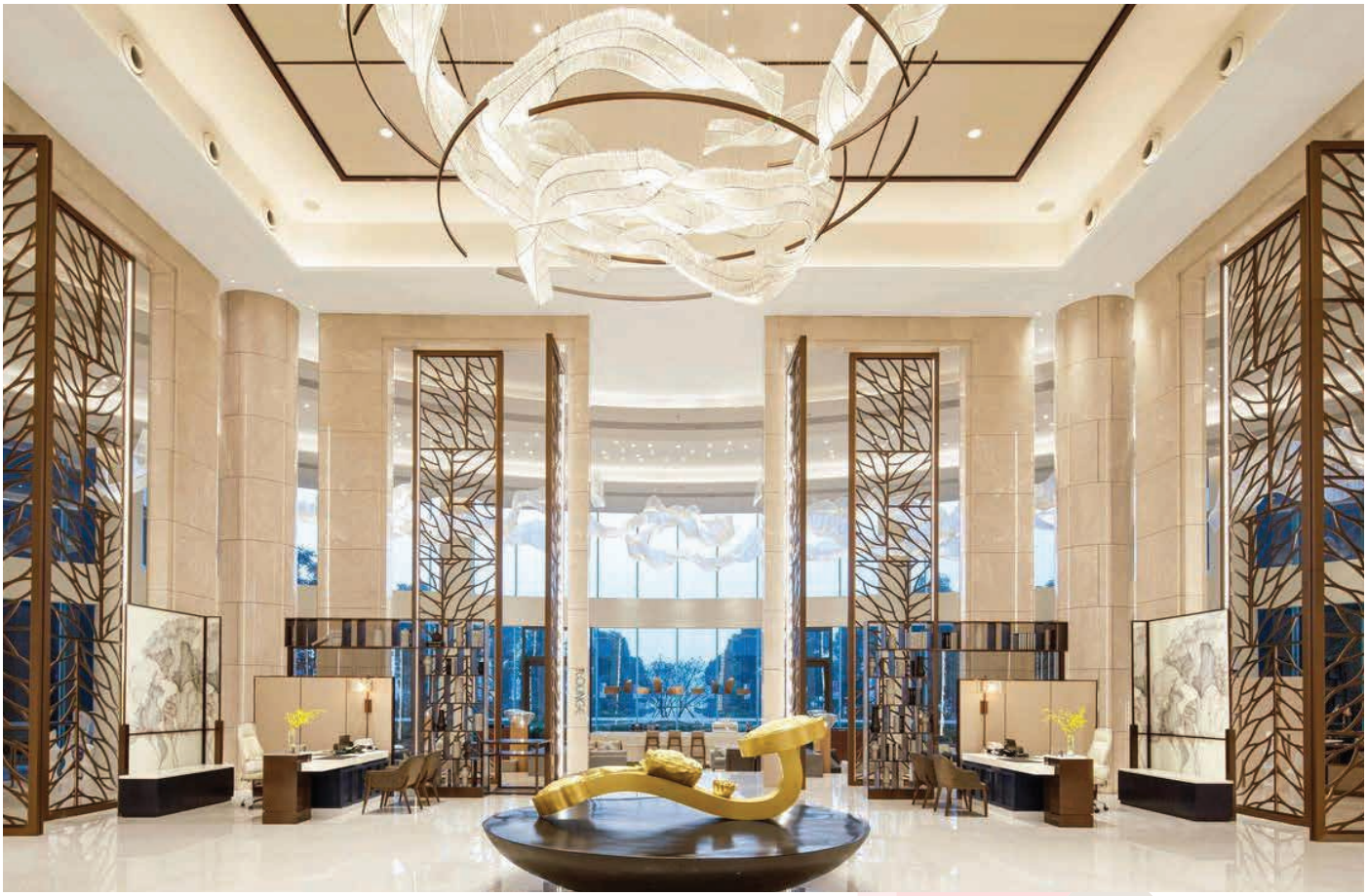
CHI TIẾT LIÊN HỆ

M-VN (84) 989 244 429
E trang.duong@rubix-international.com

Rubix Navigation là một sản phẩm của **Rubix International**, cung cấp các thông tin và phân tích chuyên sâu đa ngôn ngữ trong lĩnh vực khách sạn và bất động sản. Ngoài bản tin hàng quý, Rubix Navigation còn thực hiện các nghiên cứu và ấn phẩm chuyên đề với những phân tích và dự báo thị trường từ các chuyên gia trong ngành.

Để biết thêm thông tin, vui lòng truy cập **www.rubix-international.com** hoặc liên hệ với chúng tôi theo địa chỉ **info@rubix-international.com** nếu bạn muốn nhận các ấn phẩm thường kỳ.

THỊ TRƯỜNG M&A



Các công ty hiện đang sử dụng nhiều phương pháp khác nhau để tăng trưởng doanh thu và mở rộng phạm vi hoạt động một cách chiến lược, cụ thể là mở rộng hữu cơ, mở rộng vô cơ và mở rộng bên ngoài. Mở rộng hữu cơ có nghĩa là cung cấp các sản phẩm hoặc dịch vụ mới, nâng cao đội ngũ bán hàng và mở rộng khu vực hoạt động. Mở rộng bên ngoài bao gồm việc bổ nhiệm nhà phân phối, nhượng quyền thương mại, cấp phép hoặc thành lập liên doanh. Trong khi đó, mua bán và sáp nhập (M&A) là một phần của chiến lược mở rộng vô cơ, tạo ra một thực thể kinh doanh duy nhất bằng cách hợp nhất hai công ty riêng biệt hoặc biến một công ty trở thành một phần của công ty mua lại nó. Trong số các phương pháp này, một số công ty coi M&A là chiến lược quan trọng nhất để thâm nhập thị trường mới, củng cố năng lực cạnh tranh, tăng cường mối quan hệ với khách hàng, xây dựng lòng trung thành với thương hiệu, nâng cao mức phát triển hoặc duy trì sự tồn tại. Thực tế cho thấy, tổng giá trị toàn cầu của M&A đã tăng đáng kể gần 78% trong giai đoạn 2009 – 2019, đạt 3,9 nghìn tỷ USD trên nhiều lĩnh vực khác nhau từ công nghệ đến khách sạn. Trong giai đoạn từ năm 2019 đến 2024, hoạt động M&A toàn cầu đã trải qua những biến động đáng kể. Năm 2024, tổng giá trị các thương vụ M&A toàn cầu đạt 3,45 nghìn tỷ USD, tăng 15% so với năm trước đó. Các chuyên gia dự đoán rằng, nhờ vào các chính sách kinh tế thuận lợi và môi trường kinh doanh tích cực, giá trị M&A toàn cầu có thể vượt mốc 4 nghìn tỷ USD vào năm 2025, đạt mức cao nhất trong bốn năm qua.

Theo báo cáo Xu hướng Đầu tư Khách sạn Toàn cầu Quý 3 năm 2024 của JLL, tổng giá trị giao dịch khách sạn đạt 42,1 tỷ USD trong giai đoạn này, tăng 13,6% so với cùng kỳ năm trước. Sự gia tăng này được thúc đẩy bởi một số thương vụ lớn và nền tảng thị trường vững chắc, cho thấy sự quan tâm mạnh mẽ của các nhà đầu tư trong ngành. Xét theo khu vực, Châu Á - Thái Bình Dương dự kiến sẽ ghi nhận tổng đầu tư vào ngành khách sạn đạt 12,2 tỷ USD trong năm 2024, tăng 4,3% so với năm 2023. Sự tăng trưởng này được thúc đẩy bởi điều kiện kinh tế thuận lợi và sự phục hồi mạnh mẽ của ngành du lịch tại các thị trường trọng điểm.

Thật vậy, các công ty khách sạn quốc tế có xu hướng mở rộng thông qua M&A. Ví dụ, Marriott International đã mua lại Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Accor SA mua lại Movenpick Hotels & Resorts, và Six Senses Hotels & Resorts đã được sáp nhập vào Intercontinental Hotels Group. Số lượng M&A trong ngành khách sạn toàn cầu đã tăng từ chỉ ba thương vụ vào năm 2014 lên 21 thương vụ vào năm 2019, cho thấy xu hướng tăng trưởng liên tục. Vào tháng 8 năm 2020, trong bối cảnh suy thoái kinh tế toàn cầu do đại dịch Covid-19, thông tin về một giao dịch được thảo luận giữa Intercontinental Hotels Group và Accor SA ngay lập tức đã làm tăng giá cổ phiếu của hai công ty này lần lượt 0,35% và 1,9%. Nếu thương vụ này được thực hiện, nó có thể tạo ra một liên minh với 1,6 triệu phòng, nhiều hơn khoảng 200.000 phòng so với Marriott International tại thời điểm đó.

Có nhiều cách phân loại các loại hình và động cơ của hoạt động M&A, nhưng thông thường chúng được chia thành bốn loại chính: M&A theo chiều dọc, M&A theo chiều ngang, M&A tập đoàn, và M&A xuyên biên giới. M&A theo chiều dọc diễn ra giữa hai công ty trong cùng một ngành nhưng ở các giai đoạn sản xuất khác nhau. M&A theo chiều ngang diễn ra giữa hai công ty trong cùng một ngành và cùng giai đoạn sản xuất. M&A tập đoàn xảy ra giữa hai công ty thuộc các ngành khác nhau. M&A xuyên biên giới diễn ra giữa hai công ty có trụ sở tại các quốc gia khác nhau. Vì hoạt động M&A diễn ra trên nhiều quy mô và trong các ngành công nghiệp khác nhau trên toàn cầu, nên động cơ của chúng được lý giải thông qua nhiều lý thuyết, trong đó phổ biến nhất là lý thuyết giá trị cộng hưởng, lý thuyết đại diện, lý thuyết quyền lực thị trường, và lý thuyết đa dạng hóa.

Lý thuyết giá trị cộng hưởng cho rằng M&A giúp giá trị của công ty hợp nhất lớn hơn tổng giá trị của từng công ty riêng lẻ. Ví dụ, vào năm 2000, thương vụ sáp nhập giữa America Online và Time Warner được kỳ vọng tạo ra một tập đoàn truyền thông có giá trị vốn hóa thị trường lên đến 350 tỷ USD, kết hợp từ 164 tỷ USD của America Online và 83 tỷ USD của Time Warner thời điểm đó. Tuy nhiên, thương vụ M&A theo chiều dọc lịch sử này giữa nền tảng trực tuyến và ngoại tuyến để đón đầu cuộc cách mạng số đã nhanh chóng trở thành thảm họa do bong bóng dot-com vỡ và xung đột văn hóa mà quy trình thẩm định không thể lường trước được. Hậu quả là hàng loạt nhân sự bị sa thải, tổng giá trị của công ty hợp nhất giảm từ 226 tỷ USD xuống chỉ còn 20 tỷ USD vào năm 2002, và cuối cùng phải tách ra vào năm 2009. Rõ ràng, dù có những lợi thế vận hành và tài chính từ M&A theo chiều dọc như quy mô kinh tế, phạm vi kinh tế, lợi ích thuế, và phân bổ vốn nội bộ, nhưng những rủi ro cũng có thể gây tổn hại nghiêm trọng đến tài sản của cổ đông và quyền lợi của nhân viên.

Lý thuyết đại diện cho rằng M&A diễn ra nhằm giải quyết xung đột lợi ích giữa cổ đông và nhà quản lý. Ví dụ, vào năm 1999, American Home Products và Warner-Lambert công bố kế hoạch sáp nhập, nhưng ngay lập tức Pfizer đã kiện Warner-Lambert, khởi đầu cho một trong những vụ tiếp quản thù địch lớn nhất lịch sử Mỹ. Warner-Lambert cố gắng thuyết phục cổ đông rằng thương vụ với American Home Products sẽ tạo ra giá trị cổ đông lớn hơn, nhưng cuối cùng buộc phải sáp nhập với Pfizer để bảo toàn quyền sở hữu loại thuốc chống cholesterol mà Pfizer đồng tiếp thị. Đến năm 2020, thông báo của Pfizer về việc mua lại thành công Warner-Lambert với giá 90 tỷ USD đã giúp giá cổ phiếu của cả ba công ty tăng mạnh, đồng thời tạo ra công ty dược phẩm lớn thứ hai thế giới với nguồn lực hợp nhất phục vụ hàng triệu bệnh nhân. Pfizer đã trả cao hơn 40% so với giá đề nghị ban đầu của American Home Products, American Home Products nhận được khoản phí phá vỡ hợp đồng kỷ lục 1,8 tỷ USD từ Warner-Lambert, trong khi Warner-Lambert phải dùng đến 90% tiền mặt sẵn có để bồi thường. Rõ ràng, không phải thương vụ M&A theo chiều dọc nào cũng bắt đầu trong hòa bình, nhưng đôi khi kết quả vẫn tạo ra một doanh nghiệp lớn hơn, tối đa hóa giá trị cho cổ đông và người tiêu dùng.

Lý thuyết quyền lực thị trường cho rằng các công ty theo đuổi M&A để gia tăng thị phần. Ví dụ, vào tháng 4 năm 2005, thương vụ sáp nhập lớn nhất lịch sử ngành công nghiệp trò chơi giữa MGM Mirage và Mandalay Resort Group đã loại bỏ một trong những tập đoàn cờ bạc lớn nhất thế giới, tạo ra một công ty kiểm soát khoảng 40% máy đánh bạc tại Las Vegas. Vài tháng sau, vào tháng 6 năm 2005, Harrah's Entertainment trở thành tập đoàn cờ bạc lớn nhất thế giới khi mua lại Caesars Entertainment, kiểm soát 56 sòng bạc và 42.000 phòng khách sạn trên 13 tiểu bang của Mỹ và bốn quốc gia khác, làm thay đổi cục diện thị trường Las Vegas, nơi đóng góp 25% tổng doanh thu từ trò chơi thương mại của Mỹ thời điểm đó. Tuy nhiên, do lo ngại về độc quyền, một số chính phủ đã áp đặt các hạn chế pháp lý để ngăn chặn việc hình thành các công ty có thị phần quá lớn, có thể đẩy giá lên cao. Ví dụ, vào đầu năm 2021, cơ quan giám sát cạnh tranh của Anh đã mở cuộc điều tra về việc Uber mua lại Autocab do lo ngại thương vụ này sẽ làm giảm tính cạnh tranh trong thị trường phần mềm gọi xe và ảnh hưởng đến người tiêu dùng.

Lý thuyết đa dạng hóa cho rằng các công ty sáp nhập để giảm rủi ro kinh doanh, đặc biệt khi công ty mua lại và công ty mục tiêu thuộc các ngành khác nhau. Ví dụ, bất chấp đại dịch Covid-19, ngành giao dịch tài chính - vận hành các thị trường tài chính quan trọng nhất thế giới - đã chứng kiến 24 thương vụ M&A trị giá 28 tỷ USD vào năm 2019 và 30 thương vụ trị giá 21 tỷ USD vào năm 2020.

Lý thuyết M&A xuyên biên giới đã thu hút sự quan tâm của nhiều học giả và chuyên gia trong nhiều thập kỷ, đặc biệt là các làn sóng M&A xuyên biên giới trong ngành khách sạn, với nhiều lý giải khác nhau về động cơ và tác động của chúng. Ví dụ, tập đoàn khách sạn Minor International có trụ sở tại Thái Lan đã mua lại NH Hotel Group có trụ sở tại Tây Ban Nha với giá khoảng 226 triệu USD để mở rộng thị phần tại châu Âu.

Tóm lại, động cơ của các thương vụ M&A rất đa dạng, nhưng lý do thực sự đằng sau mỗi thương vụ có thể không được công khai minh bạch. Vì mỗi thương vụ M&A là một trường hợp riêng biệt với động cơ cụ thể, tác động đến các bên liên quan và thậm chí cả ngành công nghiệp, nên việc đánh giá ảnh hưởng của M&A trong các tập đoàn lớn ở quy mô toàn cầu là một chủ đề thú vị.

M&A TRONG NGÀNH KHÁCH SẠN TOÀN CẦU

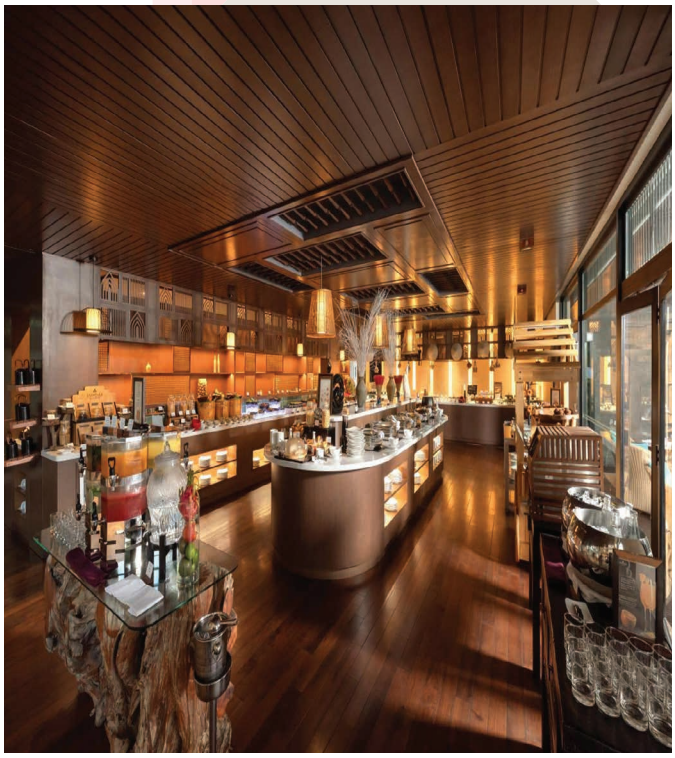
Có nhiều công ty khách sạn thực hiện M&A theo chiều dọc để mở rộng sang các phân khúc khác nhau, sở hữu các thương hiệu mới gắn liền với những sản phẩm hợp xu hướng hơn hoặc thâm nhập vào các thị trường địa lý mới. Ví dụ, Intercontinental Hotels Group đã mua lại Six Senses Hotels & Resorts nhằm bổ sung thương hiệu khu nghỉ dưỡng nổi tiếng này vào danh mục khách sạn của mình, từ đó cạnh tranh với các đối thủ đang sở hữu danh mục thương hiệu xa xỉ trải rộng trên nhiều điểm đến nghỉ dưỡng và thành phố lớn. Hyatt Hotels đã mua lại Two Roads Hospitality để sở hữu một danh mục thương hiệu phong cách sống và mở rộng sự hiện diện tại 23 thị trường mới, củng cố các dịch vụ hướng đến phong cách sống và sức khỏe dành cho khách hàng cao cấp.

Trong khi đó, một số công ty thực hiện M&A theo chiều ngang để gia tăng sức mạnh thị trường thông qua các hiệp lực hoạt động và hiệp lực tài chính. Chẳng hạn, thương vụ M&A giữa Marriott International và Starwood Hotels & Resorts Worldwide đã tạo ra một công ty hợp nhất với hơn 5.500 khách sạn được quản lý và nhượng quyền, sở hữu 1,1 triệu phòng trên toàn cầu vào năm 2015, với kỳ vọng tiết kiệm ít nhất 200 triệu USD chi phí vận hành hàng năm trong năm thứ hai sau khi sáp nhập.

Một số nghiên cứu khẳng định rằng các công ty khách sạn có thể hưởng lợi từ hoạt động M&A. Cụ thể:

1. Các công ty khách sạn có thể mở rộng nhận diện thương hiệu và gia tăng giá trị thương hiệu tổng thể thông qua việc bổ sung các thương hiệu mới, từ đó giúp giá cổ phiếu tăng và gia tăng giá trị tài sản của cổ đông.
2. Họ có thể sở hữu danh mục phòng khách sạn lớn hơn, bao gồm cả phòng đang hoạt động và phòng đang xây dựng, từ đó đạt được lợi thế kinh tế theo quy mô và tối đa hóa lợi nhuận.
3. Việc mở rộng danh mục thương hiệu giúp các công ty khách sạn cung cấp nhiều sản phẩm và dịch vụ hơn, thu hút các chủ khách sạn có ngân sách đầu tư khác nhau.
4. Họ có thể gia tăng thị phần và sức mạnh thị trường để tác động đến giá cả thị trường.
5. Các công ty khách sạn có thể củng cố chương trình khách hàng thân thiết và giảm sự phụ thuộc vào các đại lý du lịch trực tuyến (OTA), từ đó thúc đẩy tăng trưởng bền vững.
6. Họ có thể tận dụng công nghệ tiên tiến để nâng cao hiệu quả vận hành trong toàn bộ danh mục sáp nhập.

Những lợi ích trên từ M&A giúp các công ty khách sạn tăng trưởng và cuối cùng tạo ra giá trị cho cổ đông.



Nâng cao nhận diện thương hiệu

Một số chuyên gia trong ngành khách sạn tin rằng việc tăng nhận diện thương hiệu thông qua danh mục thương hiệu sáp nhập là một chiến lược quan trọng để nhanh chóng nâng cao khả năng cạnh tranh vô hình của các tập đoàn khách sạn, tạo ra giá trị cho các chủ khách sạn hiện tại đồng thời thu hút các nhà đầu tư mới. Thực tế, nhận thức tích cực và sự hài lòng của khách hàng có thể giúp các khách sạn mang thương hiệu tăng doanh thu nhờ giá phòng cao hơn và tỷ lệ lấp đầy tốt hơn. Bên cạnh đó, việc trở thành một phần của chuỗi đa thương hiệu quy mô lớn giúp các cơ sở lưu trú tối ưu hóa các dịch vụ tiếp thị tập trung, giảm chi phí vận hành và tối đa hóa lợi nhuận. Do đó, một số chủ khách sạn có thể ưu tiên hợp tác với các tập đoàn khách sạn có nhận diện thương hiệu mạnh nhằm tối ưu hóa giá trị tài sản của họ, đặc biệt là đối với những bất động sản hoạt động theo mô hình thương hiệu kép.

Ngược lại, một số nhà nghiên cứu cho rằng chiến lược đa thương hiệu có thể gây tác động tiêu cực đến nhận diện thương hiệu của các tập đoàn khách sạn. Cụ thể, mặc dù danh mục đa thương hiệu có thể bao phủ nhiều phân khúc thị trường và khuyến khích lòng trung thành của khách hàng, nhưng sự chồng chéo giữa các thương hiệu có thuộc tính tương tự có thể khiến khách hàng bối rối, làm suy yếu khả năng cạnh tranh của các thương hiệu này và gây khó khăn cho hoạt động vận hành tập trung. Kết quả là, một số thương hiệu có thể gặp khó khăn trong việc phân biệt mình với không chỉ đối thủ cạnh tranh mà còn cả các thương hiệu "chị em" trong cùng tập đoàn sau khi hợp nhất.

Ví dụ, tính đến tháng 3 năm 2025, Accor SA và Marriott International lần lượt sở hữu 57 và 36 thương hiệu, trải dài từ phân khúc bình dân đến xa xỉ. Điều này làm dấy lên lo ngại từ các nhà phân tích trong ngành về sự tồn tại của những thương hiệu này, đặc biệt trong giai đoạn suy thoái kinh tế. Trong trường hợp ảnh hưởng tiêu cực, các tập đoàn khách sạn có thể loại bỏ những thương hiệu kém hiệu quả, buộc các chủ khách sạn phải chấm dứt hợp đồng hoặc chuyển đổi thương hiệu cho bất động sản của mình, dẫn đến chi phí vốn lớn và nguy cơ gián đoạn vận hành.

Rõ ràng, không phải tất cả các chủ khách sạn hoặc chuyên gia trong ngành đều đồng ý rằng một danh mục thương hiệu lớn với nhiều lựa chọn luôn mang lại giá trị cho khách sạn, trừ khi mỗi thương hiệu có một câu chuyện riêng và bản sắc độc đáo giúp nó định vị vững chắc trong tâm trí khách hàng và tạo ra doanh thu tốt.

Danh mục cung ứng đa dạng hơn

Các tập đoàn khách sạn sở hữu danh mục phòng lớn, bao gồm cả số lượng phòng đang hoạt động và đang phát triển, có thể đạt được lợi thế kinh tế theo quy mô tốt hơn, giúp các chủ khách sạn đạt được mục tiêu tài chính. Thực tế, một số tập đoàn khách sạn lớn có thể thu hút chủ khách sạn bằng việc cung cấp nguồn cung phòng lớn hơn, mạng lưới phân phối rộng hơn và sự hiện diện địa lý mạnh mẽ hơn, qua đó nâng cao năng lực hệ thống, giảm chi phí tập trung, giúp đạt được mức phí quản lý hoặc nhượng quyền hấp dẫn hơn và có khả năng đem lại lợi nhuận gộp tốt hơn.

Tuy nhiên, một số bất động sản hoạt động dưới các thương hiệu chồng chéo trong các thị trường đã bão hòa có thể phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt trong cùng một danh mục thương hiệu, nhưng lại không nhận được đủ sự quan tâm từ văn phòng khu vực của tập đoàn khách sạn, dẫn đến hiệu suất kém. Do đó, chủ các khách sạn này có thể muốn hủy bỏ hợp đồng hoặc thậm chí kiện tập đoàn khách sạn vì lợi ích tài chính của họ bị ảnh hưởng. Ví dụ, trong quá trình Marriott International thâu tóm Starwood Hotels & Resorts vào năm 2016, chủ sở hữu khách sạn Sheraton Grand Chicago và Westin Times Square ở New York đã đệ đơn kiện do lo ngại về các thỏa thuận độc quyền và cạnh tranh không lành mạnh từ các khách sạn có thương hiệu chồng chéo trong khu vực. Sau khi hoàn tất thương vụ sáp nhập và trở thành chuỗi khách sạn lớn nhất thế giới theo số lượng phòng, Marriott International tiếp tục bị chủ sở hữu khu nghỉ dưỡng JW Marriott Phuket Resort & Spa kiện vào năm 2019 do kết quả kinh doanh không đạt kỳ vọng.

Thực tế, một số chủ khách sạn có thể nhận ra những giá trị được tạo ra bởi các tập đoàn khách sạn có danh mục bất động sản lớn hoạt động dưới nhiều thương hiệu khác nhau, trong khi những người khác có thể nhìn thấy những bất lợi của các hệ thống quy mô lớn và thích hợp tác với các đối tác có chiến lược tập trung hơn.

Danh mục sản phẩm và dịch vụ phong phú hơn

Các tập đoàn khách sạn có thể cung cấp thêm nhiều sản phẩm và dịch vụ liên quan đến các thương hiệu mới sáp nhập, giúp chủ khách sạn có nhiều lựa chọn hơn trong việc xây dựng mô hình kinh doanh và đạt được mục tiêu đầu tư. Thực tế, bất động sản khách sạn không chỉ được phân loại theo phân khúc như bình dân, cao cấp, sang trọng, mà còn theo các hình thức cung ứng như dịch vụ đầy đủ, dịch vụ hạn chế, lưu trú dài hạn, hoặc theo địa điểm như khách sạn thành phố, khu nghỉ dưỡng ven biển, căn hộ dịch vụ. Xét theo các tiêu chí này, khách sạn là một loại hình bất động sản độc đáo, đòi hỏi khả năng chấp nhận rủi ro, ngân sách đầu tư, thời gian phát triển, phương thức quản lý phức tạp và tỷ lệ hoàn vốn khác nhau tùy theo mô hình kinh doanh. Do đó, các tập đoàn khách sạn lớn có thể chiếm ưu thế hơn so với đối thủ khi đấu thầu các dự án mới nhờ sở hữu danh mục sản phẩm đa dạng, đáp ứng tốt hơn ngân sách đầu tư và kỳ vọng lợi nhuận của chủ khách sạn.

Hơn nữa, để duy trì hệ thống vận hành quy mô lớn, các tập đoàn khách sạn có thể tích cực ký kết các thỏa thuận mới nhằm đảm bảo tăng trưởng doanh thu. Do đó, các tập đoàn này có thể sẵn sàng chấp nhận các điều khoản hợp đồng linh hoạt hơn để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của chủ khách sạn so với đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, xu hướng M&A trong ngành khách sạn đã khiến một số tập đoàn bị loại khỏi thị trường, dẫn đến giảm mức độ cạnh tranh và hạn chế sự lựa chọn đối tác cho chủ khách sạn. Vì vậy, các chủ sở hữu khách sạn có thể mất lợi thế khi đàm phán hợp đồng so với các tập đoàn khách sạn.

Tính đến tháng 4 năm 2024, 10 tập đoàn khách sạn hàng đầu thế giới quản lý khoảng 8,4 triệu phòng trên toàn cầu. Với tổng số phòng khách sạn trên thế giới ước tính khoảng 17,5 triệu, các tập đoàn khách sạn lớn này kiểm soát gần 48% nguồn cung phòng khách sạn toàn cầu. Do đó, lo ngại về độc quyền trong một số thị trường có thể bị phóng đại. Vậy nên, việc kết luận rằng hoạt động M&A ảnh hưởng tiêu cực đến khả năng đàm phán của các chủ khách sạn mới vẫn cần nghiên cứu thêm.

Tóm lại, mặc dù sức mạnh thương lượng của các tập đoàn khách sạn trong đàm phán với chủ khách sạn sau các thương vụ M&A vẫn chưa được làm rõ, nhưng rõ ràng rằng danh mục khách sạn đa dạng hơn sau sáp nhập có thể mang đến nhiều cơ hội kinh doanh hơn cho các nhà đầu tư tiềm năng.

Tăng thị phần và quyền thương lượng

Các công ty khách sạn có thể giành được nhiều thị phần hơn và có khả năng tác động đến giá cả thị trường sau các thương vụ M&A, mang lại lợi ích tài chính tốt hơn cho các chủ sở hữu khách sạn thông qua sự cộng hưởng tài chính.

Thực tế, M&A có thể biến một số công ty khách sạn thành những người dẫn đầu trong một số thị trường nhất định, cho phép họ định giá dịch vụ mà các đối thủ khác phải theo sau, giúp các khách sạn liên kết tăng doanh thu. Ngoài ra, trong những năm qua, các công ty lưu trú đã cố gắng hướng khách hàng đặt phòng trực tiếp qua nền tảng kỹ thuật số và ứng dụng di động của riêng mình để giảm sự phụ thuộc vào các OTA, vốn thu phí hoa hồng trung bình từ 10% - 20%. Nhờ sức mạnh mới có được sau M&A, các công ty khách sạn hợp nhất có thể có vị thế thương lượng tốt hơn khi đàm phán với các bên thứ ba như OTA nhằm giảm chi phí hoa hồng phải trả cho các dịch vụ đặt phòng, từ đó giảm chi phí đặt phòng tập trung cho các chủ khách sạn.

Thật vậy, càng nắm giữ thị phần lớn, các công ty khách sạn càng có thể tận dụng đòn bẩy để tạo ra biên lợi nhuận cao hơn cho chủ sở hữu khách sạn.

Chương trình khách hàng thân thiết lớn mạnh hơn

Các công ty khách sạn có thể củng cố chương trình khách hàng thân thiết và trở nên ít phụ thuộc hơn vào các OTA sau M&A, dẫn đến sự tăng trưởng bền vững hơn cho toàn bộ chuỗi khách sạn, từ đó tối đa hóa lợi nhuận cho chủ sở hữu khách sạn.

Thực tế, một số nghiên cứu chỉ ra rằng khách hàng trung thành thường ít nhạy cảm về giá hơn và có xu hướng chi tiêu nhiều hơn, cho phép các công ty khách sạn tối ưu hóa chiến lược bán chéo thương hiệu và tính giá cao hơn cho những khách hàng này. Do đó, các tập đoàn như Accor SA, Hyatt Hotels Corporation, InterContinental Hotels Group và Marriott International đã nỗ lực mua lại nhiều thương hiệu ở nhiều phân khúc giá khác nhau để tiếp cận cơ sở dữ liệu khách hàng thân thiết rộng lớn hơn và khuyến khích khách hàng đặt phòng trực tiếp qua nền tảng của họ.

Ví dụ, sau các hoạt động M&A, tính đến năm 2018, năm tập đoàn khách sạn lớn gồm Choice Hotels International, Hilton Hotels & Resorts, InterContinental Hotels Group, Marriott International và Wyndham Hotels & Resorts đã phục vụ hơn 375 triệu thành viên chương trình khách hàng thân thiết trên toàn cầu, cao hơn khoảng 15% so với tổng dân số Hoa Kỳ vào năm 2018. Trong thời kỳ suy thoái kinh tế, một chương trình khách hàng thân thiết mạnh mẽ thậm chí còn quan trọng hơn trong việc thu hút và giữ chân khách hàng, giúp giảm tổn thất tài chính bằng cách giảm chi phí vận hành.

Tóm lại, các hoạt động M&A có thể giúp các công ty khách sạn tạo ra sự cộng hưởng doanh nghiệp mạnh mẽ hơn, thể hiện qua các lợi ích hữu hình như mở rộng cơ sở dữ liệu khách hàng thân thiết, từ đó nâng cao lợi nhuận cho chủ khách sạn.

Phát triển công nghệ tiên tiến

Các công ty khách sạn có thể hợp nhất nền tảng công nghệ và phân bổ chi phí phát triển công nghệ mới trên danh mục đầu tư rộng hơn sau khi hợp nhất, từ đó tạo ra hiệu quả hoạt động cao hơn cho các khách sạn thuộc sở hữu và nhượng quyền của họ.

Thực tế, đổi mới công nghệ đóng vai trò quan trọng trong ngành khách sạn, bao gồm nhiều lĩnh vực như sáng kiến tiếp thị, dịch vụ khách hàng và giải pháp vận hành. Ví dụ, để thu hút khách hàng quay trở lại và tạo doanh thu trong thời kỳ đại dịch Covid-19, nhiều sáng kiến công nghệ đã được áp dụng trong ngành khách sạn toàn cầu như chìa khóa phòng kỹ thuật số, trợ lý ảo điều khiển bằng giọng nói, check-in không tiếp xúc, và sự kiện trực tuyến/hybrid. Bằng cách áp dụng các công nghệ sáng tạo dựa trên lợi thế quy mô kinh tế, các tập đoàn khách sạn lớn có thể giúp khách sạn của họ tồn tại trong khủng hoảng và tiếp tục tiết kiệm chi phí lao động trong tương lai, vì thói quen và hành vi của khách hàng đã thay đổi sau đại dịch Covid-19.

Tuy nhiên, các hoạt động M&A cũng có thể tiềm ẩn nguy cơ tấn công mạng, gây ra những vụ kiện nghiêm trọng liên quan đến chủ khách sạn. Ví dụ, Marriott International đã đối mặt với một vụ kiện tập thể liên quan đến vụ vi phạm dữ liệu quy mô lớn do cuộc tấn công mạng ban đầu xảy ra với Starwood Hotels & Resorts vào năm 2014. Marriott International không phát hiện ra cuộc tấn công này trước, cũng như sau khi hoàn tất quá trình sáp nhập với Starwood Hotels & Resorts vào năm 2016. Vấn đề chỉ được phát hiện vào năm 2018 khi dữ liệu cá nhân của hơn 330 triệu khách hàng bị đánh cắp, trong đó có 30 triệu cư dân thuộc 31 quốc gia thuộc Khu vực Kinh tế Châu Âu. Vào tháng 10 năm 2020, chính phủ Vương quốc Anh đã công bố mức phạt 18,4 triệu bảng Anh đối với Marriott International do vi phạm dữ liệu cá nhân của bảy triệu khách hàng Anh bị ảnh hưởng bởi cuộc tấn công này.

Tóm lại, các hoạt động M&A có thể mang lại cả lợi ích và rủi ro công nghệ cho các công ty khách sạn, ảnh hưởng không chỉ đến chính họ mà còn đến chủ sở hữu khách sạn. Để giảm thiểu rủi ro liên quan, các công ty khách sạn nên áp dụng nhiều chiến lược quản lý rủi ro khác nhau nhằm bảo vệ lợi ích của chủ khách sạn.

KẾT LUẬN

Các tập đoàn khách sạn quốc tế chủ yếu theo đuổi hoạt động M&A để mở rộng danh mục thương hiệu, tức là đa dạng hóa sản phẩm và phân khúc nhanh hơn so với việc tự phát triển nội bộ; đồng thời ký kết các thỏa thuận nhượng quyền và quản lý để đặt thương hiệu của họ lên nhiều bất động sản do các chủ sở hữu khách sạn phát triển hơn. Một số tập đoàn khách sạn quốc tế sở hữu cả bất động sản và thương hiệu tại những thị trường mà họ buộc phải đầu tư vào tài sản vật chất để đảm bảo sự hiện diện của mình, nhưng mô hình này ngày càng ít phổ biến do chiến lược ít tài sản (asset-light) ngày càng phát triển, cho phép họ mở rộng nhanh hơn với mức đầu tư vốn thấp hơn. Các tập đoàn khách sạn quốc tế theo đuổi hai mô hình kinh doanh chính, đó là ít tài sản (asset-light) và nhiều tài sản (asset-heavy). Hai mô hình này lần lượt cho phép họ kiếm phí bằng cách cấp phép cho chủ sở hữu khách sạn sử dụng thương hiệu và các tài nguyên vận hành liên quan mà không cần đóng vai trò điều hành, hoặc trở thành chủ sở hữu toàn phần hoặc một phần, đồng thời quản lý các tài sản khách sạn bằng chính thương hiệu của họ. Do đó, M&A rõ ràng là một chiến lược tăng trưởng phù hợp cho các tập đoàn khách sạn quốc tế. Tuy nhiên, M&A là một quá trình kéo dài nhiều năm để các tập đoàn khách sạn quốc tế hoàn thành kể từ khi bắt đầu. Nhiều vấn đề có thể xảy ra trong suốt quá trình này và những tác động của M&A đến chủ khách sạn là rất rộng. Do đó, các tập đoàn khách sạn quốc tế cần đảm bảo rằng mọi kế hoạch M&A đều được suy tính kỹ lưỡng và thực hiện cẩn trọng, đồng thời duy trì giao tiếp minh bạch với chủ khách sạn và công chúng.

THAM KHẢO

1. Accor (2018) 'AccorHotels acquires Mövenpick Hotels & Resorts' Accor. Available at: https://press.accor.com/accorhotels-acquiresmovenpick-hotels-resorts/?lang=en (Accessed: 4 November 2020).

2. Accor (2021) 'Accor at a glance' Accor. Available at: https://group.accor.com/en/brands (Downloaded: 10 March 2021).

3. Ahammad, M., Tarbab, S., Liu, Y., Glaister, K. (2016) 'Knowledge transfer and cross-border acquisition performance: The impact of cultural distance and employee retention', International Business Review, 25(1), A, 66-75.

4. Alaaraj, S., Mohamed, Z., Bustamam, U. (2018) 'External growth strategies and organizational performance in emerging markets: The mediating role of inter-organizational trust', Review of International Business and Strategy, 28 (2), 206-222.

5. Altinay, L., Brookes, M. (2012) 'Factors influencing relationship development in franchise partnerships', Journal of Services Marketing, 26 (4), 278-292.

6. Altinay, L., Brookes, M., Aktas, G. (2013) 'Selecting franchise partners: Tourism franchisee approaches, processes and criteria', Tourism Management, 37, 176-185.

7. Altinay, L., Brookes, M., Yeung, R., Aktas, G. (2014) 'Franchisees' perceptions of relationship development in franchise partnerships', Journal of Services Marketing, 28 (6), 509-519.

8. Antonio, A., (2011) 'Stakeholder theory and value creation', IESE Business School Working Paper, 922.

9. AP (2016) 'Marriott buys Starwood, becoming world's largest hotel chain', CNBC. Available at: https://www.cnbc.com/2016/09/23/marriott-buys-starwood-becoming-worlds-largest-hotel-chain.html (Accessed: 15 March 2021).

10. Arango, T. (2010) 'How the AOL-Time Warner merger went so wrong', The New York Times. Available at: https://www.nytimes.com/2010/01/11/business/media/11merger.html (Accessed: 15 March 2021).

11. Awasthi, S. (2019) 'IHG buys Six Senses Hotels business for $300 million, Reuters. Available at: https://www.reuters.com/article/us-intercontinental-m-a-idUSKCN1Q20NE (Accessed: 15 March 2021).

12. Balyozyan, D., Martin, C., Perret, S. (2017) 'Hotel management contracts in Europe', HVS. Available at: https://hvs.com/article/7993-hotel-management-contracts-in-europe (Accessed: 15 March 2021).

13. Beioley, K. (2021) 'UK watchdog to investigate Uber's acquisition of Autocab', Financial Times. Available at: https://www.ft.com/content/3f580bee-8e1b-4199-b7bf-7bf70c856573 (Accessed: 15 June 2021).

14. Bell, C. (1993) 'Agreements with chain-hotel companies', The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 34 (10), 27-33.

15. Bosse, D., Phillips, R., Harrison, J. (2009) 'Stakeholders, reciprocity, and firm performance', Strategic Management Journal, 30, 477-456.

16. Bourke, J., Izadi, J., Olya, H., (2020) 'Failure of play on asset disposals and share buybacks: Application of game theory in the international hotel market', Tourism Management, 77.

17. Butler, J. (2016) 'How the Marriott-Starwood merger will affect you", Hospitality Net. Available at: https://www.hospitalitynet.org/opinion/4079308.html (Accessed: 15 March 2021).

18. Caiazza, R., Volpe, T. (2015), 'M&A process: a literature review and research agenda', Business Process Management Journal, 21(1), 205-220.

19. Castellanos, S. (2020) 'Hospitality industry turns to tech to lure guests back', The Wall Street Journal, Available at: https://www.wsj.com/articles/hospitality-industry-turns-to-tech-to-lure-guests-back-11596636001 (Accessed: 15 March 2021).

20. Chatfield, H., Chatfield, R., Kim, Y. (2018) 'Returns of merger and acquisition activities in the gaming industry, Journal of Global Business Insights, 3, 40-56.

21. Chow, P. (2019) 'The changing face of OTA-hotel relationships', TTG Asia. Available at: https://www.ttgasia.com/2019/07/12/the-changing-face-of-ota-hotel-relationships/ (Accessed: 15 March 2021).

22. Craggs, R., Nozari, E. (2019) 'The best hotel rewards programs in the world', CN Traveler. Available at: https://www.cntraveler.com/story/the-best-travel-loyalty-programs-in-the-world (Accessed: 15 March 2021).

23. Crandell, C., Dickinson, K., Kanter, F. (2004) 'Negotiating the hotel management contract', in Beals, P., Denton, G. (ed.) Hotel asset management: Principles & Practices. Michigan: University of Denver and American Hotel & Lodging Educational Institute, pp. 85-104.

24. Crane, A., Graham, C., Himick, D. (2015) 'Financializing stakeholder claims', Journal of Management Studies, 52 (7), 878-906.

25. Deflorian, A. (2020) 'Three cases when hotel marketers might want to consider OTAs', Forbes. Available at:https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2020/03/11/three-cases-when-hotel-marketers-might-want-to-consider-otas/?sh=20f4fc6a4e15 (Accessed: 15 March 2021).

26. Das, A., Chon, G., Cimilluca, D. (2011) 'M&A revival gained steam in 2010', WSJ. Available at: https://www.wsj.com/articles/SB10001424052970204685000 (Accessed: 25 November 2020).

27. Deroos, J. (2010) 'Hotel management contracts: Past and Present', Cornell Hospitality Quarterly, 51 (1), 66-80.

28. Dev, C., Thomas, J., Buschman., J, Anderson, E. (2010) 'Brand rights and hotel management agreements: Lessons from Ritz-Carlton Bali's lawsuit against the Ritz-Carlton Hotel Company', Cornell Hospitality Quarterly, 51(2), 215-230.

29. Dev, C. (2017) 'Case Study: Prune the brand portfolio?', Harvard Business Review. Available at: https://hbr.org/2017/12/case-study-should-a-hotel-giant-eliminate-some-brands-and-refocus (Accessed: 10 March 2021).

30. Dimou, I., Chen, J., Archer, S. (2003) 'The choice between management contracts and franchise agreements in the corporate development of international hotel firms', Journal of Marketing Channels, 10 (3-4), 33-52.

31. Dogru, T. (2016) 'Under- vs over-investment: hotel firms' value around acquisitions', International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29 (8), 2050-2069.

32. Dolmetsch, C. (2016) 'Marriott's bid for Starwood challenged in suit by hotel owners', Bloomberg. Available at: https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-05-10/marriott-s-bid-for-starwood-challenged-in-suit-by-hotel-owners (Accessed: 10 March 2021).

33. Donaldson, T., Preston, L. (1995) 'The Stakeholder theory of the corporation: Concepts, Evidence, and Implications', The Academy of Management Review, 20 (1), 65-91.

34. Dugan, I. (2000) 'Pfizer to buy Warner-Lambert, ending takeover battle', The Washington Post. Available at: https://www.washingtonpost.com/gdpr-consent/?next_url=https%3a%2f%2fwww.washingtonpost.com%2farchive%2fbusiness%2f2000%2f02%2f08%2fpfizer-to-buy-warner-lambert-ending-takeover-battle%2fa7b0d68f-d9bc-40cb-9e92-385c1d7d5fe6%2f (Accessed: 10 March 2021).

35. Durmaz, Y., Ilhan, A. (2015) 'Growth strategies in businesses and a theoretical approach', International Journal of Business and Management, 10 (4).

36. EHL Insights (n.d.) 'Big hotel chains and brand consolidation: Who will survive?', EHL. Available at: https://hospitalityinsights.ehl.edu/hotel-chains-consolidation Accessed: 10 March 2021).

37. Elbawab, N. (2021) 'Hyatt Hotels expands leisure footprint, recognizing it as 'more resilient' than business travel', CNBC. Available at: https://www.cnbc.com/2021/08/16/hyatt-hotels-acquires-apple-leisure-group-.html (Accessed: 18 August 2021).

38. Elder, B. (2020) 'Accor-IHG: the hotel tie-up that never gets booked', Financial Times. Available at: https://www.ft.com/content/0f2decbb-de27-4aa6-a4b2-54f2631771d1 (Accessed: 4 November 2020).

39. Faems, D., Looy, B., Janssens, M., Vlaar, P. (2012) 'The process of value realization in asymmetric new venture development alliances: Governing the transition from exploration to exploitation', Journal of Engineering and Technology Management, 29 (4), 508-527.

40. Feito-Ruiz, I., Menéndez-Requejo, S. (2012) 'Diversification in M&As: Decision and shareholders' valuation', The Spanish Review of Financial Economics, 10 (1), 30-40.

41. Foster, D., Jonker, J. (2005) 'Stakeholder relationships: the dialogue of engagement', Corporate Governance, 5 (5), 51-57.

42. Freeman, R. (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.

43. Freeman, R. (2001) 'Stakeholder theory of the modern corporation', Perspectives in Business Ethics Sie, 3, 38-48.

44. Freeman, R., McVea, J. (2001) A Stakeholder approach to strategic management, SSRN.

45. Freeman, R. (2008) 'Managing for stakeholders", in Donaldson, T., Werhane, P. (ed.) Ethical Issues in Business; A philosophical approach. 8th edn. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 39–53.

46. Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., Colle, S. (2010) Stakeholder theory: The state of the art. New York: Cambridge University Press.

47. Gomes, E., Weber, Y., Brown, C., Tarba, S. (2011) Mergers, acquisitions and strategic alliances: Understanding the process. Hampshire: Palgrave Macmillan.

48. Haksever, C., Chaganti, R., Cook, R (2004) 'A model of value creation: Strategic view', Journal of Business Ethics, 49, 295–307.

49. Hamdi, R. (2015) 'What Marriott-Starwood merger means for hotel owners', TTG Asia. Available at: https://www.ttgasia.com/2015/11/19/what-marriott-starwood-merger-means-for-hotel-owners/ (Accessed: 10 March 2021).

50. Hamdi, R. (2019) 'Minor Vs. Marriott lawsuit in Thailand shows risks of chain consolidation', Skift. Available at: https://skift.com/2019/09/09/minor-vs-marriott-lawsuit-in-thailand-shows-risks-of-chain-consolidation/ (Accessed: 10 March 2021).

51. Hanny, N., Mavondo, F (2008) 'Customer value in the hotel industry: What managers believe they deliver and what customer experience', International Journal of Hospitality Management, 27 (2), 204-213.

52. Harrison, J., Wicks, A. (2013) 'Stakeholder theory, value, and firm performance', Business Ethics Quarterly, 23(1), 97-124.

53. Harris, P., Mongiello, M. (2006) Accounting and financial management: Developments in the international hospitality industry. Oxford: Butterworth-Heinemann.

54. Hillman, A., Keim, G. (2001) 'Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?', Strategic Management Journal, 22(2), 125-139.

55. Hodari, D., Turner, M., Sturman, M. (2016) 'How hotel owner-operator goal congruence and GM autonomy influence hotel performance', International Journal of Hospitality Management, 61, 119-128.

56. Hodari, D., Balla, P., Aroul, R. (2017) 'The matter of encumbrance: How management structure affects hotel value', Cornell Hospitality Quarterly, 58(3), 293-311.

57. Howarth (2015) Consolidation within the hotel industry: Global vs. local perspective. Available at: http://corporate.cms-horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2015/12/Consolidation-Croatia-report-EN1.pdf. (Downloaded: 18 February 2021).

58. Hsu, L., Jang, S. (2007) 'The post-merger financial performance of hotel companies', Journal of Hospitality & Tourism Research, 31 (4), 471-485.

59. Hua, N., O'Neill, W., Nusair, K., Singh, D., DeFranco, A. (2017) 'Does paying higher franchise fees command higher RevPAR?', International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29 (11), 2941-2961.

60. Huyghebaert, N., Luypaert, M. (2013) 'Value creation and division of gains in horizontal acquisitions in Europe: the role of industry conditions', Applied Economics, 45 (14), 1819-1833.

61. Hyatt (2018) 'Hyatt to expand brand footprint and pipeline with acquisition of Two Roads Hospitality', Hyatt Press Release.

62. Available at: https://investors.hyatt.com/investor-relations/news-and-events/financial-news/financial-news-details/2018/Hyatt-to-Expand-Brand-Footprint-and-Pipeline-with-Acquisition-of-Two-Roads-Hospitality/default.aspx (Accessed: 10 February 2021).

63. IHG (2019) 'IHG further expands luxury footprint with acquisition of Six Senses Hotels Resorts Spas', IHG. Available at: https://www.ihgplc.com/en/news-and-media/news-releases/2019/ihg-further-expands-luxury-footprint-with-acquisition-of-six-senses-hotels-resorts-spas (Accessed: 4 November 2020).

64. IHG (2021) IHG Annual Report 2020. Available at: https://www.ihgplc.com/-/media/ihg/annualreports/2020report/pdf/ar-report-2020/ihg_2020ar.pdf?la=en&hash=A5C4404446E2401FA5FBF7031A785904 (Downloaded: 23 March 2021).

65. Ivanova, M., Ivanov, S., Magnini, V. (2016) The Routledge Handbook of hotel chain management. Abingdon: Routledge.

66. Jaffer, Z. (2021) 'How COVID-19 has accelerated tech adoption in the hotel industry', Hotel Management. Available at: https://www.hotelmanagement.net/tech/how-covid-19-has-accelerated-tech-adoption-hotel-industry (Accessed: 10 March 2021).

67. Jiang, W., Dev, C., Rao, V. (2002) 'Brand extension and customer loyalty: Evidence from the lodging industry', Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.

68. Jing, L., Ko, D., Martin, W. (2008). 'Consumer responses to vertical service line extensions', Journal of Retailing, 84(3), 268-280.

69. JLL (2018) 'Why more consolidation is on the cards for hotels', Hospitality Net. Available at: https://www.hospitalitynet.org/news/4090214.html (Accessed: 10 March 2021).

70. Kelleher, S. (2021) 'How the pandemic created a new hotel giant in less than a year', Forbes. Available at: https://www.forbes.com/sites/suzannerowankelleher/2021/01/27/how-the-pandemic-created-a-new-hotel-giant-in-less-than-a-year/?sh=752c433f255e (Accessed: 10 May 2021).

71. Kim, H., Mattila, A., Gu, Z. (2002) 'Performance of hotel real estate investment trusts: a comparative analysis of Jensen indexes', International Journal of Hospitality Management, 21(1), 85-97.

72. Kim, H., Tang, C. (2020) 'Experienced buyers, long-term fee contracts, and the value of property transactions in the hotel industry', Cornell Hospitality Quarterly, 61(4), 432-442.

73. Kim, J., Canina L. (2013) 'Acquisition premiums and performance improvements for acquirers and targets in the lodging industry', Cornell Hospitality Quarterly, 54(4), 416-425.

74. Kalnins, A., Froeb, L., Tschantz, S. (2017) 'Can mergers increase output? Evidence from the lodging industry', Rand Journal of Economics, 48(1), 178-202.

75. King, D., Biesiada, J. (2016) 'Marriott's acquisition of Starwood is complete. Now comes the hard part', Travel Weekly. Available at: https://www.travelweekly.com/Travel-News/Hotel-News/Marriott-acquisition-of-Starwood-is-complete-Now-comes-the-hard-part (Accessed: 10 March 2021).

76. Langreth, R. (2000) 'Warner-Lambert agrees to deal with Pfizer worth $90 Billion', Wall Street Journal. Available at: https://www.wsj.com/articles/SB949880425106587767 (Accessed: 10 March 2021).

77. Lau, A. (2020) 'New technologies used in COVID-19 for business survival: Insights from the Hotel Sector in China', Information Technology & Tourism, (22), 497–504.

78. Lehto, E., Böckerman, P., (2008) 'Analysing the employment effects of mergers and acquisitions', Journal of Economic Behavior & Organization, 68, 112–124.

79. Leepsa, N., Mishra, C. (2016) 'Theory and practice of mergers and acquisitions: Empirical evidence from Indian cases', IIMS Journal of Management Science, 7(2), 179-194.

80. Lippmann, S., Aldrich, H. (2014) 'History and evolutionary theory', in Bucheli, M., Wadhwani, R., (ed.) Organizations in time: History, theory, methods. New York: Oxford University Press, 124-146.

81. Litteljohn, D., Roper, A., Altinay, L. (2007) 'Territories still to find – the business of hotel internationalisation', International Journal of Service Industry Management, 18(2), 167-183.

82. Liu P. (2010) 'Real estate investment trusts: Performance, recent findings, and future directions', Cornell Hospitality Quarterly, 51(3), 415-428.

83. Low, J. (2000) 'The value creation index', Journal of Intellectual Capital, 1 (3), 252-262.

84. Lubatkin, M. (1988) 'Value-creating mergers: Fact or folklore?', The Academy of Management Executive, 2 (4), 295-302.

85. Market Line (2019) Hotel brand differentiation. Available at: https://advantage-marketline-com.oxfordbrookes.idm.oclc.org/Analysis/ViewasPDF/hotel-brand-differentiation (Downloaded: 18 February 2021).

86. Marriott (2015) 'Marriott International to acquire Starwood Hotels & Resorts Worldwide, creating the world's largest hotel company', Marriott. Available at: https://news.marriott.com/news/2015/11/16/marriott-international-to-acquire-starwood-hotels-resorts-worldwide-creating-the-worlds-largest-hotel-company (Accessed: 4 November 2020).

87. Marriott (2020) Marriott 2019 Annual Report. Available at: https://marriott.gcs-web.com/static-files/178683c9-c9d9-47b0-b115-726588f43130 (Downloaded: 18 February 2021).

88. Marriott (2021) Marriott Fourth Quarter 2020 Results. Available at: https://marriott.gcs-web.com/news-releases/news-release-details/marriott-international-reports-fourth-quarter-2020-results (Downloaded: 18 February 2021).

89. Martin, G. (2020) 'Hyatt extends its loyalty program benefits for one year', Forbes. Available at: https://www.forbes.com/sites/grantmartin/2020/04/05/hyatt-extends-its-loyalty-program-benefits-for-one-year/?sh=38499f4b4776 (Accessed: 10 March 2021).

90. McCullagh, M. (2000) 'Emerging from the merger: Warner-Lambert and Pfizer', Pharmaceutical Online. Available at: https://www.pharmaceuticalonline.com/doc/emerging-from-the-merger-warner-lambert-and-p-0001 (Accessed: 10 March 2021).

91. McCune, R. (2018) 'A look at five public hotel companies' loyalty programs', CoStar. Available at: https://www.costar.com/article/958247775 (Accessed: 10 March 2021).

92. McGrath, R. (2015) '15 years later, lessons from the failed AOL-Time Warner merger', Fortune. Available at: https://fortune.com/2015/01/10/15-years-later-lessons-from-the-failed-aol-time-warner-merger/ (Accessed: 10 March 2021).

93. McGrath, S., Whitty, S. (2017) 'Stakeholder defined', International Journal of Managing Projects in Business, 10 (4), 721-748.

94. McWilliams, A., Siegel, D. (2011) 'Creating and capturing private and social value: Strategic corporate social responsibility, resource based theory and sustainable competitive advantage', Journal of Management, 37, 1480-1495.

95. Minor (2021), Business Available at: https://www.minor.com/en/businesses/minor-hotels (Downloaded: 25 May 2021).

96. Mitchell, R., Agle, B., Wood, D. (1997) 'Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts', The Academy of Management Review, 22(4), 853-886.

97. Moran, P., Ghoshal, S. (1996) 'Value creation by firms', Academy of Management Proceeding.

98. Morgan, B. (2020) '50 Stats that show the importance of good loyalty programs, even during a crisis', Forbes. Available at: https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/05/07/50-stats-that-show-the-importance-of-good-loyalty-programs-even-during-a-crisis/?sh=5752fbd52410 (Accessed: 10 March 2021).

99. Mukherjee, T., Kiymaz, H., Baker, H. (2004) 'Merger motives and target valuation: A survey of evidence from CFOs', Journal of Applied Finance, Fall/Winter 2004.

100. Nasution, H., Mavondo, F. (2008) 'Customer value in the hotel industry: What managers believe they deliver and what customer experience', International Journal of Hospitality Management, 27 (2), 204-213.

101. NBC (2005) 'MGM Mirage, Mandalay Resort finish merger', NBC News. Available at: https://www.nbcnews.com/id/wbna7634660 (Accessed: 10 March 2021).

102. Newell, G., Seabrook, R. (2006) 'Factors influencing hotel investment decision making', Journal of Property Investment & Finance, 24 (4), 279-294.

103. O'Neill, J., Xiao, Q. (2006) 'The role of brand affiliation in hotel market value', Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 47 (3), 210-223.

104. O'Neill, J., Mattila, A. (2010) 'Hotel brand strategy', Cornell Hospitality Quarterly, 51 (1), 27-34.

105. O'Neill, J., Carlbäck, M. (2011) 'Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance during a full economic cycle', International Journal of Hospitality Management, 30 (3), 515-521.

106. Peng, M., Lebedev, S., Vlas, C., Wang, J., Shay, J. (2018) 'The growth of the firm in (and out of) emerging economies', Asia Pacific Journal of Management, 35, 829-857.

107. Pizam, A. (2016) 'Hospitality mergers and acquisitions: Who are their beneficiaries?', International Journal of Hospitality Management, 55, 154-155.

108. Pohlman, M. (2017) 'Mergers and acquisitions in hospitality expected to accelerate', Hotel Management. Available at: https://www.hotelmanagement.net/transactions/mergers-and-acquisitions-hospitality-expected-to-accelerate. (Accessed: 10 March 2021).

109. Poretti C., Heo C. (2021) 'Asset-light strategies and stock market reactions to COVID-19's pandemic announcement: The case of hospitality firms', Tourism Economics.

110. Porter, M. (1998) The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.

111. Post, J., Preston, L., Sachs, S. (2002) Redefining the corporation - stakeholder management and organizational wealth. Stanford: Stanford University Press.

112. Priem, R. (2007) 'A consumer perspective on value creation', The Academy of Management Review, 32(1), 219-235.

Rubix
INTERNATIONAL

Để biết thêm chi tiết, vui lòng liên hệ:

Phòng 1901, Tầng 19, Saigon Trade Center, 37 Tôn Đức Thắng, Quận 1, Hồ Chí Minh, Việt Nam | T (+84) 28 2220 2216 | F (+84) 28 2220 2217
Tầng 5, Leadvisors Place Building, 41A Lý Thái Tổ, Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội, Việt Nam | T (+84) 24 3938 8756 | F (+84) 24 3938 8737
E info@rubix-international.com | W www.rubix-international.com | W www.rubix-navigation.com | W www.thefinestmagazine.com