

ẤN PHẨM CHUYÊN ĐỀ THÁNG 8 / 2025

TÁC ĐỘNG TỪ HOẠT ĐỘNG MUA BÁN VÀ SÁP NHẬP CỦA CÁC CÔNG TY KHÁCH SẠN QUỐC TẾ ĐỐI VỚI CHỦ SỞ HỮU KHÁCH SẠN



NỘI DUNG

GIÁ TRỊ TẠO RA CHO CHỦ KHÁCH SẠN TỪ HOẠT ĐỘNG M&A CỦA CÁC CÔNG TY KHÁCH SẠN QUỐC TẾ	3
CÁC CÔNG TY KHÁCH SẠN QUỐC TẾ NÊN LÀM GÌ ĐỂ GIẢM THIỂU TÁC ĐỘNG CỦA M&A ĐỐI VỚI CHỦ KHÁCH SẠN?	9
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

GIÁ TRỊ TẠO RA CHO CHỦ KHÁCH SẠN TỪ HOẠT ĐỘNG M&A CỦA CÁC CÔNG TY KHÁCH SẠN QUỐC TẾ



Có những quan điểm khác nhau về lý do các công ty khách sạn quốc tế thực hiện hoạt động mua bán và sáp nhập (M&A). Một số nhà điều hành khách sạn tin rằng M&A giúp công ty tăng trưởng nhanh hơn bằng cách lấp đầy khoảng trống trong một số phân khúc nhất định, có sản phẩm mới trong thời gian ngắn hơn, gia tăng thị phần và tiếp cận các thị trường mà công ty không thể xâm nhập chỉ bằng cách tăng trưởng hữu cơ.

Trong khi đó, nhóm chủ khách sạn cho rằng, ngoài những lý do như trên, các công ty khách sạn có thể thực hiện M&A do áp lực tài chính, nhằm loại bỏ cạnh tranh hoặc chiến lược xây dựng danh mục lớn hơn để bán lại trong tương lai. Thực tế, chúng ta có thể không bao giờ biết rõ lý do thực sự đằng sau mỗi thương vụ M&A, nhưng chắc chắn rằng các giao dịch này có tác động đến hoạt động nội bộ của công ty khách sạn quốc tế cũng như chủ khách sạn và các bên liên quan khác. Như vậy, hoạt động M&A của các công ty khách sạn quốc tế ảnh hưởng như thế nào đến giá trị tạo ra cho các chủ khách sạn?

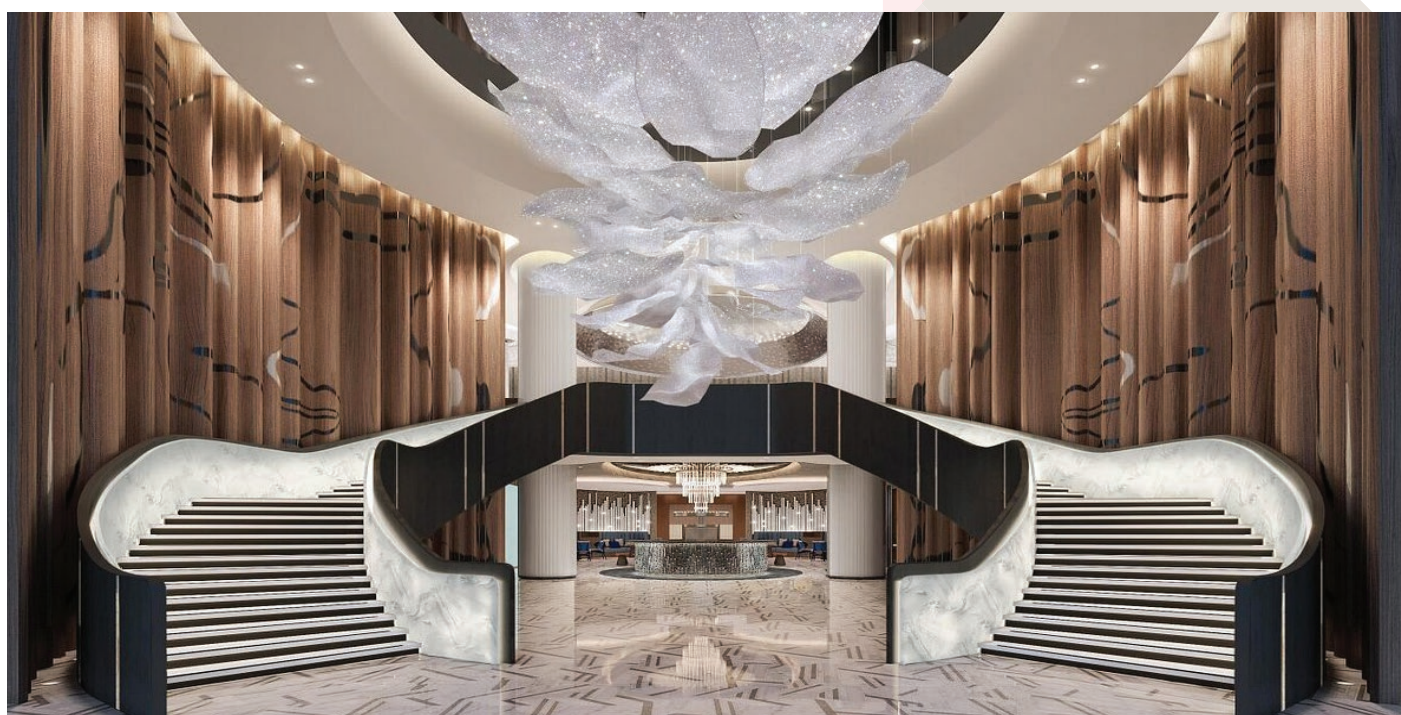
Giá trị danh tiếng

Hoạt động M&A có thể gia tăng uy tín cho các công ty khách sạn quốc tế và nâng cao danh tiếng cả ở cấp độ doanh nghiệp lẫn thương hiệu, mang lại lợi ích cho chủ khách sạn. Tuy nhiên, việc liên kết danh tiếng với các thương vụ M&A có thể không có lợi cho tất cả chủ khách sạn. Khi một M&A diễn ra, nếu khách sạn của họ trở thành một phần của danh mục sáp nhập với công ty mà trước đó họ không muốn hợp tác, thì có thể nảy sinh xung đột. Thực tế, trong một thương vụ M&A, luôn có một bên giữ vai trò lãnh đạo trong thực thể hợp nhất. Do đó, các chủ khách sạn cần xác định xem đối tác khách sạn quốc tế của họ có trở thành bên lãnh đạo hay không để đánh giá tác động tích cực hay tiêu cực. Trong một bối cảnh khác, chủ khách sạn cũng nên lo ngại về sự pha loãng và chông chéo thương hiệu trong danh mục sáp nhập, làm suy yếu nhận diện thương hiệu và gây nhầm lẫn trong nhận thức của khách hàng. Vì một số thương hiệu từng là đối thủ cạnh tranh và có đặc điểm tương tự, bỗng nhiên trở thành một phần của cùng một “gia đình”, và khách lưu trú có thể không phân biệt được các khách sạn trong cùng một điểm đến, ngoại trừ tên gọi và thiết kế khác nhau.

Thực tế, ngay cả những chủ khách sạn có kinh nghiệm cũng có thể bị nhầm lẫn về các danh mục thương hiệu

lớn của công ty khách sạn quốc tế, vì vậy không thể trách các chủ khách sạn lần đầu hoặc khách hàng vì sự nhầm lẫn này. Tuy nhiên, không nhà điều hành khách sạn nào công khai thừa nhận rằng danh mục sáp nhập của họ đang gặp vấn đề này. Do đó, không rõ liệu quy mô lớn hơn có đồng nghĩa với uy tín cao hơn hay không. Hơn nữa, giá trị danh tiếng có thể bị ảnh hưởng tiêu cực nếu có rủi ro tiềm ẩn do thiếu thẩm định kỹ lưỡng trước khi thực hiện M&A. Vụ rò rỉ dữ liệu của Marriott International sau khi mua lại Starwood Hotels & Resorts là một ví dụ. Vụ việc không ảnh hưởng đến toàn bộ hệ thống của Marriott International, nhưng những khách sạn bị tấn công trực tiếp hoặc nằm trong cùng một quốc gia chắc chắn chịu tổn hại về danh tiếng do liên kết với thương hiệu Marriott International. Mặc dù các khoản phạt do cơ quan chính phủ quy định và thiệt hại tài chính từ các vụ kiện tập thể có thể được bảo hiểm chi trả, nhưng thiệt hại danh tiếng rất khó đo lường, và cần nhiều thời gian cũng như tiền bạc để khôi phục hình ảnh trong mắt công chúng và khách hàng.

Tóm lại, giá trị danh tiếng mà chủ khách sạn có thể nhận được từ các công ty khách sạn quốc tế – dù ở cấp độ doanh nghiệp hay thương hiệu – có thể bị ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực bởi các thương vụ M&A, tùy thuộc vào từng tình huống cụ thể.



Giá trị cạnh tranh

Mặc dù một danh mục thương hiệu hợp nhất có thể gây nhầm lẫn cho chủ khách sạn và khách lưu trú như đã đề cập ở trên, các công ty khách sạn quốc tế hợp nhất có danh mục thương hiệu đa dạng hơn sẽ mang lại lợi thế trong việc đáp ứng nhu cầu của chủ khách sạn. Ví dụ, chủ khách sạn có thể chuyển đổi thương hiệu khách sạn hiện tại sang thương hiệu mới phù hợp hơn được lựa chọn từ danh mục hợp nhất. Bởi vì, một bất động sản siêu sang có thể cần đến 20 năm để hoàn vốn, trong khi một khách sạn 3 hoặc 4 sao chỉ mất khoảng 5-10 năm. Không có nhiều sự khác biệt trong dịch vụ giữa các thương hiệu quốc tế trong phân khúc phổ thông – cao cấp, nhưng M&A có thể mang lại nhiều lựa chọn hơn cho chủ khách sạn trong việc tái định vị thương hiệu nếu cần thiết.

Trong một bối cảnh khác, các khách sạn đang hoạt động phải chịu áp lực nâng cấp để đáp ứng các tiêu chuẩn tích hợp mới của các công ty khách sạn hợp nhất sau M&A, để duy trì khả năng cạnh tranh trong thị trường đang thay đổi. Việc nâng cấp có thể phát sinh chi phí cho các công việc nhỏ như thay đổi logo trên văn phòng phẩm và tài liệu tiếp thị, hoặc các công việc lớn như cải tạo nhà hàng và nâng cấp phần mềm quản lý. Tuy nhiên, bất kỳ thay đổi nào cũng cần tuân theo các thỏa thuận đã ký, bao gồm cả khung thời gian hợp đồng để nâng cấp tài sản của khách sạn. Do đó, chủ khách sạn nên trao đổi với đối tác khách sạn để lập kế hoạch nâng cấp phù hợp nhất về thời gian và tiết kiệm chi phí, có thể thực hiện khi kế hoạch cải tạo định kỳ của khách sạn đến hạn. Ngoài ra, chủ khách sạn nên cân nhắc kỹ lưỡng khi quyết định liệu tài sản của họ có cần được nâng cấp theo yêu cầu của các công ty khách sạn quốc tế hay không, bởi vì chủ khách sạn là người sở hữu tài sản vật chất, do đó họ nên có tiếng nói mạnh mẽ trong việc xác định điều gì là tốt nhất cho khách sạn của họ.

Ở khía cạnh khác, một cơ sở dữ liệu khách hàng thân thiết lớn hơn sẽ mang lại giá trị cạnh tranh cao hơn. Một cơ sở dữ liệu hợp nhất với nhiều thành viên hơn có thể giúp tăng cơ hội thu hút nhiều khách hàng trung thành hơn đến với khách sạn, và tiết kiệm chi phí hệ thống trên toàn bộ mạng lưới bằng cách khuyến khích khách hàng đặt phòng trực tiếp. Khách lưu trú là đối tượng hưởng lợi nhiều nhất từ các hoạt động M&A của các công ty khách sạn quốc tế, vì các chương trình khách hàng thân thiết hợp nhất mang lại cho họ nhiều lựa chọn hơn về điểm đến và sản phẩm. Khách hàng hài lòng sẽ mang lại nhiều doanh thu hơn.

Cuối cùng, có một chủ đề gây tranh cãi về việc nhận diện và loại bỏ thương hiệu. Các công ty khách sạn



tin rằng các hoạt động M&A của họ sẽ không dẫn đến việc loại bỏ thương hiệu hiện tại, nhưng lại để ngỏ khả năng điều này có thể xảy ra với thương hiệu của đối thủ. Dù một công ty khách sạn có khẳng định rằng bất kỳ hoạt động M&A nào do công ty của họ thực hiện đều nhằm lấp đầy khoảng trống trong danh mục khu nghỉ dưỡng hoặc phân khúc phong cách sống ở các thị trường mà họ chưa thể tham gia trước đó. Do đó, sẽ không gây hại đến nhận diện thương hiệu và không có thương hiệu nào bị loại bỏ. Hay họ đảm bảo rằng việc xây dựng một thương hiệu mất nhiều năm và hàng triệu USD, nên không có lý do gì để họ xóa bỏ bất kỳ thương hiệu nào mà họ đã mua lại. Để giảm thiểu tình trạng pha loãng thương hiệu hoặc cạnh tranh nội bộ, họ sẽ đầu tư thêm tiền để nâng cấp những thương hiệu yếu hơn thành phiên bản tốt hơn. Tuy nhiên, trong thực tế, các công ty khách sạn quốc tế chỉ sở hữu thương hiệu, trong khi chủ khách sạn sở hữu tài sản vật lý. Do đó, liệu các công ty khách sạn quốc tế có dễ dàng nâng cấp thương hiệu của họ trong thực tế hay không? Trong khi đó, một trong những chiến lược M&A của các công ty khách sạn quốc tế là mua lại các khách sạn đang hoạt động dưới thương hiệu đối thủ, sau đó chuyển đổi chúng sang thương hiệu của họ như một cách nhanh nhất để xây dựng sự hiện diện tại các thị trường chiến lược. Như vậy, các công ty khách sạn quốc tế có thể mua lại đối thủ như một chiến lược để loại bỏ cạnh tranh. Trong tình huống đó, điều gì sẽ xảy ra với chủ khách sạn sở hữu tài sản mang thương hiệu bị loại bỏ?

Tóm lại, mặc dù các tập đoàn lớn hơn thường có nhiều lợi thế cạnh tranh hơn so với các công ty nhỏ, nhưng các công ty khách sạn quốc tế hợp nhất có thể làm tăng hoặc giảm giá trị cạnh tranh của tài sản sau M&A. Nếu sức mạnh thương hiệu bị suy yếu do pha loãng, chông chéo, cạnh tranh nội bộ hoặc thậm chí bị loại bỏ, làm ảnh hưởng đến khả năng nhận diện và hiệu suất của tài sản, lợi ích của chủ khách sạn sẽ bị tổn hại. Nếu sức mạnh thương hiệu được củng cố nhờ chương trình khách hàng thân thiết lớn hơn và sự hiện diện rộng rãi hơn, nâng cao khả năng cạnh tranh và hiệu suất, chủ khách sạn sẽ được hưởng lợi.

Giá trị kinh tế

Danh mục hợp nhất có thể tạo ra lợi ích kinh tế theo quy mô cho các công ty khách sạn quốc tế và giúp tăng cường sức mạnh thương lượng với các nhà cung cấp, cuối cùng mang lại lợi ích tiết kiệm chi phí cho các chủ khách sạn. Ví dụ, do hoạt động M&A giữa hai công ty, khách sạn thuộc thương hiệu của họ có thể tiết kiệm thêm 3% phí hoa hồng từ các đại lý du lịch trực tuyến (OTA) sau khi tham gia hệ thống hợp nhất. Tuy nhiên, những xung đột lợi ích tiềm tàng giữa các bên liên quan trong chuỗi cung ứng đặt ra câu hỏi: “Chúng ta có chắc chắn rằng tất cả các vấn đề tiết kiệm chi phí đều được truyền đạt một cách minh bạch tới tất cả các khách sạn trong hệ thống của các công ty khách sạn quốc tế không? Vì các điều khoản thương mại trong các thỏa thuận với công ty khách sạn quốc tế khác nhau, nên không rõ hệ thống mua sắm giữa công ty khách sạn quốc tế và nhà cung cấp có minh bạch hay không. Bởi vì nhiều chi phí hệ thống tăng lên hàng năm, do vậy chủ khách sạn thực sự tiết kiệm được bao nhiêu vẫn chưa rõ ràng. Ví dụ, trên thực tế, ngày nay mọi người có thể đặt phòng khách sạn qua ứng dụng của các công ty khách sạn. Hệ thống này cần đầu tư ban đầu và ngân sách bảo trì hàng năm. Tuy nhiên, hệ thống đó hầu như không phát sinh chi phí trên mỗi giao dịch và rõ ràng tiết kiệm một lượng lớn chi phí nhân công so với cách bán phòng truyền thống thông qua nhiều đội ngũ bán hàng trên toàn thế giới. Nhưng tại sao chi phí đặt phòng và tiếp thị tổng thể vẫn cao một cách đáng kể?

Ngoài ra, chủ khách sạn cũng cần tính đến xung đột lợi ích liên quan đến việc chia sẻ chi phí trong hệ thống hợp nhất. Về cơ bản, chia sẻ chi phí là tốt, nhưng với tư cách là chủ sở hữu, bạn có hài lòng khi rủi ro tài chính của khách sạn bị tiếp cận bởi các khách sạn khác trong hệ thống không? Tương tự, việc tập trung hóa hoạt động khu vực có thể mang lại lợi ích về chi phí, tuy nhiên tổng giám đốc khách sạn của bạn có thể không tập trung hoàn toàn vì anh ấy phải chăm lo cho các khách sạn khác trong cùng khu vực.

Thật vậy, mặc dù giá trị kinh tế gia tăng được công nhận là kết quả thuận lợi của các hoạt động M&A giữa các công ty khách sạn quốc tế, nhưng vẫn còn nhiều câu hỏi về các xung đột liên quan và phần lợi ích mà các chủ khách sạn có thể nhận được từ “chiếc bánh” lớn hơn này.



Giá trị hiệu suất

Nhiều tác động tích cực được xác định liên quan đến nhân sự và công nghệ, trong khi các tác động tiêu cực được đề cập liên quan đến cả nhân sự, công nghệ, cạnh tranh nội bộ, và rủi ro vận hành. Về nhân sự, luôn có sự thay đổi nhân sự trong bất kỳ hoạt động M&A nào. Sau khi M&A diễn ra, thực tế nhiều vị trí quan trọng trong công ty hợp nhất do những người đến từ công ty bị mua lại đảm nhiệm, điều này cho thấy công ty hợp nhất thường cố gắng giữ lại nhân sự giỏi nhất.

Ngược lại, có sự sụt giảm đáng kể về chất lượng nhân sự, đặc biệt là tại các khách sạn đang phát triển hoặc trong giai đoạn tiền khai trương, nơi mà đội ngũ hỗ trợ mới từ công ty khách sạn hợp nhất chưa được chuẩn bị đầy đủ về tình hình thực tế do quá trình chuyển giao không hiệu quả hoặc sự bất đồng trong văn hóa doanh nghiệp giữa các công ty hợp nhất. Những tình huống này cũng làm nổi bật sự không đồng nhất về năng lực của nhân sự giữa các đội ngũ cũ và mới. Xung đột văn hóa doanh nghiệp cũng được nhận thấy trong quá trình hợp nhất sau M&A, tuy nhiên, hầu hết các khách sạn đang hoạt động ít bị ảnh hưởng hơn vì họ thường hoạt động độc lập với văn phòng khu vực, với đội ngũ vận hành tại chỗ hiếm khi thay đổi nhân sự quan trọng.



Về công nghệ, các khách sạn đang được phát triển hoặc cải tạo có thể không bị ảnh hưởng nghiêm trọng bởi việc nâng cấp hoặc tích hợp công nghệ. Ngược lại, các khách sạn đang hoạt động có thể chịu áp lực chi tiêu cho việc tích hợp và nâng cấp công nghệ để đáp ứng các tiêu chuẩn hệ thống mới nhằm vận hành hiệu quả hơn. Tuy nhiên, ngay cả trong trường hợp cải tạo, các chủ khách sạn nên có cơ hội để thương lượng thời gian phù hợp cho các hoạt động tích hợp và nâng cấp. Hiện nay, công nghệ tiên tiến rất quan trọng, giúp thu hút khách hàng thế hệ mới và tiết kiệm chi phí vận hành, đặc biệt là khi đại dịch Covid-19 đã thay đổi ngành khách sạn toàn cầu. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, việc nâng cấp tốn kém trong khi mức tăng giá phòng liên quan vẫn chưa rõ ràng.

Về cạnh tranh nội bộ, hoạt động M&A có thể giúp các công ty khách sạn quốc tế mở rộng dấu ấn của họ và gia tăng thị phần, nhưng cũng có thể tạo ra cạnh tranh nội bộ giữa các khách sạn có thương hiệu chồng chéo, làm giảm hiệu quả vận hành cho các khách sạn trong thị trường quá tải. Tuy nhiên, điều này sẽ không xảy ra nếu mỗi thương hiệu đều có tiêu chuẩn nhất định ở một mức giá nhất định, và mỗi thương hiệu có định hướng rõ ràng, sẽ không có sự chồng chéo.

Cuối cùng, các rủi ro vận hành cũng cần được đề cập đến. Chúng ta cần đặt câu hỏi về rủi ro vận hành ở cấp độ công ty khách sạn quốc tế sau M&A. Cụ thể, các công ty này sẽ tập trung vào thương hiệu, thị trường hay sản phẩm nào khi xem xét một thương vụ M&A? Liệu họ có thể bán lại hoặc loại bỏ những thương hiệu không hiệu quả không? Liệu họ có thể phá sản vì một thương vụ mua lại sai lầm không? Ngoài ra, còn có những rủi ro tiềm ẩn khác như vụ vi phạm an ninh mạng đáng báo động chỉ được phát hiện sau khi thương vụ M&A giữa Marriott International và Starwood Hotels & Resorts hoàn tất.

Tóm lại, sau các hoạt động M&A của các công ty khách sạn quốc tế, một số chủ khách sạn có thể hưởng lợi từ nhân sự có kinh nghiệm và công nghệ tiên tiến, trong khi những người khác có thể chịu áp lực tài chính khi nâng cấp khách sạn và ổn định nhân sự. Do đó, các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất như nhân sự, công nghệ và rủi ro vận hành có thể tác động gián tiếp đến chủ khách sạn và tài sản của họ.

Giá trị gắn liền với cách đối xử

Các công ty khách sạn quốc tế có thể bị phân tâm bởi hoạt động M&A do khối lượng công việc khổng lồ cần xử lý, khiến nhân viên mất tập trung trong việc duy trì mối quan hệ chặt chẽ với các chủ khách sạn như họ nên làm.

Về quyền thương lượng, do áp lực đạt được mục tiêu tăng trưởng hàng năm sau khi M&A, các công ty khách sạn quốc tế lớn có thể linh hoạt hơn trong việc đàm phán các điều khoản hợp đồng để giành thêm dự án và gia tăng số lượng phòng trong danh mục đầu tư. Cụ thể, các công ty khách sạn quốc tế có thể đưa ra mức phí ưu đãi hơn cho những chủ khách sạn sở hữu nhiều bất động sản thuộc thương hiệu của họ. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, việc sở hữu danh mục khách sạn lớn với nhiều thương hiệu không đảm bảo có được điều khoản thương mại tốt hơn, vì quyền thương lượng phụ thuộc vào vị thế của chủ khách sạn trong cách nhìn nhận của công ty khách sạn quốc tế, được xác định bởi danh tiếng của chủ khách sạn ở cấp độ tập đoàn, chất lượng quan hệ hợp tác, và mức độ mong muốn của công ty khách sạn trong việc có được hoặc giữ lại các khách sạn cụ thể trong danh mục đầu tư của họ.

Xét đến điều khoản vận hành của hợp đồng quản lý có thể kéo dài 20 năm và gia hạn thêm 10 năm, các công ty khách sạn quốc tế có thể tạo ra doanh thu đáng kể từ phí cơ bản, phí khuyến khích, phí nhượng quyền và các loại phí khác đối với mỗi khách sạn, đặc biệt trong phân khúc cao cấp, theo thời gian. Do đó, đối với những khách sạn được coi là đối thủ cạnh tranh ở cấp độ tập đoàn, các điều khoản thương mại được đặt theo tiêu chuẩn và mức chênh lệch giữa các điều khoản không quá lớn. M&A có thể không ảnh hưởng nhiều đến quyền thương lượng của chủ khách sạn khi đàm phán các dự án mới, tuy nhiên, các chủ khách sạn có kinh nghiệm với những khách sạn đang hoạt động sẽ có nhiều lợi thế hơn trong việc bảo vệ quyền lợi của mình. Ví dụ một số quỹ đầu tư thường mua lại các khách sạn hoạt động kém hiệu quả, giữ khách sạn trong vòng năm năm sau khi mua lại, cải tạo và vận hành theo hợp đồng nhượng quyền với các công ty khách sạn quốc tế. Trong khi tăng doanh thu và cắt giảm chi phí là yếu tố trung tâm trong chiến lược của họ, thì giá trị gia tăng thực sự đến từ các hợp đồng

nhượng quyền với điều khoản linh hoạt hơn so với hợp đồng quản lý, giúp họ có sự linh hoạt trong việc chấm dứt hợp đồng hoặc để người mua mới hưởng lợi từ quyền này.

Tóm lại, do M&A, sự quan tâm của các công ty khách sạn quốc tế đối với chủ khách sạn có thể bị ảnh hưởng tiêu cực do khối lượng công việc gia tăng và thay đổi nhân sự, trong khi mức độ quyền thương lượng có thể không bị ảnh hưởng đáng kể.



CÁC CÔNG TY KHÁCH SẠN QUỐC TẾ NÊN LÀM GÌ ĐỂ GIẢM THIỂU TÁC ĐỘNG CỦA M&A ĐỐI VỚI CHỦ KHÁCH SẠN?

Tác động của hoạt động M&A của các công ty khách sạn quốc tế ảnh hưởng rõ ràng đến các chủ khách sạn. Trong đó, ngoài những lợi ích mang lại cho chủ khách sạn, M&A còn mang đến những thách thức kèm với rủi ro. Như vậy, các công ty khách sạn cần làm gì để giảm thiểu tác động tiêu cực của M&A đối với các chủ khách sạn?

Chiến lược mở rộng phù hợp

Cần xét đến tầm quan trọng của việc có chiến lược mở rộng phù hợp nhằm thúc đẩy tăng trưởng cho các công ty sau khi hợp nhất. Trong đó, các công ty khách sạn quốc tế nên biết mình đang làm gì và cân nhắc lợi ích của tất cả các bên liên quan thay vì chỉ tập trung vào cổ đông, để đảm bảo rằng các thương vụ M&A cuối cùng sẽ mang lại lợi ích dài hạn cho họ.

Về mặt tài chính, có một tiêu chuẩn cho các công ty khách sạn quốc tế để tăng trưởng hàng năm và bất kỳ mức hiệu suất nào dưới tiêu chuẩn đó có thể làm giảm giá cổ phiếu của họ. Ví dụ, một công ty khách sạn quốc tế hàng đầu có thể chi khoảng 25 triệu USD mỗi tháng cho chi phí vận hành, tạo áp lực cao lên dòng tiền. Điều này buộc KPI phát triển phải gia tăng số lượng phòng trong danh mục đầu tư bằng cách mở rộng khách sạn trong các phân khúc thấp hơn, từ phổ thông đến cao cấp và tăng phí trên mỗi phòng bằng cách tập trung vào phân khúc 5 sao, từ sang trọng đến siêu sang.

Theo xu hướng mô hình kinh doanh ít tài sản (asset-light), các công ty khách sạn quốc tế chủ yếu kiếm tiền từ các hợp đồng nhượng quyền và quản lý, phụ thuộc rất nhiều vào chủ khách sạn. Do đó, họ không

nên chỉ tập trung vào việc mua thêm công ty khách sạn để có thêm nguồn thu, mà còn phải có cái nhìn tổng thể về những gì sẽ xảy ra sau M&A. Vì bất kỳ tác động nào ảnh hưởng tiêu cực đến chủ khách sạn đều có thể làm suy giảm giá trị mà M&A mang lại ngay từ đầu, và các chủ khách sạn ngày càng am hiểu thị trường nên có thể sẵn sàng chấm dứt hợp tác nếu họ không hài lòng. Ví dụ, Quỹ Đầu tư Bất động sản Service Properties Trust đã chấm dứt hợp đồng quản lý đối với 122 khách sạn mang thương hiệu của Marriott International vào năm 2020 sau khi Marriott International không đáp ứng được các yêu cầu doanh thu, cụ thể là thiếu hụt 11 triệu USD. Cũng trong năm 2020, Service Properties Trust đã chấm dứt hợp đồng quản lý với Intercontinental Hotels Group đối với 103 khách sạn. Quyết định này được đưa ra sau khi Intercontinental Hotels Group không thanh toán 26,4 triệu USD tiền lợi nhuận và tiền thuê nhà đến hạn trong tháng 7 và tháng 8 năm đó.

Như vậy, khi có tranh chấp xảy ra, các công ty khách sạn tập trung vào nhượng quyền sẽ bị ảnh hưởng tiêu cực hơn so với những công ty có nhiều khách sạn theo hợp đồng quản lý. Bởi vì các hợp đồng nhượng quyền linh hoạt hơn, thường áp dụng cho khách sạn trong phân khúc phổ thông – cao cấp, cho phép chủ khách sạn dễ dàng thay đổi thương hiệu, trong khi các hợp đồng quản lý nghiêm ngặt hơn, chủ yếu áp dụng cho khách sạn trong phân khúc sang trọng – siêu sang, khiến chủ khách sạn ngần ngại thay đổi thương hiệu do chi phí chuyển đổi đáng kể.

Tóm lại, một chiến lược mở rộng được xác định rõ ràng là điều cần thiết để giảm thiểu rủi ro cho cả công ty khách sạn quốc tế và chủ khách sạn.



Giao tiếp minh bạch

Sự minh bạch và giao tiếp là những giải pháp quan trọng để giảm thiểu tác động tiêu cực của hoạt động M&A đối với giá trị danh tiếng và cách đối xử của các công ty khách sạn quốc tế. Không có ràng buộc pháp lý nào ngăn các công ty khách sạn mở rộng thông qua M&A hoặc ký các dự án mới bên ngoài khu vực hạn chế được quy định trong các thỏa thuận cụ thể, tuy nhiên, họ vẫn nên chia sẻ trung thực và minh bạch với chủ khách sạn về bất kỳ thông tin nào liên quan đến hoạt động M&A hoặc các dự án mới mà họ có thể quan tâm ở một số giai đoạn. Bởi vì, việc giao tiếp minh bạch sẽ tốt hơn nhiều so với để chủ khách sạn nhận được thông tin M&A từ các kênh công khai.

Thực tế, phần lớn chủ khách sạn chỉ biết về hoạt động M&A của đối tác khách sạn khá muộn, thông qua những cuộc gọi ngắn từ các thành viên ban điều hành của bên bị mua lại, sau đó là các email thông báo về việc hoàn tất thương vụ và các mốc thời gian hợp nhất chung. Cách truyền đạt thông tin này có thể gây sốc đối với những chủ khách sạn nhỏ hơn, thiếu kiến thức thị trường để hiểu đầy đủ tác động của M&A đối với tài sản của họ. Tuy nhiên, tính nhạy cảm của các thương vụ M&A là một lý do để giữ thông tin liên quan ở chế độ bảo mật nhằm tránh các tác động tiêu cực đến cả bên mua và bên bị mua, chẳng hạn như làm giảm giá cổ phiếu. Do đó, các bên tham gia M&A nên cùng quản lý quan hệ công chúng để đảm bảo thông điệp nhất quán, minh bạch và dễ hiểu, nhằm giảm thiểu bất kỳ tác động tiêu cực nào đến công ty và các bên liên quan. Việc công bố thông tin một cách chuyên nghiệp có thể giúp các công ty khách sạn quốc tế tránh khỏi các vụ kiện tụng từ những chủ khách sạn tức giận, như trường hợp sáp nhập giữa Marriott International và Starwood Hotels & Resorts.

Tóm lại, minh bạch và giao tiếp đóng vai trò quan trọng trong việc giảm thiểu rủi ro phát sinh từ hoạt động M&A của các công ty khách sạn quốc tế.

Thẩm định kỹ lưỡng

Thẩm định là một yếu tố cực kỳ quan trọng trong bất kỳ hoạt động M&A nào. Có nhiều rủi ro tiềm ẩn liên quan đến M&A, từ tham nhũng, tấn công mạng đến ô

nhễm môi trường. Những rủi ro này có thể bị che giấu một cách cố ý, vô ý hoặc do sơ suất trong quá trình thẩm định. Khi những rủi ro này xảy ra, thiệt hại về tài chính và danh tiếng có thể rất lớn. Do đó, bên cạnh việc thẩm định chuyên nghiệp và cẩn trọng, các công ty khách sạn quốc tế nên có bảo hiểm phù hợp để bao quát tất cả các rủi ro có thể xảy ra. Tóm lại, các công ty khách sạn quốc tế cần cân nhắc rủi ro để đảm bảo rằng các thương vụ M&A cuối cùng sẽ thành công.



Hợp nhất hiệu quả

Hoàn tất một thương vụ thành công chỉ là một phần của hành trình M&A. Một quá trình hợp nhất được quản lý tốt đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo rằng kỳ vọng ban đầu có thể đạt được một cách hiệu quả. Những tác động tiêu cực đến chủ khách sạn và các giá trị mang lại cho họ đã được chỉ ra trong các phần trước, bao gồm nhưng không giới hạn ở việc pha loãng thương hiệu, cạnh tranh nội bộ, chất lượng nhân sự không đồng đều, xung đột văn hóa, giảm sự quan tâm và suy giảm hiệu suất – tất cả có thể được giảm thiểu. Các công ty khách sạn quốc tế nên duy trì liên lạc thường xuyên và cung cấp nhiều hỗ trợ hơn cho chủ khách sạn trong những giai đoạn căng thẳng. Bất kỳ tiêu chuẩn vận hành nào được điều chỉnh, thì phiên bản tốt hơn nên được áp dụng. Và vì con người là trung tâm của ngành khách sạn, nên việc trấn an và giữ chân nhân sự là điều vô cùng quan trọng. Tóm lại, các công ty khách sạn quốc tế cần đảm bảo rằng kế hoạch hợp nhất của họ được nghiên cứu kỹ lưỡng và thực hiện cẩn trọng.

KẾT LUẬN

Có một số biện pháp giúp giảm thiểu tác động tiêu cực của M&A do các tập đoàn khách sạn quốc tế gây ra đối với giá trị mà họ mang lại cho chủ khách sạn. Các giải pháp bao gồm chiến lược mở rộng đúng đắn, thẩm định kỹ lưỡng, giao tiếp minh bạch và quản lý hợp nhất hiệu quả.

Thứ nhất, các tập đoàn khách sạn quốc tế cần có chiến lược M&A phù hợp để giúp công ty hợp nhất đạt được sự tăng trưởng bền vững. Các tập đoàn khách sạn quốc tế cần xem xét lợi ích của chủ khách sạn trong quá trình M&A để đảm bảo rằng các rủi ro tiềm ẩn như pha loãng thương hiệu hoặc cạnh tranh nội bộ được giải quyết ngay từ đầu, tránh gây tổn hại đến ý nghĩa thực sự của tăng trưởng.

Thứ hai, thẩm định kỹ lưỡng là yếu tố then chốt để đảm bảo rằng các thương vụ M&A có lợi và các rủi ro liên quan như tham nhũng, tấn công mạng, ô nhiễm môi trường được xác định, từ đó có các chiến lược giảm thiểu rủi ro phù hợp.

Thứ ba, giao tiếp minh bạch đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng các hoạt động M&A theo một lộ trình có kiểm soát, không chỉ giúp công chúng nhận thức rõ mà còn củng cố lòng tin của chủ khách sạn. Cuối cùng, quản lý hợp nhất hiệu quả là nguyên tắc cốt lõi để hoàn thành một quy trình M&A thành công và tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững sau này. Theo đó, những rủi ro có khả năng xảy ra cao như chất lượng nhân sự không đồng nhất hoặc xung đột văn hóa, dẫn đến tác động tiêu cực đến giá trị đối xử và giá trị hiệu suất dành cho chủ khách sạn, cần được xác định và xử lý một cách phù hợp.

Tóm lại, M&A là một quá trình phức tạp kéo dài nhiều năm. 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 lớn. 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, để giảm thiểu tác động tiêu cực và gia tăng lợi ích cho các chủ khách sạn



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. Alaraj, 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/SB1000142405297020468500> (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. 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).
62. 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).
63. 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).
64. Ivanova, M., Ivanov, S., Magnini, V. (2016) The Routledge Handbook of hotel chain management. Abingdon: Routledge.
65. 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).
66. Jiang, W., Dev, C., Rao, V. (2002) 'Brand extension and customer loyalty: Evidence from the lodging industry', Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.
67. Jing, L., Ko, D., Martin, W. (2008). 'Consumer responses to vertical service line extensions', Journal of Retailing, 84(3), 268-280.
68. 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).
69. Kelleher, S. (2021) 'How the pandemic created a new hotel giant in less than a year', Forbes. Available at: <https://www.forbes.com/sites/suzannerowkelleher/2021/01/27/how-the-pandemic-created-a-new-hotel-giant-in-less-than-a-year/?sh=752c433f255e> (Accessed: 10 May 2021).
70. 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.
71. 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.
72. 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.
73. Kalnins, A., Froeb, L., Tschantz, S. (2017) 'Can mergers increase output? Evidence from the lodging industry', Rand Journal of Economics, 48(1), 178-202.
74. 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).
75. 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).
76. 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.
77. Lehto, E., Böckerman, P., (2008) 'Analysing the employment effects of mergers and acquisitions', Journal of Economic Behavior & Organization, 68, 112-124.
78. 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.
79. Lippmann, S., Aldrich, H. (2014) 'History and evolutionary theory', in Bucheli, M., Wadhvani, R., (ed.) Organizations in time: History, theory, methods. New York: Oxford University Press, 124-146.
80. Littelljohn, 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.
81. Liu P. (2010) 'Real estate investment trusts: Performance, recent findings, and future directions', Cornell Hospitality Quarterly, 51(3), 415-428.
82. Low, J. (2000) 'The value creation index', Journal of Intellectual Capital, 1 (3), 252-262.
83. Lubatkin, M. (1988) 'Value-creating mergers: Fact or folklore?', The Academy of Management Executive, 2 (4), 295-302.
84. 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).
85. 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).
86. Marriott (2020) Marriott 2019 Annual Report. Available at: <https://marriott.gcs-web.com/static-files/178683c9-c9d9-47b0-b115-726588f43130> (Downloaded: 18 February 2021).
87. 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).
88. 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).
89. 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).

90. 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).
91. 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).
92. McGrath, S., Whitty, S. (2017) 'Stakeholder defined', International Journal of Managing Projects in Business, 10 (4), 721-748.
93. 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.
94. Minor (2021), Business Available at: <https://www.minor.com/en/businesses/minor-hotels> (Downloaded: 25 May 2021).
95. 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.
96. Moran, P., Ghoshal, S. (1996) 'Value creation by firms', Academy of Management Proceedings.
97. 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).
98. Mukherjee, T., Kiyamaz, H., Baker, H. (2004) 'Merger motives and target valuation: A survey of evidence from CFOs', Journal of Applied Finance, Fall/Winter 2004.
99. 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.
100. NBC (2005) 'MGM Mirage, Mandalay Resort finish merger', NBC News. Available at: <https://www.nbcnews.com/id/wbna7634660> (Accessed: 10 March 2021).
101. Newell, G., Seabrook, R. (2006) 'Factors influencing hotel investment decision making', Journal of Property Investment & Finance, 24 (4), 279-294.
102. 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.
103. O'Neill, J., Mattila, A. (2010) 'Hotel brand strategy', Cornell Hospitality Quarterly, 51 (1), 27-34.
104. O'Neill, J., Carlback, 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.
105. 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.
106. Pizam, A. (2016) 'Hospitality mergers and acquisitions: Who are their beneficiaries?', International Journal of Hospitality Management, 55, 154-155.
107. 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).
108. 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.
109. Porter, M. (1998) The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.
110. Post, J., Preston, L., Sachs, S. (2002) Redefining the corporation - stakeholder management and organizational wealth. Stanford: Stanford University Press.
111. Priem, R. (2007) 'A consumer perspective on value creation', The Academy of Management Review, 32(1), 219-235.
112. Quek, M. (2011) 'Comparative historical analysis of four UK hotel companies, 1979-2004', International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23 (2), 147-173.
113. Quek, M. (2012) 'Globalising the hotel industry 1946-68: A multinational case study of the Intercontinental Hotel Corporation', Business History, 54 (2), 201-226.
114. Renneboog, L., Vansteenkiste, C. (2019) 'Failure and success in mergers and acquisitions', Journal of Corporate Finance, 58, 560-699.
115. Reuters (2018) 'Thai Minor International buys \$226 mln stake in Spain's NH Hotels', Reuters. Available at: <https://www.reuters.com/article/minor-internat-nh-hoteles-investment-idUSL3N1SU2E6> (Accessed: 4 November 2021).
116. Reuters (2020) 'Shares in hoteliers Accor, IHG rise after reported merger interest', Reuters. Available at: <https://uk.reuters.com/article/uk-accor-ihg/shares-in-hoteliers-accor-ihg-rise-after-reported-merger-interest-idUKKBN25G0MM> (Accessed: 4 November 2020).
117. Ricca, S. (2019) 'HNN's global hotel industry M&A list', Hotel News Now. Available at: <https://hotelnewsnow.com/Articles/71864/HNNs-global-hotel-industry-MandA-list>. (Accessed: 4 November 2020).
118. Robson, C., McCartan, K. (2016) Real world research. 4th edn. West Sussex: John Wiley & Sons.
119. Rose, H., McKinley, J., Baffoe-Djan, J. (2019) Data collection research methods in applied linguistics. London: Bloomsbury Academic.
120. Roumeliotis, G., Barbaglia, P. (2019) 'Dealmakers eye cross-border M&A recovery as mega mergers roll on', Reuters. Available at: <https://www.reuters.com/article/us-global-deals-idUSKBN1YZ0YZ> (Accessed: 25 November 2020).

121. Rubinfeld, D., Singer, H. (2001) 'Open access to broadband networks: A case study of the AOL/Time Warner merger', SSRN Electronic Journal, 16, 630-675.
122. Salvioni, D. (2016) 'Hotel chains and the sharing economy in global tourism', *Symphony Emerging Issues in Management*, 1(1), 31-44.
123. Sanjai, P., Pandya, D. (2019) 'GIC, Tata's hotel unit partner to invest \$600 Million in India', Bloomberg. Available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-05-17/gic-tata-s-hotel-unit-partner-to-invest-600-million-in-india>. (Accessed: 15 May 2021).
124. Saunders, M., Altinay, L., Riordan, K. (2009) 'The management of post-merger cultural integration: implications from the hotel industry', *The Service Industries Journal*, 29 (10), 1359-1375.
125. Schlup, R. (2004) 'Hotel management agreements: Balancing the interests of owners and operators', *J Retail Leisure Property*, 3, 331-342.
126. Seo, M., Hill, N. (2005) 'Understanding the human side of merger and acquisition: An integrative framework', *The Journal of Applied Behavioural Science*, 41 (4), 422-443.
127. Shah, S., Nazir, T., Zaman, K. (2013) 'A literature review on growth models and strategies: The missing link in entrepreneurial growth', *Management Science Letters*, 3, 2189-2200.
128. Shahid, M. (2021) '15 Best luxury hotels in the world', Yahoo. Available at: <https://finance.yahoo.com/news/15-best-luxury-hotels-world-113804290.html?guccounter=1> (Accessed: 15 May 2021).
129. Sherman, A. (2018) *Mergers and Acquisitions from A to Z*. 4th edn. New York: Amacom.
130. Skift (2020) Five hotel loyalty trends for 2020. Available at: <https://skift.com/wp-content/uploads/2020/06/Five-Hotel-Loyalty-Trends-for-2020-1.pdf> (Downloaded: 18 May 2021).
131. Skift (2021) Skift Mega Trends: Looking ahead to 2025. Available at: <https://skift.com/2021/01/13/skift-megatrends-2025-download-your-copy-now/> (Downloaded: 18 February 2021).
132. Smith, J., Colgate, M. (2007) 'Customer value creation: A practical framework', *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15 (1), 7-23.
133. Sohn, J., Tang, C., Jang, S. (2013) 'Does the asset-light and fee-oriented strategy create value?', *International Journal of Hospitality Management*, 32, 270-277.
134. Sperance, C. (2017) 'Dual-brand hotels usher in a new era as bigger properties go out of style', *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/bisnow/2017/05/02/dual-brand-hotels-usher-in-a-new-era-as-bigger-properties-go-out-of-style/?sh=48ddf2102627> (Accessed: 10 March 2021).
135. Sperance, C. (2020) 'Marriott and IHG fuelling Sonesta's rapid growth: Is Hyatt next?', Skift. Available at: <https://skift.com/2020/10/13/marriott-and-ihg-fueling-sonestas-rapid-growth-is-hyatt-next/> (Accessed: 10 February 2021).
136. Spreckley, F. (1981) *Social audit: A management tool for co-operative working*. Leeds: Beechwood College.
137. Stafford, P. (2020) 'Exchanges M&A returns as holding companies diversify', *Financial Times*. Available at: <https://www.ft.com/content/fda081bd-fc91-4a33-adfc-79ade3ef1a08> (Accessed: 15 June 2021).
138. Stevenson, A. (2015) 'Starwood, Marriott CEOs on new deal: Size matters', *CNBC*. Available at: <https://www.cnbc.com/2015/11/16/starwood-marriott-ceos-size-matters.html> (Accessed: 15 June 2021).
139. STR (2020) 2019 Global Hotel Study. Available at: <https://str.com/sites/default/files/global-hotel-study-report-2019-2020.pdf> (Downloaded: 4 November 2020).
140. Sweney, M. (2020) 'Marriott to be fined nearly £100m over GDPR breach', *The Guardian*. Available at: <https://www.theguardian.com/business/2019/jul/09/marriott-fined-over-gdpr-breach-ico> (Accessed: 4 March 2021).
141. Tantalo, C., Priem, R. (2016) 'Value creation through stakeholder synergy', *Strategic Management Journal*, 37, 314-329.
142. Irish Times (2000) 'Warner-Lambert and Pfizer in \$90bn merger', *The Irish Times*. Available at: <https://www.irishtimes.com/business/warner-lambert-and-pfizer-in-90bn-merger-1.242725> (Accessed: 4 March 2021).
143. Tidy, J. (2020) 'Marriott Hotels fined £18.4m for data breach that hit millions', *BBC*. Available at: <https://www.bbc.co.uk/news/technology-54748843> (Accessed: 4 March 2021).
144. Touryalai, H. (2017) 'Marriott CEO on plans for Sheraton Hotels, SPG members & Why 30 brands are not enough', *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/halahtouryalai/2017/06/05/marriott-ceo-on-plans-for-sheraton-hotels-spg-members-why-30-brands-are-not-enough/?sh=670683f6c85f> (Accessed: 4 March 2021).
145. Tran, M. (2000) 'Time Warner and AOL to merge', *The Guardian*. Available at: <https://www.theguardian.com/business/2000/jan/10/efinance.internet> (Accessed: 4 March 2021).
146. Turner, M., Guilding, C. (2010) 'Hotel management contracts and deficiencies in owner-operator capital expenditure goal congruency', *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34 (4), 478-511.
147. Turner, M., Guilding, C. (2013) 'Capital budgeting implications arising from locus of hotel owner/operator power', *International Journal of Hospitality Management*, 35, 261-273.
148. Viglia, G., Mauri, A., Carricano, M. (2016) 'The exploration of hotel reference prices under dynamic pricing scenarios and different forms of competition', *International Journal of Hospitality Management*, 52, 46-55.
149. Watkin, E. (2018) 'Dual-branded hotels come of age', *CoStar*. Available at: <https://www.costar.com/article/887384340> Accessed: 10 March 2021).
150. Weed, J. (2020) 'How many hotel brands is enough?', *The New York Times*. Available at: <https://www.nytimes.com/2020/03/05/travel/hotel-brands.html> (Accessed: 10 March 2021).

151. Weston, J., Mitchell, M., Mulherin, J., (2014) Takeovers, restructuring, and corporate governance. 4th edn. Edinburg: Pearson.
152. White, M. (2019) 'Hotels have piled on the brands. In a downturn, that could be a problem', The New York Times. Available at: <https://www.nytimes.com/2019/08/26/business/hotels-marriott-hilton-hyatt.html?searchResultPosition=1> (Accessed: 10 March 2021).
153. Whitmore, G. (2018) 'Details surrounding the Marriott and Starwood merger', Forbes. Available at: <https://www.forbes.com/sites/geoffwhitmore/2018/04/18/details-surrounding-the-marriott-starwood-merger/?sh=b3676df5c072> (Accessed: 4 November 2020).
154. Windsor, D. (2017) 'Value creation theory: Literature review and theory assessment', Stakeholder Management - Business and Society, 360 (1), 75-100.
155. WTTC (2020) Travel & Tourism – Global economic impact and trends 2020. Available at: <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact> (Downloaded: 4 November 2020).
156. Xiao, Q., O'Neill, J., Wang, H. (2008) 'International hotel development: A study of potential franchisees in China', International Journal of Hospitality Management, 27, 325–336.
157. Xiao, Q., O'Neill, J., Mattila, A. (2012) 'The role of hotel owners: The influence of corporate strategies on hotel performance', International Journal of Contemporary Hospitality Management, 24, 122-139.
158. Xie, Q. (2021) 'How hotels will change after Covid', Independent. Available at: <https://www.independent.co.uk/travel/hotels/coronavirus-hotel-design-experience-change-b1786009.html#r3z-addoor> (Accessed: 10 March 2021).
159. Yeung, R., Brookes, M., Altinay, L. (2015) 'The hospitality franchise purchase decision making process', International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28 (5), 1009-1025.
160. Zhang, F., Xiao, Q., Law, R., Lee, S. (2020) 'Mergers and acquisitions in the hotel industry: A comprehensive review', International Journal of Hospitality Management, 91.
161. Zhang, N., Paraskevas, A., Altinay, L. (2019) 'Factors that shape a hotel company's risk appetite', International Journal of Hospitality Management, 77.
162. Zhang, X. (2016), 'Factors that shape an organisation's risk appetite: Insights from the international hotel industry'. Oxford: Oxford Brookes University.



Để biết thêm chi tiết, vui lòng liên hệ:

Phòng 1901, Saigon Trade Center, 37 Tôn Đức Thắng, Phường Sài Gòn, Hồ Chí Minh, Việt Nam | **T** (+84) 28 2220 2216 | **F** (+84) 28 2220 2217
Tầng 5, Leadvisors Place Building, 41A Lý Thái Tổ, Phường Hoàn Kiếm, Hà Nội, Việt Nam | **T** (+84) 24 3936 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