



SÁP NHẬP DOANH NGHIỆP TRƯỜNG HỢP CỦA NGÀNH HÀNG KHÔNG

NGUYỄN THỊ ANH THƯ

I. GIỚI THIỆU

1. Sáp nhập và mua bán lại

Hai từ "sáp nhập" và "mua bán lại" thường được sử dụng như nhau, nhưng nghĩa chúng khác nhau. Trong trường hợp sáp nhập, hai hay nhiều doanh nghiệp hợp lại thành một công ty. Trong trường hợp mua bán lại, một doanh nghiệp mua tài sản và nhận lãnh trách nhiệm của

một công ty khác. Mua bán lại cũng xảy ra khi một doanh nghiệp mua một bộ phận trực thuộc hay công ty con của công ty khác. Nhiều trường hợp sáp nhập và mua bán lại được thực hiện ngoài nước vì các nhà quản lý cố gắng thâm nhập thị trường mới và nâng cao năng lực cạnh tranh toàn cầu cho các công ty của họ. Trong bài này chúng tôi sử dụng hai thuật ngữ này như nhau.

Sáp nhập có thể chia ra thành 3 loại: sáp nhập dọc, ngang hay hỗn hợp. Sáp nhập dọc kết hợp các doanh nghiệp hoạt động với những cấp độ khác nhau trong quá trình sản xuất và kinh doanh. Sáp nhập dọc theo đuổi một hay hai mục tiêu chính: (a) đảm bảo nguồn nguyên vật liệu và đầu vào cần thiết cho sản xuất, (b) tăng cường khâu phân phối sản phẩm. Công ty phần mềm Microsoft nổi tiếng do sáp nhập với nhiều doanh nghiệp nhỏ có sản phẩm chiếm ưu thế trên thị trường. Những công ty dầu khí lớn thường cố gắng giảm thiểu những bất ổn trong việc cung cấp dầu khí ở tương lai bằng cách mua lại những doanh nghiệp khai thác dầu khí có hiệu quả. Việc sáp nhập với hãng truyền hình ABC đã giúp cho Công ty Disney có thêm thị trường cho sản phẩm phim ảnh và truyền hình của công ty. Sáp nhập ngang kết hợp các doanh nghiệp cùng ngành với mục đích có thêm nhiều khách hàng, giảm chi phí hay mở rộng sản xuất. Khi Ngân hàng Chemical Bank và Chase Manhattan sáp nhập năm 1996, hai doanh nghiệp này có tổng cộng 75.000 nhân viên và 600 chi nhánh. Khi loại bỏ những chi nhánh và phòng ban trùng lặp, ngân hàng mới này chỉ còn 500 chi nhánh và cắt giảm được 12.000 nhân viên. (The Wall Street Journal Almanac năm 1998, trang 184). Sáp nhập hỗn hợp kết hợp những doanh nghiệp không liên quan với nhau. Lý do của việc sáp nhập này thường là để gia tăng doanh số hay muốn dùng tiền dư để mua các doanh nghiệp khác. Sáp nhập hỗn hợp có thể kết hợp các doanh nghiệp trong nhiều ngành hoàn toàn không liên quan với nhau. Ví dụ như tập đoàn Metromedia International Group Inc. sáp nhập hãng phim Orion Picture, nhiều công ty viễn thông Đông Âu và tập đoàn Actava Group sản xuất máy xén cỏ Snapper.

2. Động cơ sáp nhập

* Loại bỏ cạnh tranh: việc sáp nhập có thể cho phép doanh nghiệp mới tăng giá sau khi sáp nhập. Lần sống sáp nhập trước đây được mô tả là một trong những trường hợp chuyển đổi khoảng 71 ngành hàng độc quyền bán thành những tập đoàn gần như độc quyền (J. Markham, Khảo sát những chứng cứ và phát hiện trong các trường hợp sáp nhập doanh nghiệp, Princeton, NJ, 1955, trang 1955). Trong những trường hợp này, doanh nghiệp thường tăng thêm sức chi phối thị trường khi có khả năng bán sản phẩm trên mức giá cạnh tranh hiện thời hay giảm thiểu chi phí của những hoạt động chủ yếu và hỗ trợ dưới mức cạnh tranh, hay cả hai.

* Đẩy mạnh thời gian thâm nhập thị trường: Doanh nghiệp có thể mong muốn mở rộng theo chiều dọc hay sáp nhập hỗn hợp. Đôi khi doanh nghiệp có thể sẵn sàng trả chi phí khi sáp nhập để đẩy mạnh tiến trình thâm nhập, đặc biệt trong những trường hợp này khi tốc độ thâm nhập là một nhân tố quan trọng trong việc xác định lợi nhuận sau cùng của những thị trường mới. Doanh nghiệp sáp nhập có thể tiếp cận thị trường ngay lập tức với sản phẩm chiếm được lòng tin của người tiêu dùng. Trong một số trường hợp, sáp nhập là cách mở rộng sản xuất nhanh hơn nhiều so với đầu tư nội bộ. Nói cách khác, sáp nhập có thể là công cụ trong chiến lược tăng trưởng của doanh nghiệp.

* Sáp nhập cũng có thể là chiến lược thâm nhập thị trường được ưa chuộng trong trường hợp doanh nghiệp muốn thâm nhập thị trường nhưng không muốn tăng cường năng lực sản xuất do thấy bất lợi vì những điều kiện về nhu cầu và chi phí.

* Sáp nhập là cách thâm nhập thị trường nước ngoài: Sáp nhập đóng một vai trò quan trọng trong chiến lược toàn cầu hóa được nhiều doanh nghiệp theo đuổi. Sự thâm nhập này rõ ràng có một vai trò nhất định, và việc sáp nhập cho phép doanh nghiệp tiến nhanh hơn khi đầu tư mới. Ngoài ra việc sáp nhập này còn thể hiện sự khôn ngoan về mặt chính trị. Khi sáp nhập hay mua lại một doanh nghiệp bản xứ, nhà đầu tư nước ngoài có thể khắc phục những trở ngại của nước chủ nhà nhằm giải quyết mâu thuẫn này, bằng cách giảm thiểu lượng tiền mặt có sẵn để các nhà quản lý tiêu dùng.

Vấn đề thuế: Công ty có thể sử dụng những phần lỗ năm qua để bảo vệ thu nhập hiện tại. Đối với những doanh nghiệp hiện có ít thu nhập, khoản miễn thuế này có thể ít có giá trị vì thu nhập của họ không đáng để bảo vệ. Nhưng doanh nghiệp sinh lãi có thể thấy khoản miễn thuế này là một lợi trong những động cơ để họ sáp nhập doanh nghiệp.

3. Hiệu quả của việc sáp nhập

- Quy mô hoạt động lớn, kiểm soát và phối hợp nội bộ, thông tin, tránh cạnh tranh thị trường và tương quan bên vững.

- Đảm bảo cung và cầu.
- Phát triển năng lực thương lượng.
- Tăng cường khả năng cạnh tranh.
- Giải tỏa những trở ngại trong chuyển dịch và thâm nhập thị trường.

II. TRƯỜNG HỢP CỦA NGÀNH HÀNG KHÔNG

1. Lịch sử của ngành

Kỷ nguyên hàng không bắt đầu năm 1903 tại Kitty Hawk, North Carolina. Chỉ 11 năm sau, năm 1914, dịch vụ vận chuyển hành khách thương mại theo thời biểu bắt đầu. Nhưng phải đến sau Thế chiến 2 ngành này mới tăng trưởng mạnh mẽ và lúc đó vận chuyển thư tín phát triển hơn vận chuyển hành khách. Ngành hàng không tiếp tục phát triển đầu năm 1930 nhờ những tiến bộ kỹ thuật quan trọng trong việc thiết kế và sản xuất máy bay.

Đến năm 1938 các hãng hàng không lớn nhất nhận thức được những lợi thế của việc áp dụng những quy định chung sao cho tối thiểu hóa cạnh tranh khi chỉ áp dụng những giới hạn nhẹ nhàng. Quy định biến thành luật: 16 hãng hàng không lúc đó hưởng được những quyền hạn lớn và Ủy ban hàng không dân dụng (CAB) được thành lập để phát triển ngành và điều hòa hoạt động của ngành bằng cách kiểm soát việc gia nhập và rời khỏi ngành, đường bay, sáp nhập và giá vé.

Những nhà kinh tế bắt đầu chỉ trích những quy định của CAB vào giữa thập niên 1950. Dần dần, ngày càng có nhiều chuyên gia chấp nhận ngành hàng không không có những đặc điểm để cần thiết phải có những quy định hạn chế kinh doanh. Năm 1978, những hạn chế kinh doanh hầu như bị bãi bỏ khi thực hiện Luật phi chế định ngành hàng không, cho phép tự do tham gia thị trường vào năm 1980 và tự do định giá vào năm 1983. Những hãng hàng không lúc đó mau chóng điều chỉnh đường bay của họ trong khi những hãng địa phương tích cực mở rộng hoạt động ra toàn quốc. Hơn 60 hãng kinh doanh dịch vụ hàng không. Thời kỳ bãi bỏ những quy định trong ngành hàng không bắt đầu nhưng vẫn còn tranh luận về thời kỳ này cách đây không lâu.

2. Tập trung ngành hàng không

Như dự đoán, hàng chục hãng hàng không mới tham gia thị trường sau khi bãi bỏ những quy định. Nhưng những doanh nghiệp này mau chóng thất bại hay sáp nhập với những hãng lớn: khoảng 50 hãng rút lui trong vài năm đầu. Vào giữa thập niên 1980, các hãng hàng không lớn nhất bắt đầu tiến hành sáp nhập hay mua lại các doanh nghiệp đó.

Những cuộc sáp nhập, mua bán lại quan trọng và thất bại trong ngành hàng không

Hãng sáp nhập	Hãng mới	Năm
North Central-Southern	Republic	1979
Republic-Hughes Airwest	Republic	1980
Northwest-Republic	Northwest	1986
Pan America - National	Pan America	1980
Pan America	Ngừng hoạt động	1991
Braniff	Ngừng hoạt động	1982
Texas International-Continental	Continental	1982
People Express-Frontier	People Express	1985
Texas Air-People Express	Texas Air *	1986
Texas Air-Eastern	Texas Air *	1986
Eastern Airlines	Ngừng hoạt động	1991
Southwest-Muse	Southwest	1985
TWA-Ozark	TWA	1986
Delta-Western	Delta	1986
American-Air Cal	American	1987
US Air-PSA	US Air	1987
US Air-Piedmont	US Air	1987
Midway	Ngừng hoạt động	1991
Southwest-Morris	Southwest	1993

* (công ty mẹ)

(Servino Borenstein, "Quá trình cạnh tranh trong ngành hàng không Mỹ", tạp chí *Economic Perspectives*, 1992, bảng 1)

3. Hiệu quả của việc sáp nhập

a. Tăng cường quy mô của nền kinh tế

Việc sáp nhập cho phép các hãng hàng không đạt được quy mô hoạt động lớn hơn. Khi kết hợp nguồn lực của mình với hãng khác, họ sẽ hoạt động hiệu quả hơn với chi phí thấp hơn.

Hãng Northwest Airlines có nhiều máy bay phản lực lớn nhưng không thể bán hết vé trên những chuyến bay của hãng. Hãng Republic gặp tình trạng ngược lại: Vì chỉ có ít máy bay lớn, hãng này phải sắp xếp các chuyến bay tương tự với những máy bay nhỏ hơn để phục vụ hết khách hàng của mình. Nhờ sáp nhập, vấn đề của Republic được giải quyết bằng cách sử dụng những máy bay phản lực của hãng Northwest, giảm thiểu được số chuyến bay cần thiết và do đó tiết kiệm được chi phí. Ngoài ra những máy bay nhỏ của Republic được sử dụng để mở rộng sang thị trường khác.

Hãng Texas Air cũng thu được hiệu quả hoạt động to lớn khi kết hợp nguồn lực của mình với Hãng hàng không Eastern. Eastern là một công ty đang gặp khó khăn, gần phá sản với món nợ 2,5 tỉ USD, nhưng công ty này cũng có hệ thống giữ chỗ trước tự động lớn vào hàng thứ ba sau các hãng American và United. Hệ thống này thực sự cần thiết để tiếp cận với thị trường lớn hiện có thông qua các chi nhánh lữ hành. Nhờ sáp nhập với Eastern, hãng Texas Air nhanh chóng mở rộng được dịch vụ của mình và tiếp thu được hệ thống giữ chỗ rất cần thiết, giảm chi phí và cạnh tranh tốt hơn với các hãng American và United.

Nếu một công ty hàng không chỉ có hai hay ba chuyến bay định kỳ tại một sân bay, công ty này vẫn cần những đại lý bán vé và các dịch vụ trên mặt đất ở sân bay này. Nhờ sáp nhập với công ty khác cũng có hoàn cảnh tương tự, công ty này sẽ sử dụng các nhân viên phục vụ trên mặt đất hiệu quả hơn và giảm được chi phí văn phòng.

Các hãng hàng không cũng sử dụng những trung tâm để giảm chi phí văn phòng này. Trung tâm xuất hiện khi hãng tập trung phần lớn hoạt động của mình tại một sân bay chính. Khi đó hãng có thể bố trí những chuyến bay chuyển tiếp - dùng những máy bay nhỏ đi về sân bay trung tâm của hãng để tạo nguồn khách cho các chuyến bay tới các sân bay lớn khác. Nhờ tập trung hoạt động tại trung tâm, hãng hàng không sẽ tạo được nguồn khách hàng lớn và sử dụng chi phí và nhân viên phục vụ trên mặt đất hiệu quả hơn.

b. Những trở ngại cho việc tham gia thị trường

Nhiều nhà kinh tế cho rằng máy bay là vốn có cánh và các hãng hàng không nhanh chóng phân bổ những máy bay của họ sang bất cứ tuyến đường nào nơi hãng khác đang thu được lợi nhuận độc quyền. Nói cách khác, các hãng hàng không hoạt động trong một thị trường cạnh tranh, việc tham gia thị trường "cực kỳ tự do". Thực vậy, một số hãng hàng không tham gia thị trường vào những năm từ 1978 đến 1985 tồn tại được qua đợt tăng giá vé trả đũa và cao trào sáp nhập.

- Cửa đón khách ở sân bay và chỗ đáp: Nhiều sân bay lớn của Mỹ đông nghẹt máy bay. Chỉ có hãng hàng không nào có quyền sử dụng những cửa và chỗ đáp này mới có thể bay được. Trong nhiều trường hợp, những hãng có ưu thế đều nắm quyền "sở hữu" những sân bay trung tâm của họ: Họ có thể cho thuê một nửa hay nhiều hơn những cửa đón khách tại các sân bay lớn; thời hạn thuê rất dài; họ cho thuê những cửa họ có thể không sử dụng nhưng không muốn nhượng lại cho hãng khác; và thường sử dụng quyền phủ quyết những dự án xây dựng sân bay mới vì những dự án này có thể có lợi cho đối thủ của họ.

- Hệ thống giữ chỗ trước bằng máy tính: hệ thống máy tính cung cấp những thông tin về chuyến bay và phát hành vé trở thành tiêu chuẩn hoạt động trong thập niên 1980. Đối với những đại lý lữ hành và người sử dụng khác, hệ thống này cung cấp lịch bay theo yêu cầu của khách hàng. Các hãng American và United triển khai đầu tiên và tiếp tục chiếm ưu thế trong hệ thống này. Chúng đang là trở ngại lớn cho các đối thủ cạnh tranh mới.

- Chương trình tặng thưởng chuyến bay: Các hãng hàng không lớn cũng phát động những chương trình khuyến mãi cho số dặm bay và các khách hàng thường xuyên. Những chương trình này dành cho các khách hàng thường xuyên những chuyến bay miễn phí bằng cách cộng dồn số dặm bay. Những chương trình đặc biệt phổ biến đối với những khách hàng là nhà doanh nghiệp, người thường xuyên được thưởng do gắn bó với các hãng hàng không khi sử dụng chuyến bay của các hãng này. Nhưng các chương trình tặng thưởng này cũng là một trở ngại lớn cho sự cạnh tranh vì chúng thu hút khách hàng đến với các hãng hiện thời nhiều hơn đối với các hãng mới hoạt động.

- Các đại lý lữ hành chiếm ưu thế: Khoảng 32.000 đại lý lữ hành hiện chiếm 85% tổng số vé máy bay phát hành và chi phí các hãng hàng không trả cho các đại lý này chiếm thứ ba trong số chi phí hoạt động của hãng (sau tiền lương và chi phí nhiên liệu). Thông qua những chương trình tăng cường hoa hồng của mình, các hãng hàng không lớn khai thác các đại lý lữ hành để tăng thêm sự trở ngại cho các đối thủ mới. Các đại lý này được hưởng hoa

hồng nhiều hơn nếu họ bán được một tỉ lệ vé nhất định. Vì những kế hoạch này được thực hiện bí mật, khách hàng không biết được các đại lý tích cực lôi kéo khách hàng đến với các hãng hàng không để được thưởng.

- Quảng cáo: Những hãng hàng không có chi phí quảng cáo trên mỗi đơn vị thấp hơn vì họ có khối lượng dịch vụ lớn. Những hãng nhỏ không thể gánh được chi phí quảng cáo dồn dập để tồn tại như các đối thủ lớn. Do đó, quảng cáo thường làm tăng thêm trở ngại đối với những đối thủ mới và giảm thiểu cạnh tranh trong ngành.

c. Sở thích của hành khách đối với các hãng hàng không lớn

Hành khách có thích đi những hãng máy bay lớn và tạo nên lợi thế về nhu cầu cho các hãng này không? Câu trả lời hình như là có vì những lý do sau: Thứ nhất là chi phí thông tin. Hành khách thường gọi hãng hàng không lớn phục vụ thành phố của họ vì họ biết hãng này chắc chắn cũng phục vụ cho nơi đến của họ và sẽ có giờ khởi hành thuận tiện. Thứ hai, hành khách thích những mạng đường bay thống nhất của các hãng lớn. Điều này sẽ giúp họ sử dụng dịch vụ của cùng một hãng để bay đến nhiều nơi trên thế giới và ít bị thất lạc hành lý hay lỡ chuyến bay. Thứ ba, chương trình khuyến mãi cho các hành khách thường xuyên cũng thu hút khách đến với các hãng lớn.

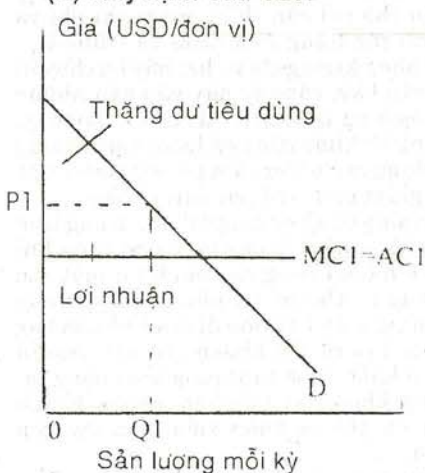
d. Hiệu quả của việc sáp nhập trong ngành hàng không về mặt phúc lợi xã hội

Rõ ràng phúc lợi xã hội nhận được từ thị trường hàng không (lợi ích xã hội đạt được từ kinh doanh chính là thặng dư tiêu dùng và lợi nhuận của doanh nghiệp) tăng lên vì hiệu quả kinh doanh tốt hơn do sáp nhập. Nhưng còn vấn đề bù đắp cho hiệu quả phân bổ nguồn lực thấp do sự tập trung của thị trường gia tăng thì sao?

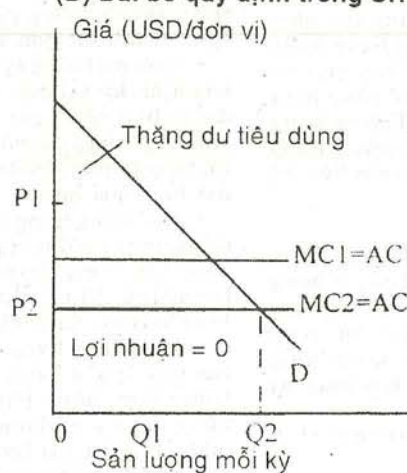
Trong phần A của hình sau đây, quy định làm cho chi phí và giá thành cao không cần thiết. P1 và Q1 là giá thành và khối lượng theo quy định. Phần B cho thấy trong ngắn hạn, việc bãi bỏ những quy định làm tăng hiệu quả phân bổ nguồn lực nhờ cho phép các hãng hàng không quy mô hoạt động lớn (thể hiện bằng các đường chi phí trung bình và chi phí biên thấp), và việc này làm tăng hiệu quả phân bổ nguồn lực do khuyến khích cạnh tranh (thể hiện bằng sản lượng của thị trường mới tăng lên mức cạnh tranh Q2). Hai hiệu quả này cùng làm cho giá giảm và phúc lợi xã hội tăng. Nhưng những nhà kinh tế e ngại sự tập trung thị trường do sáp nhập trong ngành hàng không sẽ làm giảm hiệu quả phân bổ nguồn lực và lợi ích kinh doanh sẽ giảm, dẫn tới giảm phúc lợi xã hội như ở phần C

Hiệu quả của việc bãi bỏ những quy định và tập trung trong ngành hàng không

(A) Quy định của CBA



(B) Bãi bỏ quy định trong SR



(C) Bãi bỏ quy định trong LR

