

# *Marriott International*



*Выполнила студентка  
группы 14222  
Айзельт Юлия*

# Миссия компании:



- «Занять и удержать ведущее положение на рынке гостиничных услуг, проявляя особую заботу по отношению к гостям, партнерам по бизнесу, сотрудникам и обществу»

# Путь к успеху

- 20 мая 1927 г. двадцатилетний Виллард Марриотт с молодой женой Элис и Хью Колтон, недавно переехавшие в Вашингтон, сбросились по \$3000 и открыли стенд на девять посадочных мест A&W Root Beer по продаже традиционного американского шипучего напитка из корнеплодов, приправленного мускатным маслом. Хью Колтон через год забрал свои \$5000 и уехал обратно в Юту, а Элис и Виллард Марриотты включили в меню кафе горячие блюда, переименовали его в «Hot Shoppe», и уже через тридцать лет активы новоиспеченной компании увеличились с \$6000 до \$36 млн., ровно в 6 тыс. раз.



- В последствии компания «Hot Shoppes» стала одним из крупнейших американских рестораторов, объединив несколько ресторанных сетей. Но, даже став Большим Боссом, Виллард Марриотт нередко навещал в свои заведения лично узнать, как идут дела - он называл это “менеджментом активного участия”.



- Как-то осенью 1937 г. Марриотт зашел в ресторан «Hot Shoppe» возле ныне несуществующего аэродрома Хувер в Вашингтоне. Его внимание привлекли клиентки, делавшие похожие заказы “с собой” - сэндвичи и кофе. Уже через несколько дней Виллард обсуждал с главой авиакомпании Eastern Air Transport Эдди Рикенбакером возможность организации питания на борту самолета. Компания Hot Shoppes стала пионером в организации бортового питания, заключив крупные контракты сразу с тремя авиакомпаниями – Eastern, American и Capital. К 1989 г., когда “Марриотт” решила продать свой бизнес по организации бортового питания, ее ежегодный оборот в этой сфере превышал \$1 млрд. К концу 1980-х гг. компания решила отказаться и от ресторанного бизнеса.



- В ночь на 19 января 1957 г. Марриотты – Виллард, Элис и Билл - вешали картины в номерах своего первого отеля Twin Bridge Marriott в Арлингтоне. На следующий день через несколько минут после официальной церемонии открытия в свежеразкрашенном лобби зазвонил телефон. Звонивший интересовался, не желает ли компания купить новую гостиницу Disneyland в Анахайме. “Боже мой, нет! – ответил Виллард Марриотт, - Возможно, нам не удастся заставить работать этот”. Шефство над первым отелем Marriott взял двадцатичетырехлетний Билл Марриотт.



- В 1936 г. Марриотт построил ресторан «Hot Shoppe» на Route 1 в окрестностях Вашингтона. В 1950 г. Виллард выкупил большой участок земли через дорогу, где хотел разместить со временем центральный офис. Но тогдашний вице-президент компании Милт Барлоу настаивал на хорошем коммерческом потенциале этого участка – мимо него ежедневно проезжали 125 тыс. автомобилей, недалеко находился аэропорт, Пентагон был по соседству и до центра Вашингтона было всего 5 минут езды.

- А почему бы не построить здесь мотель, решили Марриотты в 1955 г., и два года спустя действительно построили – самый большой мотель в мире на 365 номеров – рай для автомобилиста. Все номера были оборудованы кондиционером, телефоном, радио и телевизором. На территории мотеля находился ресторан «Hot Shoppe», парикмахерская, универсальный магазин, заправочная станция, бассейн, зона отдыха и парковка. К стойке регистрации можно было подъехать на автомобиле. Сотрудники на велосипедах провожали гостей в их номера.

- На рынке они появились под маркой Marriott Inns. Марриотты придумали удачную схему: “берем кредит – строим отель – продаем отель инвестору – заключаем долгосрочный контракт на управление этим отелем”. В 1973 г. компания, называвшаяся теперь Marriott Corporation, подписала первый контракт на управление, а с 1978 г. она начинает методично распродавать свои отели, фокусируясь исключительно на их управлении. Сейчас Марриотт владеет лишь одним отелем из каждой сотни, входящих в корпорацию.





- В середине 1980-х гг. компания тратила на строительство гостиниц ежегодно более \$1 млрд., к 1989 г. она открывала новые отели каждую неделю, и они моментально загружались, тарифы на проживание росли день ото дня, акции “Мариотт” стремительно увеличивались в цене. На протяжении всех 1980-х гг. доходы и активы компании ежегодно росли на 20%. Будни компании превратились в нескончаемое чествование новых свершений. Гонца с дурной вестью в это время искупали бы в шампанском и забросали тортами.

# Активное развитие



# Рост компании

- Обвал американского рынка недвижимости в 1990 г. стал для окрыленной успехом “Марриотт” громом среди ясного неба. Общий экономический спад и война в Персидском заливе довершали картину. Крушение рынка недвижимости подбросило новые возможности для роста компании. Было решено разделить “Марриотт” на две части – Host Marriott, за которой останется нераспроданная недвижимость компании и все ее долги, и Marriott International, которая должна была стать полноценной управляющей компанией, в т.ч. управлять отелями Host Marriott. Операция раздела компании под кодовым названием “Колесница” завершилась в октябре 1993 г. Билл Марриотт возглавил Marriott International, а его младший брат Ричард Марриотт – Host Marriott.



- Начиная с 1994 г. компания вновь прогрессирует. Продажи Marriott International увеличиваются на \$1 млрд. ежегодно. За пятьлет с 1995 по 2000 гг. число отелей компании увеличилось в 2 раза – с 1000 до 2000.
- Утром 11 сентября 2001 г. самолеты террористов атаковали “башни” Всемирного Торгового Центра в Нью Йорке. Между небоскребами находился Marriott World Trade Center, в двух кварталах от них – Marriott Financial Center. Первый отель был разрушен до основания, второй – сильно пострадал от гари и ударной волны.



- 2001 г. и без того был неудачным из-за спада в американской экономике. С обвалом рынка путешествий последствия для всей американской индустрии размещения, и в т.ч. для группы компаний Marriott, были плачевными. Хотя Marriott International удалось завершить год даже с небольшим ростом совокупных доходов, с \$10,1 млрд. в 2000 г. до \$10,2 млрд. в 2001 г., в четвертом квартале отмечалось падение ее доходов на 10%. Host Marriott закончила год с долгом в \$5,6 млрд.



- В конце 2004 г. «чистый» долг компании составлял \$ 555 млн., а общий долг в настоящее время равен приблизительно \$ 1,3 млрд. «Для сравнения: долги таких конкурентов, как «Hilton» и «Starwood» колеблются между 4 и 5 млрд. долл. Это в 3-4 раза больше, чем у нас».
- Сокращение и выплата долгов кажутся разумными шагами. При этом Мариотт избрал для себя другую бизнес-модель, когда на прямую компания владеет лишь частью своих отелей. Многие объекты «Marriott» являются франшизами или оперируют другими собственниками на долгосрочной основе. JW говорит, что цель такой стратегии – это постоянное расширение на международном рынке.



- Сегодня доля франшизы «Marriott» оценивается в \$ 50 млрд. Сегодня в состав корпорации входят 2 600 отелей. «Мы владеем 6 гостиницами, 50 % наших номеров отданы под франчайзинг и 50 % мы управляем сами». В отличие от франчайзинг-моделей своих конкурентов «Hilton» и «Star-wood», модель «Marriott» считается наиболее «чистой» в том, что касается статуса собственника. «Чистота» - первая составляющая успеха «Marriott International», другая составляющая – это прибыльность. В 3-м квартале 2004 г. прибыли в компании взлетели на 45%, и впервые за 3 года стоимость номеров росла быстрее, чем их наполняемость. В 4-м квартале прибыли возросли на 12%, в основном благодаря высокой стоимости номеров, и эксперты «от всей души» советовали инвесторам покупать акции «Marriott». Аналитик Марк Фалконе из «Deutsche Bank» советует приобретать акции «Marriott», потому что в перспективе бизнес компании останется прочным и стабильным.

# Прибыль *Marriott International* в I квартале 2007 года подскочила почти в три раза

- Чистая прибыль компании в I квартале 2007 года подскочила до \$182 млн., или \$0,44 в пересчете на одну акцию, по сравнению с \$61 млн., или \$0,14 на одну акцию, в аналогичном периоде 2006 года. Хорошие результаты обусловлены повышением стоимости гостиничных номеров, а также успешной деятельностью подразделения, занимающегося синтетическим топливом.
- Аналитики, опрошенные Thomson Financial, ожидали, что Marriott получит прибыль в размере \$0,38 на одну акцию.
- Доходы компании за отчетный период увеличились на 7% до \$2,9 млрд. против \$2,71 млрд. годом ранее. Аналитики предполагали, что доходы компании составят \$2,76 млрд.



# Прибыль сети отелей *Marriott International* снизилась на 25,6%

- Чистая прибыль крупнейшей американской сети отелей *Marriott International Inc.* за 2008 г. снизилась на 25,6% - до 558 млн долл. по сравнению с 750 млн долл., полученными годом ранее. Об этом сообщается в опубликованном сегодня финансовом отчете компании.
- Выручка компании за 2008 г. уменьшилась на 0,4% и составила 12,94 млрд долл. против 12,99 млрд долл. годом ранее. Операционная прибыль снизилась на 24%, составив 930 млн долл. против 1,22 млрд долл. годом ранее.



# компанией в гостиничной индустрии

- [12.03.2007 ]. Журнал Fortune признал Marriott самой впечатляющей компанией в индустрии гостеприимства в мире в восьмой раз подряд. По версии журнала Fortune, компания Marriott является наиболее продвинутой и стремительно развивающейся в сфере гостеприимства. Оценку производили сами руководители и аналитики сферы гостеприимства, основываясь на восьми основных критериях, а именно:
  - - Инновации, внедренные в индустрии
  - - Управление human resources
  - - Использование корпоративных активов
  - - Социальная деятельность
  - - Качество управления
  - - Финансовые показатели
  - - Долгосрочные инвестиции
  - - Качество предоставляемых услуг

# Marriott стремится сделать мир чище



- Marriott International объединяет усилия с Clean Up the World – ведущей экологической организацией, имеющей 35 миллионов волонтеров в 120 странах. Компания объявила о партнерстве в прошедшую субботу на глобальной конференции, проходящей в рамках программы Save the Bay, в которую включены более 50 генеральных менеджеров отелей Marriott. Marriott International и ее партнеры поддержит Clean Up the World в его усилиях объединить частных лиц, бизнесменов, школы, сообщества и правительства, которые фокусируется на том, чтобы улучшить состояние местной окружающей среды. В апреле Marriott и Clean Up the World проведут второй ежегодный месяц заботы об окружающей среде. Кампания включает 151 000 партнеров Marriott в 68 странах.

- Marriott планирует предлагать своим гостям True Green, новую книгу Ким Маккей – одной из основателей Clean Up the World и Дженни Боннин, директора of Clean Up the World. Эта книга предлагает 100 ежедневных способов сделать планету здоровее.
- Marriott также сформировал Зеленый Совет, возглавляемый Арне Соренсеном, исполнительным вице-президентом Marriott International, Эдом Фулером, президентом и исполнительным директором Marriott Lodging – International и Кэтлин Мэтьюз, исполнительным вице-президентом по глобальным коммуникациям и связям с общественностью. В задачу Совета будет входить наблюдение за тем, чтобы Marriott поддерживал высочайшие стандарты заботы об окружающей среде и стал лидером в этой области и примером для всей гостиничной индустрии.

# Планы и перспективы дальнейшего развития

## компании «Marriott»

- Компания до 2014 года построит почти 100 отелей по всему миру. 27.02.2009 г.
- Компания объявила о планах своей глобальной экспансии, в том числе на таких развивающихся рынках, как страны Карибского бассейна, Китай, Индия, Таиланд, говорится в пресс-релизе сети. В документе отмечается, что также предполагается дальнейшее развитие проекта Marriott Executive Apartments на Ближнем Востоке. У Marriott International в стадии строительства, утверждения и разработки сейчас находится не менее 130 тыс. номеров в разных странах. Ожидается, что к концу 2009 года сеть будет располагать в общей сложности не менее 600 тыс. номеров по всему миру.



- Как говорится в пресс-релизе, до 2014 года Marriott International получит 17 новых объектов размещения в ОАЭ, 9 - в Саудовской Аравии, 3 - в Катаре, по 1 - в Бахрейне, Египте, Алжире, а также 19 новых отелей в Китае, 23 - в Индии, 8 - в Таиланде, 5 - в Карибском бассейне и Латинской Америке, 6 - в Мексике. Не обойдет вниманием сеть и Европу: во Франции появится 5 новых гостиниц под брендом Marriott, в Великобритании - 6. Почти вдвое в течение ближайших трех лет вырастет число эксклюзивных апартаментов для длительного проживания Marriott Executive Apartments. Это - квартиры со всеми удобствами и услугами высококлассных гостиниц, которые сеть строит в основном в развивающихся странах для бизнесменов.