

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Ястребов Олег Александрович
Должность: Ректор
Дата подписания: 14.06.2022 15:01:01
Уникальный программный ключ:
ca953a0120d891083f939673078ef1a989dae18a

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Российский университет дружбы народов»**

Экономический факультет

(наименование основного учебного подразделения (ОУП)-разработчика ОП ВО)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Международные стратегические альянсы в маркетинге

(наименование дисциплины/модуля)

Рекомендована МССН для направления подготовки/специальности:

38.04.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки/специальности)

Освоение дисциплины ведется в рамках реализации основной профессиональной образовательной программы высшего образования (ОП ВО):

Международный маркетинг

(наименование (профиль/специализация) ОП ВО)

2022 г.

1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью учебного курса «Международные стратегические альянсы в маркетинге» является развитие у студентов современного видения особенностей основных корпоративных стратегий консолидации бизнеса, включая, стратегические альянсы, как промежуточную, переходную форму между органическим ростом и слияниями и поглощениями. Особое внимание - роли стратегических альянсов в сфере маркетинга, возможностям и рискам кобрендинга, партнерских программ в продвижении товаров и услуг, разработке продуктов с большим набором характеристик. Курс дополнен учебными конкретными ситуациями из современной практики российских и зарубежных предприятий, позволяющими закрепить полученные навыки.

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Освоение дисциплины «Международные» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций (части компетенций):

Таблица 2.1. Перечень компетенций, формируемых у обучающихся при освоении дисциплины (результаты освоения дисциплины)

Шифр	Компетенция	Индикаторы достижения компетенции (в рамках данной дисциплины)
УК-1;	Способен осуществлять поиск, критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1 Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие УК-1.2 Определяет и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи УК-1.3 Осуществляет поиск информации для решения поставленной задачи по различным типам запросов УК-1.4 Предлагает варианты решения задачи, анализирует возможные последствия их использования УК-1.5 Анализирует пути решения проблем мировоззренческого, нравственного и личностного характера на основе использования основных философских идей и категорий в их историческом развитии и социально-культурном контексте
ПКО-3;	Способен к разработке, внедрению и усовершенствованию стратегии ценообразования на международных рынках	ПКО-3.1 Знает основные стратегические и тактические аспекты установления цен в канале товародвижения на международных рынках ПКО-3.2 Знает особенности ценообразования на материальный и нематериальный товар на международных рынках ПКО-3.3 Умеет разработать стратегию ценообразования с учетом рыночных факторов на международных рынках

Шифр	Компетенция	Индикаторы достижения компетенции (в рамках данной дисциплины)
		ПКО-3.4 Владеет инструментами инструментами оценки ценности товарного предложения (соответствия цены ожиданиям рынка)
ПКО-4;	Способен к разработке, внедрению и усовершенствованию системы дистрибуции и сбытовой политики на международных рынках	<p>ПКО-4.1 Знает составляющие системы товародвижения на рынке, их сущность, условия, особенности организации, функционирования и пути минимизации издержек на международных рынках</p> <p>ПКО-4.2 Знает основные формы выхода компании на международный рынок</p> <p>ПКО-4.3 Умеет управлять процессами поставки и товародвижения на отраслевых рынках международного уровня</p> <p>ПКО-4.4 Владеет навыками моделирования и проектирования деятельности предприятия на международных рынках товаров и услуг</p> <p>ПКО-4.5 Знает основные каналы распределения и продвижения товаров в международном маркетинге</p>
ПКО-5	Способен к разработке, внедрению и совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций международной компании	<p>ПКО-5.1 Знает основные форматы маркетинговых коммуникаций на международных рынках</p> <p>ПКО-5.2 Знает специфику работы с разными инструментами продвижения на международном уровне</p> <p>ПКО-5.3 Умеет ориентироваться в современных методах продвижения на международных рынках</p> <p>ПКО-5.4 Умеет вырабатывать стратегические маркетинговые решения в области рекламы</p> <p>ПКО-5.5 Умеет составить план рекламной кампании</p> <p>ПКО-5.6 Владеет навыками оценки эффективности стратегии продвижения на международных рынках</p>

3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО

Дисциплина «Международные стратегические альянсы в маркетинге», относится к дисциплине по выбору, формируемой участниками образовательных отношений блока Б1 ОП ВО.

В рамках ОП ВО обучающиеся также осваивают другие дисциплины и/или практики, способствующие достижению запланированных результатов освоения дисциплины «Международные стратегические альянсы в бизнесе».

Таблица 3.1. Перечень компонентов ОП ВО, способствующих достижению запланированных результатов освоения дисциплины

Шифр	Наименование компетенции	Предшествующие дисциплины/модули, практики*	Последующие дисциплины/модули, практики*
УК-1;	Способен осуществлять поиск, критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Управленческая экономика Методология исследования проблем управления Теория организации управления Маркетинговые методы прогнозирования	Преддипломная практика
ПКО-3;	Способен к разработке, внедрению и совершенствованию стратегии ценообразования на международных рынках	Управленческая экономика Оперативное маркетинговое планирование Маркетинговый аудит	Преддипломная практика
ПКО-4;	Способен к разработке, внедрению и совершенствованию системы дистрибуции и сбытовой политики на международных рынках	Оперативное маркетинговое планирование	Фрагментация производства и трансграничные цепочки стоимости Преддипломная практика
ПКО-5	Способен к разработке, внедрению и совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций международной компании	Управленческая экономика Методология исследования проблем управления Оперативное маркетинговое планирование	Digital marketing Преддипломная практика

* - заполняется в соответствии с матрицей компетенций и СУП ОП ВО

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Международные стратегические альянсы в маркетинге» составляет 3 зачетные единицы.

Таблица 4.1. Виды учебной работы по периодам освоения ОП ВО для **ОЧНОЙ** формы обучения

Вид учебной работы	ВСЕГО, ак.ч.	Семестр(-ы)			
				2	
Контактная работа, ак.ч.	108			108	
Лекции (ЛК)	18			18	
Лабораторные работы (ЛР)					
Практические/семинарские занятия (СЗ)	18			18	
Самостоятельная работа обучающихся, ак.ч.	62			62	
Контроль (экзамен/зачет с оценкой), ак.ч.	-			-	
Общая трудоемкость дисциплины	ак.ч.	108		108	
	зач.ед.	3		3	

Таблица 4.2. Виды учебной работы по периодам освоения ОП ВО для **ОЧНО-ЗАОЧНОЙ** формы обучения*

Вид учебной работы	ВСЕГО, ак.ч.	Семестр(-ы)			
		1	2	3	4
Контактная работа, ак.ч.					
Лекции (ЛК)					
Лабораторные работы (ЛР)					
Практические/семинарские занятия (СЗ)					
Самостоятельная работа обучающихся, ак.ч.					
Контроль (экзамен/зачет с оценкой), ак.ч.					
Общая трудоемкость дисциплины	ак.ч.				
	зач.ед.				

* - заполняется в случае реализации программы в очно-заочной форме

Таблица 4.3. Виды учебной работы по периодам освоения ОП ВО для **ЗАОЧНОЙ** формы обучения*

Вид учебной работы	ВСЕГО, ак.ч.	Семестр(-ы)			
		1	2	3	4
Контактная работа, ак.ч.					
Лекции (ЛК)					
Лабораторные работы (ЛР)					
Практические/семинарские занятия (СЗ)					
Самостоятельная работа обучающихся, ак.ч.					
Контроль (экзамен/зачет с оценкой), ак.ч.					
Общая трудоемкость дисциплины	ак.ч.				
	зач.ед.				

* - заполняется в случае реализации программы в заочной форме

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 5.1. Содержание дисциплины (модуля) по видам учебной работы

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела (темы)	Вид учебной работы*
1.	Роль стратегических альянсов в системе корпоративных стратегий консолидации	Тема 1. Современные корпоративные стратегии консолидации Понятие «консолидация бизнеса», цели и задачи корпоративной консолидации. Основные стратегии консолидации: органический рост, стратегические альянсы, слияния и поглощения (M&A). Роль государственных корпораций. Преимущества и риски стратегий консолидации бизнес	ЛК, СЗ
		Тема 2. Особенности жизненного цикла стратегий консолидации бизнеса. Жизненный цикл консолидации консалтинговой компании ATKearney. S-образная модель консолидации основных секторов экономики. Особенности этапов консолидации бизнеса. Закономерности и риски консолидации бизнеса по ATKearney.	ЛК, СЗ
		Тема 3. Матрицы стратегического анализа консолидации бизнеса ATKearney Алгоритм развития стратегий консолидации по основным параметрам бизнеса. «Кубик рубика» матриц стратегического анализа ATKearney. Проблемы и возможности использования матриц стратегического анализа ATKearney. матриц стратегического анализа ATKearney.	ЛК, СЗ
2.	Особенности международных стратегических альянсов	Тема 4. Революция стратегических альянсов 70-80-х годов XX века. Причины массового характера стратегических альянсов в период с 60-70 г. XX века до настоящего времени. Преимущества стратегических альянсов в сравнении с органическим ростом и слияниями и поглощениями. Роль технологической революции и глобализации международного рынка.	ЛК, СЗ
		Тема 5. Виды стратегических альянсов. Особенности и риски кооперационных, проектных и холдинговообразных стратегических альянсов. Правовое оформление стратегических альянсов.	ЛК, СЗ

3	Маркетинговые аспекты международных стратегических альянсов	<p>Тема 6. Стратегические альянсы при совместной разработке и производстве товаров Цели и особенности «продуктовых» стратегических альянсов. Роль инновационных проектов и формированию уникальных know-how.</p>	ЛК, СЗ
		<p>Тема 7. Стратегические альянсы в организации продаж и выхода на новые рынки Цели и задачи стратегических альянсов при совместной организации продаж и дистрибьюции. Преимущества стратегических альянсов при выходе на новые рынки.</p>	ЛК, СЗ
		<p>Тема 8. Стратегические альянсы в продвижении и брендинге. Особенности и масштабы распространения стратегических альянсов в системе интегрированных маркетинговых коммуникаций. Цели и проблемы кобрендинга. Практика международных коллабораций в реализации стратегии кобрендинга.</p>	ЛК, СЗ
		<p>Тема 9. Особенности международных стратегических альянсов с участием российских компаний. Генезис и эволюция международных стратегических альянсов в России. Проблемы кросс-культурных аспектов в международных стратегических альянсах с участием российских компаний. Роль и последствия геополитических противоречий в международной среде и их влияние на стратегические альянсы с участием российских компаний.</p>	ЛК, СЗ

* - заполняется только по **ОЧНОЙ** форме обучения: ЛК – лекции; ЛР – лабораторные работы; СЗ – семинарские занятия.

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 6.1. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Тип аудитории	Оснащение аудитории	Специализированное учебное/лабораторное оборудование, ПО и материалы для освоения дисциплины (при необходимости)
Лекционная	Аудитория для проведения занятий лекционного типа, оснащенная комплектом специализированной мебели; доской (экраном) и техническими средствами мультимедиа презентаций.	Мультимедиа проектор Casio XJ-F100W Экран настенный Digis Dsem-1105

Тип аудитории	Оснащение аудитории	Специализированное учебное/лабораторное оборудование, ПО и материалы для освоения дисциплины (при необходимости)
	Аудитория 340, 342 и т.д.	
Компьютерный класс	Компьютерный класс для проведения занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная персональными компьютерами (в количестве <u>21</u> шт.), доской (экраном) и техническими средствами мультимедиа презентаций. Аудитория 27, 29 и т.д.	Моноблок Lenovo AIO-510-22ISH Intel I5 2200 MHz/8 GB/1000 GB/DVD/audio, монитор 21"Мультимедиа проектор Casio XJ-V100W, Экран моторизованный Digis Electra 200*150 Dsem-4303
Для самостоятельной работы обучающихся	Аудитория для самостоятельной работы обучающихся (может использоваться для проведения семинарских занятий и консультаций), оснащенная комплектом специализированной мебели и компьютерами с доступом в ЭИОС.	Зал библиотеки, ауд.25

* - аудитория для самостоятельной работы обучающихся указывается **ОБЯЗАТЕЛЬНО!**

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

а) основная литература

1. Диденко, Н. И. Международный маркетинг. Основы теории : учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. И. Диденко, Д. Ф. Скрипнюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 153 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Модуль). — ISBN 978-5-9916-9799-
2. Международный бизнес. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. И. Погорлецкий [и др.] ; под ред. А. И. Погорлецкого, С. Ф. Сутырина. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 733 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3256-0Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/426103> (дата обращения: 10.05.2019).
3. Стратегические альянсы: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.г.
4. А.Визяк. Сила масштаба: угроза или возможность? Стратегия роста А.Т.Кearny – М.:ООО «Группа ИТД», 2008.

М.А.Бобина, М.В.Грачев Международный бизнес: Стратегия альянсов.- Дело, 2006.

- 3 Гаррет Б. и Дюссож П. Стратегические альянсы: Пер. с англ.- М.: ИНФРА-М, 2002.

4. Зобов А.М. Стратегические альянсы: проблемы и тенденции. Журнал «Вестник Московского университета.» Серия 24 «Менеджмент» - 2009 , № 1.

5. Кантер Р. Рубежи менеджмента (книга о современной культуре управления). Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999г.

б) Дополнительная литература:

1. Овсянников, А. А. Современный маркетинг. В 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Овсянников. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 219 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-05052-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/441340> (дата обращения: 10.05.2019).

2. М.А.Бобина, М.В.Грачев Международный бизнес: Стратегия альянсов.- Дело, 2006.

3. Гаррет Б. и Дюссож П. Стратегические альянсы: Пер. с англ.- М.: ИНФРА-М, 2002.

4. Зобов А.М. Стратегические альянсы: проблемы и тенденции. Журнал «Вестник Московского университета.» Серия 24 «Менеджмент» - 2009 , № 1.

5. Кантер Р. Рубежи менеджмента (книга о современной культуре управления). Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999г.

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

УНИБЦ (Научная библиотека) осуществляет доступ к следующим ЭБС:

- ЭБС РУДН Режим доступа: <http://lib.rudn.ru/> - со стационарных компьютеров РУДН
- Университетская библиотека ONLINE – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/>
- Книжные коллекции издательства SPRINGER. – Режим доступа: www.springerlink.com
- Универсальные базы данных East View. – Режим доступа: <http://online.ebiblioteka.ru/>
- ЭБС издательства "Юрайт" Режим доступа: <http://www.biblio-online.ru>
- ЭБС Издательства «Лань», коллекции
- Электронно-библиотечная система "Znanium.com" - предоставлен доступ к основной коллекции

Электронные ресурсы для учебной деятельности

Вестник РУДН, все серии / Режим доступа: <http://journals.rudn.ru/>

eLibrary.ru / Режим доступа <http://www.elibrary.ru/defaultx.asp> с любого компьютера на территории РУДН

Диссертации РГБ Режим доступа: <https://dvs.rsl.ru/>

VIBLIOPHIKA / Режим доступа: <http://www.bibliophika.ru/>

Columbia International Affairs Online (CIAO) Режим доступа: <http://www.ciaonet.org/>

East View. Коллекция "Статистические издания России и стран СНГ"

Grebennikon Режим доступа: <http://grebennikon.ru/>

LexisNexis Режим доступа: <http://academic.lexisnexis.eu>

Поисковые системы: Яндекс (yandex.ru), Google (google.ru).

Информационно-справочные порталы:

1. www.advertology.ru
2. www.marketing.spb.ru
3. www.p-marketing.ru
4. www.4p.ru
5. www.advi.ru
6. www.cfin.ru
7. www.expert.ru
8. www.rbc.ru

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся при освоении дисциплины/модуля:*

1. Курс лекций, типовые задания и контрольный тест по дисциплине «Международные стратегические альянсы в маркетинге» размещен на портале ТУИС, Режим доступа: <https://esystem.rudn.ru/course/view.php?id=9672>

* - все учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся размещаются в соответствии с действующим порядком на странице дисциплины **в ТУИС!**

8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНИВАНИЯ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Оценочные материалы и балльно-рейтинговая система* оценивания уровня формирования компетенций (части компетенций) по итогам освоения дисциплины «Разработка бизнес-стратегий в международных компаниях» представлены в Приложении к настоящей Рабочей программе дисциплины.

* - ОМ и БРС формируются на основании требований соответствующего локального нормативного акта РУДН.

РАЗРАБОТЧИКИ:

Зав. кафедрой маркетинга



Зобов А.М.

Должность, БУП

Подпись

Фамилия И.О.

РУКОВОДИТЕЛЬ БУП:

Декан Экономического факультета



Мосейкин Ю.Н.

Наименование БУП

Подпись

Фамилия И.О.

РУКОВОДИТЕЛЬ ОП ВО:

Зав. каф. Маркетинга



Зобов А.М.

Должность, БУП

Подпись

Фамилия И.О.

Приложение к Рабочей программе дисциплины
«Разработка бизнес-стратегий в международных
компаниях»

УТВЕРЖДЕН

На заседании кафедры Маркетинга
« ____ » _____ 2022г., протокол № ____
Заведующий кафедрой Маркетинга
_____ Зобов А.М.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

Разработка бизнес-стратегий в международных компаниях

(наименование дисциплины)

38.04.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

(наименование профиля подготовки)

Магистр

Квалификация (степень) выпускника

Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине Разработка бизнес-стратегий в международных компаниях

Направление / Специальность: 38.04.02. «Менеджмент»

Специализация Международный маркетинг

Сводная оценочная таблица дисциплины Разработка бизнес-стратегий в международных компаниях

Код контролируемой компетенции	Контролируемая тема дисциплины	ФОСы (формы контроля уровня освоения ООП)								Экзамен / Зачет	Баллы темы	Баллы раздела
		Аудиторная работа				Самостоятельная работа						
		Опрос	Тест	Работа на занятии	Презентация	Задачи	Выполнение дз	Реферат	Проект			
УК-1; ПКО-3; ПКО-4; ПКО-5	Тема 1. Современные корпоративные стратегии консолидации			1							1	19
	Тема 2. Особенности жизненного цикла стратегий консолидации бизнеса			1			5		6		12	
	Тема 3. Матрицы стратегического анализа консолидации бизнеса ATKearney			1		5					6	
УК-1; ПКО-3; ПКО-4; ПКО-5	Тема 4. Революция стратегических альянсов 70-80-х годов XX века.			1			5				6	23
	Тема 5. Виды стратегических альянсов			1		5					6	
	Тема 6. Стратегические альянсы при совместной разработке и производстве товаров			1	5		5				11	
УК-1; ПКО-3; ПКО-4; ПКО-5	Тема 7. Стратегические альянсы в организации продаж и выхода на новые рынки.			1			5				6	38
	Тема 8. Стратегические альянсы в продвижении и брендинге			1		5			10		16	
	Тема 9. Особенности международных стратегических альянсов с участием российских компаний.		7	1	8						16	
	Проект									20	20	20
	Итого		7	9	13	15	20		16	20		100

Описание балльно-рейтинговой системы

Условия и критерии выставления оценок. От студентов требуется посещение лекций и семинарских занятий, обязательное участие в аттестационных испытаниях, выполнение заданий преподавателя. Особо ценится активная работа на семинаре (умение вести дискуссию, творческий подход к анализу материалов, способность четко и емко формулировать свои мысли), а также качество подготовки контрольных работ (тестов), презентаций и докладов.

Оценки по преподаваемым дисциплинам выставляются на основании результатов изучения, демонстрируемых студентами на протяжении всего периода обучения (как правило, семестра). Итоговая оценка определяется суммой баллов, полученных студентами за различные виды работы в течение всего периода обучения предусмотренного учебной программой.

Все виды учебных работ выполняются точно в сроки, предусмотренные программой обучения. Если студент *без уважительных причин* не выполнил какое-либо из учебных заданий (пропустил контрольную работу, позже положенного срока сдал реферат и т.п.), то за данный вид учебной работы баллы ему не начисляются, а подготовленные позже положенного срока работы не оцениваются. За различные виды работа в течение всего периода обучения студент может получить максимальную сумму – *100 баллов*.

Балльно-рейтинговая система оценки знаний, шкала оценок

Баллы БРС	Традиционные оценки РФ	Оценки ECTS
95 – 100	Отлично – 5	A (5+)
86 – 94		B (5)
69 – 85	Хорошо – 4	C (4)
61 – 68	Удовлетворительно – 3	D (3+)
51 – 60		E (3)
31 – 50	Неудовлетворительно – 2	FX (2+)
0 – 30		F (2)
51 - 100	Зачет	Passed

Описание оценок ECTS:

A ("Отлично") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

B ("Очень хорошо") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному.

C ("Хорошо") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недоста-

точно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом Баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

D ("Удовлетворительно") - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки заботы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.

E ("Посредственно") - теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному.

FХ ("Условно неудовлетворительно") - теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено либо качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному; при дополнительной самостоятельной работе над материалом курса возможно повышение качества выполнения учебных заданий

F ("Безусловно неудовлетворительно") - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

Материалы для оценки уровня освоения учебного материала дисциплины «Разработка бизнес-стратегий в международных компаниях» (оценочные материалы), включающие в себя перечень компетенций с указанием этапов их формирования, описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания, типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, разработаны в полном объеме и доступны для обучающихся на странице дисциплины в ТУИС РУДН.

Кафедра маркетинга

**Входной тест
«Международные стратегические альянсы в маркетинге»**

Преподаватель: А.М.Зобов

Студент: _____ **группа** _____

1. Какие виды корпоративных стратегий Вы знаете?

2. Что важнее в долгосрочном плане для компаний - увеличение доли продаж или рост капитализации?

3. Что такое «консолидация бизнеса»?

4. В чем цель для компаний такого метода стратегического развития как «слияния и поглощения»? В чем риски данной стратегии?

5. В чем отличия стратегических альянсов от слияний и поглощений? Какие Вы знаете примеры российских стратегических альянсов?

Развод по расчету: от Fujitsu Siemens к Fujitsu Technology Solutions

Весной 2009 г. японская компания Fujitsu завершила свой стратегический альянс с германской Siemens, выкупив долю в СП по разработке компьютеров и серверов. В разгар глобального кризиса 2008-2009 г японская компания начала корректировку своей корпоративной и маркетинговой стратегии, планируя свой рост в Восточной Европе за счет виртуальных ИТ-решений и обслуживания ИТ-инфраструктуры. Многолетний стратегический альянс компаний [Siemens](#) и [Fujitsu](#) был завершен с обоюдного согласия партнеров. Японская компания получила 100% контроля над Fujitsu Siemens Computers, которая была переименована в Fujitsu Technology Solutions (Holding) BV. Сделка завершилась 1 апреля 2009 года.

История стратегического альянса такова. Fujitsu Siemens Computers была создана в 1999 году, как совместное предприятие с двумя равными долями. Изначально цель Siemens заключалась в доступе к ИТ-технологиям Fujitsu. Последней был интересен европейский рынок и соответствующее производство, которые традиционно были связаны с Siemens. Около двух лет назад немецкая Siemens так же сменила стратегические приоритеты - объявила о полной концентрации на стратегическом развитии в сферах медицины, транспорта, энергетики и производства. В свою очередь японская Fujitsu решила «мыслить глобально» в своей ИТ-сфере и предложить расширенное портфолио продуктов и ИТ-решений для компаний-заказчиков на рынке ЕМЕА (Европа, Ближний Восток и Африка). Для этого японская компания решила полностью поставит под свой контроль СП.

Компания Fujitsu создала совместное предприятие с Siemens на десять лет, что является типичным сроком для формирования подобных стратегических альянсов. В 2009 году компании должны были принять решение: пролонгировать договор или закончить совместную работу. По мнению аналитиков ИТ-рынка, закрытие СП и переход бизнеса под контроль японской компании – вполне логичный шаг. Японской Fujitsu союз с немецкой Siemens был необходим в 1999 году для выхода на мировой рынок, в частности на европейский. К 2009 году эта задача была выполнена. СП закрепилось в Европе, и Fujitsu больше не нуждалась столь остро в немецких партнерах. Тем более, что последние не смогли в необходимой для японцев мере развить ИТ-производство. Siemens с каждым годом уходила из ИТ и телекома. Забрав Fujitsu Siemens Computers, японская компания получила всю клиентскую

базу, созданную за десять лет в Европе, а, так же, опыт работы с одним из мировых промышленных конгломератов.

Ситуация подготовлена А.М.Зобовым на основе статьи: Д. Кунгуров «Японский рывок», Эксперт Online, 10 апреля 2009

Руководство Fujitsu не скрывает, что рынок ЕМЕА крайне важен для компании. «Мы, по сути „купили” этот рынок, включая Индию, для того, чтобы построить глобальную сеть и обслуживать глобальных клиентов», – сообщил «Эксперту Online» вице-президент Fujitsu в Северо-Восточной Европе Роже Семприни.

Основной продукт производства выкупленной у немцев компании – серверы. Парадокс, но наличие СП тормозило продажи этих серверов из-за различных модификаций серверов Fujitsu и [Fujitsu-Siemens](#). Компания теряла крупных клиентов, которые хотели иметь унифицированную систему серверов в своих компаниях. Типичной была следующая ситуация. Решили, например, продавать серверы в США, но пока шли переговоры между Fujitsu, Siemens и Fujitsu-Siemens, IBM и HP успевали реализовать американцам аналогичный продукт. Теперь компания Fujitsu собирается удвоить выпуск серверов с 240 до 500 тыс. в год к 2011 году.

Процесс оптимизации затрат и повышения эффективности повлиял на стратегию компании. Особое внимание решено уделять сервисному направлению, поскольку осенью 2008 года ситуация на рынке изменилась. Кризис вынудил большинство компаний снизить бюджетные затраты на «железо» и перенаправить деньги на качественное обслуживание. По данным Fujitsu, бюджетные затраты компаний-заказчиков изменились. Если раньше на «железо» тратилось 60% средств, а на сервисное обслуживание 40%, то сегодня эти доли поменялись местами.

«Мой личный прогноз относительно рынка ЕМЕА сводится к тому, что рынок „железа” будет еще падать. Но рынок сервисных услуг и рынок управляемых сервисов будет расти. Думаю, что это произойдет уже в следующем году, – говорит Роже Семприни. – Существуют прогнозы аналитиков, что в 2010 году рынок в России вырастет на 6%, через год – на 10%. Затем на 15% и 20% соответственно. Пока что в России более 80% реализуемой продукции приходится на „железо”. Но мы планируем достичь 40% в сервисном направлении».

«Сервисные услуги в отличие от продаж являются долгосрочными и поэтому позволяют более мягко проходить периоды падения спроса. Сервис увеличивает обороты на росте и не падает резко на спаде экономики, поэтому Fujitsu не придумала новую стратегию, а зафиксировала факт, происходящий сам по себе», – отмечал генеральный директор IBS DataFort Денис Калинин.

Сейчас Fujitsu делает упор на корпоративный сегмент, так как он «продвигается» меньше потребительского. Например, активно продвигает услугу «Управляемые системы хранения». Также компания будет брать на себя

управление и обслуживание инфраструктуры заказчиков. Где-то на аутсорсинг, где-то проводя консультации для компаний для достижения оптимизации. Уже есть готовые проекты управляемых сервисов. Например, компания управляет структурой системы хранения данных [SAP](#) (крупнейший производитель [ERP-систем](#)) во всем мире. Только что выиграла тендер у нового клиента Audi, у которых будет поддерживать два крупных центра обработки данных. Внедрение системы в банк Credit Suisse позволило в первый же месяц сэкономить банку более 20% расходов на поддержание этих центров, что составило более 2 млн евро в год. «Это особая стратегия, которая очень подходит в кризисные времена. Компании с удовольствием отдают на обслуживание свою инфраструктуру, так что можно ходить и предлагать такие услуги клиентам», – констатировал Роже Семприни.

Но в ближайшем будущем Fujitsu Technology Solutions планирует выпускать ИТ-решения и для потребительского рынка. Речь идет о создании виртуального рабочего места, где клиентская продукция – ноутбуки и ПК – будут иметь доступ к глобальному серверу и единой системе компонентов. Таким образом, линейки «для дома» и «для бизнеса» будут объединены. Этот процесс объединения уже начался и позволит самой компании снизить издержки и оптимизировать производство при падении спроса на розничное «железо».

Разделение линеек невыгодно с точки зрения закупки компонентов, так как они были разными для этих двух сегментов. Теперь будут одни и те же поставщики для всей продукции, например материнских плат, а это значит, что компания достигнет положительного эффекта в масштабах производства. На сегодняшний день Fujitsu уже удалось достичь сокращения издержек на 12–13% за счет объединения линеек продукции. Снижение издержек на производстве продолжится за счет увеличения заказов при возросшем объеме производства продукции.

Вопросы для анализа и обсуждения

- 1. Какова роль стратегического альянса Fujitsu Siemens в реализации глобальной маркетинговой стратегии японской компании Fujitsu?**
- 2. Каковы результаты стратегического альянса для каждого из партнеров?**
- 3. Можно ли считать стратегический альянс Fujitsu Siemens успешным?**

Walt Disney и Pixar Animation

О компании Disney - «спасти Disney».

Компания Уолта Диснея Walt Disney - одна из крупнейших корпораций индустрии развлечений в мире, которая была основана 16 октября 1923 года братьями Уолтером и Роем Диснеем. В начале – это была небольшая анимационная студия. К 2000 г. она стала одной из крупнейших голливудских студий, владельцем 11-ти тематических парков и двух аквапарков. а также нескольких сетей телерадиовещания.

Существующая уже более 85 лет, корпорация широко известна своими анимационными работами («Русалочка», «Алладин», «Король Лев» и многими другими), однако и в истории этой компании бывали и кризисы.

Один из них начался в конце 80-х, когда дела шли настолько плохо, что появилась опасность враждебного захвата знаменитым «волком с Уолл-Стрит» Солом Стайнбергом. В попытке найти выход из сложившегося положения в топ-менеджменте компании начались кадровые перестановки - в 1984 году в компанию пригласили 42-летнего CEO компании Paramount Pictures Майкла Эйснера, высокопрофессионального менеджера с известным именем и широкими связями в финансовых кругах, а на пост президента компании на совете директоров назначили Фрэнка Уэллса, бывшего главу Warner Brosers.

Эйснер и Уэллс начали с реформ в финансовой сфере, где они были великолепными специалистами. Началась реорганизация компании, и в 1986 году студия Walt Disney Productions превратилась в современную The Walt Disney Company. Эйснер и Уэллс стали выстраивать разветвленную коммерческую инфраструктуру: они видели будущее Disney в диверсификации бизнеса и превращении компании в одну из крупнейших медиа-корпораций США. Благодаря дешевым займам компания Disney в середине 1980 - начале 1990-х гг. смогла скупать все, что так или иначе относилось к медиа: спортивные команды, кабельные сети, издательства и вещательные корпора-

ции. Walt Disney начала развивать собственное сувенирное производство и торговую сеть. В результате огромная коммерческая инфраструктура в середине 1990-х годов в два раза превосходила по оборотам традиционный бизнес Walt Disney.

Учебная конкретная ситуация «Wall Disney и Pixar Animation» подготовлена в ВШБ МГУ и РУДН в 2007-2011г. А.М. Зобовым на основе групповых работ студентов - Д.Абрашовой, Л.Жученко, Ю.Иерусалимским, К.Исаевой, К.Королевой, Е. Сериковой, В.Глубоковой, П. Кузьминой, Е. Мазловой, В.Мартыненко .

Конкретная ситуация подготовлена для учебных целей, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного ведения бизнеса

Для налаживания традиционного для Disney анимационного бизнеса Эйсер переманил из Paramount своего бывшего подчиненного - руководителя производственного подразделения и отдела маркетинга Джеффри Катценберга, знаменитого своим чутьем на таланты и умением эксплуатировать их с максимальной коммерческой выгодой. В Walt Disney он возглавил созданное специально под него подразделение полнометражной анимации. В него Катценберг отобрал наиболее ярких сотрудников со старой киностудии, а остальных привлек со стороны. Эта команда начала выдавать хиты один за другим: в 1988 году они выпустили «Кто подставил кролика Роджера?», на следующий год - «Русалочку». За ними подряд вышли «Красавица и чудовище», получивший «Оскара», «Аладдин» и, наконец, в 1994 году - самый кассовый анимационный фильм десятилетия «Король лев».

В итоге - новые люди у руля компании - молодые управленцы Майкл Эйсер. Фрэнк Уэллс и Джеффри Катценберг - сумели в кратчайшие сроки вывести компанию Disney из кризиса, диверсифицировать ее бизнес и взять курс на экономическое процветание. В течение 10 лет (1984-1994) диснеевская анимация пережила свой второй Золотой век, а оборот компании вырос с \$1.4 млрд. до \$10 млрд.

Это были последние успехи в традиционном подразделении - анимации, а основные доходы компания стала получать от всех других видов бизнеса, наращенных Эйсером и Уэллсом. В 1994 году произошла катастрофа личного вертолета, унесшая жизнь президента компании Disney Фрэнка Уэллса. Оставшись вдвоем, Майкл Эйсер и Джеффри Катценберг не сумели достойно разделить власть и скандально разошлись. Майкл Эйсер - стал президентом компании, под его руководством Walt Disney стала выпускать сиквелы популярных картин прошлых лет и сериалы по их мотивам. Буквально за 10 лет силами зарубежных филиалов было выпущено около 20 видеосиквелов, недорогих в производстве, и не претендовавших на «Оскар». Это позволяло сократить временные и финансовые затраты на производство. В развитие было вложено порядка \$5 млрд., однако в экономическом отношении не удалось продвинуться ни на шаг. Стагнация побеждала на всех фронтах.

Руководство компании Disney искало способы разнообразить свою продукцию, выйти за пределы традиционной рисованной анимации. Приблизительно в то же время художники Pixar всерьез задумались о создании полнометражной компьютерной ленты с визуально реалистичными персонажами и полностью трёхмерными декорациями. Как небольшая студия Pixar привлекла внимание такого гиганта, как Disney?

О компании Pixar: «Зарождение».

Для создания спецэффектов во второй части фильма, «Звёздные войны. Эпизод V: Империя наносит ответный удар» Джордж Лукас решил создать собственное подразделение компьютерной графики. Новое подразделение, LucasFilm CG, было образовано в 1979 году на базе сотрудников Лаборатории Компьютерной Графики Нью-Йоркского Технологического Института, с участием Эда Кэтмелла (ставшего вице-президентом LucasFilm CG) и Элви Рейа Смита. Первоначальным заданием LucasFilm CG стало создание для подразделения спецэффектов Лукаса, Industrial Light & Magic (ILM), цифрового фильм-принтера, позже получившего название «Pixar».

В мае 1983 года Джордж Лукас из-за развода с женой решил продать LucasFilm CG студию. Эд Кэтмелл, один из сотрудников Лукаса, хотел сохранить компанию, поскольку всегда мечтал создавать полнометражные фильмы. Но ему необходимо было найти человека, согласного купить студию. В это же время LucasFilm CG изменила своё имя на Pixar (позднее - Pixar Animation Studios). Почему Pixar? Большинство людей ассоциировали подразделение LucasFilm CG с её цифровым фильм-принтером «Pixar».

В результате поиска покупателя Эд Кэтмелл встретился со Стивом Джобсом, одним из основателей Apple, недавно уволенным оттуда. В то время «исторической» встречи он рассказал о своей мечте, о видении будущего: Pixar, как студия, чьи фильмы будут представлять собой один гигантский спецэффект. Но Джобс, всё ещё не оправившийся после своего изгнания из компании Apple, отказался. После неудачной попытки Кэтмелл обращался к компаниям General Motors и Phillips Electronics, но ответ был прежним. Последняя надежда продать Pixar появилась в 1986 году, когда Кэтмеллу ещё раз удалось поговорить со Стивом Джобсом. И после демонстрации компьютерной анимации, созданной Pixar, Джобс, на этот раз сказал «да», предложив Джорджу Лукасу 10 миллионов долларов. В 1985 году была, таким образом, после сложных переговоров основана компания Pixar.

В 1986 году сразу же после организации новой компании была начата работа над созданием первого для Pixar короткометражного фильма под названием «Люксо младший», повествующего о наблюдении лампы за игрой своего ребёнка-лампы. В 1987 году «Люксо младший» получил «Оскар» за «Лучший анимационный фильм». Что же касается простых зрителей, они были буквально влюблены в малыша Люксо. Вот почему Pixar, видя как на глазах растёт популярность маленькой лампы, сделала её своим символом. В течение последующих лет также вышли короткометражные работы, получавшие награды: так в 1997 году вышел фильм «Мечта Реда», в 1988 году – «Оловянная игрушка» и т.д.

Истории альянса. Эпизод I: Начало сотрудничества.

Сотрудничество между Pixar и Disney началось в 1988 году, когда программисты обеих студий разрабатывали программу CAPS' (Computer Assisted Production System), ставшую основой инструментария в производстве всех диснеевских мультфильмов.

Через некоторое время, пронаблюдав за успехами Pixar в области создания анимационных короткометражек и рекламных роликов, а также разработки системы RenderMan, Питер Шнейдер, глава анимационного отдела студии Disney, стал предлагать Pixar всё более заманчивые условия касательно сотрудничества между студиями. Вплоть до назначения Джона Лессетера, исполнительного вице-президента и главного аниматора Pixar, режиссёром мультфильмов Disney. «В процессе создания CAPS люди из Disney понимали, что мы - нечто большее, чем просто ещё одна начинающая анимационная студия, - говорит Эд Кетмалл, президент Pixar, - Мы управлялись со своей работой вовремя и в рамках отведённых на неё средств, при этом, отдавая больше, чем они требовали. Постепенно дело дошло до того, что они захотели переманить Джона к себе назад (Лессетер работал аниматором в Disney в начале 80-х гг. прошлого столетия), но он понимал, что вокруг творится нечто необычное».

В конце концов, в 1990 году Лессетер предложил сделку: «Если между нашими студиями завязались такие тесные отношения, почему бы Pixar не сделать для вас что-нибудь?» Вначале представители Disney ответили отказом: «Вся анимация для мультфильмов будет создаваться лишь силами наших сотрудников». Но в феврале 1991 года Эду Кетмаллу поступило предложение о более тесном сотрудничестве между студиями.

История альянса. Эпизод II: Успех.

Решение Disney и Pixar создать производственное объединение в феврале 1991 года казалось для Disney рискованным и неординарным шагом. «Вы нам - свою цифровую мультипликацию, мы вам - свое раскрученное имя», - именно по такому принципу кооперировались менеджеры Walt Disney со специалистами студии Pixar. По соглашению Pixar, используя свои мощности, стала заниматься производством полнометражных мультфильмов, а Disney предоставляла Pixar финансирование, свой бренд и дистрибуторскую сеть. Основные финансовые и репутационные риски, таким образом, несла Disney. Хотя компании соответственно и делили расходы на создание и раскрутку, и прибыль от проката, но основные финансовые и репутационные риски несла Disney.

1991 год. Disney и Pixar подписали соглашение на разработку и выпуск первого полнометражного компьютерного мультфильма «История игрушек», режиссером которого стал Джон Лассетер. «История игрушек» стал первым из трёх фильмов, которые Pixar снимала с Disney. Потребовалось \$30 млн, 27 аниматоров, около 80 техников и четыре года, чтобы снять «Историю игрушек». Разумеется, успешное создание было бы невозможно без эксклюзивных технологий, разработанных Pixar, и диснеевского опыта разработки сценариев для мультфильмов, их озвучивания и раскрутки.

1993 год. Диснеевское руководство настояло на приостановке производства, потребовав кардинального изменения образа игрушечного ковбоя Вуди, главного персонажа мультфильма.

1995 год. Оглушительный успех «Истории игрушек»: картина номинирована на «Оскар» и, в конечном счете собрала свыше \$191 млн. кассовых сборов в США и стала самым кассовым фильмом 1995 года.

1997 год. Условия соглашения были изменены. Disney и Pixar заключили долгосрочный договор о совместном производстве мультфильмов. Выглядела схема следующим образом: Pixar делала мультики, а Disney занималась их дистрибуцией. Затраты и доходы делились между двумя компаниями поровну. Pixar и Walt Disney договорились снять ещё 5 фильмов в течение 10 лет. Pixar увеличила свою долю от прибыли с 15% до почти 50% и получила право ставить своё имя рядом с маркой Disney. По этой схеме компании с успехом проработали семь лет, выпустив четыре кассовых мультфильма: «Жизнь жуков» (1998), «Историю игрушек 2» (1999). «Корпорацию монстров» (2001) и «В поисках Немо» (2003).

1998 год. Обостряется конкуренция между 3-D анимационными студиями: компания Disney заблаговременно объявила, что новая картина производства студии Pixar под названием «Приключения Флика» стартует в канун Дня благодарения 1998 года. Однако неожиданно вперед вырвалась компания DreamWorks. Релиз ее собственного мультфильма «Муравей Антц» был первоначально запланирован на март 1999 года, но Джеффри Катценберг (бывший маркетинговый директор Disney), руководивший анимационным подразделением DreamWorks, поставил перед своими сотрудниками цель, во что бы то ни стало опередить компанию Disney. «Муравей Антц» вышел успешным, и этим, как ни странно не охладил, а даже подогрел интерес к картине от Disney и Pixar. Вольная экранизация басни Эзопа «Муравьи и Кузнечик» появилась на экране в пятитдневный уик-энд Дня благодарения и собрала невероятные \$45 млн. (если брать три дня самого уик-энда, то сумма составит \$33 млн., то есть второй результат для мультфильмов после «Короля-Льва»). За весь же период проката лента положила в копилку диснеевских дистрибьюторов более \$360 млн. мировых кассовых сборов. Другими словами, суперуспех «Истории игрушек» был повторен. «Флик» стоил дешевле «Антца» или диснеевских традиционных мультфильмов - его бюджет составил \$45 млн., но стал успешнее «Муравья Антца».

1999 г.. «История игрушек 2» доказала, что успех первой части не был случайностью. Итоговая мировая касса мультфильма составила почти \$500 млн. Эта лента была сделана вне соглашения с Disney: диснеевские менеджеры еще в 1996 году постарались особо оговорить, что возможные сиквелы будут сниматься вне соглашения. Отношения Эйснера и Джобса накалились. Эйснер очень хотел заполучить третью часть «Истории игрушек» и утверждал, что, если Pixar не снимет третью часть, Disney создаст её самостоятельно.

В дальнейшем силами диснеевской компьютерной фабрики даже была предпринята попытка снять масштабную компьютерную ленту «Динозавр», на собственно съёмки которой было израсходовано \$127.5 млн. В мире было собрано еще \$217 млн. По большому счету очень хорошие

показатели, но не для сверхдорогого «Динозавра». Однако, все же главной бедой был сценарий. Съемки начались в то время, когда сценарий еще был сырым, но Майклу Эйснеру срочно требовалась история с динозаврами в духе разрабатываемого для Диснейленда нового аттракциона Dino-land. Чтобы успеть к новой дате премьеры, было принято решение вырезать все «необязательные» сцены и спешно закончить производство. Создание второго собственного компьютерного мультфильма оказалось непосильной задачей для Disney. Перед самым началом производства, когда на создание мультфильма уже было потрачено более \$20 млн., руководство Disney остановило производство.

Сам Майкл Эйснер весьма нетривиально навел порядок. Он попросту уволил свыше 100 художников компьютерной графики и распорядился отказаться (!) от собственных трехмерных мультфильмов сделав ставку только на Pixar..

2001 г. DreamWorks устроила видеорелиз позже ставшего знаменитого «Шрека» одновременно с кинопремьерой «Корпорации монстров» Disney -Pixar. Компания Disney, всегда блистательно раскручивавшая мультфильмы Pixar, на этот раз превзошла сама себя. Рекламная кампания «Корпорации монстров» стала крупнейшей в истории Disney. Партнёрами по раскрутке выступили Pepsi, Kellogs, Hasbro, McDonald's и многие-многие другие.

Картина стартовала за две недели до Дня благодарения. Но триумфальное начало проката в любом случае было совершенно закономерным. И, хотя в Америке «Монстры» не смогли догнать «Шрека», в мире победа осталась за картиной от Pixar - \$273 млн. против \$215 млн.

2003 год. На достижениях предыдущих фильмов компании не остановились. «В поисках Немо», пятая лента от Pixar и Disney, наконец-то превзошла достижения великого «Короля-Льва». Только в Америке эта картина собрала почти \$340 млн. На фоне оглушительного успеха были окончательно закрыты французский и японский анимационные филиалы. Было заявлено: «После изучения наших планов и производственных издержек, мы убедились, что не можем больше поддерживать дополнительные производственные мощности».

Истории альянса. Эпизод III: Разногласия.

2004 год. В январе 2004-го Pixar решила пересмотреть правила игры.. Pixar потребовала, чтобы доля прибыли от фильмов студии в партнерстве возросла. Но управляющий директор Walt Disney Майкл Эйснер категорически не согласился. «Я не думаю, что проблемы возникли только сейчас, - говорит Стенли Голд, бывший директор Disney Corporation. - Они были изначально заложены в несправедливости отношений между Disney и Pixar. Это, безусловно, вина Эйснера. Он хотел бесплатного сыра, но это можно получить только раз или два, а строить так отношения на долгий срок невозможно. Мне

трудно себе представить, что корпорация будет делать дальше после разрыва отношений с Pixar. Ведь Эйснер только что закрыл последнюю собственно диснеевскую студию мультипликационных фильмов и поувольнял всех художников».

Самостоятельные проекты компании Walt Disney проваливаются в прокате. На этом фоне зависимость Disney от Pixar и ее творений становится все заметнее.

Pixar предложил Disney новую схему сотрудничества: Pixar сама будет финансировать проекты (с бюджетом около \$80 млн.) и соответственно забирать прибыль, из которой станет выплачивать Disney определенный процент за дистрибуцию. Ничего удивительного, что в Disney от такого варианта отказались: каждый мультфильм Pixar приносил компании около \$200 млн. чистой прибыли. По новой схеме эта сумма грозила сократиться более чем в два раза. Ни Стив Джобс (Pixar), ни Майкл Эйснер (Disney) уступать не собирались. Отношения в альянсе окончательно «дали трещину» и Майкл Эйснер категорически отказал партнерам в пересмотре условий сотрудничества с Pixar. Мол, не желаете сотрудничать на старых условиях - давайте разорвем предыдущие контракты. Pixar от своих требований не отказалась, но в рамках предыдущего соглашения согласилась снимать еще два фильма «Тачки» и «Суперсемейка». Но после этого шансов на примирение осталось мало.

В 2004 году, как и было обещано, вышел фильм «Суперсемейка». Зато этот фильм получил и зрительскую любовь - в прокате он собрал около 630 млн. долл. (!). и признание кинокритиков - он был удостоен премии «Оскар» как «Лучшая полнометражная анимация».

2005 год. Мультфильм «Тачки» оказался не менее успешным, чем его предшественники: при бюджете в 120 млн. долл. в прокате США он собрал около 244 млн. долл., а в мировом прокате - 462 млн. Для озвучивания одного из персонажей мультфильма был приглашен Михаэль Шумахер. «Тачки» были удостоены премии «Эмми» и «Золотой Глобус» как «Лучший полнометражный мультфильм». Однако, «Оскар» в этой номинации получил фильм «Делай ноги».

Эпизод IV: Слияние.

2006 год. После смены руководства на студии и назначения главой Disney Роберта Айгера начались переговоры о новых формах сотрудничества, которые и завершились сделкой по приобретению Pixar за 7,4 млрд долларов, в ходе сделки акционеры Pixar обменяют каждую свою акцию на 2.3 акции компании Disney.

Глава студии Pixar Стив Джобс должен был получить 7 процентов акций компании Disney и войти в совет директоров. В результате сделки Walt Disney сможет восстановить свое доминирующее положение в области создания мультфильмов. «Сотрудничеству Disney и Pixar отныне не будут мешать различные барьеры, возникающие при работе двух разных компаний», заявил глава Pixar Стив Джобс, вошедший в состав совета директоров компании Disney.

По мнению Джобса. «Теперь студия сможет сфокусировать внимание на главном- на создании новых сюжетов и новых фильмов. Студия Pixar уже много лет работала в тесном контакте с Disney. Она занималась производством мультфильмов, а Disney - их прокатом и маркетингом.

Как удалось компаниям прийти к соглашению после ссоры? - Все дело, в новом генеральном директоре компании Роберте Айгере. Вот как он комментирует достижение договоренности о слиянии: «Когда я стал гендиректором компании, я должен был определить приоритеты компании, и одной из важнейших для нас отраслей выбрал анимацию. Как раз в тот момент истекал контракт Pixar с Disney. Я понял, что для того, чтобы Disney стала по-настоящему великой компанией, ее анимация должна быть поистине потрясающей. У нас не было возможностей для создания таких анимационных фильмов. Pixar же была символом всего самого лучшего в анимации и в смысле искусства, и в смысле технологий. И я понял, что, возможно, идеальным решением этой проблемы стало бы присоединение Pixar к нам. Чтобы люди из Pixar встали у руля нашего анимационного подразделения. Проблема была в том, что студия была независимой и не было уверенности, что она хотела бы стать частью Disney. Кроме того, студия стоила весьма недешево. За несколько месяцев переговоров со Стивом Джобсом и Джоном Лассетером я смог их убедить в том, что союз с Disney будет для них выгодным. Лассетеру было особенно интересно попробовать возродить анимационное подразделение Disney. Несколько десятилетий назад он работал там, и ему хотелось вернуться. Стив Джобс считал Disney великой компанией, которая нуждается во многих изменениях. Он был готов присоединиться к ней как крупнейший акционер и фактически поставить собственные деньги на ее будущее. Так что тогда я решил сразу две проблемы: восстановил отношения с Pixar и начал процесс возрождения нашего анимационного подразделения. Спустя год после завершения этой сделки я могу сказать, что наше сотрудничество оказалось весьма успешным».

Эпизод V: Слияние в действии.

Итак, в 2006 г. компания Walt Disney выкупила за 7,4 млрд. долларов фирму Pixar, занимающуюся анимационными проектами. В этот период заканчивался срок договоренности о сотрудничестве между двумя гигантами мультипликации; заключить аналогичное соглашение на будущее они не сумели, поскольку не могли выработать компромиссное решение о разделе прибыли. Потеря такого партнера стало бы для фирмы Disney тяжелым ударом, поскольку спрос на производимые мультипликаторами Pixar кино-, видеофильмы, DVD и сопутствующую им сувенирную продукцию оставался стабильным высоким. Доходы от шести фильмов, над которыми работала студия Pixar в сотрудничестве с Disney, оцениваются в 3,2 млрд. долларов (И это только кассовые сборы!).

Интересно отметить формат слияния: студии Disney и Pixar остаются независимыми юридическими лицами, Pixar сохраняет свое имя и местоположение. Начиная с фильма «Тачки» брендинг осу-

ществляется под именем «Disney•Pixar». В условиях сделки были четко оговорены несколько вопросов: никаких попыток насадить корпоративную культуру, никаких переездов из нынешнего офиса, никаких надзирающих менеджеров со стороны Disney, никаких изменений в HR-политике компании (Лассетер сам набирает своих аниматоров, и в Pixar ни у одного из сотрудников нет трудового контракта, все работают под честное слово босса).

Обозреватели, однако, утверждают, что еще более важным фактором при принятии решения о покупке для руководства Disney стал талант сотрудников этой фирмы, особенно Джона Лассетера, которого в Pixar считают основной творческой единицей.

Действительно, как отмечают аналитики, если в мире сегодня есть анимационный гений, равный Уолту Диснею, то зовут его Джон Лассетер. Создатель студии Pixar и отец индустрии компьютерной анимации.

Сегодня в индустрии развлечений существует три типа гениев: гении коммерческого кино, способные снимать фильмы, собирающие сотни и сотни миллионов в прокате. И гении авторского кино, способные создавать на экране настоящие произведения искусства, которые, правда, не приносят много денег. Зато приносят много положительных рецензий и призов европейских кинофестивалей. Но самым востребованным и, к сожалению, самым редким типом гения является тот, кто умеет снимать качественное кино и зарабатывать на них миллиарды. Любимец критиков и в буквальном смысле слова король компьютерной анимации Джон Лассетер относится именно к этой категории.

Уникальный талант Лассетера признал даже Джеффри Катценберг, генеральный директор конкурирующей американской студии Dreamworks, который в 2007 году в интервью газеты «Ведомости» на вопрос: «Ощущаете ли вы себя королем анимации?», ответил: "Нет. До короля мне еще очень далеко. Король – это Джон Лассетер».

На сегодняшний день студия Pixar выпустила 10 полнометражных фильмов, и каждый из них был феноменально успешен как у критиков, так и у зрителей. Общие сборы оцениваются в \$5,2 млрд. И это только сборы в кинотеатрах. Для корпорации Disney, в которую входит студия Pixar, это золотое дно. Объем продаж игрушек, основанных только на мультфильме «Тачки» (2006 г.), перешагнул порог в \$5 млрд.

Но финансовые успехи Pixar – это отнюдь не самое главное. Наверное, студия сегодня является последним прибежищем духа свободного творчества в Голливуде. И это целиком и полностью заслуга Лассетера.

При этом не стоит забывать и про вклад компании Disney в развитие Pixar. Disney предоставлял финансовую поддержку и эффективно осуществлял маркетинговую деятельность для студии, как в период сотрудничества компаний, так и после приобретения Pixar. Эд Кэтмелл, один из создателей студии Pixar и нынешний Президент студий Pixar и Disney, анализирует результат данной покупки:

“Сейчас после слияния с Disney Animation у нас появились дополнительные возможности. И чрезвычайно приятно видеть, как принципы, на которых мы строили студию Pixar, продолжают действовать и развиваться. Наша команда, я и Джон, а также те, кого уже нет в живых, и кто основал с нами компанию Pixar, достигли нашей главной цели и теперь Pixar и Disney производят анимационные фильмы, которые затрагивают мировую культуру”.

Действительно, совместная деятельность Pixar и Disney демонстрирует удивительные результаты: за все время существования студии компьютерной анимации не было выпущено ни одного провального проекта. Все фильмы без исключения имели огромную популярность среди зрителей и кино-критиков по всему миру. Каждый был номинирован на премию Оскар, 5 получили награды как «Лучший анимационный фильм».

За последние 5 лет, работая в составе Disney, Pixar выпустил на экраны 4 необыкновенно успешных проекта: «Тачки» (2006 г.), «Рататуй» (2007 г.), «Валл-и» (2008 г.) и «Вверх» (2009 г.). Следующие ожидаемые проекты: долгожданные «История игрушек 3» (2010 г.) и «Тачки 2» (2011 г.)

"Тачки" стал очередным шагом Pixar на пути к успеху. Изначально, идея заставить говорить машины и сделать их взаимоотношения похожими на людские, казалось настоящим безумием. Но режиссер Джон Лассетер, придумавший одиннадцать лет назад "Историю игрушек", убедил всех, что это не просто возможно, а еще и очень даже интересно. В результате, "Тачки" с первого и до последнего дня показа ждал небывалый ажиотаж. Бюджет фильма составил \$120 млн., а мировые кассовые сборы превысили отметку в \$461 млн. Кроме того, «Тачки» получил «Золотой глобус» в категории «Лучший анимационный фильм»; был номинирован на «Оскар» в номинации «Лучший полнометражный мультфильм» Написанная Рэнди Ньюманом для этого фильма песня «Our Town» (Наш городок) также была номинирована на «Оскар». Фильм удостоен премии «Эмми» в номинациях «Лучший полнометражный мультфильм» и «Лучшая музыка к полнометражному мультфильму» (композитор Рэнди Ньюман), номинировался также в категориях «Лучшая работа художника-постановщика в полнометражном мультфильме», «Лучший сценарий полнометражного мультфильма», «Лучшие спецэффекты в полнометражном мультфильме», «Лучшая режиссура полнометражного мультфильма» и «Лучшие персонажи в полнометражном мультфильме».

Следующим феноменальным успехом студии стал мультипликационный фильм «Рататуй». Эксперты по крысам, профессиональные шеф-повара, попиксельное воспроизведение навозной кучи и отходов питания. Такой тщательной подготовки, как к "Рататую" мировая анимация еще не знала. Так же как и не знала таких внушительных сборов. История о крысе мечтающей стать поваром, стала самым кассовым мультфильмом в истории кино. В общей сложности эта история принесла Pixar 621 миллион долларов (при бюджете в 150 \$млн.) и подняла планку современной мультипликации до облачных высот. Собственно популярность и превосходность картины «Рататуй» подтверждает и победа в номинации Оскара на лучший анимационный фильм 2007 года.

И надо же такому случиться, что уже спустя год сама студия Pixar превзошла свое собственное достижение. «История ВАЛЛ-И», одинокого робота очищающего опустевшую планету Земля от мусора, зародилась в недрах студии еще четырнадцать лет назад. Но тогда технический прогресс не позволил осуществить задуманное. Лишь в 2008 году воплотили в жизнь совершенно безумную и безумно совершенную историю любви двух роботов, преисполненную такой романтики и трогательности, которой могли бы позавидовать многие современные мелодрамы. В общей сложности фильм собрал более \$521 млн., стал победителем «Оскар» в номинации на лучший анимационный фильм; получил Золотой глобус – 2009 также за лучший анимационный фильм, и стал призером премии Британской академии.

В мае 2009 года Каннский кинофестиваль впервые в своей истории открылся показом мультфильма, и этим мультфильмом стал «Вверх». «Вверх» был удостоен премии Оскар в категориях лучший анимационный полнометражный фильм и лучшую музыку к фильму. По данным ресурса Rotten Tomatoes, 98 % кинокритиков выдали положительные заключения о мультфильме. Более того, «Вверх» был номинирован на Оскар в категории «Лучший фильм года» - до этого такой чести был удостоен лишь мультфильм «Красавица и Чудовище». При бюджете в \$175 млн. фильм собрал в прокате более \$720 млн. – из всех мультфильмов Pixar больше удалось собрать лишь «В поисках Немо». История дружбы пенсионера-вдовца Карла Фредрикссена и юного следопыта Рассела никого не оставила равнодушным, абсолютное же восхищение вызывают первые 10 минут фильма, в которые создателям удалось уместить всю жизнь главного героя.

Эпизод VI/ Собственные проекты Disney

После объединения Disney продолжает выпускать собственные мультфильмы: «В гости к Робинсонам» (2007), «Вальт» (2008), «Принцесса и лягушка» (2009), к выходу готовится юбилейный мультфильм – 50-й по счету – «Tangled» про принцессу Рапунцель.

В 2008 г. студия Disney Animation выпустила на экраны собственный компьютерный проект в формате 3D под названием «Вальт». Мультфильм оказался достаточно успешным: при заложенном в него бюджете в 150 млн. долл., кассовые сборы принесли компании свыше 308 млн. долл. Несмотря на то, что «Вальт» считается самостоятельной работой Disney, влияние Pixar на данный проект очевидно. И это не удивительно, ведь продюсером фильма стал Джон Лассетер. Он предложил на роль режиссера-постановщика Криса Уильямса, работавшего в Pixar, а в помощь ему было выделено два человека – Байрон Ховард в качестве сорежиссера, уже не раз работавший в студии Disney на ролях художников-аниматоров, и сценарист Дэн Фогельман, работавший в Pixar в составе большой команды авторов «Тачек».

Кажется, что только благодаря этой команде традиционная для Disney история про собачку, которая через всю страну бежит к своей хозяйке, превратилась в захватывающее зрелище, где такая

банальная процедура, как поездка на поезде, превращается в экшн на уровне финальной сцены «Миссия: невыполнима». «Вольт», конечно, не составит конкуренции пиксаровскому «ВАЛЛ-И» в битве за «Оскар» и вряд ли оставит какой-то глубокий след даже в самых юных сердцах. Но простая сиюминутная радость, какой зрители давно уже не ждали от диснеевской продукции, явно присуща этому мультфильму.

«Принцесса и лягушка» стал первым после продолжительного перерыва полнометражным фильмом студии, выполненным в технике традиционной (рисованной) анимации и продолжил традиции диснеевских мультфильмов-мюзиклов. Над созданием мультфильма работала команда мультипликаторов под руководством Рона Клементса и Джона Маскера, создателей «Русалочки» и «Аладдина», продюсером стал несменяемый Джон Лассетер. Мультфильм наряду с «Вверх» был номинирован на Оскар. Однако сборы были более чем скромными: 267 млн. долл. при бюджете в 105 млн. долл. Причем Disney связывает это с неудачно выбранным названием: по их мнению, мальчишеская аудитория не слишком-то стремится смотреть мультфильмы с девчачьими названиями. Поэтому свой следующий фильм “Rapunzel” студия переименовала в более нейтральный “Tangled” («Спутанные»). Кстати и он, как утверждается, будет выглядеть как традиционный нарисованный от руки диснеевский мультфильм, но в 3D.

Однако, скромные сборы Disney Animation Studios – не повод для беспокойства. Walt Disney Pictures выпускает все больше и больше успешных художественных фильмов: «Пираты Карибского моря», «Хроники Нарнии», «Сокровище нации», «Зачарованная», «Сказки на ночь», «Классный мюзикл», «Алиса в стране чудес», «Принц Персии» и многие другие. Так что зрители все чаще видят классическую заставку Disney перед новыми фильмами.

Информационные источники

1. <http://www.boxofficemojo.com>
2. <http://mult-tachki.ru/>
3. www.wikipedia.org
4. www.pixar.com
5. www.disney.ru
6. http://news.bbc.co.uk/hi/russian/business/newsid_4645000/4645404.stm
7. <http://www.gzt.ru/topnews/culture/252275.html>
8. <http://habrahabr.ru/blogs/pm/44875/>
9. <http://www.kinopark.net/news/detailed/news907842.htm>
10. http://kinoplaneta.org/rezen_film/940-Vol_t.html
11. <http://pda.gzt.ru/column/ivan-filippov/252275.html>

12. <http://www.amic.ru/news/111028/&dd=16&mm=9&yy=2009>
13. <http://www.kinokadr.ru/films/>
14. <http://www.nytimes.com/2008/06/01/business/media/01pixar.html?dlbk>

Вопросы для анализа и обсуждения
учебной конкретной ситуации «Walt Disney и Pixar Animation»

1. Каковы объективные и субъективные предпосылки и целесообразность данного стратегического альянса?
2. К какому типу стратегических альянсов его можно отнести ?
3. Как Вы оцениваете результаты данного стратегического альянса для Pixar Animation?
4. Как Вы оцениваете результаты стратегического альянса для Walt Disney?
5. Оправдано ли для Pixar Animation слияние с Walt Disney? Почему альянс не мог продолжаться дальше?

Завершающий тест
«Международные стратегические альянсы в маркетинге»

Преподаватель: А.М.Зобов

Студент: _____

6. Проведите сравнительный анализ основных методов консолидации бизнеса.

7. В чем причины «революции стратегических альянсов» в 80 г.г. XX в.?

8. В чем отличие стратегических альянсов от такой формы взаимодействия компаний как *межфирменная кооперация*?

9. Каковы закономерности консолидации бизнеса отражает S-образная кривая AT-Kearney?

10. Какие на Ваш взгляд наиболее важные критические проблемы необходимо учитывать при вступлении или организации альянса?

11. Каковы особенности стратегических альянсов в России?

Миникейс «Альянсы Philips»

Уже более 15 лет одна из известных голландских компаний на мировом рынке – Philips, не может показать сколько-нибудь значительный рост доходов. Рекламные компании конца 90-х г.г. XX в. под лозунгом-девизом «Изменим жизнь к лучшему» не принесли тех результатов, которых от них ждали. Бренд хорошо известен в Европе, но ассоциируется не с инновационными технологиями, а с тостерами. В США компания вообще малоизвестна. Philips нужна не просто очередная рекламная компания, а полная трансформация, что признают и ее руководители.

Компания планирует сосредоточиться на трех основных идеях-направлениях: «изменения вокруг тебя», «легко попробовать» и «продвинутость». Philips хочет сделать современные высокотехнологичные решения простыми и понятными в использовании.

Компания не ставит своей целью стать модной. Как может быть модной компания, которая 20% прибыли получает от продажи медицинского диагностического оборудования. Тем не менее, ставится задача обновить свой имидж, сделать его более актуальным тенденциям нового века.

Современное развитие для Philips – это «развитие через альянсы». 27 марта 2002 года Philips и крупнейший американский производитель ПК Dell Computer объявили о заключении стратегического альянса сроком на 5 лет. Стоимость контракта оценивается в \$5 млрд. с учетом ежегодного 25-процентного роста. Цель альянса для Philips – проникновение на новый для компании рынок компьютерной периферии, а также глубокое проникновение торговой марки на рынок США. Philips будет поставлять Dell электронно-лучевые трубки и плоскопанельные мониторы, запоминающие устройства, сетевые решения и другие компоненты для компьютерных систем. Dell станет привилегированным мировым поставщиком серверов промышленного стандарта и хранилищ данных, рабочих станций и ПК, в основном, для внутреннего пользования Philips. Dell займется также маркетингом и продажей широкого ряда периферийных устройств, на американском рынке, для компьютеров и сопутствующих продуктов под торговой маркой Philips

Компании ищут и иные сферы взаимодействия. Возможно, они будут разрабатывать архитектуру для высокопроизводительных компьютеров, на базе которых функционирует диагностическое оборудование от подразделения медицинских систем Philips.

Philips и компания Nike заключили стратегический альянс, целью которого является разработка новейших цифровых решений для любителей спорта и фитнеса.

В конце 2002 года Philips и шведская компания IKEA так же создают глобальный альянс. По условиям договора между компаниями, продукция Philips (телевизоры, аудио-системы и т.д.) будут использоваться в экспозициях торговых центров IKEA по всему миру.

В это же время, компания Philips подписывает контракт с Benq Corp. (известная ранее как Acer Communications & Multimedia), согласно которому компании будут заниматься совместными разработками пишущих DVD-приводов. Компании выбрали стандарт DVD+RW из трех ныне действующих стандартов (DVD+RW, который разработала Ricoh и поддерживается Philips и Sony, DVD-RAM от Matsushita и DVD-RW, разработанный Pioneer). Данный альянс подтолкнул компанию SONY подписать меморандум о взаимопонимании и сотрудничестве с Lite-On IT для удержания своих позиций на рынке приводов DVD-ROM/CD-RW. Philips в рамках нового альянса будет заниматься разработкой устройств и пропагандой стандарта, а Benq обеспечит внедрение разработок и производство. Для достижения этих целей планируется создать исследовательский центр под руководством Philips, который займется проектированием узлов новых приводов. Производство устройств будет развернуто на заводах обеих компаний.

19 февраля 2002 г. в Японии девять известных мировых компаний - Hitachi Ltd., LG Electronics Inc., Matsushita Electric Industrial Co., Ltd., Pioneer Corporation, **Royal Philips Electronics**, Samsung Electronics Co. Ltd., Sharp Corporation, Sony Corporation и Thomson Multimedia, объявили, что совместно выработали базовые спецификации для формата видеозаписи на оптический диск большой емкости следующего поколения под названием Blu-ray Disc. Blu-ray Disc позволяет осуществлять запись, повторную запись и воспроизведение до 27 гигабайт (Гбайт) данных на одностороннем, одноуровневом диске размером 12 см, аналогичном по размеру дискам CD/DVD, при помощи сине-фиолетового лазера 405 нм.

В дополнение к активному продвижению нового формата во всей отрасли девять перечисленных компаний планируют начать лицензирование нового формата, как только будут окончательно доработаны спецификации. Ожидается, что процесс лицензирования начнется приблизительно весной 2002 года.

В 2004 году компания Philips Electronics совместно с британской компанией Dixons, без лишнего шума и помпезности, вновь возвращается на рынок персональных компьютеров.

Как пишет Reuters, сделка с Dixons означает, что Philips нашел еще один розничный рынок сбыта для своих телекоммуникационных продуктов для выхода в Интернет, выпускаемых под брендом Streamium.

Вопросы для анализа

1. **Что стало причиной столь активного «увлечения» Philips стратегическими альянсами в последние годы?**
2. **К какому типу стратегических альянсов относятся альянсы, описанные в ситуации?**

