Carlsberg Group має широкий портфель брендів, як глобальних, так і локальних. Бренди-лідери у залежності від географічних регіонів та країн наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Ключові бренди Carlsberg Group [38]

|  |  |
| --- | --- |
| Країна | Ключові бренди |
| 1 | 2 |
| Данія | Tuborg, Carlsberg, Jacobsen, Nordic |
| Швеція | Falcon, Eriksberg, Pripps, Carlsberg, Nya Carnegie, Brooklyn, 1664 Blanc |
| Норвегія | Ringnes, Tuborg, Carlsberg, E.C. Dahls, 1664 Blanc, Brooklyn, Munkholm |
| Фінляндія | Karhu, Koff, Nikolai, Carlsberg, Brooklyn |
| Франція | 1664, 1664 Blanc, Grimbergen, Carlsberg, Kronenbourg, Tuborg Skøll, Tourtel |
| Швейцарія | Feldschlösschen, Cardinal, Carlsberg, Brooklyn, Grimbergen, Somersby |
| Польща | Okocim, Kasztelan, Harnas, Carlsberg, Somersby, Grimbergen, Birell |
| Країни Балтії (Естонія, Латвія, Литва) | Aldaris, Svyturys, Utenos, Saku, Carlsberg, Grimbergen, 1664 Blanc |
| Велика Британія | Carlsberg, Tetley, Brooklyn, San Miguel, Grimbergen, Poretti |
| Італія | Poretti, Bock, Carlsberg, Tuborg, Brooklyn |
| Німеччина | Holsten, Astra, Duckstein, Carlsberg, Grimbergen, Brooklyn |
| Південно-Східна Європа (Греція, Сербія, Болгарія, Хорватія) | Mythos, Fix, Lav, Pan, Pirinsko, Shumensko, Carlsberg, Tuborg, Somersby. Grimbergen, Birell |
| Португалія  | Key brands: Super Bock, Carlsberg |
| Китай | Tuborg, 1664, Carlsberg, Shancheng, Chongqing, Wusu, Dali, Huang He, Xixia |
| Гонконг | Carlsberg |
| Малайзія | Carlsberg, Somersby, 1664 Blanc, Brooklyn |
| Сінгапур | Carlsberg, Somersby, 1664 Blanc |
| Індія | Tuborg, Carlsberg |
| Непал | Gorkha, Tuborg |
| В’єтнам | Huda, Halida, Festival, Thang Long, Carlsberg, Tuborg |
| Лаос | Beer Lao, Carlsberg, Tuborg |
| Росія | Baltika3, Baltika7, BolshayaKruzhka, BaltikaCooler, ZateckyGus, Tuborg, Carlsberg, Holsten, Baltika 0 |
| Україна | Lvivske, Slavutich, Carlsberg, Baltika, Grimbergen, 1664 Blanc |
| Білорусь | Alivaria, Carlsberg, Holsten |
| Казахстан | Derbes, Irbis, Carlsberg, Tuborg |

В структуру товарного портфелю Carlsberg Ukraine входять пиво, квас та сидр. В категорії «пиво» пропонується пиво як локальних національних брендів, так і глобальних брендів. Структура портфелю брендів Carlsberg Ukraine наведена на рисунку 1.

Carlsberg Ukraine

Пиво

Квас

Глобальні бренди

Локальні бренди

Балтика

Carlsberg

Grimbergen

Guinness

1664 Blanc

Tuborg

**Robert Doms**

**Львівське**

**Славутич**

Сидр

Somersby

**Тарас**

Seth & Riley's Garage

**Арсенал**

**Жигулівське**

Рис. 1 Структура портфелю брендів Carlsberg Ukraine

**1. На підставі матриці Д. Аакера визначити роль кожного бренда в середині портфеля (рисунок 2).** Для аналізу обрати бренди пива «Львівське», «Балтика», «Славутич», «Carlsberg», «Арсенал», «Жигулівське», сидр «Somersby» та квас «Тарас».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Поточна віддача низька | Поточна віддача висока |
| Перспективний (високий потенціал майбутнього прибутку) | Бренд-опора (lincpin) | Стратегічний бренд |
| Короткострокова або низька перспектива зростання | Кандидат на ліквідацію (divestment candidate) | Бренд-дійна корова (milker) |

Рис. 2 Ролі провідних брендів в портфелі

«Кандидат на ліквідацію» (divestment candidate) – це бренд зі слабким позиціонуванням на непривабливому ринку або розходиться зі стратегічним напрямком розвитку фірми;

«Дійна корова» (milker) – це бренд, що має, незважаючи на «втому», досить реальну силу. В зв’язку з тим, що на підтримку такого бренда витрачатися мінімум коштів, він може стати стабільним джерелом фінансування інших брендів;

«Стратегічний бренд» – марочний товар, важливий для вирішення майбутніх завдань організації. По-перше, якщо він здатний забезпечити вагомий обсяг майбутніх продажів і прибутків. Ймовірно, це вже зараз потужний домінуючий бренд, для якого плануються утримання і розширення позицій; або це другорядний бренд, який слід вивести на роль головного. По-друге, коли це «бренд-опора» (lincpin), здатний стати елементом, на якому тримається вся структура бізнесу або ґрунтується майбутній напрямок розвитку фірми.

**2. Побудувати матрицю ADL/LC** для брендів компанії Carlsberg Ukraine з метою визначення положення кожного з них на українському ринку та визначення подальшої стратегії розвитку.

Для визначення положення брендів на ринку врахувати:

– частку ринку (питому вага бренда компанії у загальній місткості ринку збуту);

– наявність особливої технології виробництва або компонентів, яких не мають конкуренти;

– додаткові переваги бренда («якість-ціна», незмінна якість, сформований імідж, унікальність, цінності бренда, упаковка тощо);

– глибину лінійки асортиментного бренда;

– рекламу та мерчандайзинг (реклама, що запам’ятовується; ефективні позиціонування та викладка в торговельних точках, доступність продукту в торгових мережах та ін.).

**Матриця життєвого циклу компанії ADL/LC**

В основі матриці життєвого циклу компанії ADL/LC (надалі, матриця ADL) лежить концепція життєвого циклу галузі (народження, розвиток, зрілість та спад). Вона також являється двовимірною матрицею, де одна вісь характеризує стадію життєвого циклу галузі, а інша – конкурентну позицію в бізнесі (відповідно, провідна, сильна, помітна, міцна або слабка). Поєднання двох паpаметpів – 4 стадії життєвого циклу галузі й 5 конкурентних позицій – становлять так звану матрицю ADL, що складається з 20 квадрантів (рис. 1).

Значення змінних, що визначають вісь Y, характерні для кожної стадії життєвого циклу галузі: темп росту, продуктова лінія, кількість конкурентів, розподіл ринку, стабільність ринку, постійність споживачів, технологія.

Щодо конкурентної позиції в бізнесі, вісь Х, то такими показниками являються загальна конкурентоспроможність, відношення менеджменту до ризику, наявність патентів, вертикальна інтеграція, загальна ефективність бізнесу.



Рис. 1 Матриця життєвого циклу компанії ADL

*Чотири стадії зрілості галузі* можна охаpактеpизувати наступним чином.

**Народження.** Галузь, що знаходиться на цій стадії, як правило, виникла недавно як усвідомлення існування певної незадоволеної потреби у групи споживачів або шляхом розвитку ринків товару, що базуються на нових технологіях, які раніше не існувати або не використовувалися. Основними характеристиками такої галузі є зміни в технології, енергійний пошук нових споживачів та фрагментарність пропозицій на ринку, що швидко змінюється. Обсяг продажів швидко зростає, прибутку, як правило немає, або швидше за все, тільки інвестиції. Тому грошовий потік тут поки що від’ємний. Відбувається процес поглинання грошового потоку для розвитку галузі.

**Зростання.** На цій стадії продукція галузі починає користуватися попитом у все більшого числа споживачів, і конкуренти починають боротися за отримання все більшої частки на ринку. На стадії росту покупці, частки та технології стають відомі набагато краще, і входження в галузь нових «гравців» відбувається значно важче. Обсяг продажів швидко зростає, з’являється прибуток, обсяги якого зростають, хоча грошовий потік все ще може бути від ємним.

**Зрілість.** На даній стадії відбувається повне насичення ринку. Всі або більшість потенційних покупців купують продукцію досить регулярно. Зрілість характеризується стабільністю відомих покупців, технологій, розподілом часток на ринку, хоча конкуренція на ринку за його перерозподіл все ще має місце. Обсяг продажів досягає гранично високого рівня, після чого наступає сповільнення зростання і потім повна зупинка, прибутки досягають максимально високого рівня і залишаються високими, а з часом знижуються, в той час як рух готівки залишається позитивним.

**Старіння.** На даній стадії покупці поступово починають втрачати інтерес до продукції, або тому, що її витісняють нові та більш якісні товари, або тому, що змінюються споживацькі смаки. Головними характеристиками стадії є падіння попиту, зменшення кількості конкурентів, та звуження асортименту. Обсяг продажу різко падає, прибуток знижується, рух готівки повільно падає, всі параметри зводяться до нуля.

*Конкурентні позиції виду бізнесу (вісь Х)* можна охарактеризувати наступним чином:

**Провідна.** Тільки один представник бізнесу, якщо такий взагалі існує, може зайняти дану позицію. Позиція найчастіше є результатом квазі-монополії або надмірно захищеного технологічного лідерства. Такий представник бізнесу встановлює стандарт для галузі та контролює поведінку інших конкурентів. Ведучий бізнес має широкий набір стратегічних варіантів, які він може використати за власним бажанням.

**Сильна.** Сильний вид бізнесу, як правило, самостійно обирає стратегії незалежно від поведінки конкурентів та має певні переваги над ними. Відносна частка на ринку в 1,5 рази більше, ніж у найближчого конкурента, але абсолютної перевагу у такого виду бізнесу немає.

**Помітна.** Цей вид бізнесу має певні особливості та переваги. Це, як правило, один з лідерів в слабко концентрованих галузях, де всі конкуренти знаходяться приблизно на одному рівні, і жоден з них не має домінуючої позиції. Якщо у нього є власна ніша, то цей вид бізнесу відносно захищений і звичайно йому вдається згодом значно покращити конкурентну позицію.

**Міцна.** В цій позиції вид бізнесу досягає прибутків, завдяки спеціалізації у вузькій та відносно захищеній ринковій ніші, незалежно від того, чи це спеціалізація на невеликій частині великого ринку, чи на певному підтипові продукції. Міцний бізнес може довго втримувати таку позицію, але практично не має шансів її покращити.

**Слабка**. Дана позиція може означати, що вид бізнесу має ряд критичних слабких сторін, що заважають йому в кінцевому підсумку стати центром генерації прибутків для корпорації. Слабкість може пояснюватися власне бізнесом (може бути надто малим або можуть бути відсутніми ресурси для його підтримки) або помилками, що були допущені в минулому розвитку. В будь-якому випадку, такий бізнес не може вижити самостійно в умовах гострої конкуренції.

Матриця виконує декілька функцій. Крім, відображення позицій всіх видів діяльності корпорації, кожній клітині матриці відповідають певні значення:

* кожна клітина асоціюється з певним ступенем прибутковості та обсягом грошового потоку;
* кожна клітина передбачає певне стратегічне рішення відносно захоплення частки на ринку, стратегічної позиції та необхідних інвестицій;
* кожна клітина входить в певну область «природного вибору», яка в свою чергу вказує можливості «специфічного вибору», а також на ряд «уточнених стратегій», які можуть бути застосовані для даного виду бізнесу.

Всі квадранти матриці, через які по діагоналі проходить межа, будуть мати два (або більше) «природних виборів». Таким чином, наприклад, Сильна/Старіюча позиція, поділена між природнім розвитком та вибірковим розвитком. Менеджер після детального аналізу може обрати будь-який варіант, який більше підходить до конкретного виду бізнесу.

Процес стратегічного планування виконується в тpи етапи. На першому етапі, який називається «простий (природній) вибір», стратегія, що придатна для бізнесу, визначається винятково відповідно до його позиції на матриці ADL. Область «природного вибору» охоплює декілька квадрантів.

На другому етапі в рамках кожного «природного вибору» знаходиться точкова позиція виду бізнесу , тобто «специфічний вибір». Однак, «специфічний вибір» також є швидше загальним стратегічним напрямком, наприклад, «вибірково інвестуйте в зростання виду бізнесу».

На третьому етапі, пропозиція якого вже саме по собі є унікальним внеском ADL в розвиток методики стратегічного планування, здійснюється вибір уточненої стратегії. За змістом, вибір такої стратегії – це крок від стратегічного до оперативного планування. ADL пропонує набір так званих уточнених стратегій, що відповідають кожному «специфічному вибору». Уточнені стратегії сформульовані в термінах господарських операцій, наприклад, «розвивайте бізнес за кордоном». ADL пропонує 24 таких стратегії.

Уточнені 24 стратегії матриці ADL представлені нижче (таблиця 1).

Таблиця 1

Уточнені стратегії матриці ADL

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| A | Зворотна інтеграція | M | Раціоналізація ринку |
| B | Розвиток бізнесу за кордоном | N | Методи і напрямки підвищення ефективності |
| C | Розвиток виробничих потужностей за кордоном | O | Нові продукти / Нові ринки |
| D | Раціоналізація системи збуту | P | Нові продукти / Старі ринки |
| E | Нарощування виробничих потужностей | Q | Раціоналізація виробництва |
| F | Експорт тієї ж продукції | R | Раціоналізація асортименту |
| G | Пряма інтеграція | S | Чисте виживання |
| H | Невпевненість | T | Старі продукти / Нові ринки |
| I | Початкова стадія розвитку ринку | U | Старі продукти / Старі ринки |
| J | Ліцензування за кордоном | V | Ефективна технологія  |
| K | Повна раціоналізація | W | Зниження собівартості |
| L | Проникнення на ринок | X | Відмова від виробництва |

Рассмотрим характеристику позиций на матрице ADL:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ведущая / рождение  | Это, вероятно (но не обязательно), прибыльная позиция. Чистая денежная наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через стратегию Полного сосредоточения на увеличении доли рынка - Быстрого роста (В, С, Е, G, L, N, О, Р, Т, V) или через стратегию Удержания положения - Начала нового бизнеса (Е, I, L).  | Следует инвестировать немного быстрее, чем этого требует рынок.  |
| Ведущая / рост  | Прибыльная. Вероятно, но не обязательно, порождает чистый положительный поток денежной наличности. Естественное развитие позиции можно осуществить через: Удержание положения - Достижение лидерства в ценообразовании (А, С, N, U, V, W) или Удержание доли рынка - Защита положения (А, С, N, U, V, W).  | Следует продолжать инвестиции, чтобы поддержать сложившиеся темпы роста (и упредить влияние новых и/или возможных конкурентов).  |
| Ведущая / зрелость  | Прибыльная. Производитель чистой денежной наличности. Естественное! развитие можно осуществить через: Удержание доли - Рост вместе с производством (А, В, С, F, G, J, N, Р,' Т, U) или Удержание положения - Защита положения (А, С, N, U, V, W).  | Реинвестировать по мере необходимости.  |
| Ведущая / старость  | Прибыльная. Производитель чистой денежной наличности. Естественное развитие можно осуществить через: Удержание положения - Защита положения (А, С, N, U, V, W).  | Реинвестировать по мере необходимости.  |
| Сильная / рождение  | Может быть неприбыльной. Денежная наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через: Попытку улучшить положение - Старт (Е, I, L) или Полное стремление к получению доли - Быстрый рост (В, С, Е, G, L, N, О, Р, Т, V).  | Инвестируйте быстро, как того требует рынок.  |
| Сильная / рост  | Вероятно прибыльная позиция. Вероятно чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через: Попытку улучшить положение - Достичь лидерства в ценообразовании (А, С, N, U, V, W) или Энергичное стремление к получению доли - Быстрый рост (В, С, Е, G, L, N, О, Р, Т, V).  | Инвестируйте с целью увеличения темпов роста.  |
| Сильная / зрелость  | Прибыльная позиция. Производитель чистой наличности. Естественное развитие (выборочное развитие) может быть осуществлено через: Удержание положения - Защита положения (А, С, N, U, V, W) или Удержание доли - Расти вместе с производством (А, В, С, F, G, J, N, Р, Т, U).  | Реинвестируйте по мере необходимости.  |
| Сильная / старость  | Прибыльная позиция. Производитель чистой наличности. Естественное развитие может быть осуществлено через: Удержание положения - Защита положения (А, С, N, U, V, W) или Собрать - (D, Н, К, М, Q, R, V, W). Выборочное развитие может быть осуществлено через: Удерживать - Держитесь за нишу (С, D, N, Q, U).  | Минимальные реинвестиции для поддержания положения.  |
| Заметная / рождение  | Вероятно неприбыльная. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через: Выборочное приобретение доли - Сосредоточение, Постепенно приобрести положение или Полное стремление к получению доли - Быстрый рост (В, С, Е, G, L, N, О, Р, Т, V).  | Инвестируйте избирательно.  |
| Заметная / рост  | Минимально прибыльная. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через: Попытку улучшить положение - Лидерство в ценообразовании на наиболее важном рынке (А, С, N, U, V, W). Выборочное развитие можно осуществить через: Выборочное стремление к получению доли - Постепенная дифференциация.  | Избирательное инвестирование для улучшения положения.  |
| Заметная / зрелость  | Умеренно прибыльная позиция. Производители чистой наличности. Естественное развитие может быть осуществлено через: Надлежащая эксплуатация - Расти вместе с производством (А, В, С, F, G, J, N, Р, Т, U). Выборочное развитие можно осуществить через: Найти свою нишу и защищать ее (А, G, I, М, R, Т) или Доказать жизнеспособность.  | Минимальное и/или избирательное реинвестирование.  |
| Заметная / старость  | Умеренно прибыльная. Сбалансированный поток наличности. Выборочное развитие можно осуществить через: Пожинайте плоды - Эксплуатация рыночной ниши (В, С, Т, L, N, Р, U, V) или Удерживать - Удержать нишу (С, D, N, Q, U) или Поэтапный уход - Уход (D, М, Q, R, W).  | Минимальное инвестирование в эксплуатацию или отказ от инвестирования.  |
| Прочная / рождение  | Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие или выборочное развитие может быть осуществлено через: Выборочный поиск своего положения - Сосредоточение (G, L, Т) или Доказать жизнеспособность.  | Инвестируйте очень избирательно.  |
| Прочная / рост  | Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем или поток наличности сбалансирован. Естественное развитие или выборочное развитие может быть осуществлено через: Выборочный поиск своего положения -- Сосредоточение, дифференциация (G, L, Т) или Доказать жизнеспособность через: Стремительный поиск своей доли - Успеть (D, Е, L, M, P, Q, R).  | Избирательное инвестирование.  |
| Прочная / зрелость  | Минимально прибыльная позиция. Поток наличности сбалансирован. Выборочное развитие можно осуществить через: Найдите нишу и держитесь в ней - Удержать нишу (С, D, N, Q, U). Если жизнеспособность нельзя доказать, рекомендуется Выход через: Поэтапный выход - Выход (D, M, Q, R, W).  | Минимальное реинвестирование или отказ от инвестирования.  |
| Прочная / старость  | Минимально прибыльная позиция. Поток наличности сбалансирован. Если жизнеспособность нельзя доказать, рекомендуется: Выход через: Поэтапный уход - Уход (D, M, Q, R, W) или Отказ - Отказ (X).  | Деинвестирование или отказ от инвестирования.  |
| Слабая / рождение  | Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Жизнеспособность можно доказать через: Догнать - Догнать (D, Е, L, M, P, Q, R). Если нет, то: Выход - Выход (D, M, Q, R, W) или Выход - Отказ от инвестирования (D, К, Q, R, S).  | Отказ от инвестирования  |
| Слабая / рост  | Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем или движение наличности сбалансировано. Доказать жизнеспособность через: Сдвиг - (D, L, M, N, Q, R, V, W) или Возобновите (D, M, О, P, Q, R, U). Если жизнеспособность нельзя доказать, то Выход через: Отказ (X).  | Инвестируйте или откажитесь от инвестиций.  |
| Слабая / зрелость  | Неприбыльная позиция. Чистая наличность может браться в заем или может быть производителем чистой наличности. Докажите жизнеспособность: Сдвиг (D, L, M, N, Q, R, V, W) или Обновление (D, M, О, Р, Q, R, U). Если жизнеспособность нельзя доказать, то выход: Поэтапный уход - Уход (D, M, Q, R, W).  | Инвестируйте избирательно или откажитесь от инвестиций.  |
| Слабая / старость  | Неприбыльная позиция. Выход - Отказ (X).  | Отказ от инвестиций.  |