

● Четвертый шаг: Объедините результаты анализа в сводном виде и разработайте направления работ

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует	Поддерживать и совершенствовать уникальность товара. Концентрировать все усилия на построении осведомленности об уникальном предложении.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность продукта и повышать воспринимаемую ценность товара. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи. Повышать уровень знания о товаре.
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.	Проводить постоянный мониторинг появления новых компаний. Проведение акций, направленных на длительность контакта потребителя с компанией. Повышать уровень знания о товаре.
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	Диверсифицировать портфель клиентов. Разработать программы для VIP - клиентов. Разработать эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. Повышение качества товара по отстающим параметрам и т.д.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	Проведение переговоров о снижении цен

Матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG)

В основе матрицы БКГ заложено две гипотезы:

- лидирующая компания в сегменте имеет конкурентное преимущество в издержках производства, а значит и самый высокий уровень рентабельности на рынке.
- для того, чтобы эффективно функционировать в быстрорастущих сегментах, компания должна инвестировать в развитие товара на высоком уровне; и наоборот, присутствие на рынке с низкими темпами роста позволяет сокращать расходы на развитие товара.

Основной смысл модели:

- матрица БКГ предполагает, что компания для обеспечения продуктивного прибыльного долгосрочного роста должна генерировать и извлекать денежные средства из успешных бизнесов на зрелых рынках и инвестировать их в быстро растущие привлекательные новые сегменты, укрепляя в них положение своих товаров и услуг для получения в будущем устойчивого уровня дохода.

Темп роста
рынка

Высокий
(более 10%)

«Вопросительные
знаки» или
«Трудные дети»

«Звезды»

Низкий
(менее 10%)

«Собаки»

«Дойные коровы»

Низкая (меньше 1)

Высокая (больше 1)

Относительная доля рынка

Какие товары можно анализировать в модели БКГ?

- Отдельные направления бизнеса компании, не связанные между собой. Например, страхование и производство газированных напитков
- Отдельные группы товаров, реализуемые предприятием на одном рынке. Например, страхование жизни, страхование автомобилей, страхование жилых помещений и т.п.
- Отдельные единицы товаров и услуг в рамках одной группы товаров. Например, страхование автомобилей может быть: ОСАГО, КАСКО, дополнительное страхование, и т.п.

Основные показатели матрицы

- Построение матрицы БКГ начинается с расчета трех показателей по каждой товарной группе, включенной в модель:
- **относительная доля рынка товара компании;**
- **темп роста рынка;**
- **объем продаж/ прибыли анализируемых товарных групп.**

рынка

- Рассчитывается делением абсолютной доли рынка товара компании на анализируемом сегменте на долю рынка ведущего конкурента в анализируемом сегменте.

Относительная доля рынка является показателем конкурентоспособности.

- Если значение относительной доли рынка товара компании больше единицы, то товар компании занимает сильное положение на рынке и имеет высокую относительную долю рынка. Если значение относительной доли рынка меньше единицы, то товар компании имеет более слабые позиции на рынке в сравнении с ведущим конкурентом и его относительная доля считается низкой.

Расчет темпов роста рынка

- Рассчитывается как средневзвешенное значение среди всех сегментов рынка, на которых действует компания. Является показателем зрелости, насыщенности и привлекательности рынка, на котором компания реализует свои товары или услуги.
- Если показатель темпа роста рынка больше 10% — рынок быстрорастущий или рынок с высоким темпом роста. Если показатель роста рынка меньше 10% — рынок медленно растущий или рынок с низким темпом роста.

Объем продаж в модели БКГ

- Объем продаж показывается в матрице через размер окружности. Чем больше размер, тем выше объем продаж.
- Информация собирается на основе имеющейся внутренней статистики компании и представляет наглядно, на каких рынках концентрируются основные денежные средства компании.

Знаки вопроса

1. Начальная точка для новых товаров
2. Высокий темп роста продаж
3. Требуется высокая инвестиция в поддержку и развитие
4. Низкая норма прибыли в краткосрочном периоде

Звезда

1. Лидер растущего рынка
2. Высокий темп роста продаж
3. Высокий уровень прибыли
4. Дальнейший рост требует значительных инвестиций

Собаки

1. Низкая норма прибыли или убыточность
2. Ограниченные возможности по росту продаж

Новый товар, потерпевший неудачу, или товар падающего рынка

В данную категорию часто попадают социально значимые товары

Дойная корова

1. Лидер стагнирующего рынка
2. Высокий уровень прибыли
3. Дальнейший рост практически невозможен
4. Расходы на удержание позиций ниже, чем получаемая прибыль

Первый квадрант: «вопросительные знаки»

- В первом квадранте матрицы БКГ находятся такие направления бизнеса компании, которые представлены в быстрорастущих отраслях или сегментах, но имеют низкую долю рынка или, другими словами, занимают слабое положение на рынке. Такие виды деятельности требуют высокого уровня инвестиций для того, чтобы расти в соответствии с рынком и укреплять положение товара на рынке.
- При попадании направления бизнеса в данный квадрант матрицы БКГ предприятие должно решить, есть ли сейчас достаточные ресурсы для развития товара на данном рынке (в таком случае: инвестиции направляются в развитие знания и ключевых преимуществ товара, в интенсивный прирост доли рынка). Если компания не обладает достаточными ресурсами для развития товара в данных рынках — товары не развиваются.

Второй квадрант: «звезды»

- Во втором квадранте матрицы БКГ находятся направления бизнеса компании, которые являются лидерами в своей быстро растущей отрасли. Компания должна поддерживать и укреплять данный вид бизнеса, а значит не снижать, а, возможно, и увеличивать инвестиции.
- На данные направления бизнеса должны быть выделены одни из лучших ресурсов компании (персонал, научные разработки, денежные средства)
Данный вид бизнеса является будущим стабильным поставщиком денежных средств для компании.

КОРОВЫ »

- Представляет собой направления бизнеса с высокой относительной долей рынка на медленно растущих или даже стагнирующих рынках. Товары и услуги компании, представленные в данном квадранте матрицы БКГ являются основными генераторами прибыли и денежных средств.
- Данные товары не требуют высоких инвестиций, только на поддержание текущего уровня продаж. Компания может использовать денежный поток от реализации таких товаров и услуг для развития своих более перспективных направлений бизнеса — «звезд» или «вопросительных знаков».

Четвертый квадрант: «собаки»

- В данном квадранте матрицы БКГ сосредоточены направления бизнеса с низкой относительной долей рынка в медленно растущих или стагнирующих рынках. Данные направления бизнеса обычно приносят мало прибыли и являются неперспективными для компании. Стратегия работы с данными товарами: сокращение всех инвестиций, возможное закрытие бизнеса или его продажа.

Сбалансированный портфель по матрице БКГ

- Идеальный портфель должен состоять из 2 групп товаров:
- Товаров, способных обеспечивать компанию свободными денежными ресурсами для возможности инвестирования в развитие бизнеса. (звезды и дойные коровы)
- Товаров, находящихся на стадии внедрения на рынок и на стадии роста, нуждающихся в инвестировании и способных обеспечить будущую стабильность и устойчивость компании (вопросительные знаки)
- Другими словами, товары первой группы обеспечивают текущее существование компании, товары второй группы обеспечивают будущие доходы компании.

Решения, которые должны быть приняты при анализе:

- 1. Для каждого товара в матрице БКГ должна быть принята стратегия развития. Верную стратегию помогает определить положение товаров внутри матрицы:
- Для «звезд» — сохранение лидерства
- Для «собак» — уход с рынка или снижение активности
- Для «знаков вопроса» — инвестирование или селективное развитие
- Для «дойных коров» — получение максимальной прибыли

анализе:

- 2. Товары, попавшие в группу «собаки» должны быть исключены из портфеля в максимально быстрые сроки. Эта группа тянет компанию вниз, лишает свободных денежных средств, съедает ресурсы. Альтернативой исключения из портфеля может являться обновление и репозиционирование продукта.
- 3. При недостатке текущих свободных средств должны быть разработаны программы по увеличению количества «дойных коров» или «звезд» в долгосрочной перспективе, а в краткосрочной перспективе сокращен выпуск новых товаров (так как компания не в состоянии на необходимом уровне поддерживать развитие всех новинок)

Решения, которые должны быть приняты при анализе:

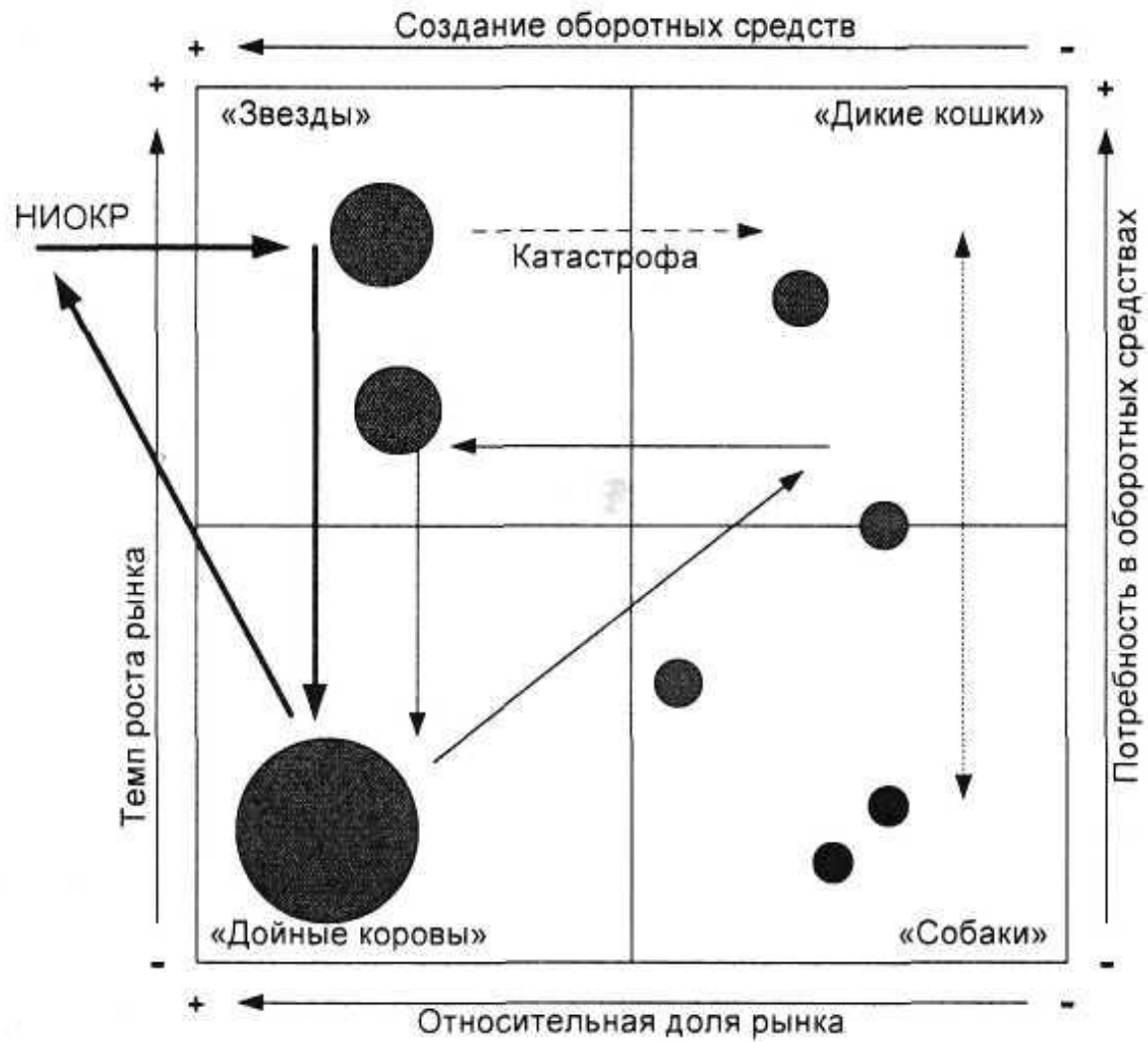
- 4. При недостатке будущих средств необходимо вводить в портфель большее количество новых продуктов, способных стать «звездами» или «дойными коровами» в будущем

Ограничения и недостатки матрицы БКГ

- Темп роста рынка не может говорить о привлекательности отрасли в целом. Существует множество факторов влияющих на привлекательность сегмента — входные барьеры, макро и микро экономические факторы. Темп роста рынка не говорит, насколько тренд будет долгосрочным.
- Темп роста рынка не говорят о прибыльности отрасли, так как при высоких темпах роста и низких входных барьерах может возникнуть интенсивная конкуренция и ценовая конкуренция, что сделает отрасль не перспективной для компании.

- Относительная доля рынка не может говорить о конкурентоспособности товара. Относительная доля рынка — результат прошлых усилий и не гарантирует лидерство в продукте в будущем.
- Матрица БКГ предлагает правильные направления инвестирования, но не содержит тактических указаний и ограничений в реализации стратегии. Инвестирование в развитие товара без явных конкурентных преимуществ может пройти неэффективно.

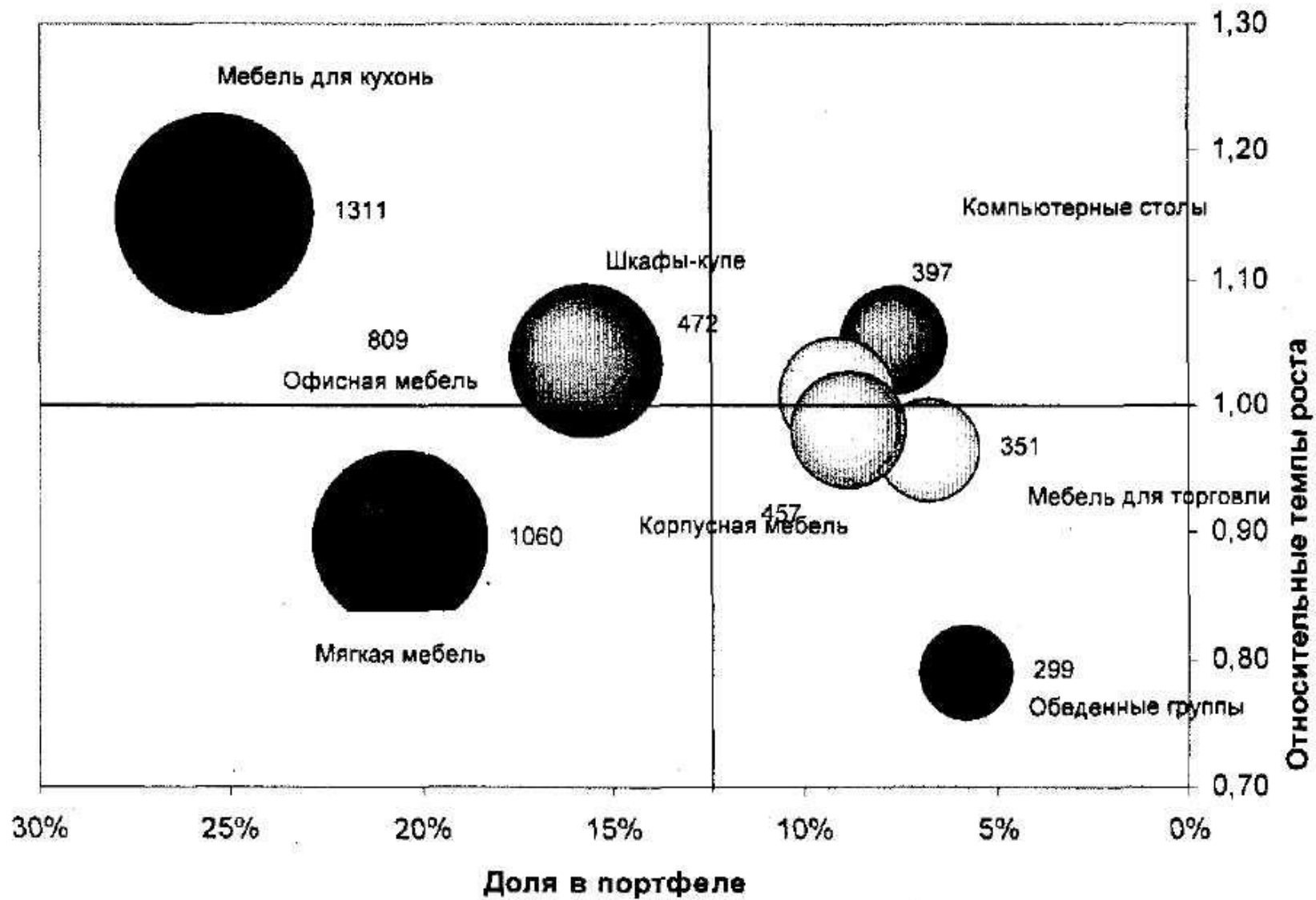
МАТРИЦА BOSTON CONSULTING GROUP



- Траектория «новатора»
- Траектория «последователя»
- - - - - «Катастрофическая» траектория
- «Вечная посредственность»

АНАЛИЗ ТОВАРНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ВНУТРЕННЕЙ ВТОРИЧНОЙ ИНФОРМАЦИИ

№	Наименование	Выручка в 2010 г.	Выручка в 2011 г.	Темпы роста	Относительные темпы роста	Доля товара в портфеле, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Компьютерные столы	153	397	2,59	1,05	8%
2	Мягкая мебель	480	1060	2,21	0,89	21%
3	Шкафы-купе	190	472	2,49	1,01	9%
4	Мебель для торговли	147	351	2,38	0,97	7%
5	Обеденные группы	154	299	1,95	0,79	6%
6	Офисная мебель	317	809	2,56	1,04	16%
7	Мебель для кухонь	462	1311	2,84	1,15	25%
8	Корпусная мебель	189	457	2,42	0,98	9%
	ИТОГО	2090	5155	2,47	1	100%



ABC - анализ

- ABC-анализ (ABC-analysis) — метод, позволяющий определить наиболее значимые ресурсы компании с точки зрения валовых продаж и валовой прибыли.
- В маркетинге наиболее востребованным является ABC-анализ ассортимента. Проводится как для отдельного бренда, так и в целом для компании. Метод позволяет определить нерентабельные или низко-рентабельные группы товаров, своевременно улучшить и оптимизировать ассортиментный портфель.

Для чего необходимо делать *ABC* анализ?

- - чтобы понять, как продается тот или иной продукт;
- - чтобы понять правильно ли была подобрана программа продвижения для продукта, идет ли все так, как и задумано было заранее;
- - понять на какой стадии жизненного цикла товара находится каждый продукт или торговая марка / бренд компании;
- - вовремя успеть увидеть о провале какого-либо продукта и принять соответствующие меры;
- - провести иерархию клиентов компании (если компания работает на рынке B2B), чтобы соотнести их по соответствующим группам (VIP, средние, мелкие и т.п.).

Цель ABC анализа

- – простое, удобное и наглядное ранжирование любых ресурсов с точки зрения их вклада в прибыль или продажи. Благодаря такому ранжированию можно правильно расставить приоритеты деятельности, сфокусировать использование ограниченных ресурсов компании (трудовые, временные, инвестиции и т.д.), выявить излишнее использование ресурсов и предпринять своевременные корректирующие меры.

- Периодичность проведения ABC анализа: как минимум 1 раз в год, чтобы стратегически, на ежеквартальной основе.

Для принятия стратегически верных решений результаты данного метода рекомендуется смотреть в динамике за несколько периодов. Ежемесячный анализ проводить можно, но данный промежуток времени слишком мал для реализации принятых решений и слишком мал для отслеживания динамики ситуации

- Преимущества ABC-анализа: универсальность, простота и наглядность.
- Ограничения ABC-анализа: метод слишком математичен, иногда может не учитывать стратегические цели компании.
- Например: развивающиеся категории всегда будут в категории «С», так как в краткосрочном периоде будут иметь минимальный вклад в продажи/прибыль компании

Метод строится по принципу классификации анализируемых ресурсов на 3 группы А, В и С:

- А - группа: обеспечивает 80% продаж/прибыли, обычно составляет 15-20% от всех ресурсов
- В – группа: обеспечивает 15% продаж/прибыли, обычно составляет 35-20% от всех ресурсов
- С-группа: обеспечивает 5% продаж/прибыли, обычно составляет 50-60% от всех ресурсов
- Границы групп 80%-15%-5% могут изменяться и могут устанавливаться индивидуально каждой компанией.

- 1 Группа А – самые важные ресурсы, локомотивы компании, приносят максимальную прибыль или продажи. Компания будет нести большие потери при резком снижении эффективности данной группы ресурсов, а следовательно, ресурсы группы А должны жестко контролироваться, четко прогнозироваться, часто мониториться, быть максимально конкурентоспособными и не терять свои сильные стороны.

- На данную группу ресурсов должны быть выделены максимальные инвестиции, лучшие ресурсы. Успехи группы А должны быть проанализированы и максимально транслироваться на другие категории.

- 2 группа В – группа ресурсов , которые обеспечивают хорошие стабильные продажи/ прибыль компании. Данные ресурсы также важны для компании, но могут модерироваться более спокойными и умеренными темпами.
- Данные ресурсы обычно являются «дойными коровами», относительно стабильны в краткосрочной перспективе. Инвестиции в данный вид ресурсов компании не значительны и необходимы только для поддержания существующего уровня.

- 3 группа С – наименее важная группа в компании.
- Обычно ресурсы группы С тянут компанию вниз или не приносят дохода.
- При анализе данной группы необходимо быть очень внимательным и в первую очередь понять причину низкого вклада.

Первый шаг:

● Определить объекты анализа

- Клиент,
- Поставщик,
- Товарная группа/подгруппа,
- Номенклатурная единица, и т.п.

Второй шаг:

- Определить параметр, по которому будет проводиться анализ объекта
- Средний товарный запас, руб.;
- Объем продаж, руб.;
- Доход, руб.;
- Количество единиц продаж, шт.;
- Количество заказов, шт. и т.п.

Третий шаг:

- Сортировка объектов анализа в порядке убывания значения параметра.

Четвертый шаг:

- Определение групп А, В и С.

Для определения принадлежности выбранного объекта к группе необходимо:

- Рассчитать долю параметра от общей суммы параметров выбранных объектов.
- Рассчитать эту долю с накопительным итогом.
- Присвоить значения групп выбранным объектам.

**ДЛЯ КАЖДОГО ТОВАРА РАССЧИТЫВАЕТСЯ ЕГО
ДОЛЯ В ПРИБЫЛИ ИЛИ В ОБОРОТЕ**

$$\text{Доля оборота, \%} = \frac{\text{Оборот по позиции \$,} * 100\%}{\text{Суммарный оборот \$,}}$$

$$\text{Доля прибыли \%} = \frac{\text{Прибыль по позиции \$,} * 100\%}{\text{Суммарная прибыль \$,}}$$

№	Наименование товара	Объем продаж	Прибыль	Доля в прибыли, %
	ВСЕГО по товарам	18 963 478	3 269 651	100%
9	Товар 9	5 391 139	754 895	23,8
6	Товар 6	1 461 138	485 517	14,8
7	Товар 7	1 810 750	441 963	13,5
4	Товар 4	2 416 687	357 838	10,9
5	Товар 5	1 604 319	353 704	10,8
2	Товар 2	2 554 486	305 265	9,3
3	Товар 3	1 316 774	192 576	5,8
8	Товар 8	1 195 980	190 457	5,8
1	Товар 1	1 212 205	187 436	5,7

№	Наименование товара	Объем продаж	Прибыль	Доля в прибыли, %	Накопительная доля в прибыли, %
	ВСЕГО по товарам	18 963 478	3 269 651	100%	
9	Товар 9	5 391 139	754 895	23,8	23,8
6	Товар 6	1 461 138	485 517	14,8	38,60%
7	Товар 7	1 810 750	441 963	13,5	52,10%
4	Товар 4	2 416 687	357 838	10,9	63,00%
5	Товар 5	1 604 319	353 704	10,8	73,80%
2	Товар 2	2 554 486	305 265	9,3	83,10%
3	Товар 3	1 316 774	192 576	5,8	88.9%
8	Товар 8	1 195 980	190 457	5,8	94.7%
1	Товар 1	1 212 205	187 436	5,7	100,00%

Рекомендуемое распределение:

- **Группа А** – объекты, сумма долей с накопительным итогом которых, составляет первые **50 %** от общей суммы параметров.
- **Группа В** – следующие за группой А объекты, сумма долей с накопительным итогом которых, составляет от **50 % до 80 %** от общей суммы параметров.
- **Группа С** – оставшиеся объекты, сумма долей с накопительным итогом которых, составляет от **80 % до 100 %** от общей суммы параметров.

№	Наименование товара	Объем продаж	Прибыль	Доля в прибыли, %	Накопительная доля в прибыли, %	Группа по прибыли
	ВСЕГО по товарам	18 963 478	3 269 651	100%		
9	Товар 9	5 391 139	754 895	23,8	23,8	А
6	Товар 6	1 461 138	485 517	14,8	38,60%	А
7	Товар 7	1 810 750	441 963	13,5	52,10%	В
4	Товар 4	2 416 687	357 838	10,9	63,00%	В
5	Товар 5	1 604 319	353 704	10,8	73,80%	В
2	Товар 2	2 554 486	305 265	9,3	83,10%	С
3	Товар 3	1 316 774	192 576	5,8	88.9%	С
8	Товар 8	1 195 980	190 457	5,8	94.7%	С
1	Товар 1	1 212 205	187 436	5,7	100,00%	С

№	Наименование товара	Объем продаж	Прибыль	Доля в обороте,%
	ВСЕГО по товарам	18 963 478	3 269 651	100%
1	Товар 1	1 212 205	187 436	6,3
2	Товар 2	2 554 486	305 265	13,5
3	Товар 3	1 316 774	192 576	6,9
4	Товар 4	2 416 687	357 838	12,7
5	Товар 5	1 604 319	353 704	8,4
6	Товар 6	1 461 138	485 517	7,7
7	Товар 7	1 810 750	441 963	9,5
8	Товар 8	1 195 980	190 457	6,4
9	Товар 9	5 391 139	754 895	28,4

№	Наименование товара	Объем продаж	Прибыль	Доля в обороте,%	Накопительная доля в обороте,%
	ВСЕГО по товарам	18 963 478	3 269 651	100%	
9	Товар 9	5 391 139	754 895	28,4	28,4
2	Товар 2	2 554 486	305 265	13,5	41,90%
4	Товар 4	2 416 687	357 838	12,7	54,60%
7	Товар 7	1 810 750	441 963	9,5	64,10%
5	Товар 5	1 604 319	353 704	8,4	72,10%
6	Товар 6	1 461 138	485 517	7,7	79,80%
3	Товар 3	1 316 774	192 576	6,9	86,70%
8	Товар 8	1 195 980	190 457	6,4	93,10%
1	Товар 1	1 212 205	187 436	6,3	100,00%

№	Наименование товара	Объем продаж	Прибыль	Доля в обороте, %	Накопительная доля в обороте, %	Группа по обороту
	ВСЕГО по товарам	18 963 478	3 269 651	100%		
9	Товар 9	5 391 139	754 895	28,4	28,4	A
2	Товар 2	2 554 486	305 265	13,5	41,90%	A
4	Товар 4	2 416 687	357 838	12,7	54,60%	B
7	Товар 7	1 810 750	441 963	9,5	64,10%	B
5	Товар 5	1 604 319	353 704	8,4	72,10%	B
6	Товар 6	1 461 138	485 517	7,7	79,80%	B
3	Товар 3	1 316 774	192 576	6,9	86,70%	C
8	Товар 8	1 195 980	190 457	6,4	93,10%	C
1	Товар 1	1 212 205	187 436	6,3	100,00%	C

№	Наименование товара	Объем продаж	Прибыль	группа по прибыли	Группа по обороту
	ВСЕГО по товарам	18 963 478	3 269 651	100%	
9	Товар 9	5 391 139	754 895	A	A
2	Товар 2	2 554 486	305 265	A	A
4	Товар 4	2 416 687	357 838	B	B
7	Товар 7	1 810 750	441 963	B	B
5	Товар 5	1 604 319	353 704	B	B
6	Товар 6	1 461 138	485 517	C	B
3	Товар 3	1 316 774	192 576	C	C
8	Товар 8	1 195 980	190 457	C	C
1	Товар 1	1 212 205	187 436	C	C

МНОГОМЕРНОЕ ABC – АНАЛИЗА

- **Обозначение:** **XX** – первая буква – доля в обороте, вторая – доля в прибыли.
- Разложив товары на группы А, В и С по прибыли и по обороту, получаем 9 групп:
 - **АА, ВА** – товары «бестселлеры», вносящие наибольший вклад в финансовые показатели компании,
 - **ВВ, АВ** – товары «фоны»,
 - **АС, ВС** и **СА, СВ** – «проблемные» товары,
 - **СС** – «неликвиды». Но, возможно здесь «прячутся» сопутствующие товары, удаление которых из ассортимента может привести к падению показателей по сильным товарам. Или, среди них находятся новые товары, которые еще не набрали своих финансовых показателей.
- **Два типа «проблемных» товаров:**
- **АС, ВС** – низкий показатель по прибыльности, при высокой доле в обороте.
- **СА, СВ** – высокая прибыльность при низком обороте.

ПЯТЬ УРОВНЕЙ ЗНАЧИМОСТИ ТОВАРОВ ПО ВКЛАДУ В ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ – ПЯТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СТРАТЕГИЙ

Уровень	Группа	Описание	Действия
1	АА, ВА	Наибольший вклад в доходность компании. Даже краткосрочное отсутствие на складе, может ощутимо ухудшить финансовые показатели	Регулярный контроль наличия на складе, оперативный «дозаказ».
2	ВВ, АВ	Второе место по финансовым показателям	Периодический контроль и «дозаказ» на складе,
3	СА, СВ	Высокая прибыльность при низком обороте. Даже небольшое увеличение оборота, приводит к ощутимому увеличению дохода	Увеличить оборот. Рассмотреть возможность проведения сбытовых и рекламных акций. Возможно стоит уменьшить цену.
4	АС, ВС	Низкий показатель по прибыльности, при высокой доле в обороте. Даже небольшое уменьшение себестоимости значительно повысит прибыль.	Увеличить доходность. Уменьшить себестоимость. Провести работу с поставщиками на понижение закупочных цен, пересмотреть политику скидок на данные товары.
5	СС	«Неликвиды», в которых могут прятаться «фоны» и развивающиеся товары	Внимательный и аккуратный вывод из ассортимента

SWOT - анализ

	ВОЗМОЖНОСТИ 1. Появление новой розничной сети 2. и т.д.	УГРОЗЫ 1. Появление крупного конкурента 2. и т.д.
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ 1. Высокое качество продукции 2. и т.д.	1. <i>Как воспользоваться возможностями.</i> Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции	2. <i>За счет чего можно снизить угрозы.</i> Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ 1. Высокая себестоимость продукции 2. и т.д.	3. <i>Что может помешать воспользоваться возможностями.</i> Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов	4. <i>Самые большие опасности для фирмы.</i> Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам