3. Analiza rynku

Wersja ucznia

3. Analiza rynku

1. Zrozumienie Analizy Rynku

2. Segmentacja rynku

3. Analiza otoczenia zewnętrznego

4. Analiza otoczenia wewnętrznego

5. Pozycjonowanie produktu

Podsumowanie rozdziału

Pytania sprawdzające

Referencje

Wstęp

Skuteczna analiza rynku jest niezbędna dla rozwoju i utrzymania stabilności firmy. Badania rynkowe dostarczają informacji na temat szerokiego wachlarza czynników, które mają wpływ na firmę, takich jak środowisko, w którym działa, sytuacja konkurencji, wielkość rynku, potencjalnych udziałów na rynku itp. Przedsiębiorca wykorzysta te informacje, aby ustalić, czy rynek jest **dostępny**. Innymi słowy, on lub ona musi dowiedzieć się, czy rynek jest realnym miejscem na uruchamianie nowych przedsięwzięć. Przedsiębiorca będzie również korzystać z informacji w celu identyfikacji, czy rynek zawiera rynki niszowe, które są obecnie zaniedbane lub czy są gotowe na wprowadzenie innowacji. Wyposażony w te informacje, przedsiębiorca będzie mógł pozycjonować produkt lub usługę w stosunku do konkurencji.

Rozdział rozpoczyna się od omówienia koncepcji **analizy rynku,** a także niektórych szczególnych wyzwań, na które przedsiębiorcy natrafią w tym zakresie. Pozostała część rozdziału koncentruje się na określonych **narzędziach analizy rynku**. Dokładniej, rozdział wyjaśnia sposób segmentacji rynku i oceny jej skuteczności; jak analizować sytuację w otoczeniu zewnętrznym za pomocą takich narzędzi, jak **PEST, model pięciu sił Portera i audytu - analizy konkurencji** oraz jak analizować środowisko wewnętrzne, za pomocą narzędzi, takich jak **analiza SWOT i macierz TOWS** . Rozdział kończy się wyjaśnieniem, jak pozycjonować produkt w stosunku do innych produktów.

Cele nauki

Jeśli pomyślnie ukończysz ten rozdział, będziesz w stanie:

- Wyjaśnić cel i znaczenie analizy rynku
- Zidentyfikować konkretne problemy, które napotykają przedsiębiorcy analizując rynek
- Opisać segmentację rynku
- Używać odpowiednich narzędzi do analizy otoczenia zewnętrznego
- Używać odpowiednich narzędzi do analizy środowiska wewnętrznego
- Określić, jak pozycjonować produkt

3. Analiza rynku

1. Zrozumienie Analizy Rynku

Analiza rynku odgrywa ważną rolę w planowaniu działalności przedsięwzięcia. Dostarcza osobom decydującym informacji odnośnie kluczowych czynników, które mają wpływ na produkt i rynek docelowy. Aby zrozumieć potencjalny rynku, powinieneś zadać sobie następujące pytania:

- Kim są potencjalni klienci?
- Jak wielu jest potencjalnych klientów?
- Jaki typ produktów lub usług będzie opłacalne, aby wprowadzić na rynek?
- Czy potencjalni klienci korzystaliby z produktu / usługi? Jeśli tak, dlaczego tak, lub dlaczego nie?
- Czy firma byłaby w stanie zaspokoić potrzeby klientów, ich pragnienia i oczekiwania?
- Dlaczego potencjalni klienci nie dokonują zakupu produktu / usługi w chwili obecnej?
- W jaki sposób klienci ci odpowiadają na działania marketingowe?
- Czy jakiekolwiek zmiany powinny zostać wprowadzone dotyczące pakowania, dostawy lub samego produktu?

Odpowiedzi na te pytania pokierują decyzjami dotyczącymi wielu aspektów firmy. To również pomoże osobom podejmującym decyzje sformułować realnego planu marketingowego.

3. Analiza rynku

Jednakże, analiza rynku może być złożonym, skomplikowanym i kosztownym procesem, a przedsiębiorcy zazwyczaj napotykają wiele trudności w tym zakresie.

Według Kaplan i Warren (2007) przedsiębiorcy napotykają obecnie inne wyzwania, niż osoby, które uruchomiły już swoje przedsięwzięcia. Na przykład:

Ograniczone zasoby
Mają ograniczone zasoby. Rzadko mają wystarczająco dużo pieniędzy, aby być w stanie przeprowadzić szerokie badania analizy rynkowej i zwykle nie mają udokumentowanego doświadczenia marketingowego w firmie. Co więcej, wielu z nich nie ma możliwości zatrudnienia doświadczonych menedżerów marketingu. Brakuje również czasu w nowo uruchomianych firmach. W związku z tym, przedsiębiorcy muszą znaleźć kreatywne i tańsze sposoby testowania i oceny ich pomysłów.

Ograniczoną geograficzną obecność na rynku
Nowo uruchamiane przedsięwzięcia z natury nie mają żadnego udziału na rynku. Mają również ograniczoną geograficzną obecność na rynku. W rezultacie nie mogą oni skorzystać z ekonomii skali. Przedsiębiorcy mają również ograniczenia w dostępie do dystrybutorów. Co więcej, wchodząc dopiero na rynek, cierpią z powodu małej popularności swojej marki i słabej lojalności klientów.

Ograniczone informacje o rynku
Informacje o rynku są ograniczone i podejmowanie decyzji może być spowodowane przez silne osobiste uprzedzenia i przekonania. Badania wskazują, że najczęstsze problemy marketingowe dotyczą przeszacowania popytu na rynku, niedocenianie odpowiedzi konkurencji i podejmowania złych decyzji dotyczących dystrybucji towarów lub usług.

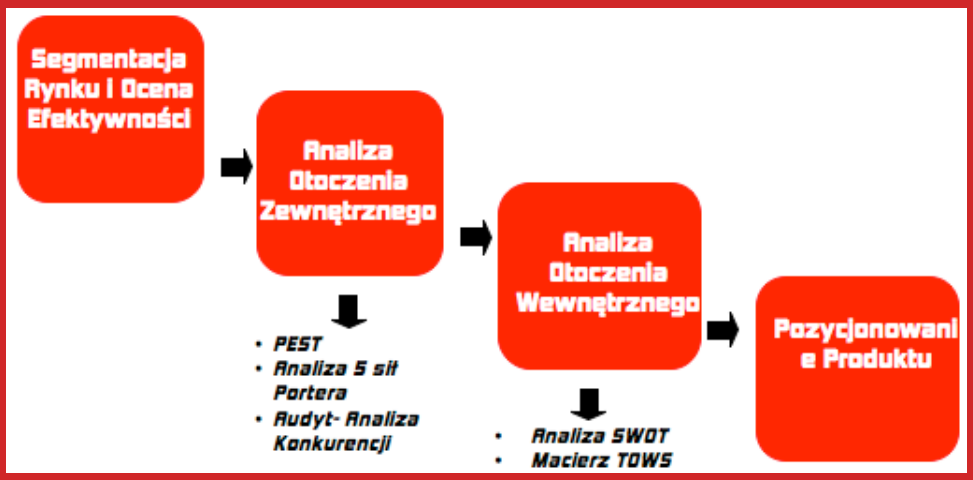
Wykonać dużo pracy
Przedsiębiorcy muszą wykonać dużo pracy. Muszą zdefiniować, pozycjonować i przekonać do siebie wielu odbiorców, czyli klientów, pracowników, dystrybutorów, inwestorów i partnerów biznesowych.

3. Analiza rynku

W celu analizy rynku, jest kilka rzeczy, które przedsiębiorca musi zrobić. Wykres 1 ilustruje poszczególne etapy. Kluczowymi etapami są:

1. segmentacja rynku I ocena jego efektywności;
2. analiza środowiska zewnętrznego;
3. analiza środowiska wewnętrznego i
4. pozycjonowanie produktu.

W tym rozdziale zostanie opisany każdy z tych etapów.



Wykres 1: Proces Analizy Rynku

2. Segmentacja rynku

Segmentacja rynku to identyfikacja sektorów rynku, które się od siebie różnią. Proces pomaga zbudować profil lub ustalić dane na temat klientów w celu zidentyfikowania klientów najbardziej wartościowych.

"Celem segmentacji rynku jest skoncentrowanie się na podgrupie potencjalnych klientów, którzy " najprawdopodobniej " dokonają zakupu produktu lub usługi."

Celem dokonania oceny, czy przyjąłeś właściwe podejście do segmentacji rynku, powinieneś ocenić jego efektywność. Aby to zrobić, należy ocenić, czy rynek docelowy jest:

To pomoże bardziej zaspokoić potrzeby potencjalnych klientów i zapewnić najwyższą stopę zwrotu z inwestycji. Istnieje kilka sposobów segmentacji rynku:

Segmentacja Demograficzna
Dzieli rynek na grupy ze względu na wiek, płeć, wielkość rodziny, zawód, poziom dochodów, narodowość, religię i klasę społeczną.

Segmentacja Geograficzna
Dzieli ludzi lub firmy na regiony (kontynentalne, krajowe, dzielnicowe), wielkość populacji, gęstość zaludnienia i klimat.

Segmentacja Psychograficzna
Dzieli na grupy kulturowe, grupy wartości lub kategorie społeczne, takie jak działalność, zainteresowania, poglądy, postawy i wartości.

Segmentacja Behawioralna
Dzieli na rzeczywiste zachowania klientów wobec produktu, takie jak korzyści, intensywność użytkowania, lojalność wobec marki i gotowość do zakupu.

Kiedy tylko firma znajdzie swój specyficzny segment rynku, może zbadać wpływy na decyzję o zakupie produktu. W zależności od produktu / usługi może to być bardzo konkurencyjne cenowo, aby wejść na rynek, zwłaszcza, jeśli działają już tam dobrze ugruntowane przedsiębiorstwa. Jeśli produkt jest podobny do innego produktu odrębnej firmy, to **cena** jest najprawdopodobniej jednym z czynników decydującym przy zakupie produktu. Jeśli Twoja firma posiada coś unikalnego dotyczącego tego produktu / usługi lub założenia firmy, powinieneś to wtedy naprawdę promować.

Gdy już masz pomysł na rynek, którym jesteś zainteresowany, można zrobić bardziej szczegółową analizę rynku. Możesz to zrobić, przeprowadzając **analizę otoczenia zewnętrznego**, która analizuje środowisko, przemysł i konkurencję. Następnie, możesz zanalizować **wewnętrzne otoczenie operacyjne organizacji.** Następnym i ostatnim krokiem jest **pozycjonowanie produktu** w stosunku do reszty celem zidentyfikowania twoich klientów.

3. Analiza rynku

1	**Identyfikowalny** *Czy można przydzielić klientów do konkretnego segmentu?* *Czy można zmierzyć różne atrybuty tego segmentu?*
2	**Dostępny** Czy możesz dotrzeć do segmentu w sposób opłacalny? Czy możesz dostać się do segmentu przez kanały dystrybucji?
3	**Znaczny** *Czy segment jest wystarczająco duży, aby przynosił zyski?* *Czy to uzasadnia zasoby potrzebne do tego celu?*
4	**Posiada unikalne potrzeby** *Czy potencjalne grupy klientów mają różne potrzeby?* *Czy produkty oferowane odrębnie są uzasadnione?*
5	**Stały** *Czy segmenty są stosunkowo stabilne?* *Czy klienci segmentu są skłonni i są w stanie zapłacić?*

3. Analiza otoczenia zewnętrznego

W celu lepszego zrozumienia środowiska, w którym zamierzasz działać, dobrą praktyką jest, aby systematycznie analizować wszystkie wpływy zewnętrzne, które oddziaływują na decyzje przedsiębiorstwa i jego wydajność. Aby zapobiec gromadzeniu zbyt wielu informacji, należy odróżnić istotne informacje od tych mniej ważnych.

***"Niektórymi z najbardziej popularnych narzędzi do analizy zewnętrznego otoczenia są analiza PEST, model pięciu sił Portera oraz analizy** porównawcze."*

3.1 Analiza otoczenia: PEST

W celu lepszego zrozumienia kontekstu, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza, należy przeprowadzić analizę środowiska, w którym działasz. Można analizować kluczowe siły operacyjne w makro środowisku za pomocą analizy PEST. Analiza dostarczy ram dla dyskusji według podziału na czynniki polityczne/prawne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe i technologiczne. Tabela 1 przedstawia przykład analizy PEST. Przykład ten zawiera i dokumentuje szczegóły irlandzkiego przemysł narzędzi medycznych.

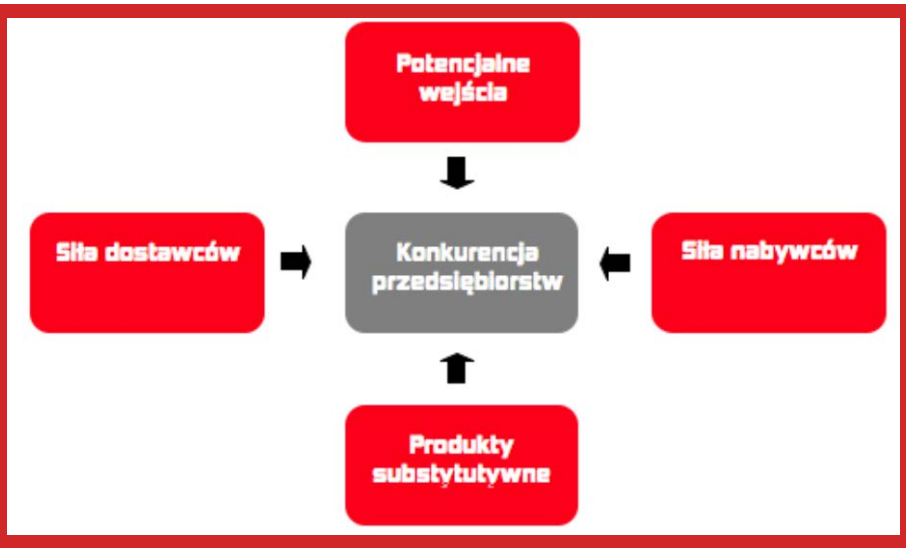
3. Analiza rynku

Polityczne	• Rozszerzenie Unii	*Nowe kraje członkowskie mogą oferować podobne korzyści za niższą cenę.*
	• Regulacje	*Złożone regulacje opóźniają zatwierdzenie produktu. Ciała prawodawcze Unii Europejskiej I Stanów Zjednoczonych pracują nad zharmonizowaniem standardów.*
	• Prawo Własności Intelektualnej	*Firmy niechętnie działają w krajach, które zezwalają na nielicencjonowaną produkcję leków bez znaków towarowych i bez ochrony patentowej. Większość produktów powstałych w Irlandii jest nieopodatkowanych.*
	• Stopa podatku	W Irlandii stopa podatku dla korporacji wynosi tylko 12.5%.
Ekonomiczne	• Waluta Euro	*Kraje mogą inwestować w strefie euro celem uniknięcia wahań kursu walut i kosztów wymiany walut oraz celem wykorzystania słabości walut.*
	• Inflacja	*Inflacja irlandzkiej gospodarki wpływa na wzrost kosztów.*
Społeczne	• Standardy Edukacyjne	*System edukacji w Irlandii jest na dobrym poziomie, czerpie z wielu innych europejskich modeli (odpowiedników).*
	• Demografia w Irlandii	*W Irlandii jest duża grupa młodych ludzi wchodzących na rynek pracy, która w większości posiada wyższe wykształcenie.*
	• Demografia państw rozwiniętych	*W państwach rozwiniętych wzrasta liczba osób starszych. W związku z tym zapotrzebowanie na opiekę medyczną będzie rosło, według prognoz na najbliższe lata. Istnieje również trend prowadzenia niezależnego życia, co wpływa na zmianę rodzajów produktów, które są pożądane.*
Technologiczne	• Wydatki na badania i rozwój	*Wiele dobrze dofinansowywanych programów wspierających badania i rozwój promujących podstawowe badania zostało zapoczątkowanych we współpracy Unii i rządu Irlandii.*
	• Stopień zaawansowania	*Zaawansowana technologia jest szybsza niż medyczne wykorzystanie tej technologii.*
	• Wychodzenie z użycia	*Istnieje duża liczba nowych, redukujących koszty produktów, które wchodzą na rynek. Zastępują one stare produkty. Ponadto, ciasne regulacje mogą uczynić wiele starszych produktów przestarzałymi.*

Tabela 1 Analiza PEST Irlandzkiego Przemysłu Narzędzi Medycznych (Fennelly and Cormican 2006)

3.2 Analiza przedsiębiorstwa: model pięciu sił Porter'a

Po spojrzeniu na środowisko w skali makro, nadszedł czas, aby zwrócić uwagę na konkurencyjne środowisko, w którym działa firma. Według Michaela Portera (1980), stan konkurencji w przemyśle zależy od pięciu sił. Rysunek 2 ilustruje te. Poniższy rozdział omawia je szczegółowo.



Wykres 2: Model pięciu sił Portera (Porter 1980)

Ryzyko nowej i potencjalnej konkurencji
W praktyce, odnosi się to do barier wejścia. Należą do nich czynniki, które utrudniają lub ułatwiają innej firmie wejście do branży. Może to obejmować poszczególne różnice produktów, tożsamość marki, koszt zmiany, wymagania kapitałowe, itp.

Siła dostawców
Odnosi się do siły przetargowej dostawców. Czynniki, które wpływają na ilość siłę dostawców obejmują koszty związane ze zmianą dostawców, obecność produktów zastępczych i koncentracji dostawców.

Zagrożenie produktami substytutywnymi
Czynniki, które mają wpływ na ryzyko alternatywnych wejść na rynek m.in. względną zmianę cen substytutów, koszty dostosowawcze i skłonność kupującego do zastąpienia jednego produktu drugim.

Siła nabywcza
Odnosi się do siły przetargowej nabywców. Czynniki, które mają wpływ na oddziaływanie nabywców obejmują liczbę nabywcw w stosunku do liczby dostawców, informacje posiadane przez kupującego, możliwości nabywcy, produkty zastępcze, wrażliwość cen, różnice produktów itp.

Rywalizacja Przedsiębiorstw
Odnosi się do poziomu konkurencji wśród już istniejących firm w branży. Czynniki do rozważenia tutaj to m.in. rozwój branży, różnice produktu, tożsamość marki, koszty dostosowawcze i bariery wyjścia.

3.3 Analiza konkurencji: audyt

Dla założycieli nowych biznesów bardzo istotna jest ocena, który biznes będzie największą konkurencją. Ważne jest, aby spróbować przewidzieć, co mogą zrobić kluczowi konkurenci.

Przedsiębiorcy mogą przeanalizować i zrozumieć sytuację poprzez zadanie sobie kilku pytań dotyczących sześciu kluczowych kategorii konkurencji (patrz Tabela 2).

Produkt i Usługa	*Jak jest zdefiniowany konkurencyjny produkt lub usługa?* *Jakie są podobieństwa lub różnice?* *Czy konkurencja skupia się na szerokim, czy wąsko zdefiniowanym rynku konsumentów?* *Jakie cechy produktu są najważniejsze?* *Jakie mocne lub słabe strony konkurencji mogą zostać wykorzystane?*
Cena	*Jaka jest strategia cenowa konkurencji?* *Czy cena oferowana przez konkurencję jest wyższa, czy niższa?* *Jaki jest największy margines konkurencji dla podobnych produktów?* *Czy konkurencja oferuje kontrakty, obniżki lub promocje?*
Konkurenci Przemysłowi	*Zdefiniuj konkurencję pod względem nowych lub potencjalnych zagrożeń w postaci już istniejących firm.* *Jakie są mocne i słabe strony każdej z nich?* *Jak e-handel wpływa na biznes firm?* *Jak dostawcy i kupcy mogą wpływać na konkurencję?*
Sprzedaż promocyjna	*Jak reklamuje się konkurencja?* *Jakie są mocne i słabe cechy każdej z nich?* *Czy e-reklama wpływa na biznes?* *Jak dostawcy i kupcy mogą wpływać na konkurencję?*

3. Analiza rynku

Zarządzanie zespołem	*Zdefiniuj konkurencję pod względem nowych lub potencjalnych zagrożeń w postaci już istniejących firm.* *Jakie są mocne i słabe strony każdej z nich?* *Jak dostawcy i kupcy mogą wpływać na konkurencję?*
Finanse	*Czy wszystkie firmy konkurencyjne przynoszą zyski?* *Jaką część rynku i część wielkości sprzedaży posiadają?* *Gdzie wydają pieniądze?* *Czy są odpowiednio skapitalizowane? Jak duże są ich przepływy pieniężne?*

4. Analiza otoczenia wewnętrznego

W poprzednich rozdziałach została przedstawiona analiza makro i analiza środowisk branżowych, w których działaprzedsiębiorstwo. Jednakże, równie ważne jest, aby zrozumieć wewnętrzne środowisko działania firmy. Pytania, które wszyscy przedsiębiorcy powinni sobie zadać, ale często tego nie robią to:

- W jakiej branży działamy?
- Kto jest naszą konkurencją?
- Jakiej przewagi konkurencyjnej nie posiadamy?
- Jakie są nasze podstawowe umiejętności i możliwości?
- Kim są nasi klienci?
- Jakie są potrzeby naszych klientów?
- W jaki sposób możemy zaspokoić potrzeby naszych klientów?

Aby pomóc odpowiedzieć na te pytania, można skorzystać z prostych narzędzi, takich jak analiza SWOT oraz macierz TOWS.

4.1 Analiza wewnętrznego otoczenia: analiza SWOT

Analiza SWOT dostarcza ram do analizy czynników wewnętrznych (mocne i słabe strony) oraz czynników zewnętrznych (szanse i zagrożenia) firmy. Analiza ta daje pogląd na strategiczną pozycję przedsiębiorstwa.

Mocne i słabe strony opisują środowisko wewnętrzne funkcjonowania firmy oraz zmiany możliwości i zasobów finansowych. Przyczyniają się one do identyfikacji i / lub stworzenia nowych przestrzeni rynku, natomiast szanse i zagrożenia zbudowane na podstawie analizy PEST i analizy pięciu sił Portera, które opisują środowisko zewnętrzne.

Analiza SWOT (patrz rysunek 3) pozwala udzielić odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak w pełni wykorzystać swoje mocne strony?
- Jak uniknąć swoich słabości?
- W jaki sposób wykorzystać swoje możliwości?
- Jak zarządzać zagrożeniami?

Mocne strony:	**Słabe strony:**
Możliwości:	**Zagrożenia:**

Wykres 3: Przykład Analizy SWOT

4.2 Macierz TOWS

Można odwrócić analizę SWOT, aby skonstruować macierz TOWS (Weihrich 1982) sugerując strategiczne opcje, które firmy mogą wykorzystać w perspektywie krótko-, średnio-i długoterminowej.

Macierz TOWS jest bardziej skoncentrowana na zewnątrz i pozwala dostrzec możliwości, o których realizacji można pomyśleć. Aby to zrobić, należy dopasować zewnętrzne szanse i zagrożenia do swoich wewnętrznych mocnych i słabych stron, jak pokazano na rysunku 4.

		Wewnętrzne Elementy	
		Chcieć i Móc (Mocne Strony)	**Mieć i Nie Chcieć (Słabe Strony)**
Zewnętrzne Elementy	**Nie Mieć i Chcieć (Możliwości)**	SO: Mocne Strony mogą zostać użyte to zbudowania lub wykorzystania istniejących lub pojawiających się możliwości	WO: Wybrane opcje powinny pokonywać słabości, jeśli istniejące lub mające się pojawić możliwości mają zostać wykorzystane
	Nie Mieć i Nie Chcieć (Zagrożenia)	ST: Mocne Strony mogą zostać użyte do zminimalizowania istniejących lub pojawiających się zagrożeń	WT: Wybrane opcje muszą zminimalizować lub pokonać słabe strony oraz, jak to tylko możliwe, przeciwdziałać zagrożeniom

Wykres 4: Macierz TOWS (Weihrich 1982)

Macierz TOWS pozwala udzielić odpowiedzi na następujące pytania:

Mocne strony i szanse (SO)
Jak można wykorzystać swoje mocne strony, aby skorzystać z tych możliwości?

Atuty i zagrożenia (ST)
Jak można wykorzystać swoje mocne strony, aby uniknąć rzeczywistych i potencjalnych zagrożeń?

Słabe strony i szanse (WO)
Jak można wykorzystać swoje możliwości w celu przezwyciężenia słabości jakiś się doświadcza?

Słabe strony i zagrożenia (WT)
W jaki sposób można zminimalizować swoje słabości i unikać zagrożeń?

5. Pozycjonowanie produktu

Kluczowym aspektem każdej uruchamianej firmy (start-up'u), aby osiągnęła sukces, jest pozycjonowanie w stosunku do konkurencji.

*"**Pozycjonowanie produktu odnosi się do procesu stosowanego przez** organizacje do tworzenia obrazu lub **tożsamości w umysłach rynku** docelowego dla swojego produktu, marki i / lub organizacji."*

Pozycjonowanie produktu jest o tym, jak potencjalni nabywcy zobaczą produkt. Zazwyczaj jest on porówywany w stosunku do konkurencji. Niektóre strategie, które pomogą pozycjonować twój produkt to:

Unikalna propozycja sprzedaży
Odnosi się to do czegoś wyjątkowego, co masz do zaoferowania. Nie musi jednak to być całkowicie unikalne. Może być wyjątkowe po prostu przez to, że w inny sposób pakujesz swój produkt lub usługę.

Odwrócenie ryzyka
Można odróżnić się od innych poprzez gwarantowanie własnych produktów lub usług. Większość ludzi jest naprawdę uczciwa, a jeśli produkt lub usługa jest tym, co mówisz, to nie masz się o co martwić. Wzrost ilości sprzedaży pokaże, że naprawdę jest to dużo warte.

Edukacja klientów
Możesz używać jasnego, kompletnego i zwięzłego języka lub tekstu, aby potencjalni klienci dokładnie wiedzieli, co oferujesz. Klienci nie powinni dowiadywać się na własną rękę, dlaczego powinni się Tobą zainteresować – dlatego edukuj ich.

Strategie cenowe
Jedną strategią pozycjonowania produktu jest ustalenie wysokiej ceny w sytuacji, gdy poziom konkrencji jest niski lub jest małe zagrożenie zastąpienia produktu. Inną strategią jest "dopasowanie do konkurencji" poprzez ustalenie nieco niższej ceny, niż konkurencja, celem zdobycia większych udziałów rynku. Ostatnią strategią jest obniżenie cny diametralnie tak, aby całkowicie wykluczyć jakąkolwiek konkurencję.

Podsumowanie rozdziału

W rozdziale skupiono się na temacie analizy rynku dla start-up'ów. Wprowadzono pojęcie i podkreślono znaczenie tego terminu. Podkreślono również szczególne wyzwania stojące przed przedsiębiorcami. W rozdziale następnie skoncentrowano się na zaprezentowaniu prostych, praktycznych i przydatnych narzędzi ułatwiających analizy rynku.

Kluczowymi etapami analizy rynku są:

- segmentacja rynku i ocena jej skuteczności;
- analiza otoczenia zewnętrznego;
- analizy środowiska wewnętrznego i
- pozycjonowanie produktu.

Podejścia dotyczące segmentacji rynku są następujące:

- Segmentacja demograficzna
- Segmentacja geograficzna
- Segmentacja psychograficzna
- Segmentacja behawiorystyczna

Twój rynek docelowy powinien być:

- identyfikowalny;
- dostępny;
- znaczny;
- posiadający unikalne potrzeby, oraz
- stały.

Jeśli masz już pomysł na rynku i jesteś zainteresowany, możesz przystąpić do bardziej szczegółowej analizy rynku. Można to zrobić poprzez przeprowadzenie **zewnętrznej analizy**, która bada środowisko, branżę i konkurencję. Następnie można zbadać **wewnętrzne środowisko pracy organizacji**.
Narzędzia do analizy zewnętrznej to m.in. analiza PEST i model pięciu sił Portera.
Narzędzia do analizy wewnętrznej to m.in. analiza SWOT i macierz TOWS. Kolejnym i ostatnim już krokiem jest **pozycjonowanie produktu** w stosunku do konkurencji, aby skierować go do odpowiedniej grupy docelowej klientów.

Pytania sprawdzające

1. Dlaczego analiza rynku jest ważna dla nowych przedsięwzięć?

2. Wymień niektóre problemy, które napotykają przedsiębiorcy, dotyczące analizy rynku.

3. Opisz sposób segmentacji rynku.

4. Wyjaśnij, jak pozycjonować produkt.

Referencje

Fennelly, D. and Cormican, K. (2006) 'Value chain migration from production to product centered operations: An analysis of the Irish medical device industry', *International Journal of Technical Innovation and Entrepreneurship* (TECHNOVATION) 26(1), 86-94.

Kaplan, J.M. and Warren, A.C. (2007) *Patterns of Entrepreneurship*, 2nd ed., Wiley.

Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*, New York: Free Press.

Weihrich, H. (1982) 'The TOWS matrix — a tool for situational analysis', *Long Range Planning* 15(2), 54-66.