



## **3. Marktonderzoek**

*Studentenversie*

### 1. Marktonderzoek begrijpen

### 2. Marktopdeling

### 3. Externe Analyse

### 4. Interne Analyse

### 5. Het product in de markt zetten

#### Samenvatting

#### Vragen

#### Referenties

### Inleiding

Effectief marktonderzoek is absoluut noodzakelijk voor de ontwikkeling en duurzaamheid van een bedrijf. Onderzoek doen naar je markt geeft je informatie over een groot aantal factoren die het bedrijf beïnvloeden, zoals de omgeving waarin het actief is, de concurrentiepositie, de omvang van de markt, het potentiële marktaandeel, enzovoort. Een ondernemer gebruikt al deze informatie om te bepalen of de markt **toegankelijk** is. Met andere woorden, hij of zij moet erachter komen of het realistisch is om een nieuw bedrijf op te zetten in deze markt, onder de huidige omstandigheden. De ondernemer zal de informatie ook gebruiken om te bepalen of er in deze industrie nichemarkten zijn die momenteel niet bediend worden, of dat ze rijp zijn voor innovatie. Al deze informatie biedt de ondernemer een goede uitrusting om een product of dienst te positioneren ten opzichte van de concurrentie.

Deze unit behandelt eerst het concept **marktonderzoek** en de uitdagingen die de ondernemer in dit opzicht te wachten staan. De rest van de unit focust op de verschillende **marktanalyse-instrumenten**. Er wordt in detail uitgelegd hoe je een markt kunt opdelen in stukjes en hoe je de effectiviteit kunt evalueren. Als eerste hoe je een externe analyse kunt uitvoeren met behulp van modellen zoals **PEST**, **Porters vijf krachten model** en de **Concurrentieanalyse-test**. Vervolgens komt aan bod hoe je een interne analyse kunt uitvoeren met behulp van modellen zoals de **SWOT-analyse** en de **TOWS-matrix**. De unit wordt afgesloten door uit te leggen hoe je een product in de markt neerzet ten opzichte van anderen.

### Leerdoelen

Wanneer je deze unit met succes hebt afgerond, kun je:

- Het doel en het belang van een marktonderzoek uitleggen
- De uitdagingen noemen waar een ondernemer mee geconfronteerd wordt bij het doen van marktonderzoek
- Beschrijven hoe een je markt in stukjes opdeelt
- Geschikte modellen gebruiken om een externe marktanalyse te doen
- Geschikte modellen gebruiken om een interne markt analyse te doen
- Bepalen hoe je een product in de markt neerzet

### 1. Marktonderzoek begrijpen

Marktonderzoek speelt een belangrijke rol in het plannen van activiteiten van een onderneming. Het biedt de ondernemer belangrijke en gedetailleerde informatie over factoren die invloed hebben op het product en op de doelgroep. Om jouw markt te begrijpen, moet je jezelf de volgende vragen stellen:

- Wie zijn je mogelijke klanten?
- Hoeveel mogelijke klanten zijn er?
- Met wat voor soort producten of diensten zou je winst kunnen maken in de markt?
- Zouden mogelijke klanten je product of dienst gebruiken? Waarom wel of niet?
- Is je bedrijf in staat om aan de behoeften, wensen en verwachtingen van de klant te voldoen?
- Waarom kopen de potentiële klanten je product of dienst op dit moment niet al?
- Hoe zouden de potentiële klanten reageren op marketing?
- Moeten er wijzigingen aangebracht worden aan het product zelf, of aan de verpakking ervan?

Het antwoord op deze vragen heeft invloed op de beslissingen die de ondernemer neemt. Het helpt de ondernemer ook met het maken van een marketingplan.

## 3. Marktonderzoek

Toch kan marktonderzoek een moeilijk, ingewikkeld en duur proces zijn. Startende ondernemers krijgen meestal te maken met een aantal uitdagingen in dit verband, heel andere uitdagingen dan een bestaand bedrijf mee te maken krijgt. Een aantal voorbeelden:

### **Beperkte Middelen.**

Startende ondernemers hebben beperkte middelen. Ze hebben zelden genoeg geld om een uitgebreide marktanalyse (bijvoorbeeld met duizenden enquêtes) te doen of te laten doen. Ook hebben ze vaak niet genoeg marketing kennis en ervaring in huis of geld om een marketing expert in te huren. Daarbij komt dat starters weinig tijd hebben, er is al zoveel te doen. Startende ondernemers moeten creatief zijn en goedkope oplossingen vinden om uit te zoeken of hun plannen inderdaad kans van slagen hebben op de markt.

### **Beperkt marktaandeel**

Starters hebben nog geen marktaandeel of grootschalige aanwezigheid op de markt, zodat er geen schaalvoordelen zijn. Ze hebben nog geen connecties met distributeurs. Omdat ze vanuit het niets beginnen hebben ze nog geen naamsbekendheid en klantenbinding. Dit moet allemaal nog opgebouwd worden. zoveel te doen. Startende ondernemers moeten creatief zijn en goedkope oplossingen vinden om uit te zoeken of hun plannen inderdaad kans van slagen hebben op de markt.

### **Geen tot weinig kennis van de markt**

Vooraf bij nieuwe producten of diensten is de aanwezige informatie over de markt beperkt. Ook zijn de beslissingen die een startende ondernemer maakt vaak erg gebaseerd op persoonlijke overtuiging en vooroordelen. Uit onderzoek blijkt dat ondernemers vaak de marktvaart (het aantal potentiële klanten) overschatten, hun concurrenten onderschatten en slechte beslissingen nemen op het gebied van distributie.

### **Werk aan de winkel**

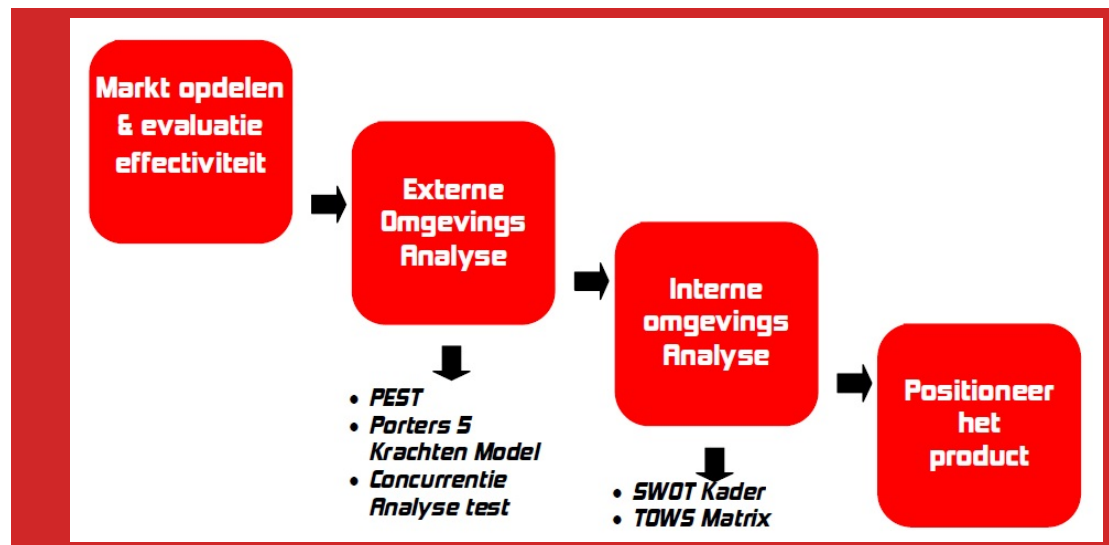
Er is veel werk aan de winkel voor een startende ondernemer: ze moeten zelf hun product positioneren en de doelgroep bepalen, zelf het product verkopen. En het verkopen van het product niet alleen aan de klanten, ook aan werknemers, distributeurs, investeerders en zakenpartners.

### 3. Marktonderzoek

Een ondernemer moet verschillende dingen doen om de markt te onderzoeken. Figuur 3.1 illustreert het proces. De belangrijkste stappen zijn:

- 1 De markt opdelen en de effectiviteit ervan evalueren
- 2 De externe omgeving onderzoeken
- 3 De interne omgeving onderzoeken
- 4 Het product in de markt zetten

De rest van deze unit behandelt al deze stappen in detail.



Figuur 1: Proces van marktonderzoek

### 2. Marktopdeling

Marktopdeling is het in kaart brengen van delen van de markt die van elkaar verschillen. Het proces helpt erbij om profielen van klantgroepen te maken om de meest waardevolle klantgroepen aan te kunnen wijzen.

*"Het doel van marktopdeling is je te kunnen concentreren op een subgroep van potentiële klanten waarbij het het meest waarschijnlijk is dat ze je product of dienst zullen kopen."*

Opdeling helpt je om beter te voldoen aan de behoeften van de mogelijke klant en zorgt voor een zo hoog mogelijk rendement. Er zijn verschillende manieren om een markt op te delen.

#### Demografisch

Verdeelt de markt in groepen op basis van leeftijd, geslacht, gezinsgrootte, beroep, inkomen, nationaliteit, religie en sociale klasse.

#### Geografisch

Verdeelt personen of bedrijven in groepen op basis van regio's (werelddeel, land, wijk), bevolkingsgrootte, bevolkingsdichtheid en het klimaat.

#### Psychografisch

Verdeelt de markt in culturele groepen of sociale categorieën op basis van persoonlijkheid, levensstijl, interesses, meningen, normen en waarden.

#### Gedrag

Verdeelt de markt in groepen op basis van het feitelijke gedrag van klanten met betrekking tot het product zoals merkentrouw en koopbereidheid.

Om te beoordelen of je de juiste marktverdeling aanpak hebben genomen moet je de effectiviteit ervan te evalueren. Dit doe je door te beoordelen of de doelgroep identificeerbaar, toegankelijk, substantieel, duurzaam en in het bezit van unieke behoeften is.

## 3. Marktonderzoek

Evalueer je marktverdeling door jezelf de volgende vragen te stellen:

1

### Identificeerbaar

*Kun je klanten toewijzen aan een bepaald deel? Zijn de kenmerken van het deel meetbaar?*

2

### Toegankelijk

*Kun je het deel op een kostenefficiënte manier bereiken? Heb je toegang tot het deel via distributiekanalen of direct?*

3

### Substantieel

*Is het deel groot genoeg om rendabel te zijn? Zijn de middelen die je moet inzetten om de klantgroep te bereiken het waard?*

4

### In het bezit van unieke behoeften

*Beschikt de klantgroep over unieke behoeften? Heb je verschillende producten/diensten voor de klantgroepen?*

5

### Duurzaam

*Zijn de delen relatief stabiel? Zijn de klantgroepen in de delen bereid en in staat om te betalen voor het product/dienst?*

Als je het specifieke marktdeel voor je bedrijf hebt gevonden, kun je gaan onderzoeken wat voor de klant van invloed is voor het kopen van je product. Afhankelijk van het type product of dienst kun je de markt opgaan met een zeer concurrerende prijs, vooral als er al gevestigde bedrijven actief zijn in je markt. Als je product vergelijkbaar is met die van een ander bedrijf, dan is prijs misschien wel een van de beslissende factoren bij de aankoop ervan. Als je product of dienst echt uniek is dan kun je een hogere prijs voor je product vragen.

Zodra je een idee hebt van de markt die je wilt gaan bedienen, kun je overgaan tot een meer gedetailleerde marktanalyse. Dit kun je doen door een **externe analyse** uit te voeren die de omgeving, de sector en de concurrentie onderzoekt. Daarna kun je een **interne analyse** doen die onderzoekt hoe je bedrijf er zelf uitziet en of ze klaar is voor de externe markt. De laatste stap is het **plaatsen van je** product of dienst ten opzichte van anderen. Hoe ga je nou echt je klanten benaderen?

### 3. Externe Analyse

Om de omgeving waarin je onderneming opereert beter te begrijpen is het goed om systematisch alle invloeden van buitenaf die een uitwerking kunnen hebben op je bedrijf te analyseren. Om te voorkomen dat over veel te veel informatie gaat beschikken, is het belangrijk te bepalen wat van vitaal belang is voor het bedrijf en wat niet.

*Een paar van de populairste tools voor externe analyses zijn PEST, Porter's vijf krachten model en de Concurrentie analyse test.*

#### 3.1 Omgevingsanalyse: PEST

Om de context waarin je bedrijf opereert beter te begrijpen is het aan te raden om een analyse van de operationele omgeving uit te voeren. Je kunt de belangrijkste elementen van de marco omgeving analyseren door het PEST model te gebruiken. Het PEST model biedt een discussiekader voor de onderwerpen politiek/juridisch, economisch, sociaal-cultureel en technologisch.

Tabel 1 geeft een voorbeeld van een PEST analyse. Dit voorbeeld behandelt de markt voor pubs in Dublin.



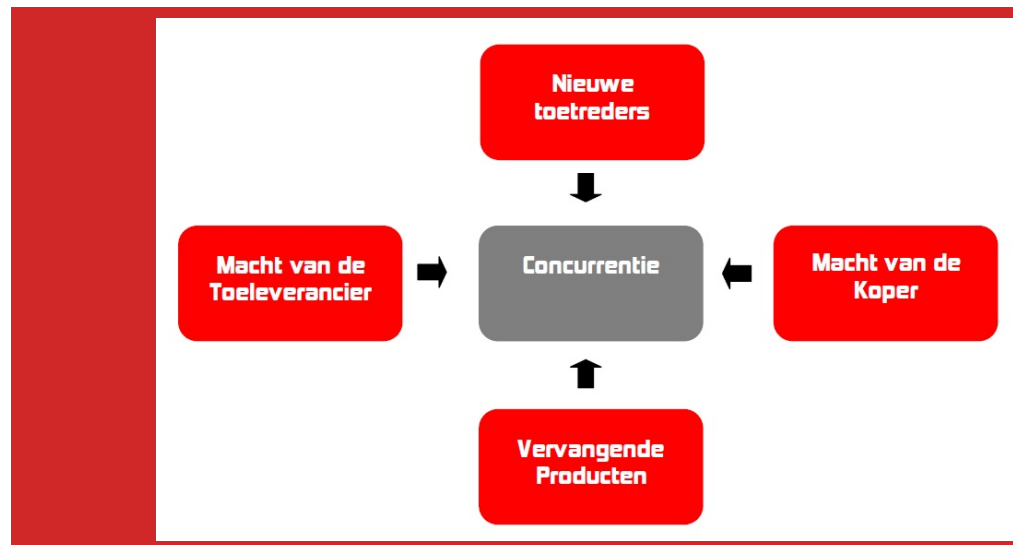
### 3. Marktonderzoek

<b>Politiek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politieke stabiliteit</li> <li>• Invloed van overheidsbeleid op de onderneming</li> <li>• Regelgeving omtrent markt ethiek, consumentenbescherming</li> <li>• Economisch beleid van de overheid.</li> <li>• Overheidsbemoediging in religie en cultuur</li> <li>• Betrokkenheid van de overheid in handelsovereenkomsten</li> <li>• Wetten op het gebied van arbeidsovereenkomsten</li> </ul>	<p><i>Welke vergunning heb je nodig om een café te openen in Dublin?</i></p> <p><i>Wat zijn de regels voor het aannemen van personeel in Ierland?</i></p>
<b>Economisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rente</li> <li>• Inflatie</li> <li>• Inkomen per hoofd van de bevolking</li> <li>• Bruto Binnenlands Product (BBP)</li> <li>• Economische vooruitgang</li> <li>• Wisselkoersen</li> <li>• Consumentenvertrouwen</li> <li>• Productieniveau</li> </ul>	<p><i>Heeft men behoefte aan nog een pub in Dublin?</i></p> <p><i>Stijgt of daalt het consumentenvertrouwen? Zijn er in vergelijking tot vorig jaar nog evenveel mensen die een biertje in het cafe drinken?</i></p> <p><i>Stijgt of daalt het inkomen per hoofd van de bevolking in Dublin?</i></p>
<b>Sociaal-Cultureel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belangrijkste religie</li> <li>• Houding ten opzichte van buitenlandse goederen en diensten</li> <li>• Invloed van taal op het gebruik van producten en diensten</li> <li>• Beschikbaar tijd van consumenten voor ontspanning</li> <li>• De rol van vrouwen en mannen in de samenleving</li> <li>• Houding van mensen t.o.v duurzaamheid</li> <li>• Demografische kenmerken van de bevolking</li> <li>• Lifestyle, opleidingsniveau, gezondheid, mode trends, verdiencapaciteit</li> </ul>	<p><i>Wie gaan er vaker naar cafés: mannen of vrouwen (of geen verschil)?</i></p> <p><i>Is duurzaamheid belangrijk voor mensen die in Dublin? Of voor toeristen? Wat zijn de trends in de horeca?</i></p> <p><i>Zijn er relatief meer jongeren of ouderen in Dublin?</i></p>
<b>Technologisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoeks &amp; ontwikkelingsactiviteiten</li> <li>• Automatisering</li> <li>• Technologische stimulans</li> <li>• Mate van technologische veranderingen</li> </ul>	<p><i>Kunnen bepaalde personeelstaken worden geautomatiseerd?</i></p> <p><i>Is er een goede internetverbinding beschikbaar?</i></p>

Table 1: PEST Analyse markt voor Pubs in Dublin

### 3.2 Industrie analyse: Porters vijf krachten model

We hebben nu gekeken naar de algemene macro-omgeving. Nu is het tijd om je aandacht te richten op de concurrerende omgeving waarin de onderneming opereert. Volgens Michael Porter (1980) wordt de concurrentie in een sector bepaald door vijf krachten. Deze zijn te zien in tabel 3.2 en worden daarna stuk voor stuk behandeld.



Figuur 2: Porters vijf krachten model (Porter 1980)

**Het gevaar van nieuwe toetreders.** In principe verwijst dit naar de barrière die bestaat om toe te treden tot de markt. Het omvat factoren die het moeilijker of makkelijker maken voor een ander bedrijf om de markt op te gaan. Denk hierbij aan gepatenteerde product verschillen, merkidentiteit, de kosten van overstappen, kapitaalvereisten, etc.

**Onderhandelingskracht van de leverancier.** Hoeveel macht heeft de leverancier? Factoren die hierop van invloed zijn omvatten: kosten om naar een andere leverancier over te stappen, de hoeveelheid aanwezige leveranciers, aanwezigheid van vervanging voor de leveranciers.

**Gevaar van vervangende producten.** Met andere woorden zijn er alternatieve producten op de markt? Factoren die dit risico beïnvloeden zijn onder andere de prijs van die producten, overstapkosten voor de koper en de neiging om het product snel te vervangen.

**Onderhandelingskracht van de koper.** Dit verwijst naar de macht van de kopers. Factoren die hierbij van invloed zijn, zijn het aantal kopers versus het aantal verkopers, kopers informatie, kopers volume, vervangende producten, prijsgevoeligheid, productdifferentiatie, etc.

**Intensiteit van concurrenten binnen de industrie.** Dit verwijst naar de mate van concurrentie tussen gevestigde bedrijven binnen een bedrijfstak. Factoren om rekening mee te houden zijn groei van de industrie, productdifferentiatie, merkidentiteit, overstapkosten en uitredingsdrempels.

### 3.3 Concurrentie analyse test

Het is heel belangrijk voor startende ondernemers om goed in beeld te hebben welke bedrijven voor de meeste concurrentie zullen zorgen.

Daarom is het goed om te proberen in te schatten welke concurrenten het gevaarlijkst zijn. Ondernemers kunnen de situatie analyseren en begrijpen door zichzelf vragen te stellen over de volgende onderwerpen (zie tabel 2).

<b>Producten &amp; Diensten</b>	<i>Hoe wordt het concurrerende product of dienst omschreven? In hoeverre is het vergelijkbaar en waar zitten juist de verschillen? Speelt de concurrentie in op de massa of bedienen ze een nichemarkt? Welke eigenschappen van jouw product zijn beter? Welke sterke en zwakke punten van de concurrentie kun je benutten?</i>
<b>Prijs</b>	<i>Welke prijsstrategie hanteert de concurrent? Is de prijs van de concurrent hoger of lager? Welke brutomarge hanteert de concurrent voor soortgelijke producten? Welke voorwaarden, kortingen en aanbiedingen hanteert de concurrent?</i>
<b>Concurrenten</b>	<i>Nieuwe of potentiële bedreigingen van bestaande bedrijven. Wat zijn de sterke en zwakke punten van elk? Wat voor invloed zal e-commerce op de bedrijven hebben? Hoe kunnen de leveranciers of afnemers van invloed zijn op de concurrentie?</i>
<b>Verkoopstrategie</b>	<i>Hoe maakt de concurrent reclame? Wat zijn de sterke en zwakke punten van elk? Hoe heeft e-marketing hier invloed op? Hoe kunnen de leveranciers of afnemers van invloed zijn op de concurrentie?</i>

## 3. Marktonderzoek

### **Management Team**

*Nieuwe of potentiële bedreigingen van bestaande bedrijven.  
Wat zijn de sterke en zwakke punten van elk?  
Hoe kunnen de leveranciers of afnemers van invloed zijn op de concurrentie?*

### **Financieel**

*Zijn alle concurrenten winstgevend?  
Hoeveel marktaandeel hebben de concurrenten?  
Waar geven ze hun geld aan uit?  
Zijn ze goed gekapitaliseerd? Hoe sterk is hun cash flow?*

*Tabel 2: Concurrentie analyse test*

### 4. Interne Analyse

In de vorige paragrafen van dit hoofdstuk ben je bezig geweest met het analyseren van de macro- en industrieomgeving waarin de onderneming opereert. Het is even belangrijk om de interne operationele omgeving van het bedrijf te begrijpen. Vragen die alle ondernemers zichzelf moeten stellen, maar vaak niet doen, zijn:

- Wat voor bedrijf hebben we eigenlijk?
- Wie is onze concurrent?
- Wat zijn onze concurrentievoordelen?
- Wat zijn onze belangrijkste vaardigheden en capaciteiten?
- Wie is onze klant?
- Wat zijn de behoeften van onze klant?
- Hoe kunnen we voldoen aan de behoeften van onze klant?

Om je te helpen deze vragen op een systematische wijze te beantwoorden kun je gebruik maken van eenvoudige hulpmiddelen zoals de SWOT-analyse en de TOWS matrix. Deze gaan we nu bespreken.

#### 4.1 Interne analyse: SWOT analyse

De SWOT-analyse biedt een kader om de interne factoren (sterkten en zwakten) en externe factoren (kansen en bedreigingen) van een bedrijf te analyseren. Deze matrix geeft in één oogopslag een overzicht van de strategische positie van de onderneming.

De sterktes en zwaktes vertegenwoordigen de interne omgeving, denk aan functionele mogelijkheden, processen en financiële middelen. Kansen en bedreigingen formuleer je door verder te bouwen op het PEST-model en Porter's vijf krachten model.

## 3. Marktonderzoek

Het SWOT-model helpt je antwoord te geven op de volgende vragen:

- Hoe haal je het meeste voordeel uit je sterke punten?
- Hoe kun je je zwakke punten afwenden?
- Hoe benut je je kansen optimaal?
- Hoe ga je het best om met bedreigingen?

<b>Sterkten:</b>	<b>Zwakten:</b>
<b>Kansen:</b>	<b>Bedreigingen:</b>

*Figuur 3: SWOT Analyse Kader*

### 4.2 TOWS matrix

Je kunt de uitkomsten van de SWOT analyse gebruiken om een TOWS matrix (Weihrich 1982), op te stellen. De TOWS matrix doet suggesties voor een strategie op korte, midden en lange termijn.

De TOWS matrix is meer extern gefocust en helpt je om de verschillende opties die je hebt te overwegen. Om dit te doen, knoop je de externe kansen en bedreigingen aan de interne sterktes en zwakten. Een voorbeeld vind je in figuur 4.

		Interne Elementen	
		Hebben en willen (Sterkten)	Hebben en niet willen (Zwakten)
Externe Elementen	Niet hebben en willen (Kansen)	SK: Sterkte punten kunnen gebruikt worden om te profiteren van of voort te bouwen op bestaande of nieuwe kansen	ZK: De kansen die zich voordoen moeten bijdragen aan het overwinnen van de zwakten van het bedrijf.
	Niet hebben en niet willen (Bedreigingen)	SB: Sterkten kunnen gebruikt worden om bedreigingen het hoofd te bieden.	ZB: Er moet nagestreefd worden om tekortkomingen te minimaliseren en bereidingen zoveel mogelijk het hoofd te bieden.

*Figuur 4: TOWS matrix*

De TOWS matrix helpt je de volgende vragen te stellen, en te beantwoorden:

**Sterken en Kansen (SK)**

Hoe kun je je sterke punten te gebruiken om te profiteren van deze kansen?

**Sterken en Bedreigingen (SB)**

Hoe kun je gebruik maken van je sterke punten om reële en mogelijke bedreigingen te voorkomen?

**Zwakten en Kansen (ZK)**

Hoe kun je je kansen benutten om de zwakke punten die je hebt te overwinnen?

**Zwakten en Bedreigingen (ZB)**

Hoe kun je je zwakke punten minimaliseren en bedreigingen te voorkomen?

### 5. Het product in de markt zetten

Een cruciaal aspect voor succes voor elk startend bedrijf is hoe het zich in de markt neerzet ten opzichte van concurrenten in de industrie.

*"Product positionering verwijst naar het proces dat wordt gebruikt door ondernemingen om een beeld of identiteit in de hoofden van een doelgroep te vormen voor zijn product, merk en bedrijf"*

De positie van het product verwijst naar hoe mogelijke kopers het product zien. Het wordt normaal gesproken beschouwd ten opzichte van de positie van concurrenten. Een aantal strategieën om te helpen je product goed in de markt neer te zetten zijn:

#### **Uniek verkoopvoorstel**

Dit verwijst naar iets unieks dat je bedrijf te bieden heeft. Het hoeft niet noodzakelijk volledig uniek zijn. Het kan ook uniek lijken door simpelweg het product of de dienst op een andere manier te verpakken.

#### **Risico nemen**

Je kunt je onderscheiden door gebruik te maken van niet-goed-geld-terug garanties. De meeste mensen zijn eerlijk en zullen hier geen misbruik van maken. En als je product of dienst is wat je zegt dat het is heb je niets te vrezen.

#### **Klant opleiden**

Gebruik duidelijke, volledige en bondige taal om je mogelijke klant te laten weten wat je ze precies. Klanten moeten zelf zien hoeven zoeken wat je ze precies biedt en waarom ze jou product of dienst af moeten nemen – je moet ze hierin opleiden.

#### **Prijsstrategieën**

Eén manier om een product te positioneren is het vragen van een hoge prijs wanneer er weinig concurrenten en vervangende producten zijn. Een andere strategie is om van de concurrentie uit te gaan en iets onder de tarieven van de concurrent te gaan zitten. Een derde mogelijkheid is om ver onder de marktprijs te gaan zitten en om zo concurrenten helemaal uit te sluiten.



### Samenvatting

Deze unit richtte zich op marktonderzoek voor startende ondernemers, waarbij het concept is uitgelegd en het belang werd benadrukt. Ook de bijzondere uitdagingen die een startende ondernemer te wachten staat werden uitgelicht. De unit vervolgde met een aantal praktische tools en modellen die helpen bij het doen van een marktonderzoek.

Belangrijkste stappen in het doen van een marktonderzoek zijn:

- a) de markt opdelen in stukjes en de effectiviteit ervan evalueren;
- b) de externe omgeving onderzoeken;
- c) de interne omgeving onderzoeken;
- d) het product in de markt zetten.

Er zijn verschillende manieren om een markt in stukjes op te delen.

- Demografische segmentatie
- Geografische segmentatie
- Psychografische segmentatie
- Gedragssegmentatie

Je markt moet:

- a) identificeerbaar zijn;
- b) toegankelijk zijn;
- c) substantieel zijn;
- d) unieke behoeften bezitten;
- e) duurzaam zijn.

Als je eenmaal een beeld hebt gevormd van de markt waarin je geïnteresseerd bent, kun je beginnen met het opstellen van een meer gedetailleerd marktonderzoek. Dit kun je doen door een externe analyse te doen die de marktomgeving, de industrie en de concurrentie onderzoekt. Dan kun je verder gaan met de interne analyse en de interne omgeving van de onderneming onderzoeken. Modellen voor externe analyse zijn PEST and Porter's vijf krachten model. Modellen voor interne analyse zijn de SWOT-analyse en de TOWS-matrix. De laatste stap is het in de markt zetten van het product.

### Vragen

- 1) Waarom is marktonderzoek belangrijk voor nieuwe ondernemingen?
- 2) Noem een aantal problemen waarmee ondernemers worden geconfronteerd met betrekking tot marktonderzoek.
- 3) Beschrijf hoe je een markt in stukjes kunt opdelen?
- 4) Leg uit hoe je een product in de markt zet.

### Referenties

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*, 2<sup>nd</sup> ed., Wiley.

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

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