Vijfkrachtenmodel van Porter (vwo)

marketing

Inhoud

[Inleiding 3](#_Toc498093312)

[Het vijfkrachtenmodel 4](#_Toc498093313)

[Voorafgaand aan deze opdrachten 5](#_Toc498093314)

[De totale opdracht 6](#_Toc498093315)

[Opdracht 1: Individueel een kracht voor een aantal bedrijfstakken bepalen 7](#_Toc498093316)

[Opdracht 2: Uitwisselen van de cijfers van de krachten voor elke bedrijfstak in een groep en bepalen van een groepscijfer voor elke bedrijfstak. 8](#_Toc498093317)

[Opdracht 3: Bepalen van het groepscijfer van de kracht voor elke bedrijfstak. 9](#_Toc498093318)

[Opdracht 4: samenbrengen van de vijf krachten voor elke bedrijfstak 10](#_Toc498093319)

[Nabespreking (debriefing) 11](#_Toc498093320)

[Varianten op de werkvorm 12](#_Toc498093321)

[-Je kunt ook alle leerlingen de vijf krachten voor één bedrijfstak laten bepalen. 12](#_Toc498093322)

[Literatuur 13](#_Toc498093323)

[Aanvullende informatie 14](#_Toc498093324)

# Inleiding

De lesonderdelen zijn bedoeld voor vwo-leerlingen.

De lesonderdelen horen bij domein E in de syllabus Bedrijfseconomie vwo.

Domein E: Marketing

Subdomein E2: Marketingbeleid

**De kandidaat kan het marketingbeleid van een organisatie beschrijven, analyseren en alternatieven op hoofdpunten afwegen.**

In het programma voor havo komt dit onderwerp niet voor.

In de syllabus is evalueren (handelingswerkwoord afwegen) het hoogste beheersingsniveau volgens de taxonomie van Bloom.

In de opdrachten die hier worden getoond, worden vooral de beheersingsniveaus toepassen en analyseren gebruikt.

Volgens de gereviseerde taxonomie van Anderson en Krathwohl (2001) is analyseren “**breaking materials or concepts into parts, determining how the parts relate to one another or how they interrelate, or how the parts relate to an overall structure or purpose.**

**Mental actions included in this function are differentiating, organizing, and attributing, as well as being able to distinguish between the components or parts.**

**When one is analyzing, he/she can illustrate this mental function by creating spreadsheets, surveys, charts, or diagrams, or graphic representations**.”

In Nederland zijn de leerresultaten (niveau van kennis, vaardigheden, vaardigheden en zelfstandigheid) voor opleidingen beschreven in het Nederlands kwalificatieraamwerk (NLQF).

Voor het vwo (en vavo-vwo) geldt niveau 4+. Hier wordt het werkwoord analyseren expliciet genoemd. [www.nlqf.nl/nlqf-niveaus](http://www.nlqf.nl/nlqf-niveaus)

# Het vijfkrachtenmodel

Het model is ontwikkeld door Michael E. Porter (1947) als instrument om de concurrentie binnen een bedrijfstak (“industry”) te analyseren. Een bedrijfstak is een groep bedrijven die een gelijksoortige functie in het voortbrengingsproces van een bepaald product (goederen of diensten) vervullen.

In zijn boek Competitive strategy (1980) beschrijft Porter vijf krachten die van invloed zijn op de mate van concurrentie in een bedrijfstak: de dreiging van toetreding tot de bedrijfstak, de interne concurrentie van gevestigde bedrijven, de dreiging van substitutieproducten, de onderhandelingsmacht van kopers en de onderhandelingsmacht van leveranciers.

Bij elke kracht onderscheidt Porter een aantal elementen.

Op basis van de concurrentieanalyse kiest een bedrijf een generieke strategie, waarmee een concurrentievoordeel moet worden verkregen. Deze strategieën zijn algeheel kostenleiderschap, differentiatie en focus. Porter beschrijft de verschillen uitgebreid in zijn eerder genoemde boek.

# Voorafgaand aan deze opdrachten

Leerlingen kunnen eerst geïnformeerd worden over het model. Dat kan door als docent een inleiding te geven of door leerlingen te laten kijken naar een filmpje. Op Youtube staan meerdere filmpjes die als introductie kunnen worden gebruikt.

Inleiding van 2 minuten

<https://www.youtube.com/watch?v=vlx2ykfFR_4>

Uitleg van 7 minuten

<https://www.youtube.com/watch?v=OPgcc8NQA9k>

Inleiding van 2 minuten met concrete voorbeelden

<https://www.youtube.com/watch?v=gTU8ydISyV4>

Inleiding bekeken vanuit de sector touroperator (7 minuten)

<https://www.youtube.com/watch?v=hbdIkMPJUZA>

Interview met Michael Porter (13 minuten, in het Engels)

<https://www.youtube.com/watch?v=mYF2_FBCvXw&t=4s>

# De totale opdracht

De totale opdracht bestaat uit vier samenhangende deelopdrachten. Leerlingen ervaren wat er gebeurt bij het inschatten van een kracht voor een bedrijfstak of sector. Soms is het inschatten van een aantal factoren die de kracht bepalen eenvoudig, soms heel lastig.

Elke leerling krijgt vooraf een gekleurd kaartje met de naam van een kracht en een wit kaartje met de naam van een bedrijfstak. Elke leerling heeft een andere combinatie.

De kaartjes die betrekking hebben op de vijf krachten (geletterd van A tot en met E) hebben een kleur, die correspondeert met de kracht. Hiervoor is gekozen vanuit een organisatorische reden: docent en leerlingen hebben zo sneller overzicht. Porter gebruikt in zijn boek geen letters of nummers voor de krachten en ook geen kleuren.

Opdracht 1 is een individuele opdracht. Elke leerling krijgt een informatieblad over een van de vijf krachten. Welke kracht dat is, staat op het kaartje dat de leerling heeft. Op basis van dat blad bepaalt hij de sterkte van deze kracht voor een aantal bedrijfstakken. Hij doet dat door een cijfer van 1 (kracht is heel laag), 2 (kracht is laag), 3 (kracht is niet laag en niet hoog), 4 (kracht is hoog) of 5 (kracht is heel hoog) toe te kennen. Per bedrijfstak motiveert hij kort het cijfer. De antwoorden worden op een uitwerkblad geschreven.

Opdracht 2 is een groepsopdracht. Leerlingen met dezelfde kracht gaan bij elkaar zitten. De individueel bij opdracht 1 bepaalde cijfers per kracht worden uitgewisseld. De verschillen worden besproken en elke leerling bepaalt opnieuw het cijfer voor iedere bedrijfstak. Het definitieve cijfer wordt op het uitwerkblad geschreven.

Opdracht 3 wordt in dezelfde groep uitgevoerd. Per bedrijfstak wordt het ongewogen gemiddelde cijfer voor elke kracht uitgerekend. Dit cijfer wordt afgerond op een veelvoud van 0,5. Het cijfer wordt ook in een figuur weergegeven. Voor elke kracht wordt daarvoor een andere kleur gebruikt. Leerlingen krijgen hiervoor de beschikking over een stift in de kleur van het kaartje met de kracht.

De figuren worden uitgeknipt en elke leerling krijgt het overzicht mee dat betrekking heeft op de twee kaartjes (kracht en bedrijfstak) die hij heeft gekregen.

Opdracht 4 is opnieuw een groepsopdracht, maar met een andere samenstelling. Leerlingen met dezelfde bedrijfstak gaan bij elkaar zitten. De vijf overzichten met daarop de krachten van de bedrijfstak worden bij elkaar gevoegd, zodat een totaalbeeld ontstaat van alle krachten.

Op basis van het totaalbeeld trekken de leerlingen conclusies over de bedrijfstak.

## Opdracht 1: Individueel een kracht voor een aantal bedrijfstakken bepalen

De geschatte benodigde tijd voor elke leerling is 15 minuten bij 5 bedrijfstakken

Informatie voor de leerlingen

Je hebt een gekleurd kaartje gekregen met daarop een van de vijf krachten van Porter. Over deze kracht krijg je extra informatie op een A4.

Bepaal op basis van deze informatie hoe sterk de kracht is voor een aantal bedrijfstakken. De bedrijfstakken staan op het uitwerkblad bij deze opdracht.

Je bepaalt een cijfer van 1 tot en met 5 voor elke bedrijfstak. Een 1 betekent dat je de kracht inschat als heel laag, een 5 als heel hoog. Je schrijft het cijfer op het opdrachtvel.

Onderbouw je cijfer door voor elke bedrijfstak een toelichting te schrijven op opdrachtvel 1.

Informatie voor de docent

De geschatte benodigde tijd voor deze opdracht is 15 minuten bij 5 tot 6 bedrijfstakken.

Op elk van de informatiebladen staat op de ene kant een verduidelijking met voorbeelden en op de andere kant een overzicht van alle factoren die volgens Porter de kracht bepalen. Differentiatie op inhoud is hierdoor mogelijk. Je kunt er als docent voor kiezen om slechts een kant te gebruiken.

Er zijn vijf verschillende opdrachten (er zijn vijf krachten), die allemaal uitgevoerd moeten worden. Het aantal bedrijfstakken dat wordt geanalyseerd, hangt af van het aantal leerlingen in de klas. Per 5 leerlingen neem je een verschillende bedrijfstak. Voorwaarde is dat elke kracht door minimaal twee leerlingen wordt geanalyseerd. Anders is het uitvoeren van opdracht 2 en 3 niet mogelijk.

Als er minder dan 10 leerlingen in de klas zitten, kun je leerlingen minder krachten laten analyseren. Als docent maak je dan de analyse van de overige kracht(en). Dat is nodig voor opdracht 4.

Voorbeelden:

Aantal leerlingen is 8. Je laat vier krachten door twee leerlingen analyseren; de vijfde kracht analyseert de docent. Je kunt ook twee krachten door vier leerlingen laten analyseren; de overige drie komen voor rekening van de docent.

Aantal leerlingen is 13. Mogelijkheid: 3 leerlingen analyseren kracht A, 3 B, 3 C, 2 D en 2 E.

Bij 21 leerlingen 5 A, 4 B, 4 C, 4 D, 4 E.

Benodigd:

Kaartjes met de vijf krachten en de bedrijfstakken (bijlage 1: iedere leerling krijgt een gekleurd kaartje met een kracht en een wit kaartje met een bedrijfstak)

Informatievellen over de vijf krachten (bijlage 2-6: voor elke leerling een van de bijlagen)

Opdracht 1 met daarop uitwerkblad voor de krachten (bijlage 7-11: voor elke leerling een)

## Opdracht 2: Uitwisselen van de cijfers van de krachten voor elke bedrijfstak in een groep en bepalen van een groepscijfer voor elke bedrijfstak.

Informatie voor de leerlingen

Wissel voor de kracht de cijfers per bedrijfstak met elkaar uit. Als er verschillen zijn, probeer dan elkaar met argumenten te overtuigen. Op basis van dat overleg bepaal je per bedrijfstak opnieuw het cijfer. Je vult dat in bij cijfer 2 op het blad van opdracht 1.

Informatie voor de docent

Bepaal vooraf waar je de groepjes laat zitten. Wijs de tafels aan.

## Opdracht 3: Bepalen van het groepscijfer van de kracht voor elke bedrijfstak.

Informatie voor de leerlingen

Als groep bepaal je samen één cijfer voor elke bedrijfstak. Dat cijfer wordt bepaald door het ongewogen gemiddelde van de afzonderlijke cijfers, afgerond op een veelvoud van 0,5.

Een persoon in de groep kleurt voor elke bedrijfstak het overzicht in met de uitgereikte stift.

Voorbeeld: de kracht voor bedrijfstak 1 hebben jullie vastgesteld op 3,4. Dat is afgerond 3,5.

|  |
| --- |
| Kracht … |
| 4,51-5,00 |
| 4,01-4,50 |
| 3,51-4,00 |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
| 1 |

Tot slot knip je de overzichten uit. Ieder pakt het overzicht dat correspondeert met zijn bedrijfstak. Die bedrijfstak staat op het witte kaartje dat je tegelijkertijd met het gekleurde kaartje kreeg.

Je hebt 15 minuten tijd.

Informatie voor de docent

Leerlingen met dezelfde kracht gaan in een groepje zitten, bij voorkeur in een kring, zodat iedereen alles kan zien en horen.

Deze kringen kun je ook al bij deelopdracht 1 en 2 gebruiken.

De leerlingen hebben 5 minuten tijd om te overleggen. Wijs eventueel voor elke groep iemand aan als voorzitter, als secretaris (deze kleurt de overzichten in) en als personal assistent (deze knipt de overzichten uit).

Benodigd:

Per groep een schaar (bij Action kostte een schaar € 0,39).

Per groep een stift die correspondeert met de kleur van de kracht op het kaartje.

(Bij Action kostte een setje van zes stiften € 0,89)

Vel met de naam van de bedrijfstak (bijlage 18-22: voor elke groep een)

## Opdracht 4: samenbrengen van de vijf krachten voor elke bedrijfstak

De benodigde tijd is 5 minuten.

Leerlingen met dezelfde bedrijfstak gaan bij elkaar zitten.

Informatie voor de leerlingen

Leg de overzichten op het uitwerkvel op de voorgedrukte plaats.

Trek conclusies over de mate van concurrentie die deze bedrijfstak ondervindt.

Informatie voor de docent

Leerlingen gaan in een andere samenstelling zitten.

Benodigd:

Verzamelblad per bedrijfstak (bijlage 18-23: voor elke groep een blad)

## Nabespreking (debriefing)

Het sleutelwoord bij alle opdrachten is analyseren van de concurrentie voor een bedrijfstak. Analyseren is een arbeidsintensieve activiteit, waar veel informatie voor nodig is en waarbij de kennis aanwezig moet zijn om de informatie te doorgronden. Het bepalen van een exact cijfer is onmogelijk, omdat de afzonderlijke factoren die een kracht bepalen niet eenduidig te wegen zijn. Wel is zicht mogelijk op de mate waarin de krachten op een bedrijfstak werken.

Bespreek een van de bedrijfstakken na, bijvoorbeeld betaald voetbalorganisaties

De dreiging van nieuwe toetreders is heel laag. De internationale voetbalorganisaties hebben voetbalcompetities in het leven geroepen waarbij het aantal voetbalclubs vast staat.

De interne mededinging is heel groot. Om niet te degraderen worden dure spelers aangetrokken. De prijzen van de entreekaartjes en de merchandising zijn hoog.

De dreiging van substituten is heel laag. De fans zijn trouw aan de club en zullen niet snel een alternatief zien.

De onderhandelingsmacht van kopers is laag. De fans eisen geen lage entreeprijzen of goedkope merchandise.

De onderhandelingsmacht van leveranciers is heel hoog. Voetbalmakelaars vragen hoge salarissen en vergoedingen, wetende dat het aanbod van goede voetballers heel beperkt is.

# Varianten op de werkvorm

-Je kunt opdracht 1 overslaan en leerlingen meteen in groepen een kracht laten analyseren. Nadeel kan zijn dat sommige leerlingen dan minder actief zijn. Voordeel is dat het tijd bespaart.

-Je kunt ook ervoor kiezen om leerlingen meteen alle vijf krachten te laten analyseren voor een bedrijfstak en niet een kracht voor meerdere bedrijfstakken. Nadeel is dat leerlingen maar een keer naar een kracht kijken, voordeel is dat alle krachten worden geanalyseerd.

-In plaats van opdracht 4 kun je ook als docent de cijfers verzamelen, inkleuren met de computer en bespreken.

# -Je kunt ook alle leerlingen de vijf krachten voor één bedrijfstak laten bepalen.

-Informatie over een bedrijfstak geven, bijvoorbeeld uit Cijfers en Trends.

# Literatuur

Anderson, L.W., & Krathwohl, D.R. (Eds.) (2001). A taxonomy of learning, teaching, and assessment: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives. New York: Longman.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.

Porter, Michael (2003). Concurrentiestrategie: Analysemethoden voor bedrijfstakken en industriële concurrenten. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.

Porter, M.E. (1990, 1998). The competitive advantage of nations. New York: Free Press.

# Aanvullende informatie

Voor meer informatie over bedrijfstakken en sectoren:

<https://www.firmfocus.biz/NL/BI>

<https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends>

<http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81589NED>

<https://www.kvk.nl/over-de-kvk/over-het-handelsregister/wat-staat-er-in-het-handelsregister/overzicht-standaard-bedrijfsindeling/>