

ALGEMEEN BEHEER

Prof. dr. S. Desmidt

Inhoud

1. Focus van het vak
2. Handboek
3. Topics hoorcolleges / planning
4. Voorbeeld slides hoorcollege

1. Focus van het vak

Het opleidingsonderdeel 'Algemeen Beheer' bestaat uit **twee geïntegreerde delen**.

Het eerste, **theoretische deel**, heeft tot doel om studenten een raamwerk te bieden dat toelaat om na te denken over de strategische keuzes waarmee organisaties worden geconfronteerd. Om dit te realiseren moeten de studenten een doorgedreven inzicht verwerven in:

1. de verschillende perspectieven binnen strategisch management;
2. diverse analytische tools die inzicht verschaffen in de externe en interne omgeving van de onderneming;
3. het strategische belang van capabilities en resource-based view die hieraan ten grondslag ligt;
4. het belang van missie en objectieven voor een organisatie en haar stakeholders;
5. diverse modellen en denkkaders om beslissingen te ondersteunen op corporate en 1 business unit niveau;
6. de diverse randvoorwaarden in organisaties die een invloed kunnen hebben op de implementatie van strategie;
7. de verschillende manieren waarop een strategie tot stand kan komen en hoe deze zich tot elkaar verhouden.

In het tweede, **toepassingsgerichte, deel** bekwaamt de student zich door middel van een business game in het nemen van strategische beslissingen en in het uitoefenen van managementfuncties. Hij/zij verwerft inzicht in de hiermee verbonden macroeconomische en bedrijfseconomische complexiteit.

2. Handboek

Strategic Management

Second edition

Prof. Dr. Sebastian Desmidt
Prof Dr. Johan Verrue

3. Topics hoorcolleges / planning

	Datum	Topic
Week 1	13/02/2020	<i>Geen hoorcollege</i>
Week 2	20/02/2020	Chapter 1: What Is Strategy and Why Is It Important?
		Chapter 2: Leading the process of crafting and executing a strategy.
Week 3	27/02/2020	Chapter 3: Evaluating an organization's external environment
Week 4	5/03/2020	Intro business game
Week 5	12/03/2020	Chapter 4: Evaluating a company's Resources and Capabilities
Week 6	19/03/2020	Chapter 5: Strategies for competitive advantage: Generic strategies and beyond
Week 7	26/03/2020	Chapter 6: Strategies for changing the new game: New ways of operating and altering the scope of operations
Week 8	2/04/2020	Feedback businessgame
/	9/04/2020	<i>Paasvakantie</i>
/	16/04/2020	<i>Paasvakantie</i>
Week 9	23/04/2020	Chapter 7: Strategies for international growth
		Chapter 8: Strategies for managing a group of operations: diversification
Week 10	30/04/2020	Feedback businessgame
Week 11	7/05/2020	<i>Geen hoorcollege</i>
Week 12	14/05/2020	Presentatie business game

4. Slides Hfdst. 5

Strategies for competitive advantage

STRATEGIC MANAGEMENT

Prof. dr. S. Desmidt / Lecture 4

Chapter 5: Strategies for competitive advantage: Generic strategies and beyond

Learning objectives

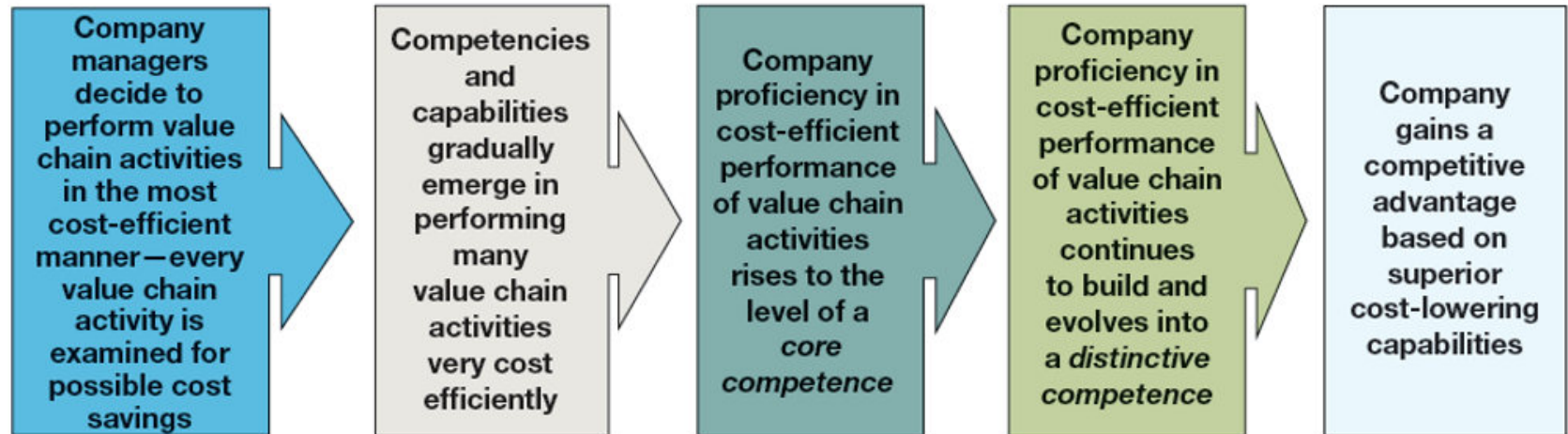
1. Explain what distinguishes each of the five most common generic strategies and why some of these strategies work better in certain kinds of industry and competitive conditions than in others.
2. Identify the major avenues for achieving a competitive advantage based on lower costs.
3. Discuss some of the alternative generic strategy frameworks, including those that argue for competitive advantage based on price.
4. Describe the major avenues to a competitive advantage based on differentiating an organisation's product or service offering from the offerings of rivals.
5. Recognize the attributes of a best-cost provider strategy and the way in which some organisations use a hybrid strategy to go about building a competitive

The essence of strategy lies in creating tomorrow's competitive advantages faster than competitors mimic the ones you possess today.

**Gary Hamel and
C. K. Prahalad**

Translating organization performance of value chain activities into competitive advantage

Option 1: Beat rivals by performing value chain activities more cheaply, thus achieving a cost-based competitive advantage

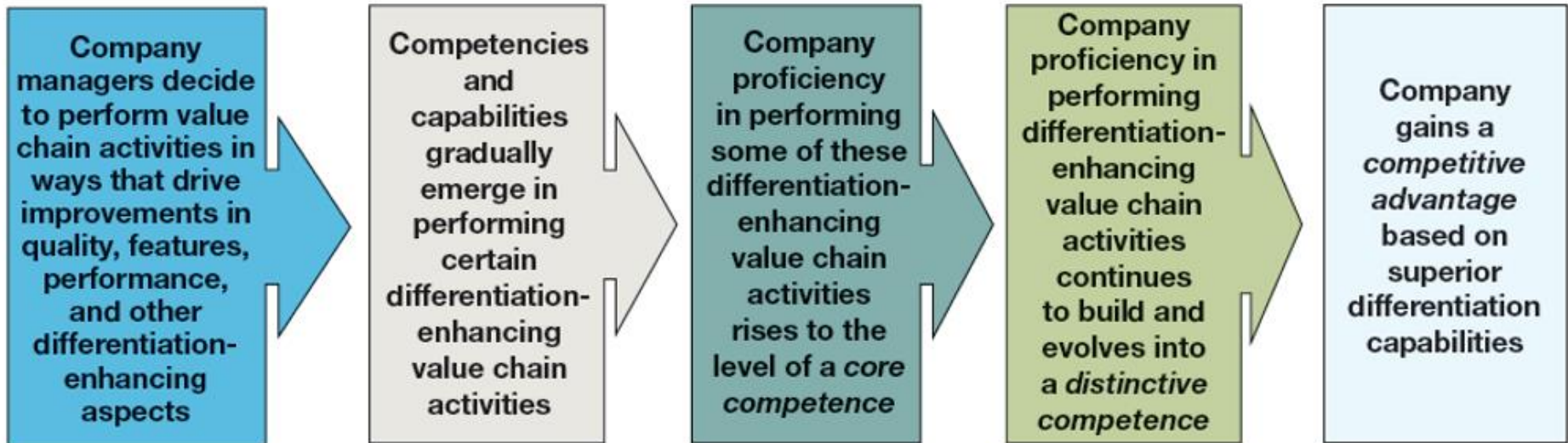


Rule

It is substantially harder for rivals to achieve “best in industry” proficiency in performing a key value chain activity than it is for them to clone the features and attributes of a hot-selling product or service.

Translating organization performance of value chain activities into competitive advantage

Option 2: Beat rivals by performing certain differentiation-enhancing value chain activities more proficiently, thus creating a differentiation-based competitive advantage keyed to delivering what customers perceive as a superior product offering.



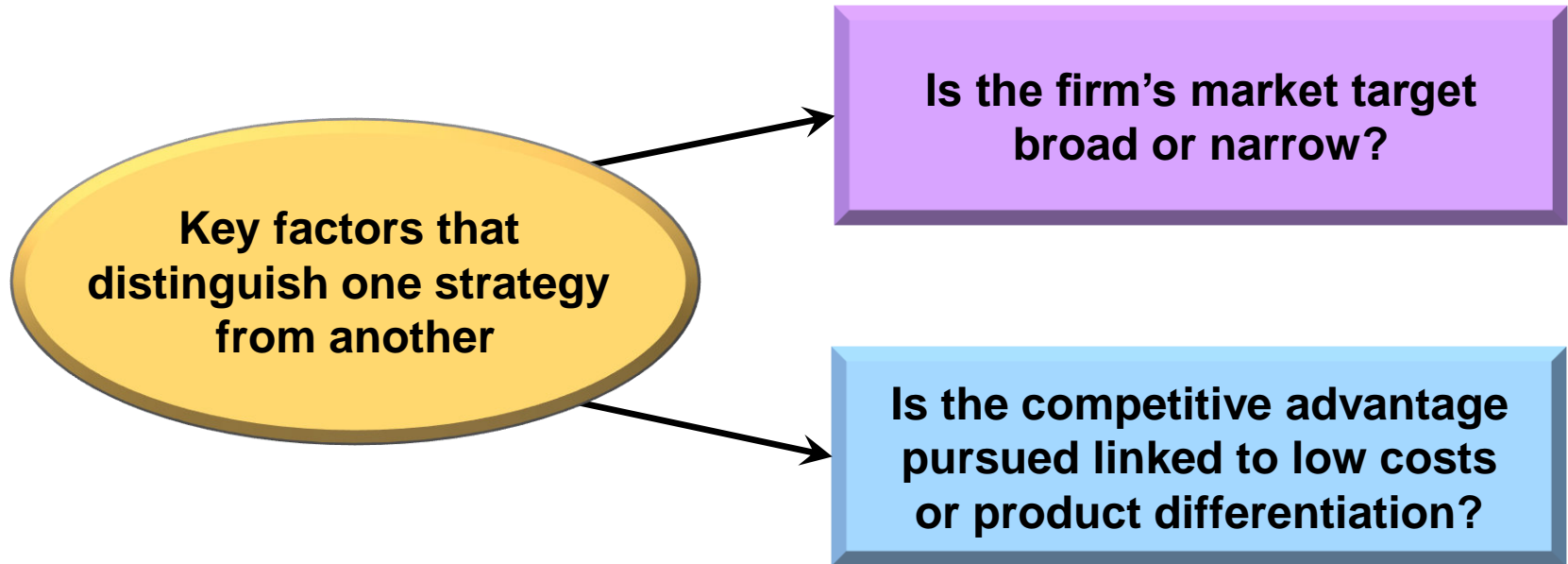
Roadmap: Chapter 5

1. The five generic competitive strategies
2. Low-Cost provider strategies
3. Broad differentiation strategies
4. Focused (or market niche) strategies
5. Best-cost provider strategies
6. The contrasting features of the five generic competitive strategies: a summary

What Does the Term “Competitive Strategy” Refer To?

- Competitive strategy deals exclusively with the specifics of management’s **game plan for competing successfully**:
 - Actions and approaches to please customers
 - Offensive and defensive moves to counter maneuvers of rivals
 - Responses to shifting market conditions
 - Initiatives to strengthen the firm’s market position and achieve a particular kind of competitive advantage.
- Competitive strategy is **narrower in scope than business strategy** (which deals with all aspects of a company’s strategy for achieving its performance targets in a particular business).

Basic competitive positions



Three generic competitive strategies

Three generic competitive strategies

STRATEGIC ADVANTAGE

Uniqueness Perceived
by the Customer

Low Cost Position

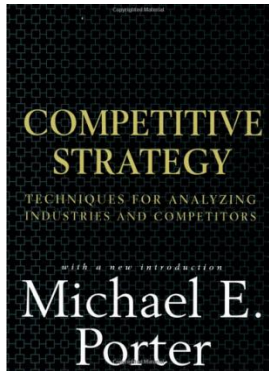
Industrywide

DIFFERENTIATION

OVERALL
COST LEADERSHIP

Particular
Segment Only

FOCUS



1. Five generic competitive strategies

Low-Cost Provider

Striving to achieve lower overall costs than rivals on products that attract a broad spectrum of buyers.

Focused Low-Cost

Concentrating on a narrow price-sensitive buyer segment and on costs to offer a lower-priced product.

Broad Differentiation

Differentiating the firm's product offering from rivals' with attributes that appeal to a broad spectrum of buyers.

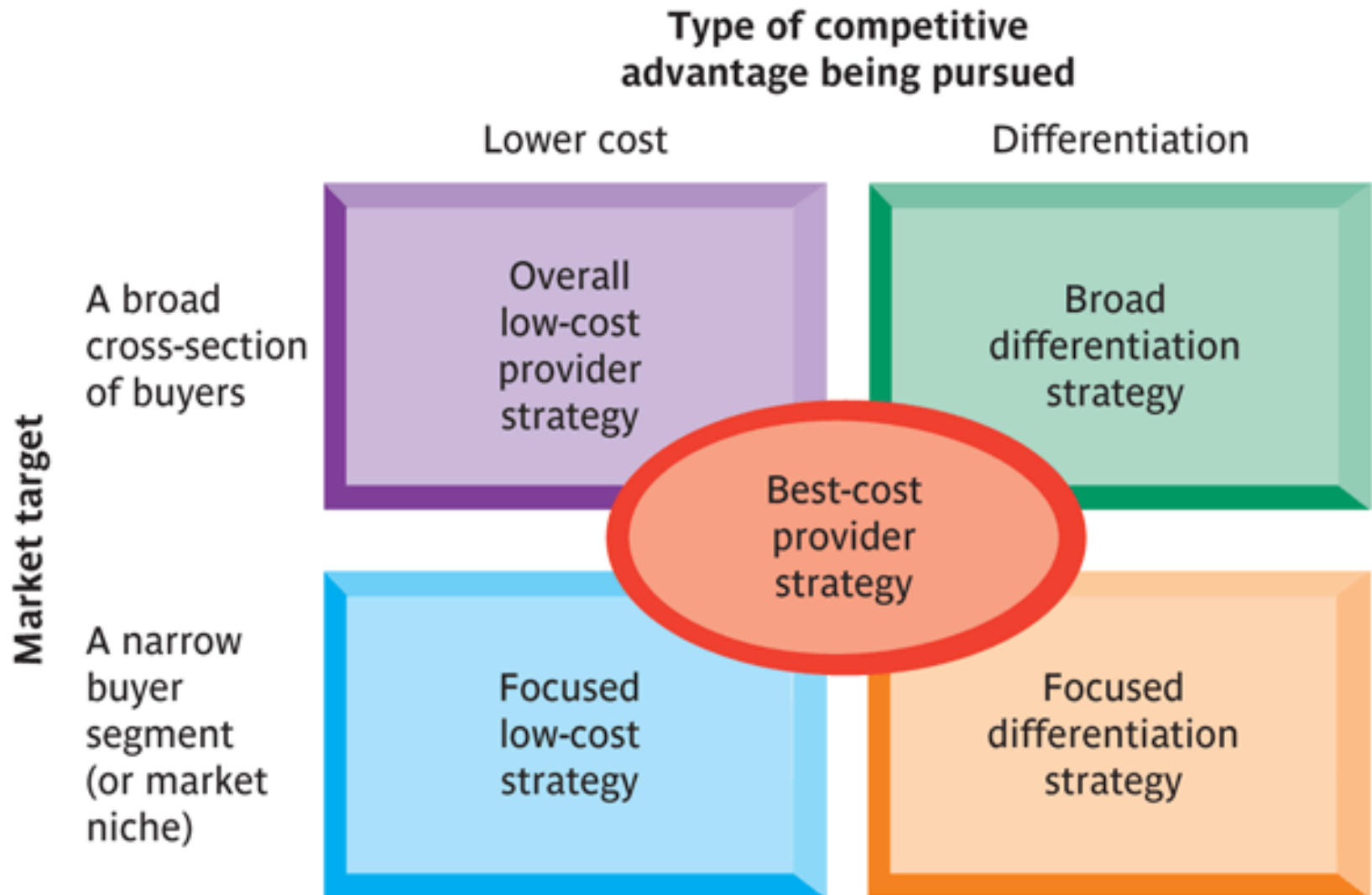
Focused Differentiation

Concentrating on a narrow buyer segment by meeting specific tastes and requirements of niche members

Best-Cost Provider

Giving customers more value for the money by offering upscale product attributes at a lower cost than rivals

Five generic competitive strategies



2. Low-cost provider strategies

◆ Effective Low-Cost Approaches:

- Pursue cost-savings that are difficult imitate.
- Avoid reducing product quality to unacceptable levels.

◆ Competitive Advantages and Risks:



- Greater total profits and increased market share gained from **underpricing competitors**.
- Larger profit margins when selling products at **prices comparable** to and competitive with rivals.
- Low pricing does **not attract enough new buyers**.
- Rival's retaliatory price cutting set off a **price war**.



PRIJSVERSCHILLEN, KWALITEITSVERSCHILLEN? BALANS VAN 5 JAAR VOEDINGSWAREN TESTEN

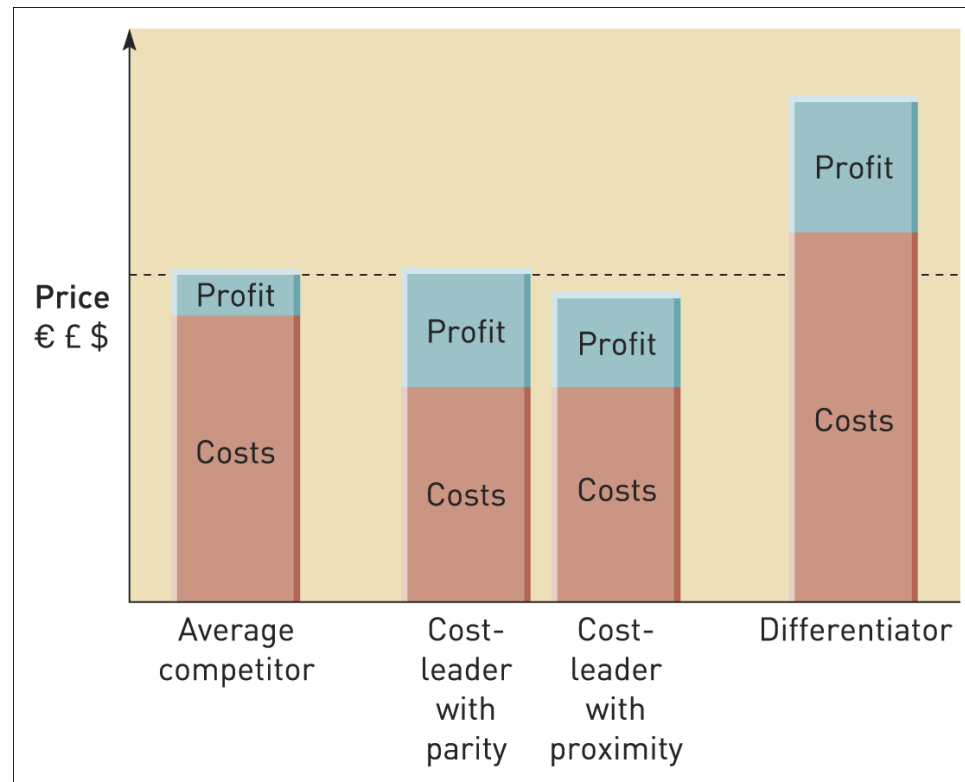
Vier soorten van merken werden onder de loep gehouden: de nationale merken, de huismerken (eigen merken van een winkel), de eersteprijsmerken (365 van Delhaize, Carrefour Discount van Carrefour, Everyday van Colruyt, Aro van Makro, ...) en de merken van Aldi en Lidl (hard discounters). De prijsverschillen tussen deze verschillende categorieën zijn zichtbaar: de eersteprijsproducten zijn 45 tot 50 % goedkoper dan de huismerken, die op hun beurt 31 % goedkoper zijn dan de nationale merken. De hard discounters zijn 20 tot 25 % duurder dan de eersteprijsproducten van Colruyt. Test-Aankoop vroeg zich af of die prijsverschillen tussen de verschillende categorieën van merken te verklaren zijn door objectieve kwaliteitsverschillen. De resultaten van de voedingstests van Test-Aankoop van de laatste vijf jaar werden verzameld en de etiketten van verschillende voedingswaren werden geanalyseerd, om na te gaan of bv. de eersteprijsproducten goedkopere ingrediënten gebruiken of van mindere kwaliteit zijn dan producten van nationale merken of huismerken.

GEEN VERBAND TUSSEN PRIJS EN VOEDINGSKWALITEIT

Om de voedingskwaliteit van de vier categorieën van merken te beoordelen, gebruikte Test-Aankoop de gegevens van vier tests: friet, muesli, bereide gerechten en pizza. Er valt geen algemeen besluit te trekken. In het algemeen was de voedingskwaliteit van de eersteprijsproducten bijvoorbeeld beter dan die van de nationale merken (voor pizza's), soms slechter (bereide gerechten) en soms vergelijkbaar (muesli).

The competitive power of Low-cost

- Underprice competitors + attract price-sensitive buyers = higher market share
- Same prices as competitors = same market share but bigger profit margin per unit



Major avenues for achieving a cost advantage

◆ Low-cost Advantage

- A firm's **cumulative costs** for its overall value chain must be lower than its rival's cumulative costs.

◆ How to Gain a Low-cost Advantage:

- *Option 1:* Do a better job than rivals of performing value chain activities **more cost-effectively**.
- *Option 2:* Revamp the firm's overall value chain to **eliminate or bypass cost-producing activities**.

Option 1: Cost-efficient management of Value Chain Activities

◆ Cost Driver

- Is a factor with a strong influence on a firm's costs.
- Can be **asset- or activity-based**.

◆ Ways to Secure a Cost Advantage:

- Use **lower-cost inputs** and hold minimal assets
- Offer **only “essential” product features** or services
- Offer only **limited product lines**
- Use **low-cost distribution channels**
- Use the most **economical delivery methods**



Cost drivers



BIJ COLRUYT GROUP IS IEDEREEN CONTINU OP ZOEK NAAR VERNIEUWING

Het geheim achter de schermen: de groene telefoon

Wist u dat Colruyt naast de bekende rode telefoon (de klant kan lagere prijzen bij de concurrentie meteen doorbellen) ook een groene telefoon heeft? Dat interne systeem is bestemd voor klachten, ideeën en opmerkingen van personeelsleden. Zodra een Colruytmedewerker een idee geformuleerd heeft, krijgt de betrokken afdelingschef twee weken de tijd om daarop te reageren.

De groene telefoon is een bijkomend communicatiekanaal tussen de basis en de directie. De medewerkers worden zo aangespoord om zelf oplossingen aan te reiken voor de kleine, praktische probleempjes die ze, bijvoorbeeld bij het transport of in het magazijn, tegenkomen.

Dacia Logan

De eerste wagen groter dan zijn prijs.

vanaf
6500 € BTWi
overnamepremie inbegrepen ⁽⁷⁾



DE MOTOREN dCi 70 EN dCi 85
-3 % OVERHEIDSKORTING ⁽⁶⁾

Dacia Logan 1.2 16V

Catalogusprijs BTWi ⁽¹⁾

7500 €

Overnamepremie ⁽⁷⁾

- 1000 €

Prijs BTWi

6500 €

Overnamepremie inbegrepen

Uw Voordeel

3 JAAR ⁽²⁾
WARBORG
of 100.000 km

Overname-
premie ⁽⁷⁾
1000 € mva

Pack ⁽³⁾
Radio+Airco
-50%

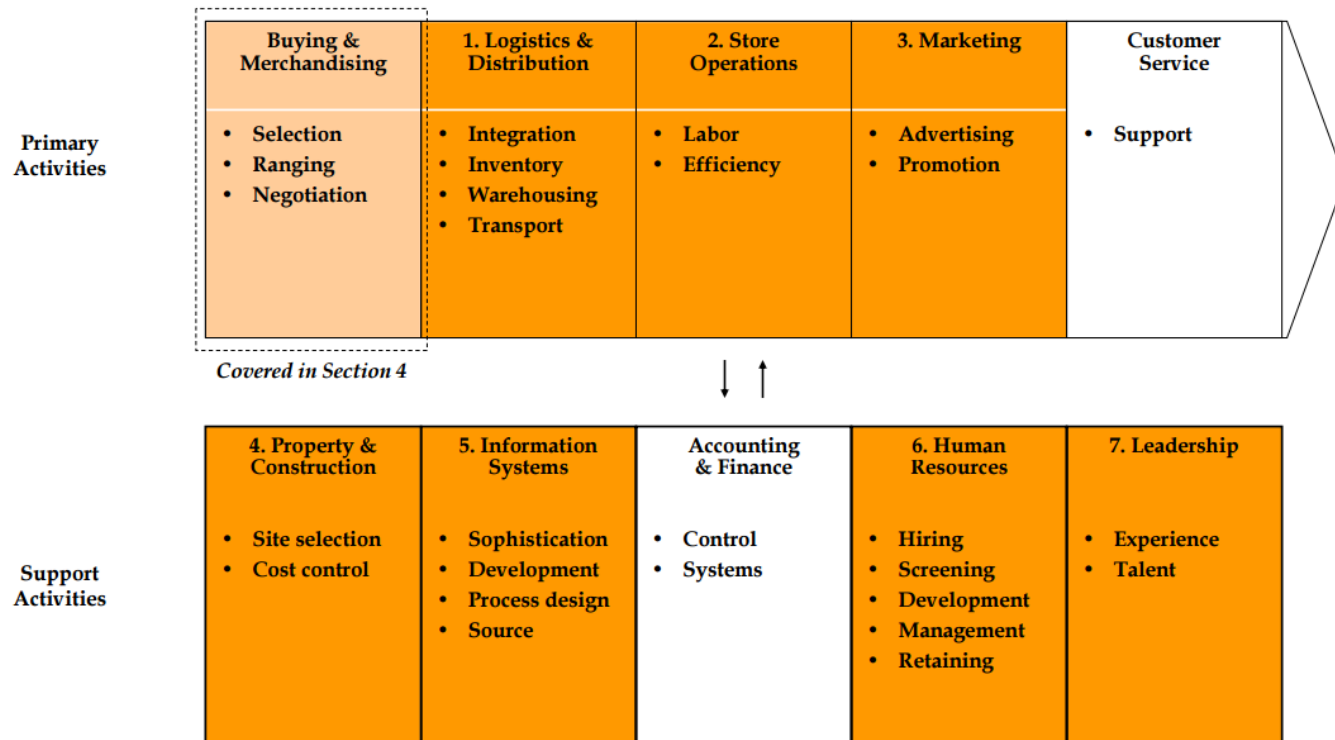
JKP ⁽⁵⁾
3,99%

Option 1: Cost-efficient management of Value Chain Activities

COSTCO'S VALUE CHAIN

To understand the secrets to Costco's success, we need to look at its value chain

Costco's value-chain and where it excels





How come cheap airlines are so cheap?

Fastest growing segment of air travel are low fare airlines (LFAs), sometimes called low cost companies (LCC). LFAs now constitute 35% of scheduled intra-EU point to point traffic – and the cheap flights revolution in Europe only started in 1990 by Ryanair. In the USA it was the Southwest Airlines that has led the attack against high flights prices since 1971.

Low cost airline

Regular airline

So how cheap are the cheap flights? Average fare (€)

Ryanair	Easyjet	Aer Lingus	Southwest
44	65*	94	106,60*
			
			

Lufthansa	Air France	British Airways
235	267	324
		
		

Higher seat density – 737-300:
148 seats, single class cabin



Fast turnarounds (up to 25 min.)
– higher utilization of the plane



Direct flights – point to point,
no transfers, short routes



Smaller airports – cheaper; simple
ground facilities.



Tickets sold directly, mostly
by Internet (easyjet– 95%).



No Frills – no additional costs



Standardised fleet (only one
aircraft type) – cheaper
maintenance,
training.



High variable-proportion of salary
(up to 26 %), better HR utilisation



128 seats in a regular one



Turnaround slowed down by use of
major airports with large amount of
traffic (approx. 45 min.)



Transfers,
long hauls



Bigger airports
– more expensive.



Many tickets sold by travel
agencies, incurring extra charges.



Entertainment programme,
quick check in, lounges, paper
tickets, business class, catering.



Various aircraft



High basic salaries (variable proportion
up to 11 %), trade union affiliation

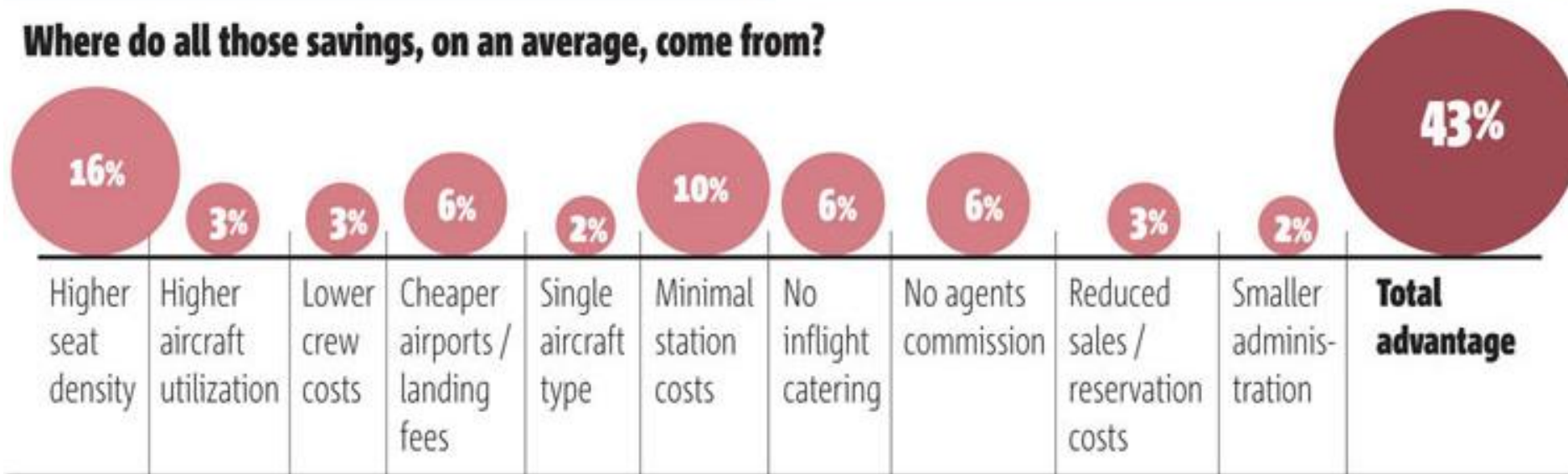


The case of extreme productivity

Passengers per employee:



Where do all those savings, on an average, come from?



Option 2: Revamping the Value Chain System to Lower Costs

- ◆ Bypass the activities and costs of distributors and dealers by **selling directly to consumers**.
- ◆ **Coordinate with suppliers** to bypass activities, speed up their performance, or otherwise increase overall efficiency.
- ◆ **Reduce handling and shipping costs** by locating suppliers close to the firm's own facilities.

Dell Direct Model

- The Direct Model Characteristics

- Eliminate costs and risks of carrying large finished good inventories
- High velocity
- Low-cost distribution
- Direct customer relationship
- Build-to-order
- Just-in-time manufacturing
- Products and Services aimed at specific market segments



Dell Direct Model

- Dell's motivation for rethinking direct sell business model

IN THE PAST

- PC customizability was highly appreciated by customers
- Surplus stock lost value quickly
- Demand was typically low for each product variant
- Assembly-to-order more effective than selling pre-configured PCs in retail stores

TODAY

- Customers are willing to choose from a few standardized PCs model.
- Inventory of standardized models moves fast
- Demand was relatively high for each standardized model
- PC became a popular commodity, price has dropped significantly
- Direct sell model is less effective in today's more standardized market



WAL★MART®
ALWAYS LOW PRICES.
Always.





- Aldi and Lidl's low cost strategy was cited as a major reason for Wal-Mart exiting the German market
- The supermarkets focus on a **small range of products** (1,000 compared with 40,000 in rival stores) but sell higher volumes of each product
- Focus on **own brand products** but these are often made by branded manufacturers such as Unilever and Kellogg
- **Charge for extras** – such as using credit cards
- Both operate out of **smaller stores** and spend little on advertising
- **Operations are stripped down** with stock left on pallets and coin operated trolleys to minimise staff needed at each store
- In Germany nearly 90% of the population shop at Aldi or Lidl at some point during the year.
- In the UK their stores were not as well used until the 2007/8 recession which produced substantial growth
- UK supermarkets retaliated and both firms had to increase advertising spend and the quality of their stores in response



When a low-cost provider strategy works best

- ◆ **Price competition** among rival sellers is vigorous.
- ◆ **Products are readily available** from many sellers.
- ◆ Industry products are **not easily differentiated**.
- ◆ Most buyers **use the product in the same ways**.
- ◆ Buyers incur **low costs in switching** among sellers.
- ◆ Large buyers have **the power to bargain down** prices.
- ◆ **New entrants can use introductory low prices** to attract buyers and build a customer base.

The keys to being a successful low-cost provider

- **Scrutinize** each cost-creating activity to determine what factors cause costs to be high or low
- Use knowledge about cost-determining factors to **streamline or reengineer** how activities are performed
- **Engage** all company personnel in continuous cost improvement
- Use **benchmarking** to keep close tabs on how the firm's costs compare with its rivals and other firms performing comparable activities in other industries
- Strive to operate with exceptionally **small corporate staffs**
- **Spend aggressively** on resources and capabilities that promise to drive costs out of the business

Wie is het meest geschikt om ons dagelijks werk te verbeteren ?

JULLIE!!

(zowel thuis als op het werk)



groene telefoon



Leertraject werkvereenvoudiging

- 4 modules + coachings
 - 1. Ik en wvv in mijn eigen werk
 - Persoonlijke coaching
 - 2. Ik en wvv in mijn omgeving
 - 3. Problemen op een gestructureerde manier aanpakken
 - Coaching in een project
 - 4. Participatief werken met mensen

Dienst werkvereenvoudiging

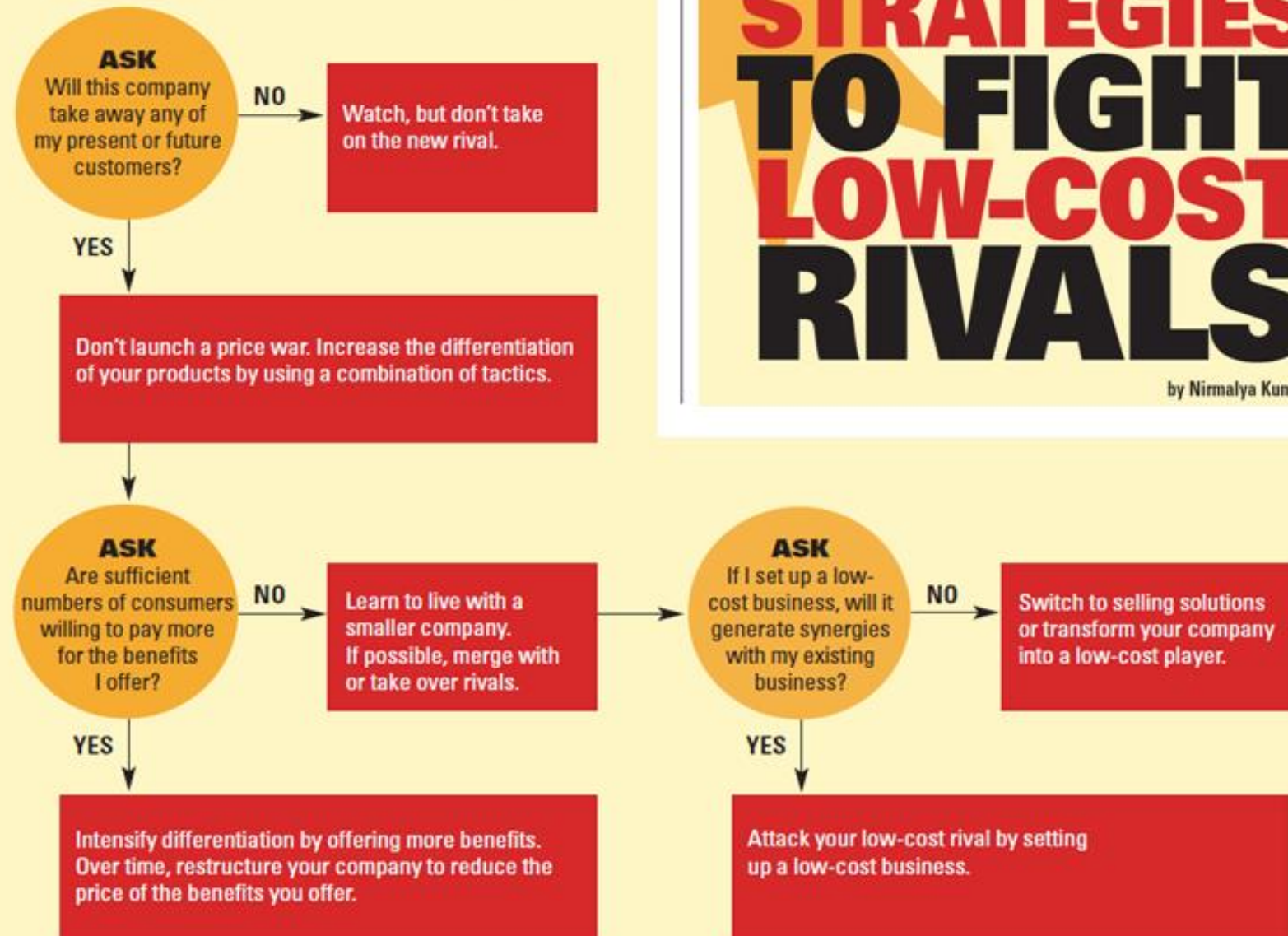
- Cursus werkvereenvoudiging
 - 27 trainers
- Dienst werkvereenvoudiging
 - 120 werkvereenvoudigers
 - Ondersteuning
 - Projecten

Pitfalls of a Low-cost provider strategy

- ◆ Lowering selling prices results in gains that are smaller than the increases in total costs, **reducing profits rather than raising them.**
- ◆ **Relying on a cost advantage that is not sustainable** because rivals can copy or otherwise overcome it.
- ◆ Becoming **too fixated on cost reduction** such that the firm's offering is too features-poor to generate sufficient buyer appeal.

A FRAMEWORK FOR RESPONDING TO LOW-COST RIVALS

When a low-cost player enters your industry:



STRATEGIES TO FIGHT LOW-COST RIVALS

by Nirmalya Kumar

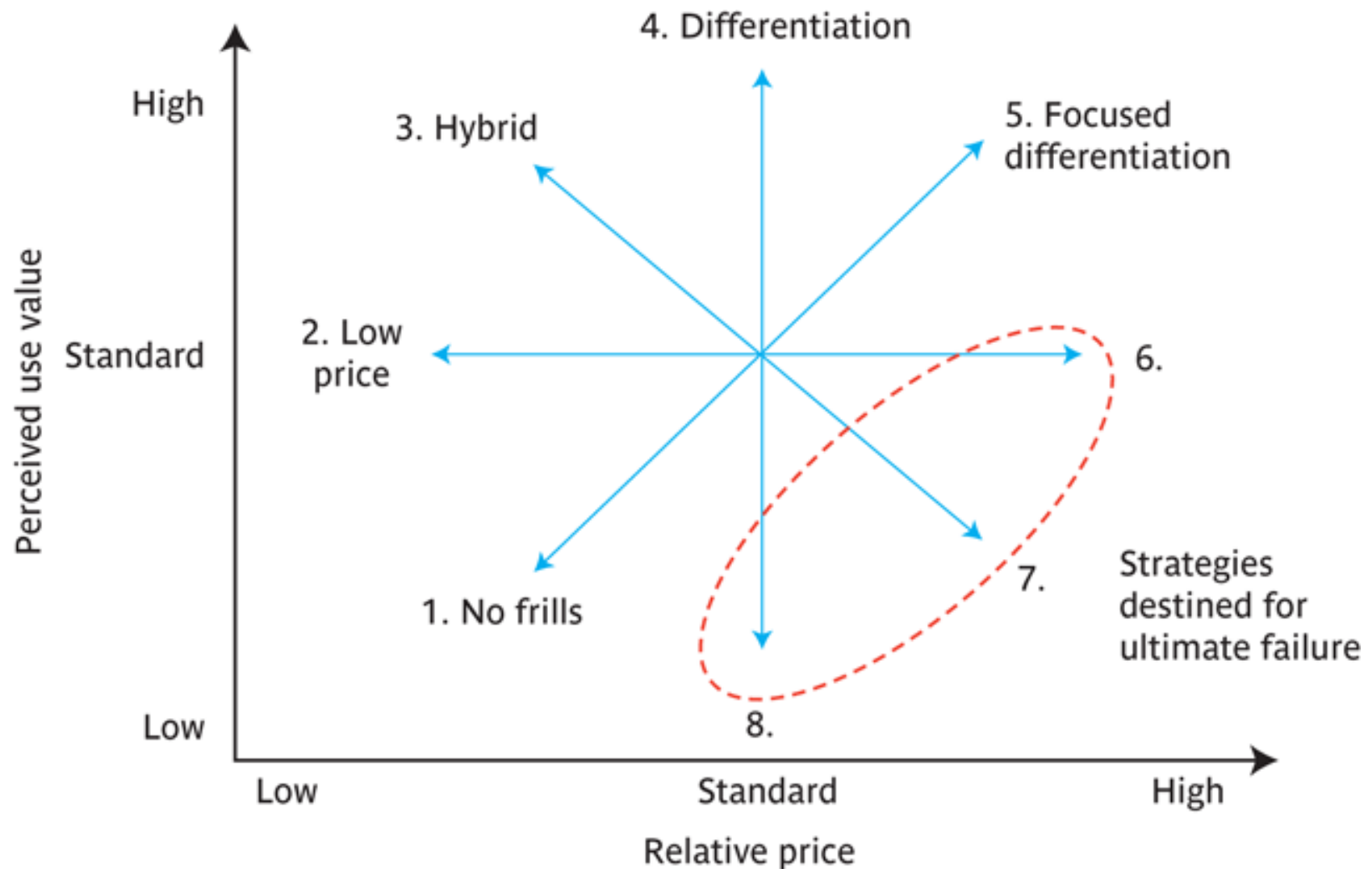
Key debate

- Buyers (and rivals) can recognize differentiated positions because they are part of the value proposition

*A **low-cost position** is not obvious unless it is signalled to buyers by use of **low prices***

- 1) If only one firm in an industry can be the cost leader, isn't this strategy just another form of differentiation?
- 2) Is price a better way of looking at differences between firm's generic strategies?
- 3) Does low cost or low price give an advantage in every industry?

Bowman's strategy clock



scarlet Trio 🍷 TV - Internet - Vaste lijn

GOEDKOPER
TV KIJKEN
SURFEN EN BELLEN

39 €
per maand

Installatie: 99 €*

BESTEL NU



TEST JE LIJN



Voor meer info, bel gratis 0800 84 000 of [klik hier](#) en we bellen je terug.

Je voordelen

Digitale TV kijken

Onbeperkt surfen

Voordelig bellen

Tarieven

Digitale televisie



- 🍷 De [28 meest bekeken zenders](#)
- 🍷 Decoder **inbegrepen**
- 🍷 **Probeer onze populairste boeketten** een maand gratis uit!

Internet



- 🍷 Downloadsnelheid tot **30 Mbps⁽¹⁾** en uploadsnelheid tot **4 Mbps**
- 🍷 **Onbeperkt** dataverbruik⁽²⁾
- 🍷 WiFi-modem **inbegrepen**

Vaste telefonie



- 🍷 **Onbeperkt bellen** naar vaste lijnen in België van 16 u. tot 8 u. en in het weekend

[ALDI actueel](#)[ALDI tip](#)[Assortiment](#)[ALDI Services](#)[Bedrijf](#)[Prijsverlagingen](#)

U bevindt zich hier: **Het ALDI - principe**

[Het ALDI - principe](#)[ALDI Startpagina](#)[ALDI internationaal](#)[Carrière-
mogelijkheden](#)[Aanvullende informatie](#)[Bouwgronden
winkelruimtes](#)

Het **ALDI** - principe

Wij willen dat u de belangrijkste levensmiddelen in uw buurt kunt kopen. Altijd vers, altijd van goede kwaliteit en altijd tegen een lage prijs. Dat is ons principe:
Hoge kwaliteit – Lage prijs.

- **Wij kopen**

bij de beste leveranciers. In zodanig grote hoeveelheden, dat wij zelf de kwaliteit bepalen, de versheid garanderen en vanzelfsprekend goedkoper inkopen dan al wie kleinere hoeveelheden koopt.

- **Wij garanderen**

hoge kwaliteit. Deze wordt ons bevestigd door veelvuldige, onafhankelijke analyses.

- **Wij besparen**

op alles wat producten duurder maakt. Onze winkels zijn niet te groot, ons aanbod is niet te ruim, onze producten zijn sober uitgesteld. Onze logistiek is uiterst rationeel.

[ALDI Nieuwsbrief](#)

**ALDI tip vanaf
woensdag
10 november**



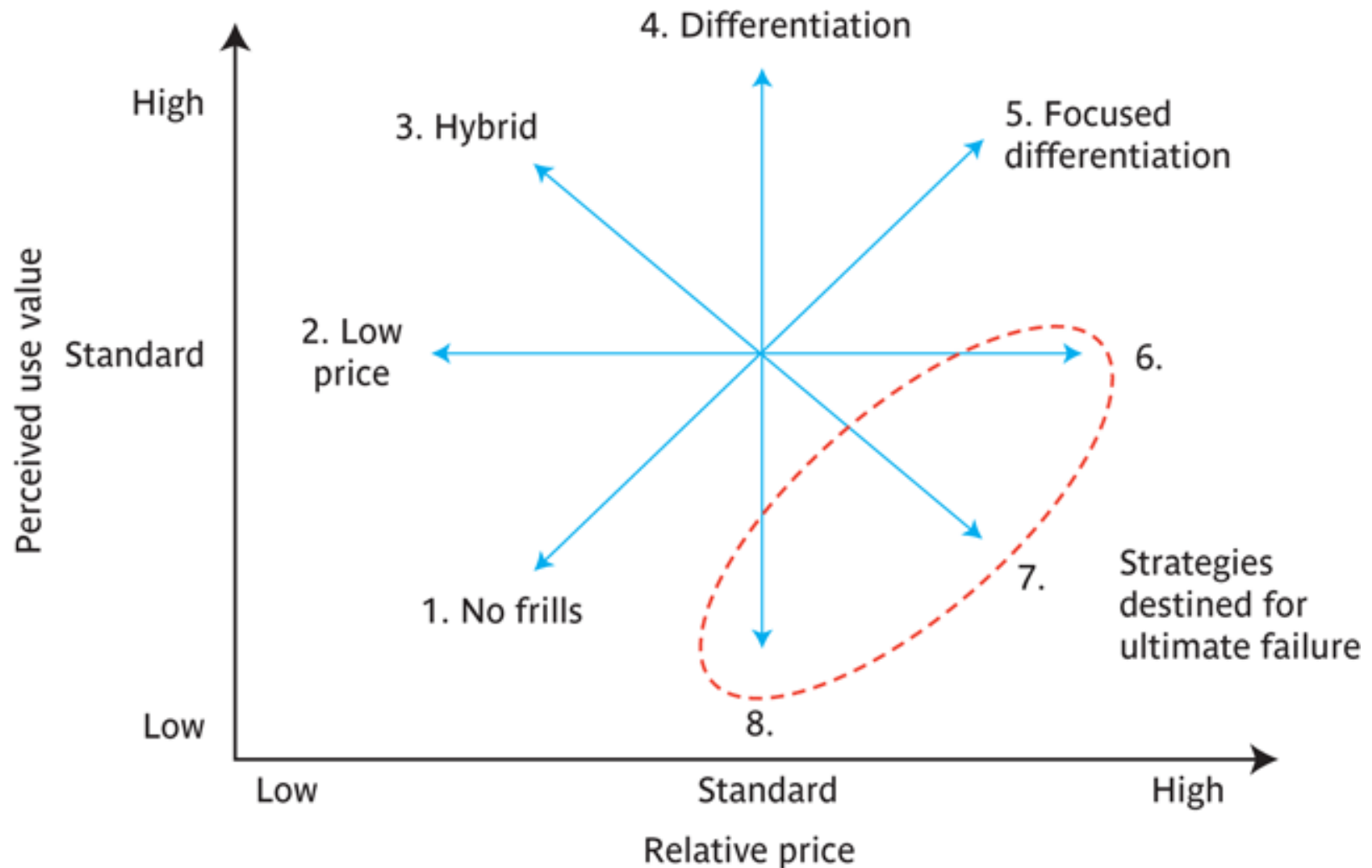
**Koffiepads,
18 st.**

[Meer artikelen](#)

**ALDI tip vanaf
zaterdag
13 november**

“Low price” of “No frills” ?

Bowman's strategy clock





Even uniek als een Belgisch regeerakkoord:
**de enige familiewagen met 15%
staatspremie én 7 jaar garantie.**



Kia cee'd

1.6 CRDi 90 LX ISG Ecodynamics.

15% staatspremie dankzij:  103 G/KM  3,9 L/100 KM



Beperkt tot 150.000 km*

Oh ja... met die 15% staatspremie erbij is dat

-33% korting

Nieuwe prijs

12.990€*

*Aanbod beperkt in tijd en onder voorwaarden. Bekijk de voorwaarden van dit aanbod op: <http://www.kia.be/Models/Ceed/Offers/> of bij uw dealer. Getoond met optionle velgen.

GESCHIEDENIS

Op 10 jaar tijd slaagde Kia Motors Belgium erin om een quasi nulverkoop in een neerwaartse markt om te zetten in een spectaculair groeiverhaal. Met een volledig vernieuwd gamma auto's die afgestemd zijn op de Europese markt en een sterk dealernetwerk zet Kia Motors Belgium zijn op kwaliteit en klantentevredenheid gebaseerde opgang verder.

- Kia Motors Belgium is een filiaal van Kia Motors Europe.
- In het startjaar 2002 werden 211 wagens verkocht in de Belux; sindsdien steeg de verkoop jaarlijks met ruim 40 %.
- Kia Motors Belgium bereikte in 2011 een marktaandeel van 2,6 % - in 2002 was dit 0,025 % !
- Op termijn streeft Kia naar een ranking in de top 10 van de Belgische automerken.
- KIA is het eerste automerk dat standaard brandstofbesparende technologie, EcoDynamics, standaard en zonder meerkost op zijn wagens aanbiedt
- De Kia-Hyundai Automotive Group is de 4de grootste automobieltgroep ter wereld!
- De voorbije jaren heeft Kia een professioneel dealernetwerk uitgebouwd dat evolueerde van 20 (2002) naar 85 dealers (begin 2012) ; met het aantrekken van dealers op strategisch gelegen punten heeft Kia een optimale dekking binnen de Belux-markt.

7 jaar garantie

Kia Motors (Belgium) is de 1ste constructeur in Europa die het heeft aangedurfd om 7 jaar totale fabrieksgarantie* aan te bieden op al zijn modellen!

Onze visie en bedrijfsconcept

De visie van IKEA is een beter dagelijks leven te creëren voor zoveel mogelijk mensen. Ons bedrijfsconcept ondersteunt die visie door een ruim assortiment goed ontworpen, functionele woninginrichtingsproducten aan te bieden tegen zo laag mogelijke prijzen, opdat zo veel mogelijk mensen ze zouden kunnen betalen.



Ons productassortiment

Het IKEA productassortiment legt de nadruk op een goed ontwerp en een degelijke functionaliteit tegen een lage prijs. Het biedt woninginrichtingsoplossingen voor elke kamer van de woning. Het omvat producten voor romantische zielen, voor minimalisten en voor iedereen daar tussenin. Alles past bij elkaar, dus ongeacht welke stijl je verkiest, onze ontwerpers en productontwikkelaars werken hard om te waarborgen dat de producten voldoen aan jouw dagelijkse behoeften en dat er geen overvloedige franjes zijn.

[Meer lezen](#)



Onze lage prijzen

Onze lage prijzen zijn de hoeksteen van de visie en het bedrijfsconcept van IKEA. De basisidee achter alle IKEA producten is lage prijzen te hanteren zodat goed ontworpen, functionele woninginrichting beschikbaar wordt voor iedereen. We streven er voortdurend naar om alles een beetje beter, eenvoudiger, efficiënter en altijd zo rendabel mogelijk te maken.

[Meer lezen](#)



Een beter dagelijks leven

We benaderen de meubelindustrie op een zeer pragmatische manier, door bij het ontwerpen van de meubelen te beginnen met het prijskaartje. Zo werkt IKEA: het gebruik van grondstoffen optimaliseren om te beantwoorden aan de behoeften en voorkeuren van de klanten, met kwaliteitsproducten tegen een betaalbare prijs.

Mintzberg's strategies of differentiation

PRICE	Differentiation by charging a lower price than competitors – e.g. commodity products with standard design
IMAGE	Product is essentially the same as rivals but appears differentiated through image created by marketing
SUPPORT	Features such as extended warranties and after sales service differentiate an other-wise standard product offering
QUALITY	Based on product features which combine to make a better product than industry standard – e.g. enhanced reliability
DESIGN	Unique features will make this a very different offering from the industry standard – most strongly differentiated position
UNDIFFERENTIATED	Common position for a copy-cat organisation to occupy – only viable if there is sufficient space in the market

3. Broad differentiation strategies

◆ **Effective Differentiation Approaches:**

- Carefully study **buyer needs** and behaviors, values and willingness to pay a unique product or service.
- Incorporate features that both appeal to buyers and create a sustainably distinctive product offering.
- Use **higher prices** to recoup differentiation costs.

◆ **Advantages of Differentiation:**

- Premium prices for products
- Increased unit sales
- Brand loyalty

Options for differentiating

Companies can pursue differentiation from many angles:

- ***Unique taste*** – Dr. Pepper, Listerine
- ***Multiple features*** – Microsoft Office, iPhone, iPod, iPad
- ***Wide selection*** and ***one-stop shopping*** – Amazon.com
- ***Superior service*** – FedEx
- ***Engineering design and performance*** – Mercedes, BMW
- ***Prestige and distinctiveness*** – Rolex
- ***Product reliability*** – Johnson & Johnson
- ***Quality manufacture*** – Michelin, Honda
- ***Technological leadership*** – 3M Corporation
- ***Full range of services*** – Charles Schwab
- ***Wide selection/many varieties*** – Campbell's soups
- ***High-fashion design*** – Gucci and Chanel

BMW is België's populairste automerk in januari



Uniqueness drivers



Option 1: Managing the Value Chain to create differentiating attributes

◆ A Uniqueness Driver Can:

- Have a strong differentiating effect.
- Be based on physical as well as functional attributes of a firm's products.
- Be the result of superior performance capabilities of the firm's human capital.
- Have an effect on more than one of the firm's value chain activities.
- Create a perception of value (brand loyalty) in buyers where there is little reason for it to exist.

Telenet steekt Proximus voorbij en biedt snelste internet aan

TK | 04 december 2017 | 13u41 | Bron: Belga

Telenet verkoopt de optie “speedboost” enkel aan klanten die WIGO, Whoppa of Internet 200 hebben. Voor 15 euro per maand extra verdubbelt hun downloadsnelheid naar 400 Mbps en wordt uploadsnelheid 40 Mbps. Het bedrijf mikt op een beperkte groep internetgebruikers die nood hebben aan die snelheden, zoals gamers of mensen die 4K-televisie streamen.

Concurrent Proximus was tot nu toe de snelheidskampioen in België. Met zijn optionele “Fiber Boost” konden klanten downloaden aan 350 Mbps in plaats van 220 Mbps. Die optie van 10 euro per maand bestaat echter enkel voor klanten die aangesloten zijn op het nagelnieuwe glasvezelnetwerk van Proximus. Dat wordt momenteel in enkele steden uitgerold en is dus nog lang niet voor alle klanten beschikbaar.

Ook Proximus maakt tv-app beschikbaar in heel Europa

11/02/2018 om 06:41 | Bron: BELGA - [Print](#) - [Corrigeer](#)



(FOTO: BELGAIMAGE)



307
shares

BRUSSEL - Vanaf 1 april zullen abonnees van Proximus die de app Proximus TV gebruiken op hun tablet, smartphone of computer er ook toegang toe hebben in de rest van de Europese Unie. Telenet voerde dinsdag al een gelijkaardig systeem in.



proximus

Welkom bij MyProxi

Download de MyProxi



Meld je aan of registreer een account



Inloggen met itsme

[meer info](#)

Of

jean.videosupport@proximus.be



.....



[Gebruikersnaam of wachtwoord vergeten?](#)



Uw verbruik via de MyProximus website raadplegen.

54 views



1



0



SHARE



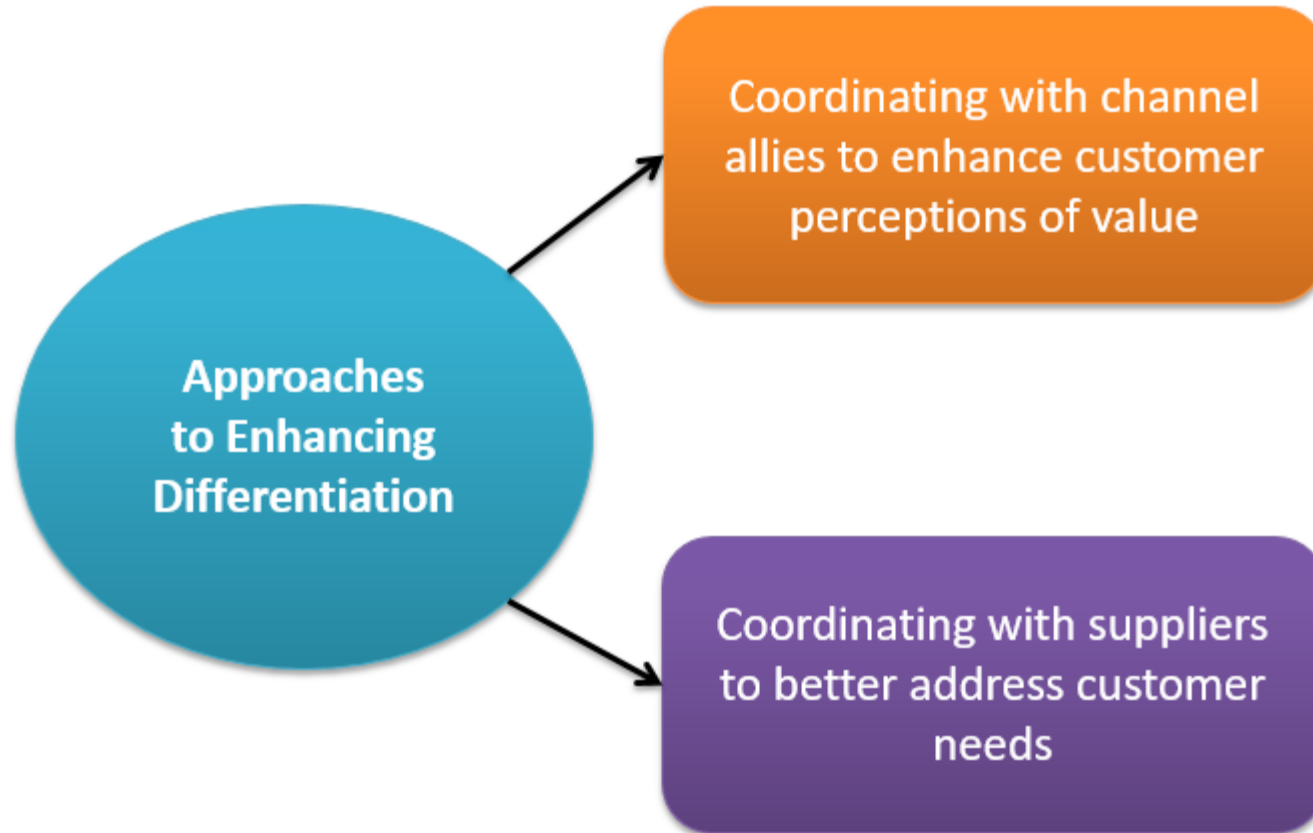
Proximus

Published on Feb 22, 2018

SUBSCRIBE 6.6K

Bekijk via MyProximus hoeveel u gesurft, gebeld of ge-sms't hebt.

Option 2: Revamping the Value Chain System to increase differentiation



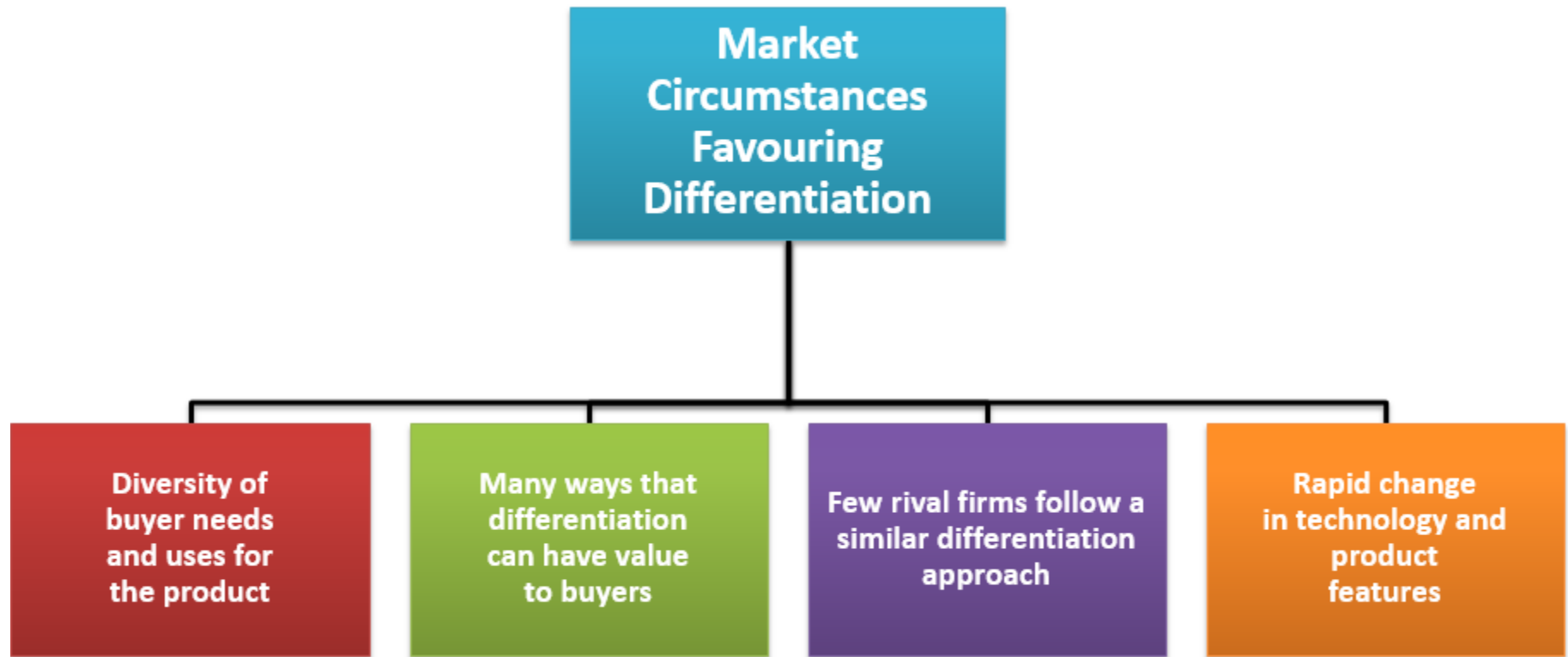
Mini krijgt eigen showroom



How is value signaled to buyers?

- Typical signals of value include:
 - A **high price** that implies quality or performance
 - More appealing or fancier **packaging**
 - **Extensive product image** ad campaigns that promote greater buyer awareness of prestige product
 - The **luxuriousness and ambience** of high-end retailers and sales sites frequented by customers
 - The professionalism, appearance, and personalities of the **seller's employees**

When a differentiation strategy works best



Pitfalls of a Differentiation Strategy

- ◆ Relying on product attributes easily **copied** by rivals.
- ◆ Introducing product attributes that do **not evoke an enthusiastic buyer response**.
- ◆ **Eroding profitability** by overspending on efforts to differentiate the firm's product offering.
- ◆ **Not opening up meaningful gaps** in quality, service, or performance features vis-à-vis the products of rivals.
- ◆ Adding frills and features such that the product **exceeds the needs and uses** of most buyers.
- ◆ Charging **too high price** premium.

Dure smartphones raken maar moeilijk verkocht



Pieterjan Van Leemputten
is redacteur bij Data News

21/02/19 om 11:08 - Bijgewerkt om 11:07
Bron: Datanews

De wereldwijde smartphoneverkoop lijkt stil te vallen. Goedkope toestellen doen het nog goed, maar de dure exemplaren verkopen slecht. Vooral de iPhone krijgt zware klappen.

35
Keer gedeeld



Voor deze opvouwbare smartphone betaal je meer dan 2.000 euro

Vandaag om 17:26 - [Print](#) - [Corrigeer](#)

An advertisement for the Huawei Mate X foldable smartphone. On the left, three phones are shown in various folded states, displaying a vibrant blue and white nebula pattern. On the right, the text 'HUAWEI Mate X' is displayed in white, with 'CO-ENGINEERED WITH' and the Samsung logo below it. The price '€ 2299' and storage '8GB+512GB' are listed, followed by 'Available from middle of 2019*'.

HUAWEI Mate X
CO-ENGINEERED WITH 

€ 2299
8GB+512GB
Available from middle of 2019*



Het plafond voor smartphones gaat aan diggelen. Huawei stelde zijn Mate X model voor, adviesprijs: 2.299 euro. Een bom geld voor een smartphone. Het bijzondere aan het model is dat hij een opvouwbaar scherm heeft van 8 inch en als eerste ook 5G-ondersteuning.

4. Focused or (market niche) strategies



Examples of Focused (or Market Niche) Strategies

- Animal Planet, History Channel, and other special interest cable TV channels
- Porsche and Ferrari in high-end sports cars
- Bandag (a specialist in recapped truck tires)
- Match.com (an online dating service)
- Tiffany and Cartier in high-end jewelry
- Rolex in watches
- Microbreweries
- Bed-and-breakfast inns

Diamond iPhone; duurste ter wereld



binnenkant is voorzien van zacht nubuck leer.

Fashion | Nieuws

door Lindsey Bartens | 28-10-2010 | 4 reacties

De iPhone 4 Diamond Rose is met 5 miljoen pond de duurste telefoon ter wereld.

De creatieve **Stuart Hughes** ontwierp de unieke telefoon. De zijkant is ingelegd met 500 individuele **diamantjes** van samen **100 karaat**. De achterkant is gemaakt van **roze goud** en het Apple logo bestaat uit 53 **diamantjes**.

Het **navigatieknopje** is ingelegd met een grote **7,4 karaat roze diamant**. Deze kan je ook **ong** vervangen voor het bijgeleverde doorzichtige exemplaar.

Je wilt de dure telefoon natuurlijk niet beschadigen en daarom kan je deze opbergen in het **granieten doosje**. De



Examples of Focused Low-Cost Strategies

- Budget motel chains
 - Motel 6, Sleep Inn, Super 8, and Days Inn
- The producers and retailers of private-label goods
- The makers of generic prescription drugs
- The makers of economically-priced replacement ink cartridges for printers (which carry a substantially lower price tag than those offered by original manufacturers of name brand printers)

When a Focused Low-Cost or Focused Differentiation Strategy is attractive

- ◆ The target market **niche is big enough** to be profitable and offers good growth potential.
- ◆ Industry leaders do not see that having a presence in the niche is crucial to their own success.
- ◆ It is costly or **difficult for multisegment competitors** to meet the needs of target market niche buyers.
- ◆ The industry has **many different niches and segments**.
- ◆ Rivals have little or no interest in the target segment.
- ◆ The focuser has a reservoir of buyer goodwill and long-term loyalty.

The risks of a Focused Low-Cost or Focused Differentiation Strategy

- ◆ **Competitors will find ways** to match the focused firm's capabilities in serving the target niche.
- ◆ The specialized **preferences and needs of niche members to shift over time** toward the product attributes desired by the majority of buyers.
- ◆ As **attractiveness of the segment increases**, it draws in more competitors, intensifying rivalry and splintering segment profits.

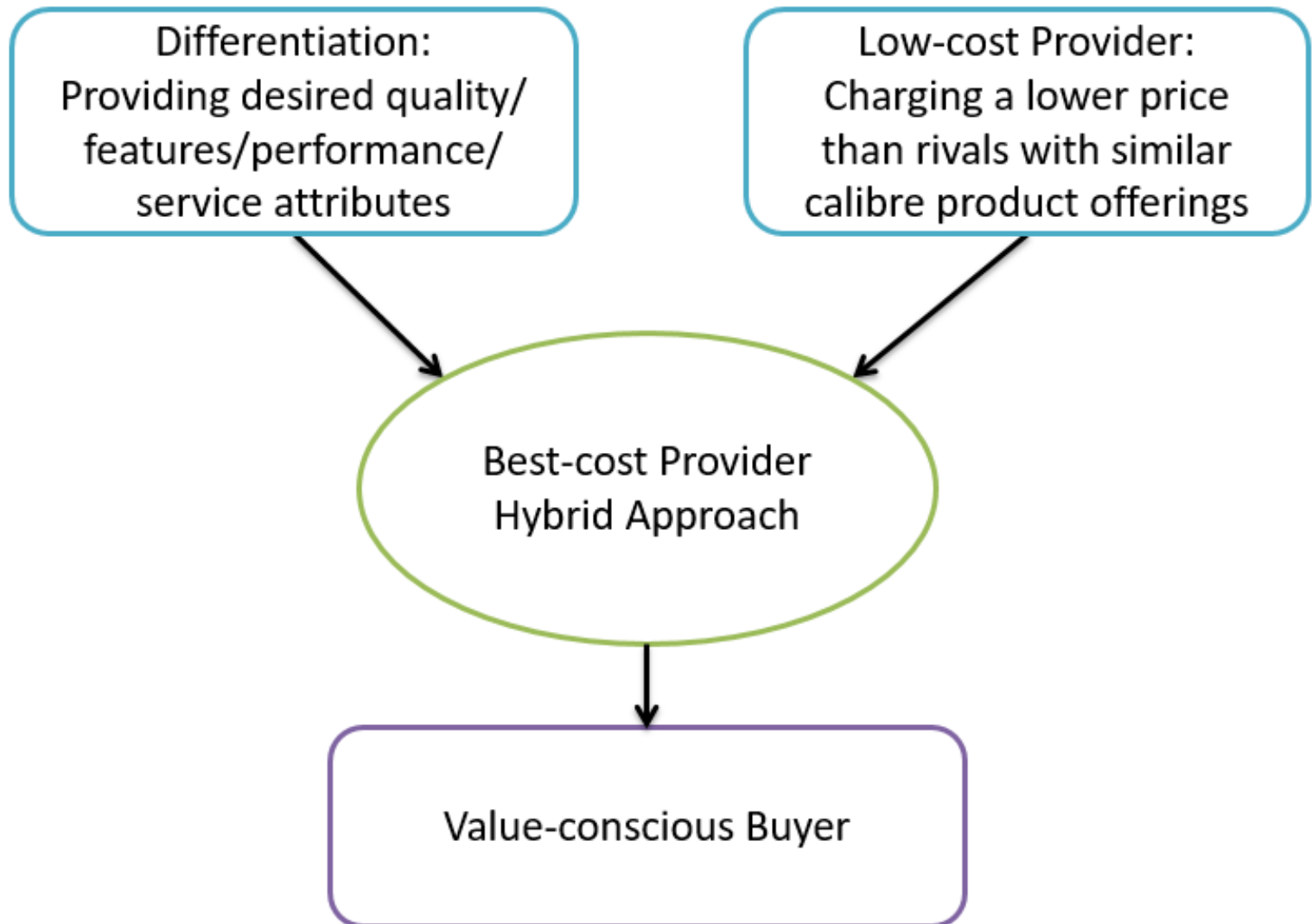
Aldi verkoopt nu ook merkproducten: maar zijn ze ook goedkoper?

Brecht Herman | 06 juni 2016 | 08u46 | Bron: Het Laatste Nieuws

Opvallend: bij de uitbreiding van zijn assortiment heeft Aldi voor opmerkelijke verpakkingen gekozen. In plaats van de gebruikelijke fles cola van anderhalve of twee liter verkoopt de supermarkt er één van 1,75 liter. Een zakje M&M's weegt er 400 gram, in plaats van 440 bij de concurrentie. Een doorzichtige poging om prijsvergelijking tussen de warenhuizen te bemoeilijken.

Maar wie de prijzen per liter of kilo ging vergelijken, zag meteen dat Aldi met voorsprong de scherpste prijzen aanbood. Héél even, weliswaar, want zaterdag rolden er 's ochtends al rode prijskaartjes uit de printer van concurrent Colruyt. Een fles Coca-Cola werd er in één klap 30 cent goedkoper: in Aldi betaal je 1,89 euro voor 1,75 liter (€1,08/l) en in Colruyt 1,60 euro voor 1,5 liter (€1,07/l).

5. Best-cost provider strategies



Comm 'af, een marketing- en communicatie-evenement van Voka Limburg en Hogeschool PXL, kon ondernemer Marc Coucke strikken voor zijn eerste lezing in vijf jaar tijd. 'Om succesvol te zijn moet je de juiste teamspirit in het bedrijf brengen en authentiek zijn', vertelde die.



‘Je mag nooit in het midden blijven steken, dan ga je dood’, gaf Coucke ook tips voor de prijszetting van een product. ‘Ofwel maak je iets heel goedkoop voor de massa, ofwel iets exclusiefs met een fors prijskaartje. Alles daartussen heeft niet veel zin.’

When a Best-Cost Provider Strategy works best

- ◆ Product **differentiation** is the market norm.
- ◆ There are a **large number of value-conscious buyers** who prefer midrange products.
- ◆ There is **competitive space near the middle of the market** for a competitor with either a medium-quality product at a below-average price or a high-quality product at an average or slightly higher price.
- ◆ **Economic conditions** have caused more buyers to become value-conscious.

Zoveel stijlen, zoveel mogelijkheden

... en zoveel korting

**IKEA
FAMILY**

Actie enkel geldig
voor IKEA FAMILY leden.
Actie geldig van 25/10 t.e.m.
6/11/2010 en
zolang de voorraad strekt.
excl. verlichting

BESTÅ

BESTÅ opbergmeubelen zijn samen met INREDA kastinrichting de ideale oplossing om elke muur om te toveren tot een opbergruimte voor tv, hifi, boeken en zoveel meer.



Kies jouw stijl

Handige links

- [Hoe winkelen bij IKEA](#)
- [Openingstijden](#)
- [Voorraadinformatie](#)
- [Online catalogi](#)
- [IKEA restaurant](#)
- [Onze diensten](#)
- [FAQ](#)
- [Leveringsinformatie](#)
- [Transport](#)
- [Jobs bij IKEA](#)

IKEA nieuws

**Nieuws &
Promoties**

Ontdek alle promoties en blijf up to date met het nieuws uit je IKEA woonwarenhuis!

[IKEA nieuws en](#)

**Honderden producten
permanent in prijs verlaagd.**



**NIEUWE
VERLAAGDE
PRIJS**

KASSETT
tijdschriftenbak met
deksel
vorig jaar 14,95/2 st.
nu
9,99/2 st.

The Big Risk of a Best-Cost Provider Strategy - Getting squeezed on both sides





Nokia 8 Review

Geduchte concurrent voor gevestigde orde

Samengevat

De Nokia 8 is de eerste poging van het Finse HMD op de markt voor high-end smartphones. Hij kent veel goede punten. Zo heeft hij een stevig metalen ontwerp, een helder en contrastrijk lcd, en snelle software, waarvoor de updates tot nu toe vlotjes binnenrollen. De accuduur is ook goed. De frontcamera is prima, maar de camera's aan de achterkant zijn niet zo goed als die van de concurrentie. De powerknop is bovendien niet fijn en dat er een 3,5mm-jack op zit, is fijn, maar de manier waarop je oortjes erin moet duwen, vergt veel kracht. Met een prijs van rond de 550 euro zijn dat echter kleine nadelen ten opzichte van de vele grote voordelen. Gevestigde concurrenten mogen in de komende jaren gaan oppassen voor HMD.

6. Summary

◆ Each Generic Strategy:

- Positions the firm differently in its market.
- Establishes a central theme for how the firm intends to outcompete rivals.
- **Creates boundaries or guidelines for strategic change as market circumstances unfold.**
- Points to different ways of experimenting and tinkering with the basic strategy.

Successful competitive strategies are resource-based

- ◆ A firm's competitive strategy is unlikely to succeed unless it is predicated on leveraging a competitively **valuable collection of resources and capabilities that match the strategy.**
- ◆ Sustaining a firm's competitive advantage depends on its **resources, capabilities, and competences that are difficult for rivals to duplicate and have no good substitutes.**



THE BUSINESS STRATEGY GAME

Competing in a Global Marketplace

1. Which one of the generic competitive strategies best characterize your company's strategic approach to competing successfully?
2. Which athletic footwear companies in your industry appear to be employing a low-cost provider strategy?
3. Which athletic footwear companies in your industry appear to be employing a broad differentiation strategy?



3. Which athletic footwear companies in your industry appear to be employing a best-cost provider strategy?
4. Which athletic footwear companies in your industry appear to be employing some type of focus strategy and concentrating more/less attention on branded or private-label footwear and/or on some geographic regions rather than others?