

Η στρατηγική της λειτουργίας της παραγωγής



Source: courtesy of Justin Waskovich

Τι είναι στρατηγική;

Στρατηγικές αποφάσεις— είναι οι αποφάσεις που ...

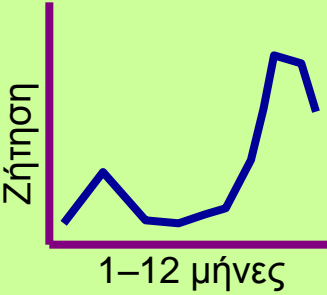
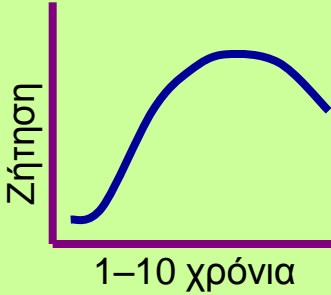
- Τα αποτελέσματά τους διαχέονται σε όλη την οργάνωση την οποία αφορά η στρατηγική
- Ορίζουν τη θέση της οργάνωσης σε σχέση με το περιβάλλον της
- Οδηγούν την οργάνωση κοντά στους μακροπρόθεσμους στόχους της.

Η **‘λειτουργία παραγωγής (operations)’** δεν είναι το ίδιο με το **‘επιχειρησιακό (operational)’**

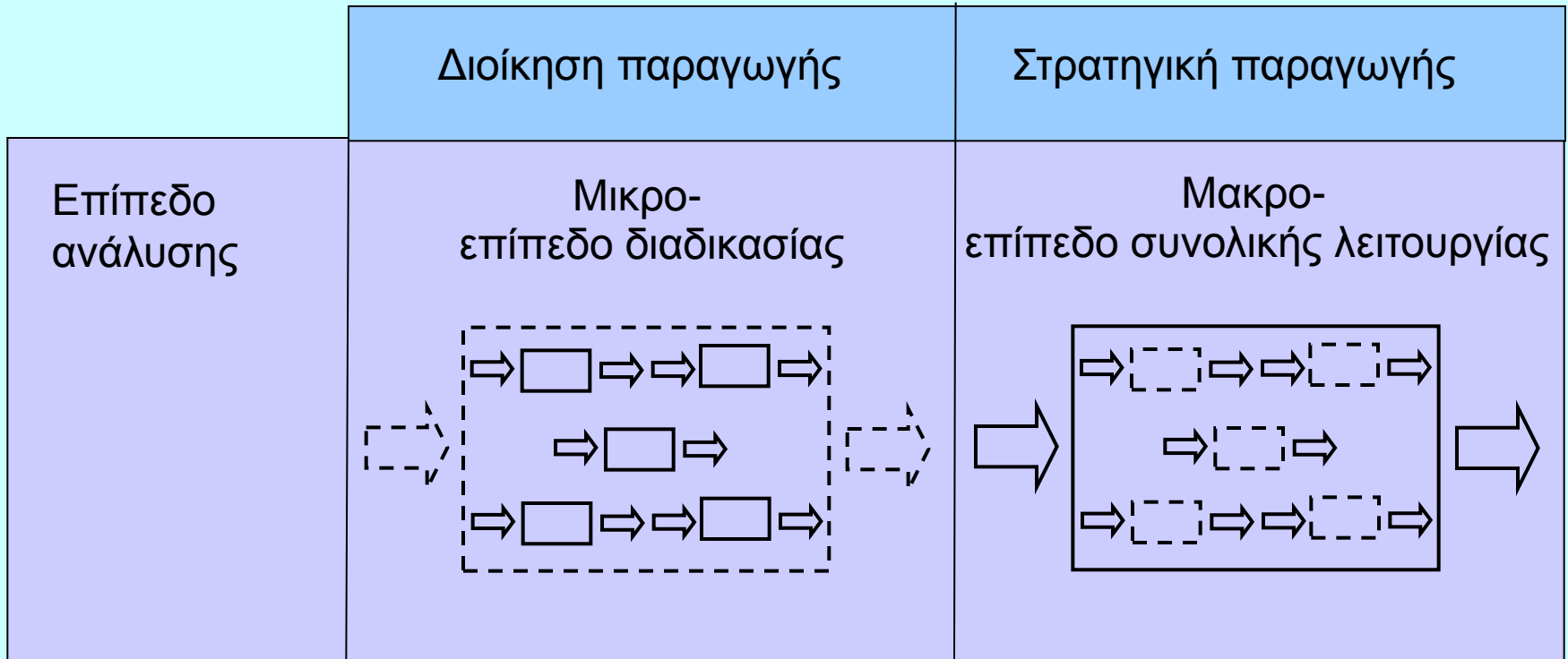
- **‘Λειτουργία παραγωγής (operations)’** είναι οι πόροι που δημιουργούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες
- **‘Επιχειρησιακό (operational)’** είναι το αντίθετο του στρατηγικού και σημαίνει καθημερινό και λεπτομερές
- Συνεπώς, κάποιος μπορεί να εξετάσει τις επιχειρησιακές αλλά **και** τις στρατηγικές πλευρές της λειτουργίας παραγωγής

Η στρατηγική παραγωγής είναι διαφορετική από τη διοίκηση της παραγωγής

Παράδειγμα: Αποφάσεις δυναμικότητας

	Διοίκηση παραγωγής	Στρατηγική παραγωγής
Χρονική κλίμακα	<p>Βραχυπρόθεσμες αποφάσεις δυναμικότητας</p>  <p>Ζήτηση</p> <p>1-12 μήνες</p>	<p>Μακροπρόθεσμες αποφάσεις δυναμικότητας</p>  <p>Ζήτηση</p> <p>1-10 χρόνια</p>

Η στρατηγική παραγωγής είναι διαφορετική από τη διοίκηση της παραγωγής



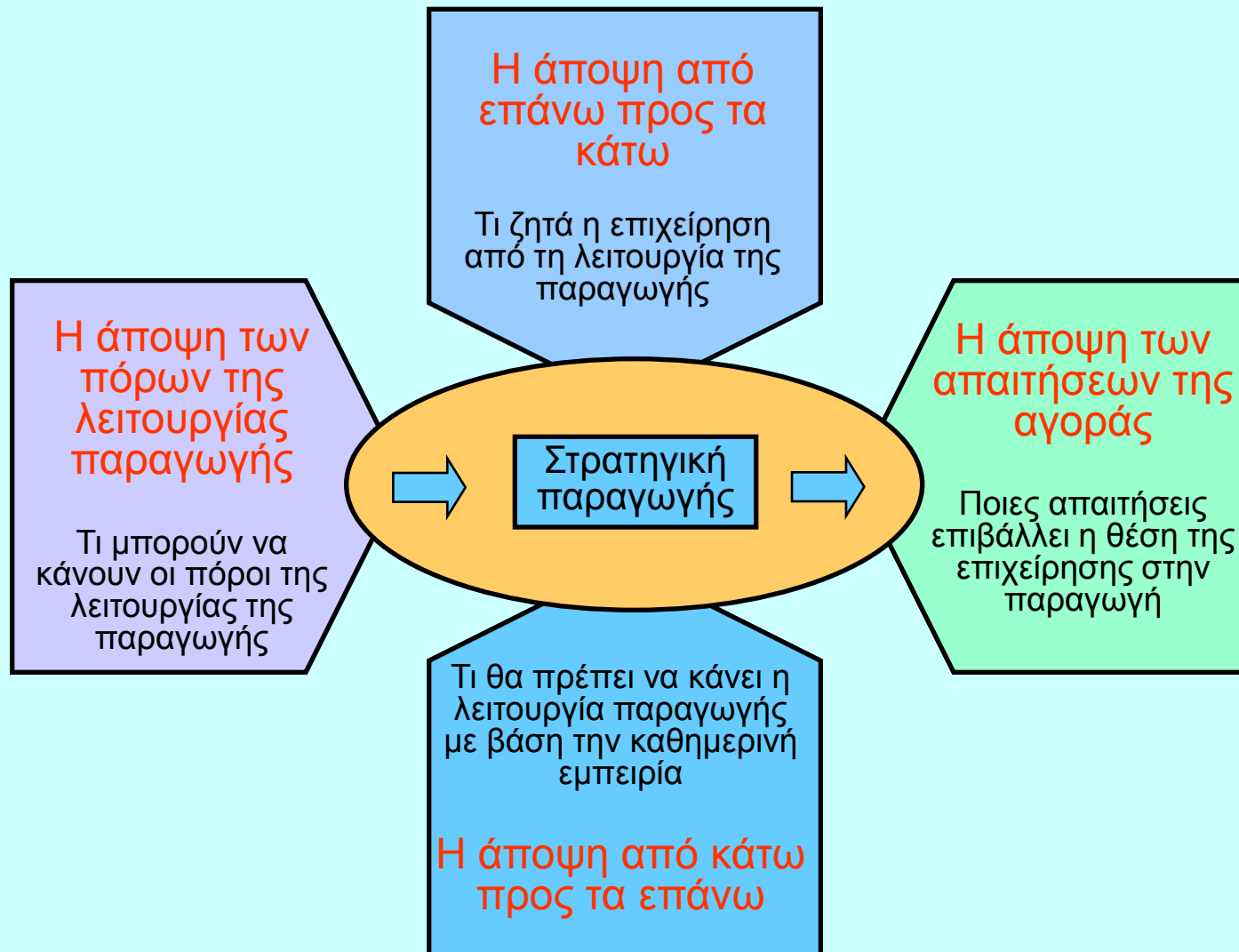
Η στρατηγική παραγωγής είναι διαφορετική από τη διοίκηση της παραγωγής

	Διοίκηση παραγωγής	Στρατηγική παραγωγής
Επίπεδο λεπτομέρειας	<p>Λεπτομερής</p> <p>Για παράδειγμα</p> <p><i>«Μπορούμε να παρέχουμε φοροτεχνικές υπηρεσίες στην αγορά των μικρών επιχειρήσεων του Βόλου»</i></p>	<p>Συγκεντρωτική</p> <p>Για παράδειγμα</p> <p><i>«Ποια είναι η συνολική μας ικανότητα παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών σε επιχειρήσεις σε σύγκριση με άλλες ικανότητες;»</i></p>

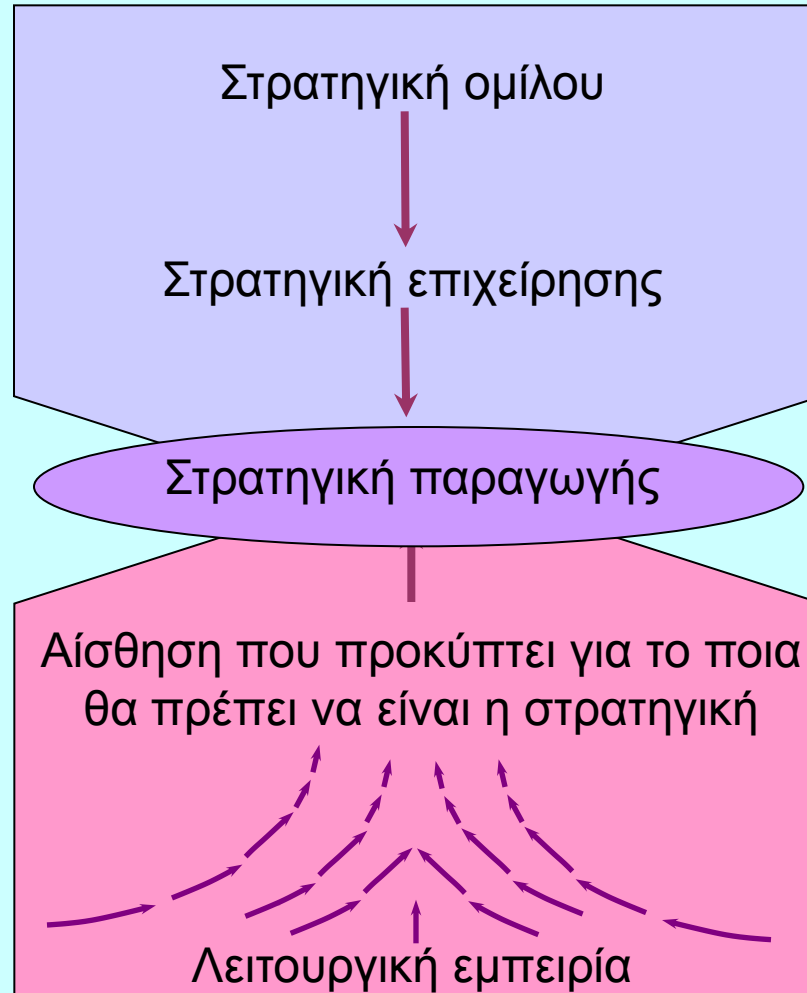
Η στρατηγική παραγωγής είναι διαφορετική από τη διοίκηση της παραγωγής

	Διοίκηση παραγωγής	Στρατηγική παραγωγής
Επίπεδο αφαίρεσης	<p>Συγκεκριμένη</p> <p>Για παράδειγμα</p> <p><i>«Πως βελτιώνουμε τις διαδικασίες των αγορών μας;»</i></p>	<p>«Φιλοσοφική»</p> <p>Για παράδειγμα</p> <p><i>«Πρέπει να αναπτύξουμε στρατηγικές συμμαχίες με τους προμηθευτές μας;»</i></p>

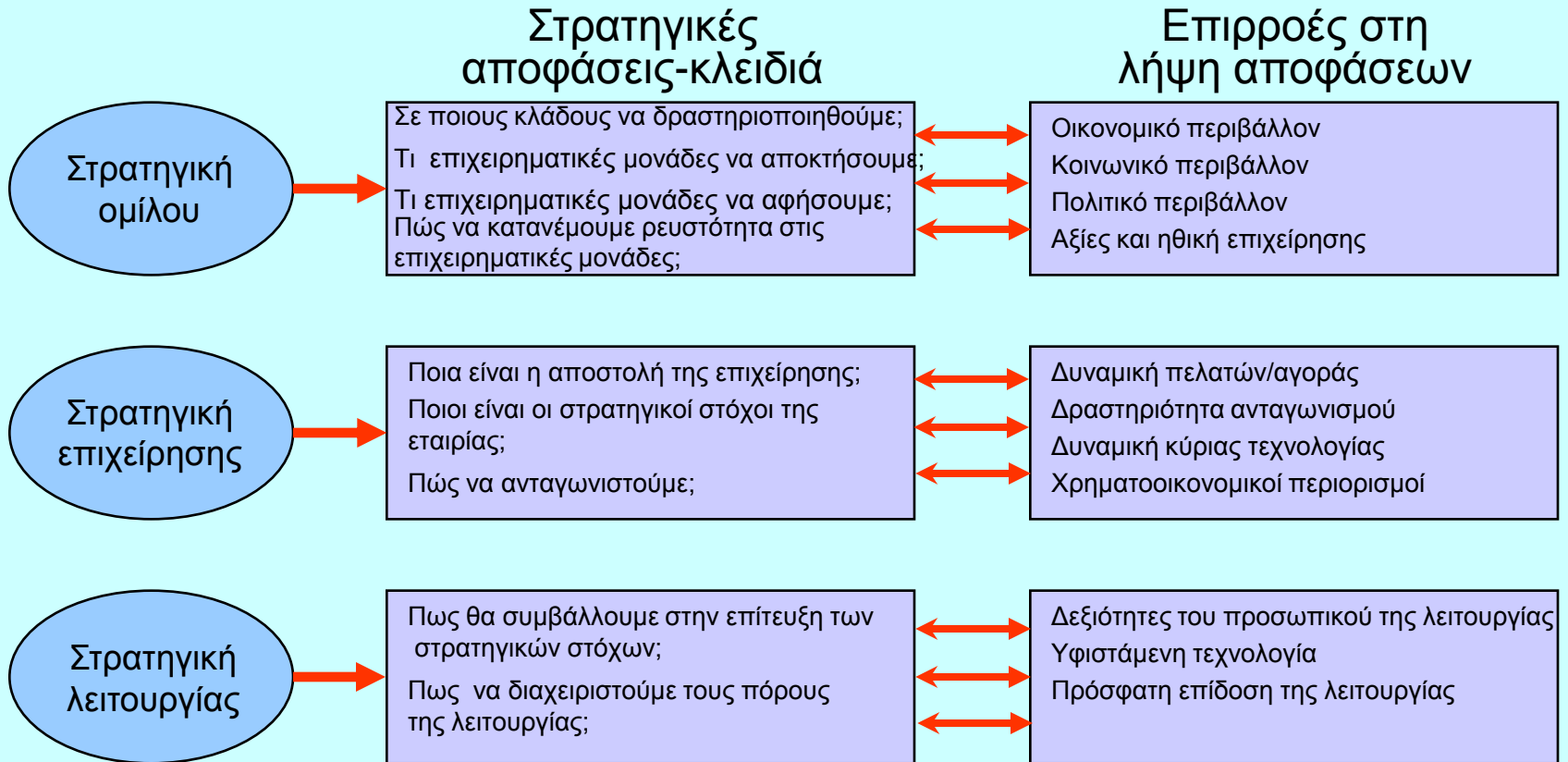
Οι τέσσερις όψεις της στρατηγική παραγωγής



Η από κάτω προς τα επάνω και από επάνω προς τα κάτω απόψεις τις στρατηγικής παραγωγής



Η ιεραρχία της στρατηγικής



Οι επιπτώσεις του κύκλου ζωής προϊόντος/υπηρεσίας στον οργανισμό

	Εισαγωγή	Ανάπτυξη	Ωρίμανση	Παρακμή
Όγκος πωλήσεων				
Όγκος	Αργή ανάπτυξη πωλήσεων	Απότομη αύξηση του όγκου πωλήσεων	Οι πωλήσεις επιβραδύνονται και σταθεροποιούνται	Οι απαιτήσεις της αγοράς έχουν ικανοποιηθεί
Πελάτες	Καινοτόμοι	Πρώιμοι αποδέκτες	Κύριο σώμα αγοράς	Καθυστερημένοι
Ανταγωνιστές	Λίγοι ή κανένας	Αυξανόμενος αριθμός	Σταθερός αριθμός	Μειούμενος αριθμός
Ποικιλία σχεδίων προϊόντος/υπηρεσίας	Υψηλός βαθμός εξατομίκευσης ή συχνές σχεδιαστικές αλλαγές	Αυξανόμενη τυποποίηση	Αναδύονται δεσπόμενοι τύποι	Πιθανή τυποποίηση σε βασικό προϊόν-πρώτη ύλη

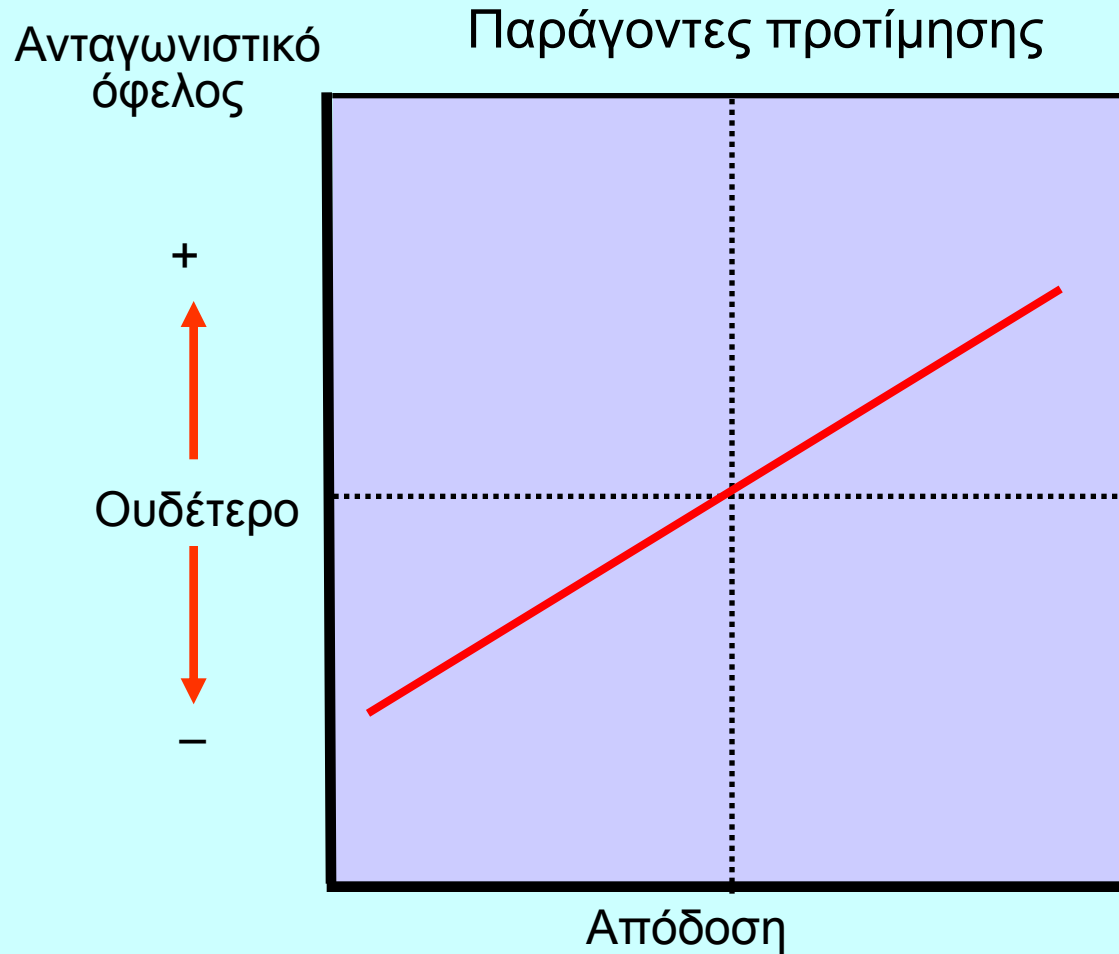
Οι επιπτώσεις του κύκλου ζωής προϊόντος/υπηρεσίας στον οργανισμό

<p>Όγκος πωλήσεων</p> <p>Πιθανοί παράγοντες προτίμησης</p> <p>Πιθανοί παράγοντες πρόκρισης</p> <p>Κυρίαρχοι στόχοι απόδοσης της λειτουργίας παραγωγής</p>				
	Εισαγωγή	Ανάπτυξη	Ωρίμανση	Παρακμή
	Χαρακτηριστικά προϊόντος/υπηρεσίας, απόδοση ή νεωτερικότητα	Διαθεσιμότητα ποιοτικών προϊόντων/υπηρεσιών	Χαμηλή τιμή Αξιόπιστη προμήθεια	Χαμηλή τιμή
Ποιότητα Γκάμα	Τιμή Γκάμα	Ποιότητα Γκάμα	Αξιόπιστη προμήθεια	
Ευελιξία Ποιότητα	Ταχύτητα Αξιοπιστία παράδοσης Ποιότητα	Κόστος Αξιοπιστία παράδοσης	Κόστος	

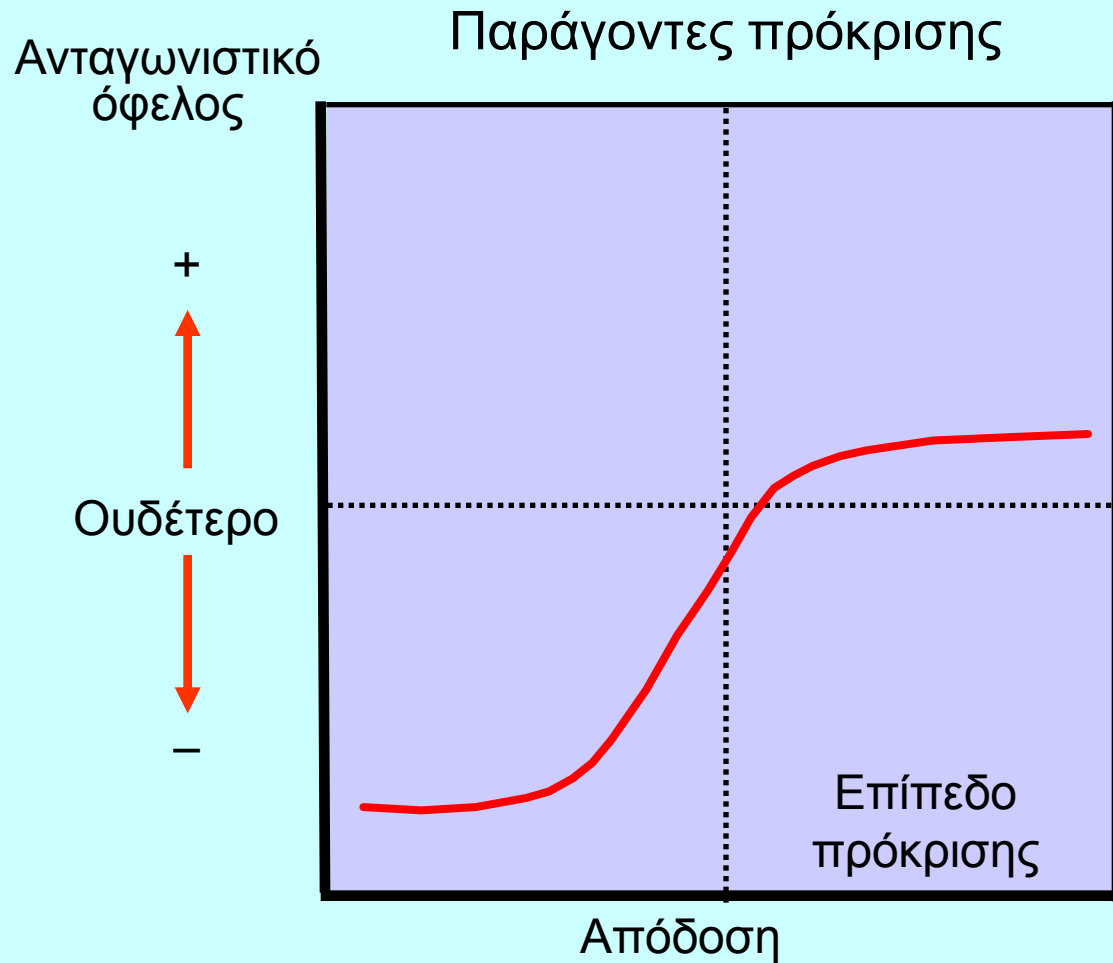
Διαφορετικοί παράγοντες ανταγωνισμού συνεπάγονται διαφορετικούς στόχους απόδοσης



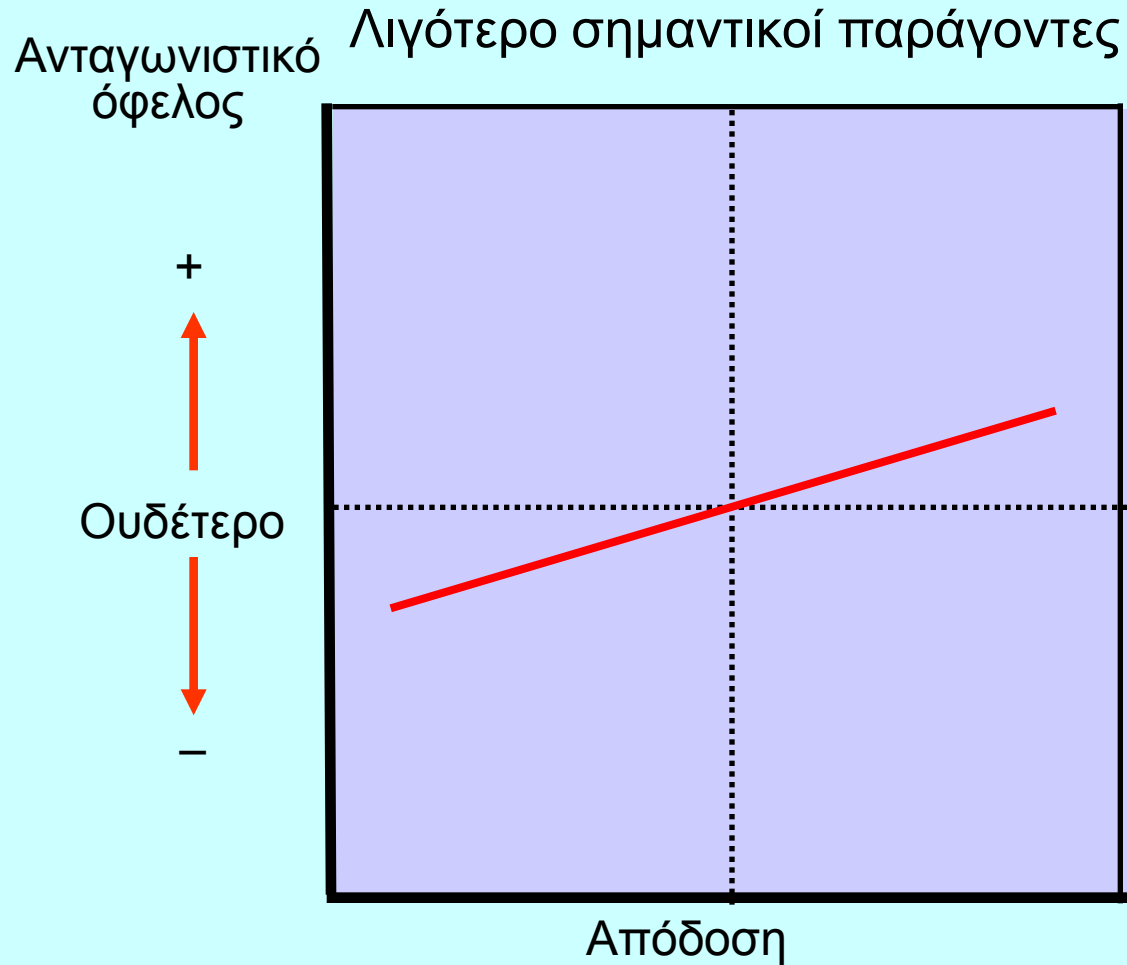
Παράγοντες προτίμησης, παράγοντες πρόκρισης και λιγότερο σημαντικοί παράγοντες



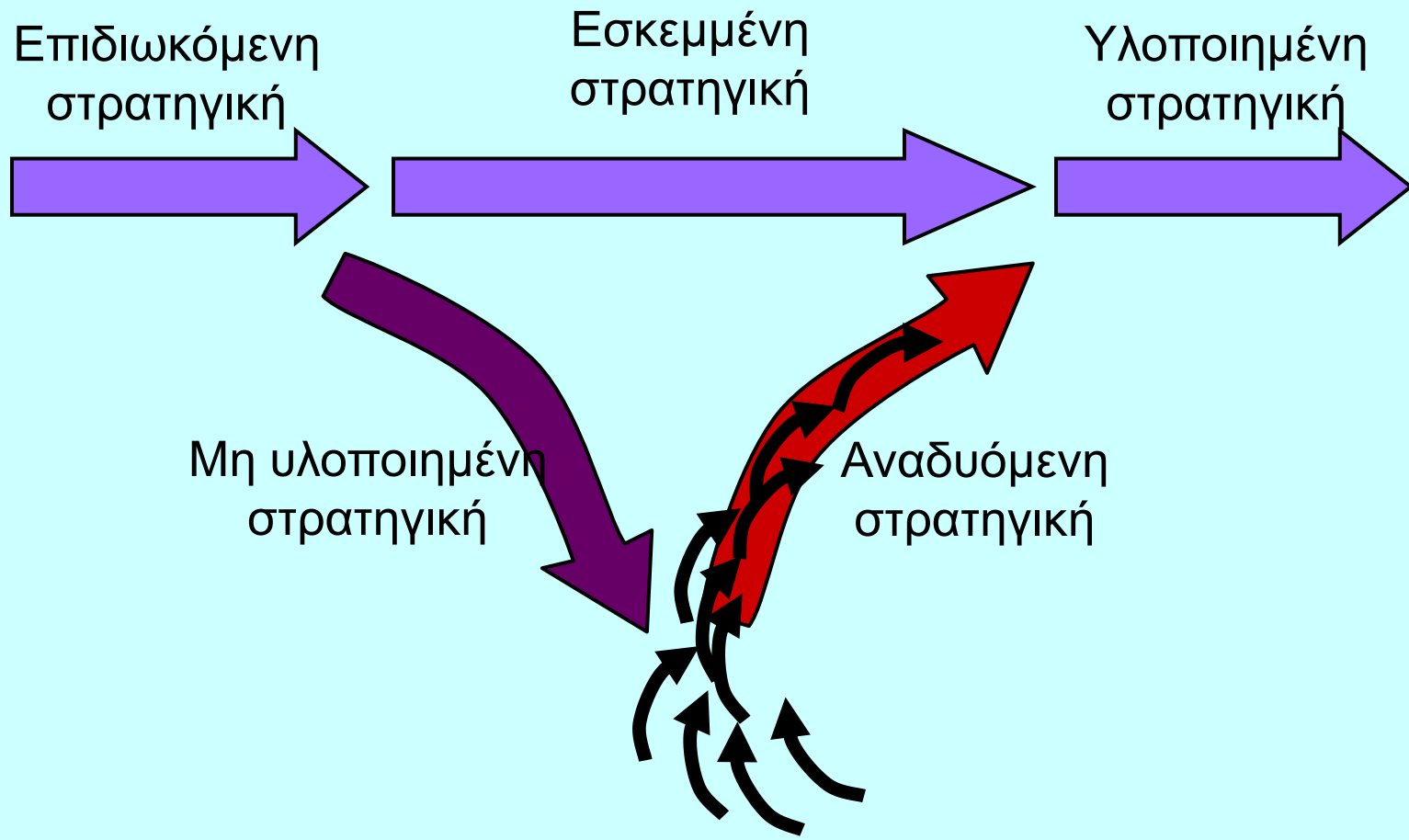
Παράγοντες προτίμησης, παράγοντες πρόκρισης και λιγότερο σημαντικοί παράγοντες



Παράγοντες προτίμησης, παράγοντες πρόκρισης και λιγότερο σημαντικοί παράγοντες



Η έννοια της αναδυόμενης στρατηγικής του Mintzberg



Οι δυο όψεις της στρατηγικής παραγωγής: απαιτήσεις αγοράς και πόροι της λειτουργίας παραγωγής

Στρατηγική
εναρμόνιση

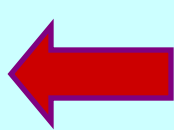
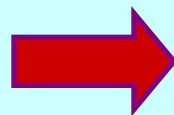


Η στρατηγική της λειτουργίας παραγωγής εναρμονίζει τις απαιτήσεις της αγοράς με τις ικανότητες των πόρων της λειτουργίας της παραγωγής

Στρατηγική παραγωγής είναι

‘... οι αποφάσεις που καθορίζουν τις μακροπρόθεσμες ικανότητες της λειτουργίας παραγωγής της επιχείρησης και τη συμβολή τους στη συνολική στρατηγική μέσω της διαρκούς εναρμόνισης των απαιτήσεων της αγοράς με τους πόρους της λειτουργίας της παραγωγής...’

Πόροι λειτουργίας
παραγωγής



Απαιτήσεις
αγοράς

Τι ΕΧΕΤΕ

σε σχέση με τις
ικανότητες της
λειτουργίας πα

Τι ΚΑΝΕΤΕ

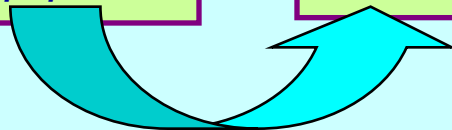
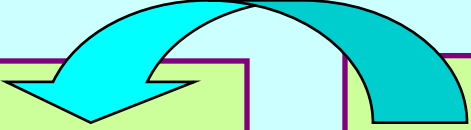
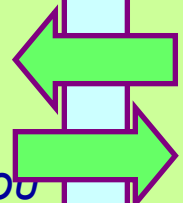
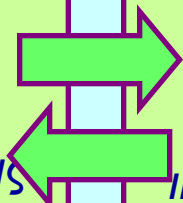
για να
διατηρείτε τις
ικανότητές σας
και να
ικανοποιείτε
την αγορά

Τι ΘΕΛΕΤΕ

από τη
λειτουργία
παραγωγής που
θα σας βοηθά να
«ανταγωνίζεστε»

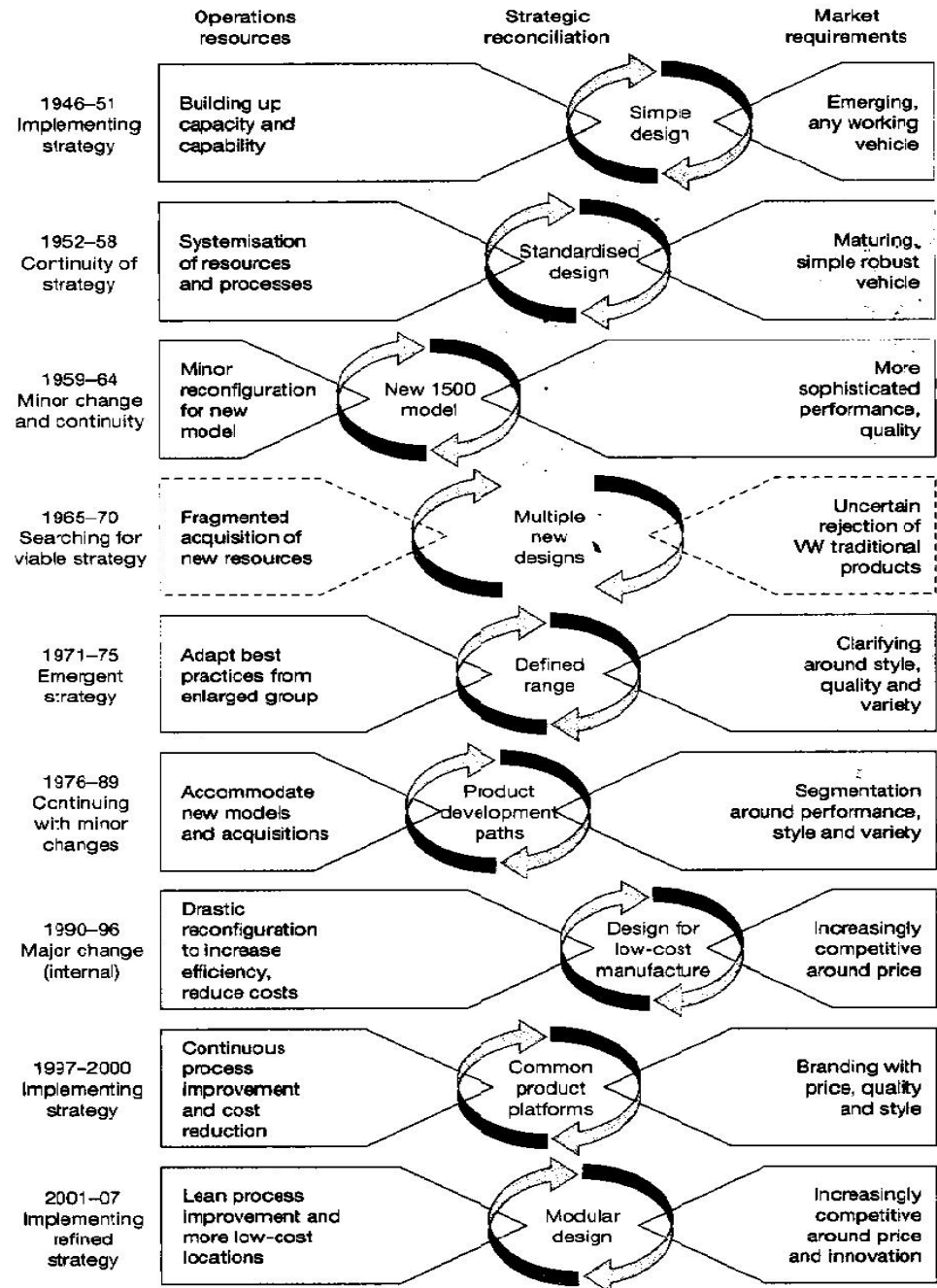
Τι
ΧΡΕΙΑΖΕΣΤΕ

για να
«ανταγωνίζεστε»
στην αγορά



Στρατηγική
εναρμόνιση

Figure 2.9 Market requirements, operations resources and strategic reconciliation at VW over 70 years



Η πρόκληση της διαμόρφωσης στρατηγικής παραγωγής

Μια στρατηγική παραγωγής πρέπει να είναι:

- Κατάλληλη ...
- Κατανοητή...
- Συνεπής...
- Σταθερή στο χρόνο...

Απαιτείται ένα πρόγραμμα υλοποίησης

- Πότε να αρχίσουμε;
- Που να αρχίσουμε;
- Πόσο γρήγορα να δράσουμε;
- Πώς να συντονίσουμε το πρόγραμμα υλοποίησης;

Τα **πέντε P** της υλοποίησης της στρατηγικής παραγωγής

- *Purpose* (**ΣΚΟΠΟΣ**) – κοινή κατανόηση των κινήτρων, των ορίων και του πλαισίου ανάπτυξης στρατηγικής παραγωγής
- *Point of entry* (**ΣΗΜΕΙΟ ΕΙΣΟΔΟΥ**) – το σημείο της οργάνωσης όπου αρχίζει η υλοποίηση της στρατηγικής παραγωγής
- *Process* (**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**) – πώς συγκεκριμενοποιείται η διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής παραγωγής
- *Project management* (**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ**) – η διαχείριση της υλοποίησης
- *Participation* (**ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ**) – ποιος συμμετέχει στην υλοποίηση

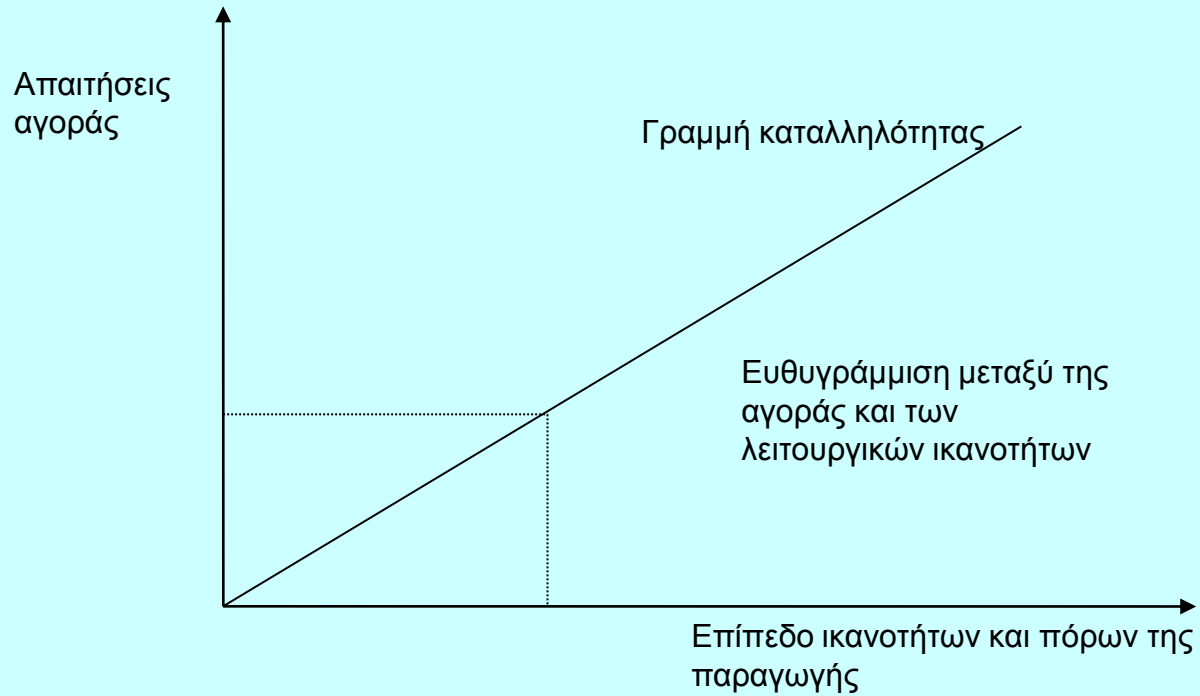
Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Πως πετυχαίνεται η ευθυγράμμιση των απαιτήσεων της αγοράς με τους πόρους και τις ικανότητες της παραγωγής

Τρία πράγματα έχουν σημασία:

- **Η καταλληλότητα (fit)**
- **Η διατήρηση (sustainability) της καταλληλότητας**
- **Η διαχείριση του κινδύνου**

Η έννοια της καταλληλότητας/προσαρμογής



Η έννοια της καταλληλότητας/προσαρμογής

Κάθετος άξονας

Απαιτήσεις αγοράς (απαιτήσεις πελατών ή/και ορισμός αγοράς από το marketing), π.χ.

- δύναμη μάρκας – φήμη
- βαθμός διαφοροποίησης

Συνολικά: απόδοση επιχείρησης σε σχέση με την αγορά

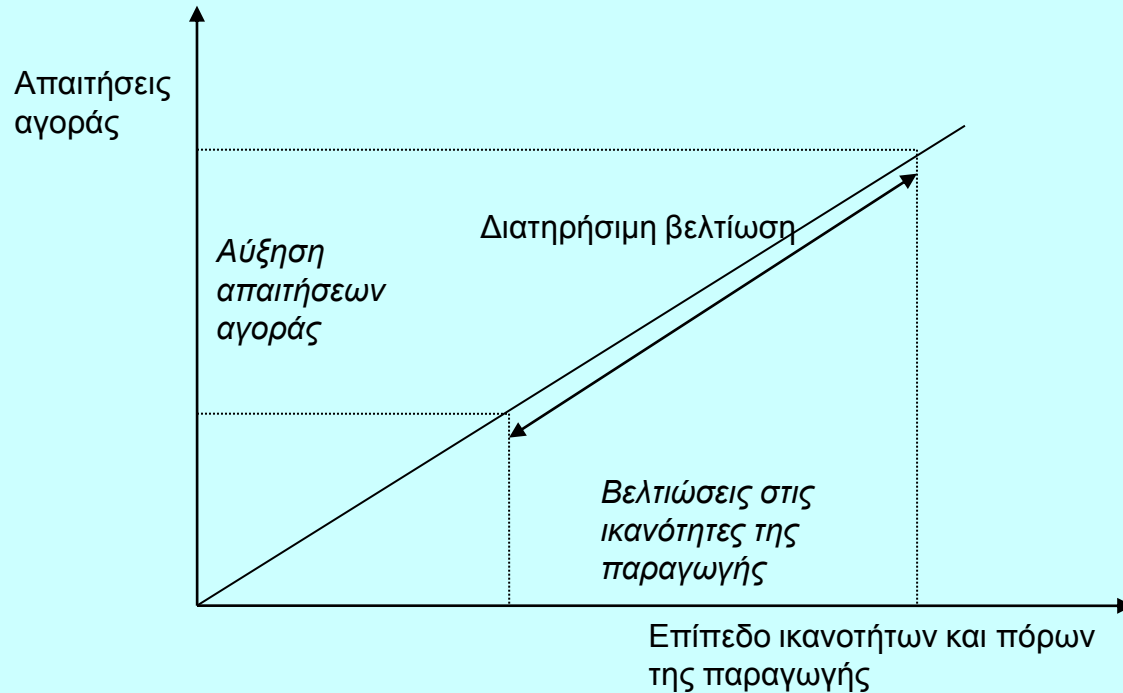
Οριζόντιος άξονας

Φύση διαδικασιών και πόρων της παραγωγής

- απόδοση επιχείρησης σε σχέση με λειτουργικούς στόχους (π.χ. ευελιξία)
- αποδοτικότητα χρησιμοποίησης πόρων

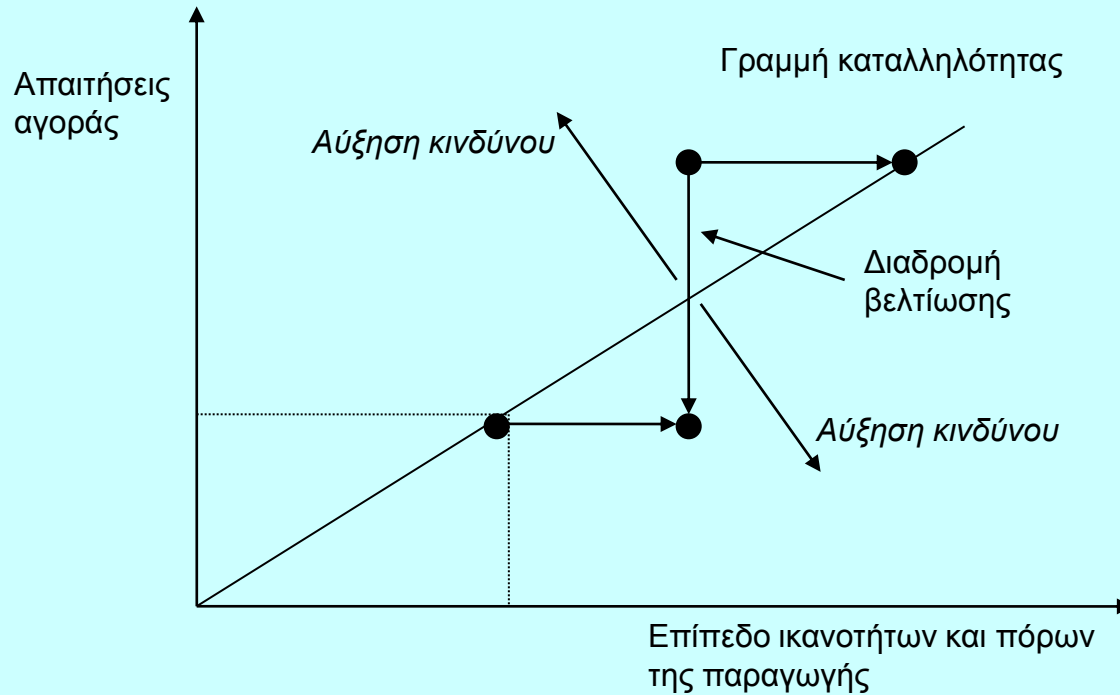
Συνολικά: απόδοση παραγωγής (ικανότητες, πόροι)

Η έννοια της διατήρησης



Διατήρηση ισορροπίας στο χρόνο, π.χ. η αγορά ζητά περισσότερη διαφοροποίηση και η παραγωγή ανταποκρίνεται με αύξηση της ευελιξίας

Η έννοια του κινδύνου



Κάθε «κίνηση» της επιχείρησης θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο κοντά στη γραμμή καταλληλότητας.

Συμβιβασμοί/ «συναλλαγές» (tradeoffs)

- «Θέλετε να είναι καλό, ή το θέλετε την Τρίτη;»
- «Δεν υπάρχει δωρεάν γεύμα.»
- «Δεν μπορείτε να έχετε ένα αεροπλάνο που πετάει με την ταχύτητα του ήχου, μεταφέρει 400 επιβάτες και προσγειώνεται σε αεροπλανοφόρο. Η λειτουργία παραγωγής είναι το ίδιο.» (Skinner)
- «Συμβιβασμοί στη λειτουργία παραγωγής είναι ο τρόπος με τον οποίο είμαστε πρόθυμοι να θυσιάσουμε ένα στόχο απόδοσης για να πετύχουμε αριστεία σε έναν άλλο.»

Συμβιβασμοί «συναλλαγές»

	Κόστος	Ταχύτητα	Αξιοπιστία	Ευελιξία	Ποιότητα
Κόστος		Ταχύτητα μπορεί να επιτευχθεί με ακριβές μηχανές	Αξιοπιστία μπορεί να επιτευχθεί μέσω αποθεμάτων	Ευέλικτα μηχανήματα και αλλαγές κοστίζουν	Μεγαλύτερη ποιότητα στα προϊόντα και στις διαδικασίες κοστίζει
Ταχύτητα			Γρήγορες και αξιόπιστες παραδόσεις είναι δυνατές μόνο για τυποποιημένα προϊόντα σε stock	Αλλαγές σημαίνουν επί πλέον χρόνο	Διαδικασίες συμμόρφωσης συνεπάγονται περισσότερο χρόνο
Αξιοπιστία				Υψηλή αξιοπιστία μπορεί να επιτευχθεί για τυποποιημένα προϊόντα	Διαδικασίες συμμόρφωσης συνεπάγονται χρονική στοχαστικότητα και μειωμένη αξιοπιστία
Ευελιξία					Υψηλή ποιότητα επιτυγχάνεται για τυποποιημένα προϊόντα
Ποιότητα					

Στόχοι απόδοσης και «συναλλαγές»

Δεν μπορούμε να έχουμε τα πάντα την ίδια στιγμή – για να πετύχουμε υψηλή απόδοση σε έναν στόχο πρέπει να «δώσουμε κάτι» από τους άλλους

«Τα κόστη μας θα αυξηθούν αν αυξήσουμε τις επιλογές σε χρώμα και μέγεθος»

Οι «συναλλαγές» δημιουργούνται κυρίως από τεχνολογικούς περιορισμούς

Στόχοι απόδοσης και «συναλλαγές»

Skinner

Η λειτουργία της παραγωγής μιας επιχείρησης δεν μπορεί να είναι το ίδιο καλή σε απόδοση σε σχέση με όλους τους στόχους.

Επιχειρήσεις που προσπαθούν να είναι καλές σε όλους τους στόχους απόδοσης αποτυγχάνουν σε όλα.

Απαιτείται «τοποθέτηση»/επιλογή στόχων

World Class Manufacturing

Οι «συναλλαγές» δεν είναι πραγματικές. Δεν απαιτείται επιλογή στόχων. Η παραγωγή μπορεί να πετύχει όλους τους στόχους ταυτόχρονα.

Απαιτούνται νέοι τρόποι οργάνωσης και λειτουργίας της παραγωγής.

Στόχοι απόδοσης και «συναλλαγές»

Συνδυάζοντας τις δύο απόψεις

Οι «συναλλαγές» είναι πραγματικές και λειτουργούν βραχυπρόθεσμα.

Μπορούν όμως να εξαλειφθούν μακροπρόθεσμα.

Οι διευθυντές εργοστασίων πρέπει να επιλέγουν προτεραιότητες σε σχέση με την αγορά (τοποθέτηση) **βραχυπρόθεσμα**, πρέπει όμως να έχουν **μακροπρόθεσμα** προγράμματα βελτίωσης που εξαλείφουν την ανάγκη «συναλλαγών» που προέρχεται από τη φύση και τη δομή των πόρων της επιχείρησης.

Στόχοι απόδοσης και «συναλλαγές»

Εξισορρόπηση πόρων-αγοράς και «συναλλαγές»

Αν δεν υπήρχαν οι σχέσεις «συναλλαγής» μεταξύ των στόχων απόδοσης, η εξισορρόπηση των πόρων με την αγορά θα ήταν μια εύκολη υπόθεση.

Διαχείριση «συναλλαγών»

- Καθορισμός «μίγματος» στρατηγικών προτεραιοτήτων της παραγωγής
- Υπέρβαση της σχέσης συναλλαγής με βελτίωση της παραγωγής

Στόχοι απόδοσης και «συναλλαγές»

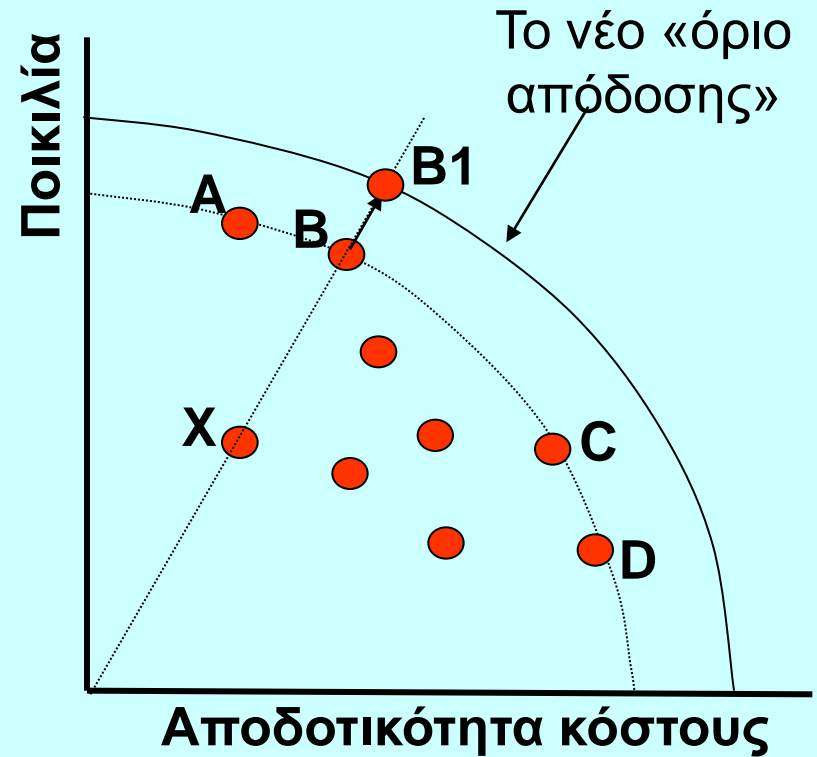
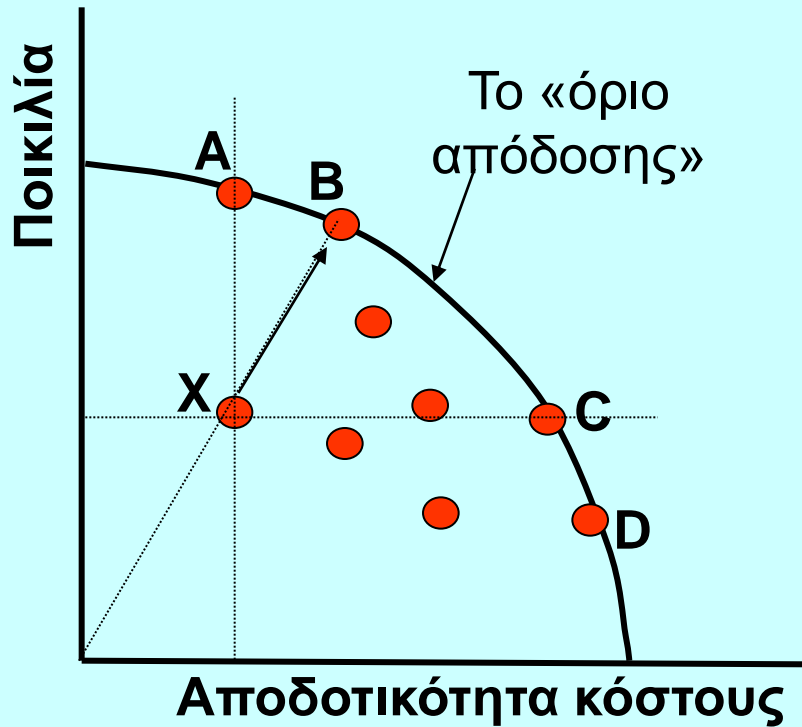
Καθορισμός «μίγματος» στρατηγικών προτεραιοτήτων της παραγωγής

Η αλλαγή στρατηγικών προτεραιοτήτων (δίδουμε έμφαση σε διαφορετικούς στόχους απόδοσης) είναι πολύ δύσκολη υπόθεση, γιατί

- υπάρχουν κόστη τριβής (κόστος μεταβολής της δομής και υποδομής της παραγωγής προς το νέο στόχο + κόστος κινδύνου)
- μπορεί να προκύψει μια νέα αλυσίδα σχέσεων «συναλλαγής» (π.χ. η προσπάθεια για την επίτευξη καλύτερου επιπέδου εξυπηρέτησης μπορεί να σημαίνει διατήρηση περισσότερων αποθεμάτων που με τη σειρά της μπορεί να σημαίνει χαμηλότερη ποιότητα, αν τα προϊόντα είναι ευπαθή ή με ημερομηνίες λήξης)

Η όψη του «ορίου απόδοσης»

Υπέρβαση της σχέσης συναλλαγής με βελτίωση της παραγωγής



Εστιασμένη παραγωγή – εστιασμένα εργοστάσια

Λίγα προϊόντα, λίγες δραστηριότητες -> μικρότερο έμμεσο κόστος

Εστίαση σε περιορισμένα προϊόντα, τεχνολογίες, όγκους και αγορές.

Focused factories

Plant-in-plant
(shop-in-shop)

Εστίαση σημαίνει τμηματοποίηση των λειτουργιών

Εστιασμένη παραγωγή – εστιασμένα εργοστάσια

Είδη εστίασης

- Εστίαση σε στόχους απόδοσης
- Εστίαση σε χαρακτηριστικά προϊόντος/αγοράς
- Εστίαση σε γεωγραφική περιοχή
- Εστίαση/τμηματοποίηση με βάση το εύρος των προϊόντων
- Εστίαση όγκου
- Εστίαση/τμηματοποίηση με βάση τα χαρακτηριστικά των διαδικασιών παραγωγής

Τμηματοποίηση με βάση χαρακτηριστικά της αγοράς (τα πρώτα στη λίστα)

Τμηματοποίηση με βάση κριτήρια του συστήματος παραγωγής (τα τελευταία στη λίστα)

Εστιασμένη παραγωγή – εστιασμένα εργοστάσια

Υπέρ και κατά της εστίασης

Υπέρ

- Καθαρότητα των στόχων απόδοσης
- Ανάπτυξη συγκεκριμένων πόρων
- Ευκολότερη μάθηση και βελτίωση

Κατά

- Αλλαγές στην αγορά
- Αδυναμία εκμετάλλευσης οικονομιών κλίμακας
- Ευαισθησία στις αγορές (μικρές αλλαγές μπορούν να προκαλέσουν μεγάλα εσωτερικά σοκ)

ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ

- Συνολική δυναμικότητα
- Αριθμός, δυναμικότητα μονάδων
- Τι παράγει/κάνει η κάθε μονάδα
- Χωροθέτηση μονάδων

ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ

- Καθετοποίηση
- Έλεγχος εφοδιαστικής αλυσίδας
- Σχέσεις με προμηθευτές
- Ανάπτυξη προμηθευτών

ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

- Ρυθμός ανάπτυξης
- Αυτοματοποίηση
- Ολοκλήρωση τεχνολογιών
- Εφαρμογή – υλοποίηση

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

- Εργασιακές σχέσεις
- Απόδοση και έλεγχος
- Ανάπτυξη διαδικασιών
- Ανάπτυξη προϊόντων

<i>Περιοχές αποφάσεων</i>	<i>Αυτοκινητοβιομηχανία</i>
Δυναμικότητα	<ul style="list-style-type: none"> • Πόσο μεγάλα εργοστάσια; • Ένα μοντέλο σε κάθε εργοστάσιο; • Που θα βρίσκονται τα εργοστάσια; • Πως διαχειριζόμαστε τη δυναμικότητα μακροπρόθεσμα;
Εφοδιαστική	<ul style="list-style-type: none"> • Ποια εξαρτήματα παράγουμε και ποια αγοράζουμε; • Πως συντονίζουμε τις παραδόσεις από τους προμηθευτές; • Μακροπρόθεσμες σχέσεις με προμηθευτές; • Πόσοι προμηθευτές;
Τεχνολογία διαδικασιών	<ul style="list-style-type: none"> • Ποιες διαδικασίες να αυτοματοποιήσουμε; • Πως μπορούν οι επενδύσεις σε τεχνολογία να αυξήσουν την ευελιξία και να μειώσουν το κόστος; • Ολοκλήρωση τεχνολογιών;
Οργάνωση	<ul style="list-style-type: none"> • Πως μπορούμε να εισάγουμε νέα προϊόντα στην αγορά γρήγορα; • Κοινές πλατφόρμες; • Προγράμματα βελτίωσης; • Πως μπορούν να μαθαίνει το ένα εργοστάσιο από το άλλο;

ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΔΟΜΗΣ

**Ανάπτυξη νέων προϊόντων
Σχεδιασμός εφοδιαστικής
Τεχνολογία διαδικασιών**

ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΥΠΟΔΟΜΗΣ

**Σχεδιασμός εργασίας και οργάνωση
Προγραμματισμός και έλεγχος
Διαχείριση αποθεμάτων
Ανάπτυξη προμηθευτών
Διαδικασές βελτίωσης
Διαχείριση κινδύνων - αξιοπιστία**

Έλεγχος όρων κλειδιών

Στρατηγικές αποφάσεις

Είναι οι αποφάσεις που επηρεάζουν τον οργανισμό σε ευρεία κλίμακα, προσδιορίζουν τη θέση του σε σχέση με το περιβάλλον, και τον φέρνουν πιο κοντά στους μακροπρόθεσμους στόχους του.

Από επάνω προς τα κάτω (top-down)

Η επίδραση της στρατηγικής του ομίλου ή της επιχειρηματικής μονάδας στη στρατηγική παραγωγής.

Από κάτω προς τα επάνω (bottom-up)

Η επίδραση της λειτουργικής εμπειρίας στη στρατηγική παραγωγής.

Έλεγχος όρων κλειδιών

Απαιτήσεις της αγοράς

Οι στόχοι απόδοσης που αντανακλούν τη θέση των προϊόντων ή υπηρεσιών της λειτουργίας παραγωγής στην αγορά, αλλά και μια εικόνα της στρατηγικής παραγωγής.

Ικανότητες των πόρων της λειτουργίας παραγωγής

Η εγγενής ικανότητα των διαδικασιών και των πόρων της λειτουργίας παραγωγής. Μια εναλλακτική προσέγγιση στη στρατηγική παραγωγής.

Εταιρική στρατηγική

Η στρατηγική τοποθέτηση μιας επιχείρησης ή επιχειρηματικής μονάδας σε σχέση με τους πελάτες, τις αγορές και τους ανταγωνιστές της.
Ένα υποσύνολο της στρατηγικής του ομίλου.

Έλεγχος όρων κλειδιών

Στρατηγική λειτουργίας

Η συνολική κατεύθυνση και ο ρόλος μιας λειτουργίας, όπως είναι η παραγωγή, στα πλαίσια της επιχείρησης. Ένα υποσύνολο της εταιρικής στρατηγικής.

Αναδυόμενη στρατηγική

Μια στρατηγική η οποία διαμορφώνεται βαθμιαία με το πέρασμα του χρόνου και βασίζεται περισσότερο στην πρακτική εμπειρία παρά στη θεωρητική τοποθέτηση.

Παράγοντες ανταγωνισμού

Παράγοντες όπως ο χρόνος παράδοσης, οι προδιαγραφές του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η τιμή, κ.λπ., οι οποίοι προσδιορίζουν τις απαιτήσεις των πελατών.

Έλεγχος όρων κλειδιών

Παράγοντες προτίμησης

Η διάταξη των παραγωγικών συντελεστών οι οποίοι είναι αφιερωμένοι στην παραγωγή και διάθεση των προϊόντων και υπηρεσιών.

Παράγοντες πρόκρισης

Οι πλευρές της ανταγωνιστικότητας όπου η απόδοση της λειτουργίας παραγωγής πρέπει να είναι πάνω από ένα συγκεκριμένο επίπεδο για να ληφθούν υπόψη από τον πελάτη.

Λιγότερο σημαντικοί παράγοντες

Παράγοντες ανταγωνιστικότητας που δεν είναι ούτε προτίμησης αλλά ούτε και πρόκρισης, η δε απόδοση σε αυτούς δεν επηρεάζει σημαντικά την ανταγωνιστική θέση μιας λειτουργίας παραγωγής.

Έλεγχος όρων κλειδιών

Ο κύκλος ζωής προϊόντων/υπηρεσιών

Ένα γενικευμένο μοντέλο της συμπεριφοράς των πελατών και των ανταγωνιστών κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Είναι γενικά αποδεκτό ότι έχει τέσσερις φάσεις: εισαγωγή, ανάπτυξη, ωριμότητα, και παρακμή.

Θεωρία των πόρων

Η άποψη της στρατηγικής που τονίζει τη σπουδαιότητα των ικανοτήτων (γνωστές και ως κύριες ικανότητες) στον προσδιορισμό διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Άυλοι πόροι

Οι πόροι μέσα σε μια λειτουργία παραγωγής οι οποίοι δεν είναι άμεσα αντιληπτοί ή χειροπιαστοί, όπως οι σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές, η γνώση των διαδικασιών, και η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.