

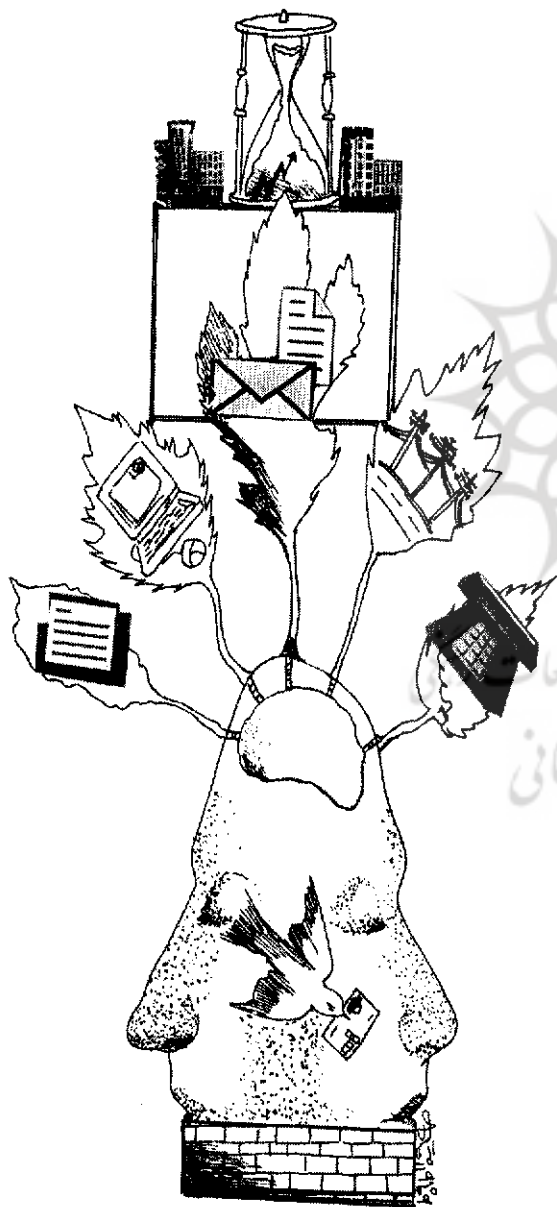
وضعیت بازار، امکانات و اداره آنها:

ارتباط دیدگاه‌های پورتر و ویلیامسون در مبحث خدمات پستی بین‌المللی و ارسال بسته‌های کوچک در ژاپن

Strategy Management

Volume 22 Number 3 March 2001

گروه مترجمان ماهنامه توسعه مدیریت



معین، ساختار و عملکرد در مواقعی که تنها از طریق شرکت‌های معدودی می‌توان به جمع‌آوری اطلاعات پرداخت، ضروری است. نتایج به دست آمده ما حکایت از آن دارند که وضعیت بازار یک شرکت، امکانات و انتخاب سازمانی در پیش‌بینی دیدگاه تعیین موقعیت / صرفه‌جویی ارتباط دارند. البته، مطالعه ما مطمئناً دارای نقاط ابهام است و محدودیت‌های بسیاری بر آن اعمال می‌شود؛ با این وجود، این مطالعه یکی از اولین اقدامات و تلاش‌های صورت گرفته برای مرتبط ساختن تجربی

تعیین موقعیت استراتژیکی پورتر (SPF) و هزینه‌های اقتصادی معاملات ویلیامسون (TCE)، دو تئوری اقتصادی هستند که تأثیر شایانی بر تحقیقات مدیریت استراتژیک و انتخاب استراتژی و ساختار دخالت دارند، هر کدام به تنهایی نیز چارچوبی را در این زمینه ارائه می‌دهند. اما در صورتیکه هر کدام از این تئوری‌ها به شکل مجزا و جداگانه به کار گرفته شوند، با کارآئی اندکی مواجه خواهند بود. این تحقیق که به مطالعه بخش خدمات پستی و ارسال بسته‌های (IC & SP) در ژاپن می‌پردازد از هر دو شیوه پیشنهادی پورتر و ویلیامسون استفاده می‌کند. بخش اعظم کار ما از سه ارتباط که به پیش‌بینی تناسبی میان سه انتخاب استراتژیکی می‌پردازد، تشکیل شده است: موقعیت بازار، امکانات و ساختار سازمانی. ما پیش‌بینی خود را با یک طرح سه مرحله‌ای درون زادی به بوتله آزمایش کشاندیم. در شرایطی که متدولوژی تجربی ما بسیار پیچیده است و بر تجزیه و تحلیل‌های چند سطحی تکیه دارد، این متدولوژی برای تجزیه و تحلیل مجموعه‌ای از اقدامات زنجیره عمودی و دستیابی به یک استراتژی

و نظری دو دیدگاه SPF پورتر و TCE ویلیامسون می‌باشد.

تعیین موقعیت استراتژیکی پورتر SPF و هزینه‌های اقتصادی معاملات ویلیامسون TCE، دو تئوری اقتصادی هستند که تاثیر شایانی بر تحقیقات مدیریت استراتژیک و مدرن داشته‌اند. در حالیکه هر دو این نظریات در شناخت ما از مدیریت استراتژیک و انتخاب استراتژی و ساختار دخالت دارند، هر کدام به تنهایی نیز چارچوبی را در این زمینه ارائه می‌دهند. اما در صورتی که هر کدام از این تئوری‌ها به شکل مجزا و جداگانه به کار گرفته شوند با کارآئی اندکی مواجه خواهند بود. این تحقیق که به مطالعه بخش خدماتی پستی و بسته‌های ارسالی کوچک (IC & SP) ژاپن می‌پردازد، از هر دو شیوه پیشنهادی پورتر و ویلیامسون در شرح و توصیف تناسب و هماهنگی میان انتخاب‌های

«نقاط ضعف و شکست بازار فرضیه (ویلیامسون)، نقاط قوت فرضیه استراتژیکی (پورتر) و بالعکس» را تشکیل می‌دهد. دی و کلین تحقیقاتی را در زمینه ادغام شیوه‌های SPF و TCE به انجام رساندند. آنها عقیده دارند که «چنین تلفیقی به آنها اجازه می‌دهد تا با استفاده از اقدامات مرتبط در تجزیه و تحلیل استراتژی سازمان‌های موفق، بر معایب و نقایص ناشی از استفاده جداگانه از این شیوه‌ها غلبه کنند (Day & Klein, 1987:62). با این وجود هر دو این نظریات، سعی دارند تا دیگری را به انتقاد بکشند.

شرایط صنعت و پیش‌بینی‌ها صنعت خدمات (IC & SP)

بخش خدمات بین‌المللی ارسال نامه‌ها و بسته‌های کوچک (IC & SP) ژاپن، مهم‌ترین حوزه مطالعه ما را تشکیل می‌دهد. همانگونه که از نام آن پیداست، بخش خدمات (IC & SP) مسئول انتقال

تعیین موقعیت استراتژیکی پورتر SPF و هزینه‌های اقتصادی معاملات ویلیامسون TCE، دو تئوری اقتصادی هستند که تاثیر شایانی بر تحقیقات مدیریت استراتژیک و مدرن داشته‌اند. در حالیکه هر دو این نظریات در شناخت ما از مدیریت استراتژیک و انتخاب استراتژی و ساختار دخالت دارند، هر کدام به تنهایی نیز چارچوبی را در این زمینه ارائه می‌دهند.

نامه‌ها و بسته‌های کوچک در سطح بین‌المللی می‌باشد. اسامی ۲۴ شرکت حاضر در این بازار در جدول شماره ۱ آمده است. صنعت خدمات (IC & SP) ژاپن، بازار مناسبی برای مطالعه موضوعات مورد نظر ما است، چراکه ما با: ۱ - مجموعه کوچکی از معاملات

استراتژیکی وضعیت بازار، منابع و امکانات و سازماندهی آنها، استفاده به عمل آورده است.

دورنمای شیوه‌های ارتباطی SPF و TCE چندان هم تازه نیست. دی و کلین در گفتگویی در خصوص همکاری در بازارهای مختلف به این نتیجه رسیدند که

مرتبط با زنجیره ارزش خدمات (IC & SP) ۲- شمار اندکی از موقعیت‌های بازار، ۳- شمار اندکی از منابع استراتژیکی، ۴- تفاوت منابع شرکت‌ها، ۵- تفاوت در فرم‌های سازمانی، ۶- تفاوت در یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های این بخش یعنی سرعت انتقال مرسولات، مواجه هستیم. پیش‌بینی‌ها

ما به منظور خلق پیش‌بینی‌های قابل آزمایش به گسترش ۳ ارتباط پیش فرض شده خود در حوزه خدمات (IC & SP) پرداخته‌ایم. توانائی یک شرکت پستی برای انتقال سریع یک بسته سرگردان، که از ویژگی‌های مهم و مورد نیاز دستیابی به اطمینان و امنیت بالا است، با ارائه اطلاعاتی در خصوص زمان دقیق ارسال بسته، بالاتر می‌رود. هر اندازه این اطلاعات بیشتر باشند، شرکت سریعتر و آسان‌تر می‌تواند به فردی که وظیفه انتقال بسته را بر عهده داشته و نقطه موجود در زنجیره انتقال که امکان اشتباه در آن وجود داشته است، دست پیدا کند. مطالعه پیشین ما در خصوص خدمات (IC & SP) حاکی از آن هستند که درجه ویژگی‌های اختصاصی IT در هر کدام از بخش‌های حمل و نقل مرسولات، با مقدار اطلاعات وارد شده و انتقال یافته در هر بخشی افزایش می‌یابد. به این شکل، ارائه اطمینان‌پذیری بالا در هر کدام از بخش‌ها نیازمند وجود ویژگی‌های اختصاصی سطح بالا در آن مقطع می‌باشد. متخصصین اسناد با زمان بیشتری برای ارسال در مقابل متخصصین بسته‌ها رو به رو هستند، که بیش از همه بر ویژگی‌های اختصاصی تکیه دارند. ارائه دهندگان خدمات پستی که

خدمات پستی و بخش‌های مختلف انتقال مرسولات، افزایش پیدا کرده‌اند.

بخش نظری تجزیه و تحلیل ما شامل مجموعه معاملات / اقداماتی است که با مسیرهای مورد نظر شرکت‌های پستی برای ارسال محموله‌ها قابل مقایسه است. متأسفانه ما موفق به ارزیابی ضریب اطمینان و امنیت مسیرها و شرکت‌های پستی نشده و جمع‌آوری اطلاعات بیشتر مستلزم صرف هزینه‌های بسیار بود. مجموعه اطلاعات ما از ۹۹۵ بسته شامل ۲۵۰ شهر مبدأ و مقصد می‌باشد که تنها اطلاعات مربوط به

بسته‌های ارسالی به ۱۶۰ شهر و

مسیرهای مربوط به ۴۵۱

مورد از مجموع ۹۹۵ بسته

در دسترس می‌باشند.

تعداد بسیار آزمایشات

منفرد صورت گرفته

شدیداً شمار مسیرهای

حمل و نقل که ما

می‌توانستیم بر اساس

آنها ارزشیابی قابل

استفاده‌ای در خصوص

عملکردها همچون تنوع زمان

تحویل یا میانگین زمان تحویل را

ارائه دهیم، را محدود می‌سازد. بعلاوه،

ما اعتقاد داریم که در نظر گرفتن هر

مشاهده و آزمایش منفرد برای یک مسیر

ویژه، شایسته نیست. به جهت وجود این

محدودیت‌ها، ما بسته‌ها را به عنوان

بخشی از تجزیه و تحلیل خویش در نظر

گرفتیم. مناسب بودن بسته‌ها به این دلیل



موسسه علوم عالی و مطالعات زنان
پایه جامع علوم انسانی

شرکت‌های

پستی جمع‌آوری شده و یا مستقیماً و براساس مطالعه محموله‌های آزمایشی ارسالی از سوی محققین بدست آمده‌اند و یا از سوی ارسال‌کنندگانی که در تحقیق IPTP شرکت داشته‌اند، گزارش شده‌اند.

این داده‌ها با جمع‌آوری اطلاعاتی در خصوص ساختار مالکیت ارائه دهندگان

خدمات همه جانبه‌ای را ارائه می‌دهند در مقایسه با دفاتر ارسال‌کننده بسته‌های پستی، بیشتر به وجود اطلاعات زمانی نیازمند هستند، چرا که حداقل بعضی از این بسته‌ها حاوی مدارک و اسناد هستند. اما این دسته از ارائه دهندگان خدمات پستی در مقایسه با دفاتر ارسال‌کننده اسناد به میزان کمتر و یا مساوی، نیازمند دریافت اطلاعات IT هستند، چرا که امکان دارد ارسال هر دو نوع این محموله‌ها به افت عملکردها و تحمیل

مخارج بالا منجر شوند که می‌تواند توانائی آنها برای جذب مشتریان و ارسال‌کنندگان مدارک و

اسنادی که زمان از اهمیت

ویژه‌ای برایشان

برخوردار است را با

محدودیت مواجه

سازد. نادیده گرفتن

نیاز این دسته از

ارسال‌کنندگان اسناد

(حداقل زمان)

موجب از میان رفتن

نیاز به وجود اطلاعات

زمانی سطح بالا می‌شود.

وضعیت خاص این دو دسته از

متخصصین ارسال بسته‌ها و اسناد با

تعریف پورتر از توجه و تمرکز بر

احتیاجات خاص مشتریان تطابق دارد،

این در حالی است که ارائه خدمات همه

جانبه با تعریف ارائه انواع گوناگون

خدمات همخوانی دارد.

اطلاعات و شیوه‌های مورد استفاده

اطلاعات

ما از اطلاعاتی که با همکاری مؤسسه

سیاست‌های مخابراتی (IPTP) جمع‌آوری

۱) تنوع امکانات و فرم‌های سازمانی در مسیرها، بخش‌های حمل و نقل و شهرها

۲) عدم نیاز برای در نظر گرفتن هر بسته منفرد به عنوان انتخاب تصادفی مجموعه بسته‌ها برای مسیر ویژه.

به علاوه وجود بسته‌ها به ما اجازه بررسی عملکرد، مدت زمان تحویل و کنترل مسیرها و مسافتی که یک بسته طی می‌کند را می‌دهد. پس از حذف مشاهدات مرتبط با اطلاعات از دست رفته، ۵۶۵ مشاهده و بررسی در تجزیه و تحلیل ما باقی ماند. متغیرهای ما در ادامه شرح داده می‌شوند.

متغیرهای وابسته امکانات، اولین پیش‌بینی ما با سطوح امکانات ویژه و اختصاصی IT در هر یک از بخش‌های حلقه نقل و انتقال مرسولات و انتخاب وضعیت بازار ارتباط دارد. با توجه به مباحث ارائه شده در بخش‌های پیشین، انتظار داشتیم که متخصصین ارسال مدارک و اسناد از اطلاعات IT اختصاصی تری در مقایسه با ارائه دهندگان انواع خدمات پستی و هم چنین شرکت‌هایی که تنها به ارسال بسته‌ها و محموله‌ها اقدام می‌کنند، استفاده کنند. متأسفانه، ما نتوانستیم هیچگونه اطلاعات مالی از IT‌های اختصاصی شرکت‌ها در هر یک از بخش‌های حمل و نقل، بدست آوریم.

به منظور جمع‌آوری اطلاعاتی در خصوص نوع و سهولت دسترسی اطلاعات مربوط به زمان واقعی ارسال بسته‌ها از سوی شبکه‌های اطلاعاتی هر یک از بخش‌های حمل و نقل و هر یک از مسیرها، ما با همکاری IPTP نظرسنجی را به انجام رساندیم. سپس ما برای هر یک از بخش‌های حمل و نقل یک فهرست راهنما تهیه کردیم که شامل اطلاعات در

دسترس بخش‌های حمل و نقل برای شرکت‌های پستی است. این فهرست‌های راهنما که در ادامه شرح داده می‌شوند، فرض می‌کنند که سطح IT‌های اختصاصی با میزان اطلاعات مربوط به زمان واقعی ارسال بسته‌ها که در هر یک از بخش‌های حمل و نقل جمع‌آوری گشته‌اند، ارتباط مستقیم و مثبت دارند. به این ترتیب تصور می‌کنیم

که مقدار اطلاعات مربوط به ارسال محموله‌ها مسئول تعیین سطوح

اطلاعات اختصاصی است.

متغیرهای توصیفی دیگر

Pac Spec, Dos Spec پیش‌بینی اولیه به شرح ارتباط میان موقعیت بازار شرکت‌های خدماتی و امکانات ویژه آن در IT می‌پردازد. Pac Spec و Dos Spec به عنوان متخصصین ارسال اسناد و متخصصین ارسال بسته‌های پستی به تعیین وضعیت بازار شرکت‌های پستی می‌پردازند. با استفاده از معیارهای اندازه‌گیری متناسب شرکت‌ها، زمانی که ۹۰ درصد یا بیشتر بسته‌های تحویلی شرکت‌های پستی را اسناد و مدارک تشکیل بدهند، آنها را متخصصین ارسال اسناد می‌نامیم.

متغیرهای کنترلی

Dist بدلیل آنکه انتظار می‌رود با طولانی‌تر شدن مسافت تحویل بسته زمان تحویل نیز افزایش یابد، نیاز است در صورتیکه معیار اندازه‌گیری زمان تحویل بر اساس سیستم متریک باشد به

کنترل مسافت نیز پردازیم. ما به جز متغیرهای وابسته عملکرد و قیمت (مسافت‌های طولانی‌تر برابر با هزینه‌های بیشتر است که به افزایش قیمت منتهی می‌شود) به مطالعه و تعیین تأثیر مسافت نپرداخته‌ایم. ما به عنوان تقریبی از مسافت‌های واقعی به کدگذاری جغرافیائی شهرهای مبدا و مقصد

نتایج تجربی بدست آمده ما نشانگر آن هستند که شرکت‌های خدماتی با مجموعه‌ای از انتخاب‌های وابسته به هم رو به رو هستند. به عنوان مثال، انتخاب ارسال‌کنندگان اسناد و مدارک نیازمند وجود امکانات ویژه در زمان حال حاضر و وجود اطلاعات IT بسیار مطمئن برای ردیابی مسیر بسته‌ها است.

پرداخته و به محاسبه مسافت کروی اقدام کرده‌ایم. Dist همان مسافت کروی بر طبق مایل است که بین شهرهای مبدا و مقصد که ۱۰۰۰ تقسیم شده است.

شیوه‌ها

شیوه اقتصادسنجی ما با فرض یک تعادل جزئی (حداقل در کوتاه‌مدت) و متوالی به ارزیابی مدل‌های مختلف و جداگانه دگرسیون که به شرح سطح منابع ویژه IT پرداخته و تأثیر این سرمایه‌گذاری‌ها بر روی انتخاب شرکت‌ها برای انجام ادغام‌های عمودی و ارتباط میان بازدهی تحویل مرسولات و ادغام‌های عمودی را بررسی می‌کند، می‌پردازد. این شیوه ارزیابی، به طور آشکار بر تفاوت گرایش‌های بالقوه در انتخاب فرم سازمانی و بازدهی تکیه دارد. عدم موفقیت در تعیین ویژگی‌های درون‌زادی ممکن است عواقب ناخوشایندی را به دنبال داشته باشد. به عنوان مثال، تفاوت‌های مشاهده نشده‌ای

مثل کفایت مدیران می‌تواند هم فرم سازمان و هم عملکرد آن را تحت تأثیر قرار دهد. اگر به این نکته توجه کنیم، برآورد OLS در خصوص تأثیر فرم سازمانی بر عملکرد آن، بیش از آنکه به تأثیر مستقیم ادغام‌های عمودی بپردازد به انعکاس کشفیات مدیریت خواهد پرداخت. چنین مشکلات درونی به برآورد کمتر از حد واقعی تأثیر منابع و امکانات بر انتخاب سازمان و یا تأثیر انتخاب سازمان بر عملکرد آن منجر خواهند شد. شیوه مورد استفاده ما به وضوح به این میدان‌های بالقوه اجازه حضور می‌دهد. مدل‌های مرتبط با ویژگی‌های درونی مجموعه امکانات و بویژه فرم سازمانی مورد ارزیابی قرار نگرفته‌اند.

تبادل نظر و نتیجه‌گیری

نتایج تجربی بدست آمده حمایت همه جانبه‌ای از پیش‌بینی‌های ما در خصوص شرایط خاص صنعت و پیشنهادات اصلی ما ارائه می‌دهند. منابع و امکانات یک شرکت خدماتی که به سطوح امکانات ویژه آن در هر یک از بخش‌های حمل و نقل محدود می‌شود، جهت حمایت از یک موقعیت بازاری شرکت چون تخصص در ارسال بسته‌ها، اسناد و یا ارائه دهندگان انواع خدمات پستی انتخاب گشته‌اند. سطوح مختلف امکانات ویژه IT از هر یک از موقعیت‌های بازار که با دیدگاه SPE مرتبط هستند، حمایت می‌کنند. امکانات ویژه IT به همراه ویژگی‌های موقتی شرایط تبادل و جایگزینی را فراهم می‌آورند که انتخاب فرم سازمان را در مسیر پیش‌بینی شده از سوی TCE، تحت

تأثیر قرار می‌دهند. ادغام عمودی با سطوح بالای منابع و عقد قراردادهای با سطوح پائین منابع جفت شده‌اند. جفت بدست آمده امکانات / سازمان، زمان تحویل، امنیت تحویل و هزینه حمل و نقل را تحت تأثیر قرار می‌دهند، این در حالی است که این دو بعد اجرائی آخر جز در مورد انتقال به مراکز مالی مستقیماً مورد ارزیابی قرار نگرفته‌اند. تفاوت‌های موجود در زمان تحویل مرسولات (و احتمالاً در سایر ابعاد اجرائی که مستقیماً مورد ارزیابی قرار نگرفته‌اند) تصمیم فرد ارسال‌کننده در انتخاب نوع شرکت ارائه دهنده خدمات، تحت تأثیر قرار می‌دهد. نتایج تجربی بدست آمده ما نشانگر آن هستند که شرکت‌های خدماتی با مجموعه‌ای از انتخاب‌های وابسته به هم رو به رو هستند. به عنوان مثال، انتخاب ارسال‌کنندگان اسناد و مدارک نیازمند وجود امکانات ویژه در زمان حال حاضر و وجود اطلاعات IT بسیار مطمئن برای ردیابی مسیر بسته‌ها است. اما وجود منابع و امکانات ویژه IT به تنهایی برای دستیابی و ارائه خدمات سریع و مطمئن در کنار وجود این امکانات به ادغام عمودی هر یک از اقدامات حمل و نقل - مهمترین جزء استراتژی متخصصین ارسال اسناد که در دیدگاه SPF پورتر به آن اشاره نشده است، نیز بستگی دارد. بر عکس، متخصصین ارسال بسته‌ها بیشتر بر وجود امکانات ویژه IT و نه ادغام عمودی تکیه دارند، چراکه این فعالیت‌ها بسیار هزینه‌ساز هستند و ارسال‌کنندگان بسته‌ها تمایل چندانی به پرداخت کارمزد سرعت و امنیت بیشتر ناشی از استفاده از استراتژی متخصصین ارسال اسناد ندارند.

تلاش برای گزینش و انتخاب امکانات و فرم‌های سازمانی که با یکی از این سه مجموعه انتخاب‌های وابسته به هم مطابقت ندارند با توصیف کلاسیک پورتر یکسان است. به عنوان مثال، انجام ادغام‌های عمودی همیشه برای شرکت‌های خدماتی مناسب نیستند.

ادغام‌های عمودی تنها زمانی به پیشرفت و بهره‌وری در تحویل منجر می‌شوند که با امکانات ویژه IT همراه باشند. بسیار بعید به نظر می‌رسد که ادغام‌های عمودی در غیاب امکانات IT به سطوح بالای بازدهی در عملکرد دست یابند، کنترل قیمت‌ها نیازمند پرداخت هزینه بسیار انجام ادغام‌های عمودی است. به عبارت دیگر، امکانات و ناهماهنگی‌های سازمانی در کنار یکدیگر به عملکرد ضعیف یا مخارج بالا منجر نشده نمایشگر استراتژی هستند که در بلندمدت قابل اجرا نیستند.

بررسی تجربی ما محدودیت‌های بسیاری داشته است. ۱۳ شرکت باربری موجود در بررسی ما، نتایج تجربی ما را محدود ساخته‌اند. ما با در نظر گرفتن ارتباط بین گروهی خطاها در معاملات مناسب به کنترل این شرکت‌های محدود پرداخته‌ایم.

ما نتوانستیم مخارج و هزینه‌های شرکت‌های پستی و به همین شکل نبود آنها را محاسبه کنیم. با این وجود، فرضیه ترکیبی ما پیشنهاد می‌کند که منطق SPF و TOE هر دو بر شناخت ما از استراتژی و انتخاب‌های ساختاری در سرویس خدماتی IC & SP تأثیر داشته است. موقعیت‌های جایگزین بازار، همانگونه که پورتر به آن اشاره داشته است به جذب

از اطلاعات دقیق ساختار تقاضا و تفاوت‌های موجود در ترجیحات مشتریان استفاده بسیار برده است.

یکی از این استفاده‌ها آن است که یک تحقیق تجربی برای تعیین اینکه دیدگاه تعیین موقعیت / صرفه‌جویی اقتصادی به ارائه ارزش‌های مهم و کامل برای محققین و متخصصین می‌پردازد، مناسب نیست. چنین ادعائی باید منتظر درخواست ارائه تئوری و مدل‌های دیگر باشد. خوشبختانه، درخواست‌های بیشتر بدلیل آن هستند که مدل‌های پرورش یافته در این تحقیق به ارائه پایه و اساسی برای تحلیل بازارهای دیگر و حتی بازارهای دیگر بازارهایی با موقعیت اندک، پرداخته است.

متخصصین ارسال اسناد می‌شوند، تکیه دارد. بعلاوه ما توضیح نمی‌دهیم که چرا شرکت‌های بازرسی باید حتی در مواقعی که دو شرکت خدماتی از یک استراتژی یکسان استفاده می‌کنند، یکی را بر دیگری ترجیح دهند. به این ترتیب، چنین تصمیم‌گیری‌هایی می‌توانند با سرمایه‌گذاری‌های ویژه در انجام تبلیغات، شهرت و شیوه‌های بازاریابی شرکت‌های پستی مرتبط باشند.

البته، پیشنهاد اصلی ما برای بسیاری تازگی ندارد. یکی از شالوده‌های مدیریت استراتژیک را تعریف واژه تناسب تشکیل میدهد - که با تطبیق شرکت‌ها با استراتژی‌ها و ساختارها به جذب دسته‌ای از مشتریان هدف اقدام می‌کند. به این ترتیب، مهمترین پیشنهاد ما و شیوه بررسی تجربی ما به ارائه یک پایه و اساس تجربی و تئوریک که معمولاً در ادبیات تناسب غیبت دارد، می‌پردازد.

دیدگاه تعیین موقعیت و صرفه‌جویی اقتصادی با قدرت تمام بخش‌هایی را به تعریف استراتژی می‌افزاید. خلاصه اینکه، نتایج بدست آمده ما از مفهوم می‌کند انتخاب‌های موقعیت بازار امکانات و فرم‌های سازمانی با یکدیگر برای شرح استراتژی یک شرکت ترکیب می‌شوند حمایت می‌کند. انتخاب‌ها و ترکیب‌هایی که به تقویت یکدیگر نپردازند در بلندمدت قابل اجرا نخواهند بود. دیدگاه تعیین موقعیت و صرفه‌جویی اقتصادی توجه بیشتر و آشکارتری بر ساختار تقاضا دارد که مشخص می‌سازد کدام استراتژی امکان‌پذیر است - توجهی که غالباً از برنامه بیشتر تحلیل‌ها و بررسی‌ها حذف شده است. در واقع، تحقیق ما نیز

انواع مختلف بسته‌ها یا شرکت‌های حمل و نقل پرداخته و از سوی امکانات برابر حمایت می‌شوند. ادغام عمودی، همانگونه که ویلیامسون به آن اشاره داشته است، با حفاظت از این امکانات ویژه به هماهنگی آنها می‌پردازد. با این حال، نه این چهار چوب به تنهایی نمی‌تواند به ارائه قدرت بپردازد: پورتر چیز زیادی برای گفتن درباره انتخاب فرم‌های سازمانی و مزایای حاصل از ادغام‌های عمودی ندارد. ویلیامسون نیز چیز زیادی برای گفتن درباره پیچیدگی‌های انتخاب یک بازار خاص ندارد. خاطر نشان می‌کنیم که مجموعه این تجزیه و تحلیل (مجموعه‌ای از اقدامات در زنجیره عمودی برای تولید و ارائه یک سرویس مورد استفاده قرار می‌گیرند) و امکانات موجود (سرمایه مشخص هر اقدام) مهمترین اجزاء این دیدگاه را تشکیل می‌دهند.

یک هشدار مهم درباره مطالعه ما آن است که این مطالعه به ارائه یک ترازن جزئی می‌پردازد و اینکه ما هیچ یک از شرکت‌هایی که با یک وضعیت خاص بازار همخوانی نداشته‌اند و یا هیچ تصمیم ورودی - خروجی را در تحلیل خویش داخل نکرده‌ایم. با این وجود، ما فرض می‌کنیم که ساختار صنعت و شرکت در آن، حداقل در بخش SP & IC، با اندازه امکانات ویژه مرتبط هستند. به عنوان مثال، ما نرخ بالائی از ورودی و خروجی را برای متخصصین ارسال بسته‌ها پیش‌بینی می‌کنیم چرا که این موقعیت بیشتر بر منابع بسیار عام که موجب پائین رفتن نرخ ورودی و هزینه‌های خروجی در مقایسه با

