

流通經路상의 組織間 關係에 관한 理論的 틀

朴琮熙*
經營學科

<요 약>

본연구는 유통경로상의 組織間 關係에 관한 다양한 이론적 틀을 체계적으로 정리, 비교한 것이다. 이를 위해 資源依存理論, 구조컨틴전시이론, 去來費用接近, 政治經濟的 接近의 개념과 이들을 유통경로부문에 도입한 연구들을 검토하였다. 이를 토대로 각 이론을 비교하였으며 이들의 相互補完的 適用에 대해 논의하였다.

Interorganizational Relations in Channels of Distribution : Some Theoretical Frameworks

Park, Jong-Hee
Dept. of Business Administration

<Abstract>

This article reviews some theoretical frameworks of interorganizational relations in channels of distribution. It includes resource dependence theory, structural contingency theory, transaction cost approach, and political economy approach. Selected empirical studies using these frameworks are briefly reviewed, and suggestions for future research directions are made

* 울산대학교 경영대학 경영학과 부교수

I. 序 論

최근 유통경로에 관한 연구가 급속히 증가되고 있다 이는 기업의 경쟁력의 측면에서 유통경로관리의 중요성이 부각되고 있는 상황과 무관하지 않은 것으로 생각된다. 유통경로와 관련된 현상도 점차 다양, 복잡해지고 있으며, 이를 인식하는 틀도 다양해지고 있다 특히 유통경로상의 판매자-구매자 관계를 조직간 관계로 보고 이에 대한 연구가 활발히 진행되어 왔다 지난 20여년간 유통경로상의 조직간 관계에 관한 연구는 다양한 이론적 틀을 토대로 다양한 각도에서 이루어졌다 이와 관련하여 환경이 유통경로의 구조와 행위에 미치는 영향에 대한 논의도 상당히 진행되고 있고 이들 일련의 연구흐름은 環境學派(environmental school)라 불리우기도 한다 그러나 아직 보편적인 環境次元이나 環境不確實性의 개념이 정립되었다고 보기는 힘들며 이들과 經路構造 및 行爲와의 관계도 실증적 연구측면에서 흠족한 결론을 얻지 못하거나 때로는 상이한 결과를 보이기도 한다 따라서 이론과 결과의 일반성을 확대하기 위해 추가적인 實證的 研究가 필요한 형편이다

이를 위해 본고에서는 그동안 유통경로상의 조직간 관계에 관한 연구에 적용되어 왔던 이론들을 체계적으로 정리하고 이들을 비교해 봄으로써 앞으로의 연구방향을 모색해 보고자 한다 유통경로상의 조직간 관계에 대한 연구의 이론적 토대로서 資源依存理論(Resource dependence theory), 구조컨틴전시이론(Structural contingency theory), 去來費用接近(Transaction cost approach), 政治經濟의 接近(Political economy approach) 등을 들 수 있다 이와같은 여러 시각에서의 쟁점에는 환경차원 또는 環境不確實성과 유통경로상의 힘의 구조의 변화, 힘의 구조변화에 따른 經路雙方사이의 통제, 갈등, 關係性에의 영향 등이 포함된다 본고에서는 이들 각 이론의 내용과 환경과 조직을 보는 觀點, 관련된 연구를 중심으로 비교 검토해 본다

II. 資源依存理論

1 資源依存理論의 觀點

환경과 조직을 보는 관점은 크게 둘로 나뉘는데 情報의 源泉으로서의 환경과 資源(resource)의 蓄積으로서의 환경이 그것이다(Aldrich 1979, p 110) 前者는 구조컨틴전시에서 보는 환경의 개념이고, 자원의존이론에서는 後者의 입장을 취한다 자원의존이론에서는 여러 환경의 차원중에서 조직에 필요한 자원의 可用性和 動態性, 그리고 環境의 壓力에 대한 조직구성원의 反應樣式에 관심을 가진다 여기서는 조직을 환경에 수동적으로 적응해야 하는 존재라기보다 환경과 상호작용하는 주체로 파악하며 조직의 效果性(effectiveness)은 상호작용의 대상물인 자원을 여하히 효율적으로 관리하느냐에 달려있다고 본다

조직의 環境에는 수많은 조직들이 관련되는데 中心組織(focal organization)은 이들 조직과 자원을 媒介로 하여 의존관계를 갖게 된다 즉, 중심조직은 자신의 생존이나 성장에 필요한 자원을 공급해 주는 조직에게 依存하게 되는 것이다 이때 자원을 공급해 주는 관련조직이 중심조직에 의존할 자원이 있으면 相互依存關係가 성립된다(Pfeffer & Salancik 1978, p 40) 유통경로상에서의 공급업자와 유통업자간의 관계는 상호의존적이라 할 수 있는데 그것은

유통의 成果가 각자의 활동으로부터 영향을 받기 때문이다¹⁾

이와 같이 조직은 필요한 자원을 자급자족하지 못하고 환경으로부터 부족한 자원을 공급받게 되는데 中心組織이 필요한 자원을 계속 제공받기 위해서는 외부 組織의 제약과 통제를 피할 수 없게 된다 따라서 조직의 환경에의 의존은 불가피하게 쌍방간의 관계구조에 영향을 미치게 된다 결국 資源依存理論은 조직을 생존에 필요한 자원을 얻기위한 聯合體로 보는 것이며 조직의 행위가 연합체내의 다양한 참가자들 사이의 依存構造에 의해 결정된다고 보는 것이다 연합체 참가자, 즉 조직 참가자들이 조직의 생존과 성공에 얼마나 중대한 역할을 하는가에 따라 그들의 影響力(influence)과 統制力(control)을 나눠 가지게 되고, 이에 따라 참가자사이의 의존구조가 결정되는 것이다 여기서 의존은 곧 힘(power)을 의미하며 依存構造가 불균형할 때 힘은 덜 의존적인 쪽에 발생하게 된다(Pfeffer & Salancik 1978, p.53) 자원의존의 관점에서는 힘이 環境과 組織間 行爲 사이의 매개변수임을 강조하고있다(Pfeffer & Salancik 1978, pp. 227-30).

한 조직의 다른 조직에 대한 依存度를 결정하는 주요 요인은 다음 세가지이다(Pfeffer & Salancik 1978, p 45-52) 첫째, 자원의 重要性으로 조직이 지속적으로 운영되고 생존하기 위해 그 자원이 얼마나 필요한가 하는 정도를 의미한다. 자원의 중요성은 두개의 차원으로 나뉘는데 交換의 상대적 크기와 자원의 重大性(criticality)이 그것이다 전자는 조직에 필요한 投入이나 조직의 産出부분에서의 비중으로 파악되며, 후자는 그 투입자원이 없거나 産出物 市場이 없이도 조직이 그 기능을 지속할 수 있는 능력으로 평가된다. 후자의 개념은 특정자원이 투입 및 산출부분에서의 비중이 작더라도 조직의 생존에 매우 중대할 수 있기 때문에 필요하다. 둘째, 중심조직과 관련된 조직이 자원의 割當과 使用에 대해 재량권을 가지고 있는 정도이다 중심조직은 재량권이 큰 조직에게 더 많이 의존하게 된다. 이 재량권은 권력의 주요 원천이며 자원이 稀少할수록 더욱 중요해진다 셋째, 자원을 제공해 주는 組織의 代替性의 정도, 또는 組織에 의해 중심조직에 필요한 자원이 통제되는 정도로서 자원통제의 集中度(concentration)를 나타낸다. 여기서는 단순히 공급자나 구매자의 數가 중요한 변수가 되는 것이 아니라 보다 중요한 것은 中心組織이 다른 원천으로부터 자원을 구할 수 있는 가능성의 크기이다. 따라서 依存은 특정 투입물과 산출물의 조직에서의 重要도와 이 자원이 소수의 조직에 의해 統制되는 정도의 積(product)으로 정의된다

조직의 관리자는 조직의 생존과 성장을 위하여 외부환경에 의존하게 되지만 가능한한 외부 환경으로부터의 제약에서 벗어나 自律性을 확보하려고 한다 따라서 자원의 의존으로부터 야기되는 외부의 제약에 대처하기 위한 여러가지 戰略이 논의되고 있다(Pfeffer & Salancik 1978) 자원의존관점에서 환경은 희소하고 가치있는 자원을 가지고 있으면서 불확실한 특성을 지니고 있다. 따라서 조직의 生存은 조직에 필요한 자원을 안정적으로 획득할 수 있는 交渉能力에 달려 있다 하겠다. 조직은 자원의 통제를 통해 조직의 힘을 최대화하는 것이다.

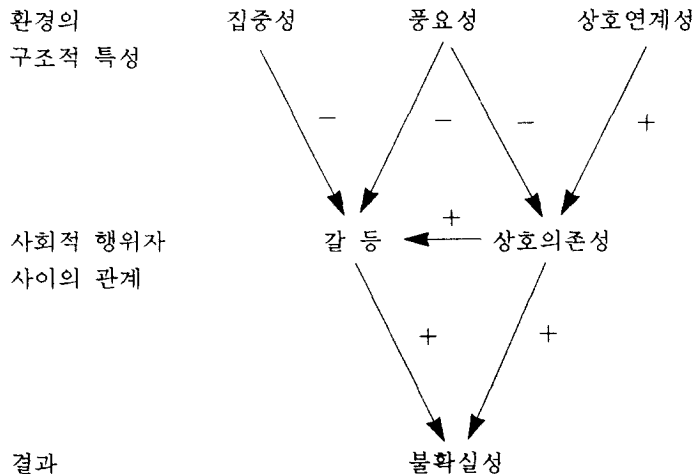
環境이 조직에 어떻게 영향을 주는가를 이해하기 위해서 환경을 認識하는 수준을 세가지 단계로 나누어 볼 수 있다(Pfeffer & Salancik 1978, p 63). 첫째는 환경을 서로 관련되면서 조직의 거래를 통해 중심조직과도 관련된 個人과 組織들로 구성된 전체시스템으로 인식하는 단계이며, 둘째는 중심조직과 직접 相互作用하는 개인과 조직의 집합으로 인식하는 단계이다 그러나 중심조직과 거래하는 조직으로 구성된 環境은 실제 조직의 행동을 결정하는 환경은 아니다 왜냐하면 환경이 행위에 영향을 주기 위해서는 관찰되고 기록되어야 하기 때문이다

1) 공급업자와 유통업자의 상호의존은 유통경로상의 垂直的 相互依存이다.

다. 어떤 事象(event)이 사회적 행위자의 경험속에 남아있게 하기 위해서는 觀察, 注意, 知覺의 과정이 필요하다 다시 말해 조직의 구성원은 환경을 주관적으로 파악하고 행동을 하는 것이다 이러한 수준의 환경이 세째단계의 인식수준으로서 規定된 環境(enacted environment)의 수준이며 자원의존이론에서 환경을 인식하는 수준인 것이다

그리고 자원의존이론의 환경은 資源의 蓄積으로서의 환경이기 때문에 자원과 관련된 환경특성, 즉 자원의 豐饒性(munificence)이나 動態性(variability) 등의 環境次元에 관심을 보이며 환경의 불확실성도 자원의 흐름의 관점에서 본다 불확실성은 현실세계의 미래 상태를 정확하게 예측할 수 있는 정도로서 단순히 급격한 變化에 의해서 발생하는 것은 아니며 조직이 未來를 예측할 수 있는 능력에 의해 결정된다 페퍼와 살란식(Pfeffer & Salancik 1978)은 기존의 조직환경이론으로 부터 集中性(concentration 환경속에 힘과 권한이 퍼져있는 정도), 豐饒性(munificence: 중요한 자원의 가용성과 희소성), 相互連繫性(interconnectedness 조직간에 서로 연결된 수효와 그 형태), 葛藤, 相互依存, 不確實性의 개념을 도출하고 이들 사이의 因果的 관계를 <그림 1>과 같이 정리하였다 그림에서 보는 바와 같이 환경의 구조적 특성인 집중성, 풍요성, 상호연계성이 사회시스템내 社會的 行爲者간의 갈등과 상호의존을 결정하고, 다시 갈등과 상호의존이 조직의 환경불확실성을 결정한다는 것이다 따라서 환경불확실성은 여타 환경차원들의 상호작용에 의한 產出物인 셈이다

<그림 1> 組織環境次元사이의 關係



출처; J Pfeffer and G R Salancik(1978), The External Control of Organizations, p. 68

2. 資源依存觀點에서의 流通經路研究

최근 자원의존의 관점에서 유통경로와 관련된 현상을 설명하려는 일련의 연구가 나오고 있으며(Brown, Lusch and Koenig 1985; Dwyer & Oh 1987, Oh 1987), 국내에서도

연구가 시도되고 있다(吳와 沈 1990). 드와이어와 오(Dwyer & Oh 1987)는 환경의 풍요성이 공급업자와 유통업자간의 조직특성으로서 관료화(공식화, 집권화, 참여)와 關係의 質(만족, 기회주의, 신뢰)에 미치는 영향을 검토하였다. 성장전망이 좋은 유망한 시장에서는 제조업자에게 中間商의 중요성이 더 커지게 된다. 그것은 제조업자의 이익실현의 크기가 중간상에게 달려 있기 때문이다. 따라서 풍요로운 시장환경에서 雙方(공급업자와 유통업자)간의 관계는 빈곤한 시장환경에서의 관계와는 달라진다. 즉, 풍요한 환경에서는 제조업자에게 유리한 힘의 構造的 不均衡을 보다 균형화시키고 이는 組織間 構造的 관료화를 약화시키고 나아가 관계의 질(quality of relationship)도 좋아지는 것이다.

吳와 沈(1990)은 드와이어와 오의 연구의 연장선상에서 市場環境의 풍요성과 동태성이 관료적 구조화와 관계결속에 미치는 영향을 보았다. 그들은 企業型 垂直的 流通經路상에서 환경동태성이 관료적 구조화를 증가시키며 풍요성이 공식화에 긍정적인 영향을 주는 결과를 보였다. 환경풍요성이 공식화에 영향을 준 것은 자동차 유통시스템과 같이 内部化된 支配構造에서는 공식화의 효율성을 강조하기 때문이라고 설명한다. 환경이 풍요로울 때 경로시스템이 환경에의 적응을 통한 시스템의 효과성에 중점을 두기보다는 시스템의 내부효율성에 더 한층 관심을 기울인다는 것이다.

吳(Oh 1987)는 環境의 풍요성과 동태성이 유통경로상의 協商行爲(bargaining behavior)와 成果(만족, 결속, 태도)에 미치는 영향에 관해 연구하였다. 환경이 풍요롭지 못하거나 변화가 커서 불확실성이 높은 경우 協商雙方사이의 힘의 구조는 불균형해진다. 쌍방사이의 힘의 구조가 불균형해지면 협상행위는 협력적이기보다 경쟁적인 양상을 띠게 되며 만족, 신뢰, 우호적인 태도 등이 감소하고 협상 당사자간의 結束力이 약해진다. 吳(Oh 1987)의 연구를 보완하여 오, 드와이어와 돌스트롬(Oh, Dwyer & Dahlstrom 1991)은 환경특성이 경로구성원간의 불균형한 힘의 배분속에서 어떻게 協商過程상의 행위와 성과에 영향을 미치는지를 검토하였다. 그들의 연구결과는 환경특성이 경로행위에 뚜렷한 영향을 미치며 이를 설명하는데 자원의존이론의 설명력이 크다는 것을 입증하였다. 환경특성은 經路雙方간의 의존구조에 영향을 주어 협상쌍방의 행위에 영향을 미치는데, 풍요성은 협상과정에 착취적 메시지(exploitative messages)²⁾의 사용을 줄이고 결속을 증진시키는 반면에 동태성은 착취적인 意思疏通을 촉진시키고 결속을 저하시키는 것으로 나타났다. 브라운, 러쉬와 쾨니그(Brown, Lusch, & Koenig 1985)는 불확실성, 의존, 갈등, 힘의 관계를 보았는데 의존과 힘의 관계는 나타났으나 불확실성과 의존관계는 나타나지 않았다.

III. 구조컨티전시理論

1. 구조컨티전시의 觀點

컨티전시의 관점은 下位시스템내의 상호관계나 하위시스템간의 상호관계, 그리고 조직과 환경사이의 상호관계를 이해하려고 하는 것이다. 따라서 여러 환경조건이 변화할 때, 또는 特定

2) 착취적인 메시지는 협상과정에서 상대방의 희생을 통해서 자신의 이익을 도모하기 위한 의사소통으로 약속(promise)과 위협(threat)이 포함된다. 약속은 상대방의 행위나 성과에 대해 긍정적인 강화(reinforcement)를 약속하는 것이고 위협은 부정적인 강화를 제시하는 것이다.

狀況에서 조직이 어떻게 움직이는가를 연구하게 된다. 결국 컨틴전시이론의 목적은 궁극적으로 특정상황에 가장 適合한 조직설계나 관리활동을 제시하는데 있는 것이다(Kast and Rosenzweig 1979, p 115)

컨틴전시이론은 開放的 시스템의 관점을 토대로 조직은 하위시스템간의 적합성과 조직과 환경사이의 適合性에 의해 생존하게 된다는 입장이다 이 적합성이 곧 조직의 效果性(effectiveness)이며 조직의 효과성은 狀況變數와 組織特性變數의 적합성에 달려있는 것이다. 상황변수로는 環境, 技術, 規模 등이 있으며 조직특성변수에는 組織構造, 管理體系 등이 있다 특히 구조컨틴전시는 구조시스템을 중시하여 구조와 환경, 구조와 기술, 구조와 규모의 관련성을 중점적으로 다루고 있다

구조컨틴전시이론은 환경, 기술, 규모등의 상황변수가 조직의 구조를 결정하게 된다는 環境決定論적인 관점을 취하고 있다 그러나 인간본성은 任意論的(voluntarism) 요소가 있어 조직관리자는 조직특성을 환경에 적용시킬 뿐만아니라 환경을 기존조직에 적합하도록 조정할 수도 있다 이러한 입장이 戰略的 選擇理論이며 그 대표적 학자가 차일드(Child)이다 차일드에 의하면 조직설계가 단순히 상황에 적응하는 문제는 아니며 관련당사자들의 價値가 포함되는 전략적 문제이고 관련당사자들이 참여하는 政治的 過程의 產物이라는 것이다. 그는 찬들러(Chandler)의 전략이 구조를 결정한다는 연구결과를 지지하면서 경영자들이 조직의 목표, 인력선발, 통제기법을 선택할 수 있는 것처럼 조직구조도 선택적으로 설계할 수 있다는 것이다

그의 주장은 세가지로 要約될 수 있다(Robbins 1983, pp 97-99) 첫째, 의사결정자는 環境이나 技術決定論者들이 생각하는 것보다 더 많은 自律性을 가지고 있다 그래서 광범위한 대체안 가운데 만족할 만한 수준의 성과가 기대되는 대체안을 선택하게 된다 둘째, 조직은 때때로 組織環境을 조직에 유리하도록 조정하거나 통제할 수 있는 영향력을 가졌다는 것이다 대규모 조직의 관리자들은 제품에 대한 需要를 창출할 수도 있다 소규모 조직도 경쟁업체들과의 비공식 관계를 통해 競爭에서 발생하는 위험부담을 줄일 수 있다 셋째, 환경내의 事象(events)에 대한 知覺과 評價가 환경과 조직활동간에 중요한 媒介的 연결작용(intervening link)을 한다는 것이다 환경의 客觀的인 특성과 조직성원들의 環境特性에 대한 지각과 평가 간에는 차이가 있게 된다 그것은 사람들이 반드시 환경특성을 정확하게 지각하는 것은 아니며 主觀的이고 相對的으로 지각하고 평가하기 때문이다 이같은 환경에 대한 주관적인 해석과 평가는 代替案의 선택에 영향을 주어 구조설계에 중대한 영향을 주게 되는 것이다

이와같이 전략적 선택이론은 상황이론의 결정론적 관점의 한계를 보완해 주고 있으나 다음과 같은 批判을 받을 수 있다(Aldrich 1979, pp 149-159) 첫째, 의사결정자들이 새로운 환경적 適所(niches)에 대해 최적선택을 할 수 있는 능력에 제약이 있다 그 제약조건으로 規模의 經濟, 기존기업의 지식이나 기술, 제품 차별화 등에 의한 進入障壁들이 있다 둘째, 조직이 환경에 영향을 미칠 수 있는 힘에는 한계가 있다 환경에 영향을 미칠 수 있는 조직은 자원이 집중되어 있는 대규모 조직이거나 政治的으로 힘을 作用시킬 수 있는 조직에 한정된다 셋째, 실제의 환경이 아닌 知覺된 환경을 토대로 하는 전략적 선택의 폭에 한계가 있다 즉, 의사결정자의 환경에 대한 지각이 그들의 행동에 영향을 미치기는 하지만 다양한 社會的 勢力들이 전략적 선택의 가능성을 제한하는 것이다

구조컨틴전시이론이 환경을 情報의 原泉으로 본다는 것은 조직을 문제해결 또는 의사결정 시스템으로 파악하는 것을 의미한다(Dill 1962 in Murray 1987 p 35) 환경은 조직의 情報探索活動에 의해 수집된 정보를 토대로 의사결정자에 의해 規定된다 환경불확실성이란 환

경 그 자체가 불확실하다기보다는 의사결정자가 특정환경속에서 의사결정을 할 때 느끼는 어려움인 것이다. 不確實性이 크다는 것은 의사결정자가 처리해야 할 정보가 그만큼 많다는 것을 의미한다. 이런 관점에서 구조컨틴전시는 조직구조를 정보를 처리하는 능력을 결정하는 메카니즘으로 본다. 다시 말해 조직구조는 조직을 적절한 외부정보에 노출시킬 뿐만 아니라 그 정보가 조직내에서 어떻게 흘러가는가를 결정하게 되는 것이다. 이때 분석의 초점이 되는 環境次元은 動態性과 複雜性이다(Duncan 1972).

2. 流通經路研究에의 適用

조직의 成果는 조직특성, 즉 구조, 사람, 기술, 전략 등이 환경과 얼마나 잘 부합되는가에 달려 있는 것이다. 그런데 이 適合性(fit)을 평가하는 視覺으로서 조직이 생존하고 있는 자체가 환경에 적합함을 의미한다는 시각과 조직이 생존하고 있더라도 그 적합성에는 차이가 있다는 시각이 있다(Kim 1989, pp. 38-9)

前者는 人口生態學的(population-ecology) 시각으로서 생존 자체가 적합성과 같으므로 조직의 성과는 연구에 포함될 필요가 없다는 것이다. 따라서 연구의 초점은 조직의 특성을 종속 변수로 하고 환경특성을 독립변수로 하여 그 관계를 보는데 주어진다. 後者는 조직의 적합성의 차이를 강조하므로 構造, 戰略, 脈絡要因(contextual factors), 成果 등의 결합관계를 연구한다. 여기서는 성과가 종속변수가 되고 구조와 전략이 독립변수가 되며 환경특성이나 상황특성과 같은 맥락요인은 媒介變數가 된다. 이러한 類의 연구도 최근에 나오고 있다(Heide & John 1988, Kim 1989; Ruekert, Walker, and Roering 1985; Weitz 1981)

구조컨틴전시의 관점은 유통경로구조에 영향을 미치는 환경을 객관적 뿐만 아니라 主觀的으로 환경을 측정하는 연구방법에 대한 논리적 근거를 제공한다. 환경은 인간이 어떻게 規定하는가에 따라 달라질 수 있으며 그에 대한 대처방안도 달라지므로 規定的 環境論(enacted environment)의 시각에서 환경을 측정하는 것도 의미가 있는 것이다. 유통경로분야의 연구에서는 이러한 입장을 취하는 연구가 주류를 이루고 있다.

스페크만과 스텐(Spekman & Stern 1979)은 環境不確實性을 조직구조를 결정하는 가장 중요한 변수로 보고 구조컨틴전시의 관점에서 환경불확실성과 조직구조(조직내 구매집단의 구조)의 관계를 검증하였다. 환경불확실성이 낮으면 조직구조는 公式化, 集權化, 專門化되며 의사결정에의 참여수준은 떨어진다는 것이다. 반면에 불확실성이 높은 경우 구매의사결정을 위한 정보수집기능이 강조되므로 購買代理人(purchasing agent)의 영향력(influence)이 커지게 된다.

吳와 沈(1990)은 기업형 유통경로에서 환경특성이 경로행동과 태도에 미치는 영향을 설명하는데 情報進行的 觀點(information processing view)이 힘의 파라다임(power paradigm)보다 더 설명력이 있을 가능성을 논의하고 있다. 힘의 構造的 不均衡은 기업형 경로상에서는 사회화되어 있으며, 약자인 소매점포들이 이의 균형화를 도모하는데 따르는 경제적, 심리적, 그리고 사회적 비용을 지불하지는 않을 것이다. 따라서 힘의 구조적 불균형이 고착화되어 있는 경우에는 환경특성이 얼마나, 그리고 어떻게 情報의 정확성, 成果의 예측가능성, 조직구성원간 의사결정의 自信感에 영향을 미치는지가 상대적으로 더 중요할 수 있다는 것이다(p. 99). 이는 자원의존이론과 구조컨틴전시이론의 상호보완적인 측면을 강조한 것이라 하겠다.

IV. 去來費用接近

1 去來費用接近의 概念과 理論

거래비용접근은 조직론의 行動科學的 假定(制限된 合理性)과 制度經濟學의 미시분석, 그리고 契約法을 이용하여 기업조직의 구조와 형태를 설명하는 것이다. 거래비용접근은 특히 거래를 중개하는데 市場과 階層組織(hierarchies)의 상대적 효율성에 관심을 둔다. 따라서 조직간 관계를 보는 틀로서 윌리엄슨(Williamson 1975)의 관점은 상당히 유용하다. 윌리엄슨의 거래비용접근은 기업간 交換活動을 조정하는데 왜 서로 다른 조직구조를 가지게 되는가를 설명하기 위한 이론이다. 윌리엄슨의 기본적인 견해는 경제활동이 효율적이라고 함은 거래비용이 낮음을 의미하는데 경제활동은 單一組織 즉 계층조직에서 수행될 때 거래비용이 최소화된다는 것이다. 이 이론은 대규모 조직의 구조, 마케팅에서 製造-購買 의사결정(Anderson & Weitz 1983), 내부판매원과 외부 판매대리인의 선택(Anderson 1982), 유통경로 시스템의 분석(Stern & Reve 1980) 등의 분야에 적용된 바 있다.

거래비용접근은 왜 어떤 거래는 기업의 内部에서 이루어지고 다른 거래는 기업의 外部에서 이루어지는지를 설명하기 위해서는 調整活動과 費用이 반드시 고려되어야 한다는 코즈(Coase 1937)의 관찰을 토대로 하고 있다. 코즈는 기업조직(계층조직)이 나타나는 이유를 市場去來에 수반되는 비용, 즉 거래비용 때문이라고 하고 있다. 市場價格이 시장정보를 효율적으로 반영하고 있다면 시장에 참여하고 있는 주체는 각각의 개인일 것이다. 그러나 시장거래에는 情報蒐集費用, 계약과정상의 協商費用, 長期契約서 유연성 결여에 따른 비용 등이 들며, 이 시장에서의 交換費用이 거래를 내부화함으로써 생기는 비효율성의 비용보다 크면 거래를 内部化하게 되고 이것이 곧 기업조직이다. 利益最大化를 추구하는 기업은 어떤 활동을 기업내부에서 관리하는 것이 시장에서 구매하는 것보다 비용이 적게 들 때 그 활동을 내부화한다는 것이다.

따라서 完全競爭이 이루어지고 정보의 유통이 자유로워서 아무런 마찰이 없는 시장(frictionless market)에서는 시장에서 구매할 수 있는 제품을 기업내부에서 생산할 이점이 없는 것이다. 다시 말해 生産이 개인이 아닌 기업이라는 조직을 통해 이루어지는 이유는 독립된 개인의 생산량이 합보다 협동적 조직을 통해 생산할 때 더 많이 생산할 수 있기 때문이다. 이때 기업을 조직하는데 들어가는 비용보다 생산면에서 증대되는 효과가 더 크다면 기업이 존재하게 되는 것이다. 그런데 거래비용은 여러가지 組織形態에 따라 다르므로 어떤 조직형태를 갖는가 하는 것을 결정할 때 고려해야 하는 가장 중대한 요인이 바로 거래비용이다. 垂直的 統合은 시장에서의 거래비용이 높아 교환의 효율적 수행에 失敗하기 때문에 나타나는 것이다. 코즈는 거래를 내부화하는 垂直的 統合이 계약을 체결하고 협상하는 시장거래보다 효율적인 것을 발견하였으나 거래비용에 차이가 나는 요인을 식별하지는 못하였다.

윌리엄슨(Williamson 1975)은 이와같은 코즈의 한계를 극복하기 위해 去來를 분석의 기본단위로 하여 거래비용이 높아져서 시장이 실패하게 되는 원인을 체계화시키고 있다. 시장실패의 형태는 公共財의 문제, 專有性의 문제, 정보의 非對稱性, 少數交換등이 있으며 시장실패의 원인은 인간의 屬性에 관련된 요인과 去來的 요인으로 나누어진다. 인간적 요인에는 제한된 합리성, 機會主義, 霧團氣 등이 포함되며 거래적 요인에는 불확실성, 少數交渉(small-numbers bargaining), 情報 密集性(Information Impactedness) 등이 포함된다. 이들 요인들의 관계는 개략적으로 설명하면 다음과 같다(Williamson 1975, pp 21-39)

1) 制限된 合理性과 不確實性/複雜性

전통적인 미시경제이론에서는 완전한 합리성을 가진 經濟人을 전제하고 있다. 그러나 인간은 신경생리적 한계(neuro-physiological limit)와 언어적 한계(language limit)때문에 의도적으로는 합리적이려고 하나 실제로는 제한적으로 합리적일 수 밖에 없다. 이러한 制限된 合理性은 환경이 매우 단순하여 완벽하게 예측할 수 있는 경우 거래상 별 문제가 되지 않을 것이다. 그러나 現實의 환경이 불확실하기 때문에 가격을 통한 시장의 거래기능은 실패하는 것이다. 다시 말해 시장불확실성은 제품의 價格, 品質의 변화나 供給, 需要의 변화와 관련된 것으로 그 변화가 크면 클수록 이에 대처하기 위해 거래당사자간의 契約은 보다 치밀해지고, 복잡해진다. 계약이 구체적이고 복잡해진다는 것은 협상비용과 去來를 履行하는데 따르는 費用이 증대된다는 것을 의미하고 이는 시장변화에 대한 운용상의 탄력성을 감소시키게 된다. 결국 불확실성은 去來費用을 증대시키는 요인이 되는 것이다. 이 경우 시장에서의 完全競爭의 假定은 무너지게 되고 가격을 통해 거래를 성사시키는 시장기능이 실패하게 된다. 市場失敗(market failure)가 되면 거래를 내부화하는 것이 오히려 거래비용을 줄일 수 있게 된다. 그것은 거래가 內部化가 되면 빈번한 시장교환에 비해 능률적인 규칙(rule)을 쉽게 정할 수 있고 신뢰성이 부여되기 때문이다.

2) 機會主義와 少數交涉

기회주의는 경제주체가 戰略的 행위를 통해 自己利益을 추구한다는 전통적 가정을 확대한 것으로 상대방을 欺瞞(guile)해서라도 자기이익을 도모하려는 성향을 뜻한다. 즉, 情報를 전략적으로 조작하거나 자기의도를 허위로 표시하여 상대방에 비해 유리한 위치에 서서 이익을 얻고자 하는 인간성향이다. 사람이 기회주의적인 행동을 하게 되는 것은 그 행동이 가능해 보이고 또 자신에게 이익이 된다고 생각하기 때문이다. 이러한 기회주의는 單一組織보다 독립된 조직사이에 더 잘 나타나게 된다.” 기회주의적인 행동은 장기간 지속되는 조직간에서는 거래를 유지하기 위해 상대적으로 덜 발생하게 되지만 언제나 어느 정도의 기회주의적 행동의 가능성은 있기 마련이다.

이러한 기회주의에 따라 인간이 행동하게 되면 시장에서의 계약을 효과적으로 수행하기 위해서는 未來의 가능한 상황을 모두 豫測하여 계약상 필요한 조치를 취해야 하므로 비용이 증대되어 완전경쟁시장이 무너지게 된다. 따라서 계약을 맺고 이를 관리 통제하는데 보다 유리한 內部化를 택하게 되는 것이다.

한편, 시장이 충분히 競爭的이면, 다시 말해 교섭상대자의 수가 충분히 많으면 상대방이 기회주의적인 행동을 했을 때 다른 거래상대자로 쉽게 대체할 수 있으므로 기회주의적인 행동이 그만큼 억제될 수 있다. 그러나 거래의 한쪽이 다른 거래상대자에 비해 어떤 優位를 가지는 비경쟁적 상황, 즉 少數交涉의 상황에서는 기회주의적인 행동을 통해 이익을 볼 수 있게 되므로 시장에서의 거래의 효율성이 떨어지게 되는 것이다. 이러한 소수교섭의 상황은 事前的으로 발생할 뿐만 아니라 事後的으로 발생할 수도 있다. 애초 계약시에는 잠재적 교섭상대가 다수였다 하더라도 일단 계약이 되면 계약체결자는 기업특유의 資産을 축적시킴으로써 재계약시에 다른 잠재적 교섭상대에 비해 경쟁적 우위를 가지게 되는 것이다. 일리암슨은 이런 상황에서는 보다 수직적으로 統合된 구조로 장기적 관계를 관리하는 것이 기회주의에 따른 위험을 줄일 수 있는 방법이라고 설명한다. 즉, 기회주의와 소수교섭이 결합되는 경우 시장에서의 協商費

3) 단일조직은 계층조직을 말하며, 독립된 조직이란 시장거래를 하는 조직을 의미한다

用과 협상과정에서 수반되는 간접비용이 커지게 되므로 이를 회피하기 위해 거래를 내부조직화하는 것이다 계층조직내에 監視機能이나 制裁 등의 방법을 통한 관리구조로서 기회주의적 성향이 행동화하는 것을 막을 수 있다는 것이다(Williamson 1975)

그리고 기회주의는 거래쌍방의 상대적인 힘의 크기에 관계없이 발생할 가능성이 있다 대개 強者의 위치에 있는 공급업자는 쉽게 유통업자를 착취할 수 있으므로 더 많은 이익을 얻기 위해 기회주의적인 행동을 할 수 있으며, 弱者의 위치에 있는 유통업자는 강한 힘을 가지고 있는 공급업자와의 관계속에서 자신의 이익을 추구할 수 있는 유일한 방법으로 기회주의적인 행동을 하게 된다 인기제품의 공급을 많이 받기 위해 판매액을 誇張한다거나 계약된 상표 이외의 물건을 취급하는 것 등이 그 예이다 따라서 조직은 시장 또는 조직간 교환에서 기회주의적인 행동이 보다 쉽게 통제될 수 있는 階層組織으로 이동함으로써 거래비용을 줄이게 된다는 것이다

3) 情報 密集性(Information Impactedness)

정보밀집성은 불확실성과 기회주의에 의해 발생되며 제한된 합리성도 관계된다 정보가 거래당사자간에 不均衡하게 분포되어 있고 정보의 균형을 위해서는 많은 비용이 들며, 거래쌍방이 이를 이용해 기회주의적인 행동을 하게 되면 거래에 따른 危險이 높아진다 또한 거래당사자간에 동일한 정보를 가졌다 하더라도 현실을 兩者가 알고 있는 것과 다르게 표현하거나, 外部의 仲裁者가 있어 현실을 판단해 준다하더라도 비용이 많이 들거나 판단을 위한 근거제시에 기회주의적인 행동을 한다면 거래가 이루어지기 힘들게 된다 따라서 구매자, 판매자, 중재자가 모두 실제 세계에 대해 동일한 정보를 가지고 있으면 거래가 원활히 수행될 수 있다 그러나 一者가 동일한 정보를 가지고 있다 하더라도 그 정보 자체가 불충분한 경우에는 사전적으로 현실세계를 완벽하게 규명하기 어려우므로 事後的으로 기회주의적인 행동을 할 가능성이 커지고 紛爭이 발생할 때 이를 해결하기 위한 비용이 많이 들 것이다

반면에 거래당사자가 가지고 있는 정보가 서로 다르더라도 서로 솔직하게 疏通시킬 수 있으면 거래관계는 원활해진다 결국 기회주의적인 속성이 작용하게 되면 정보나 자료의 왜곡현상이 발생하게 되고 제3자(중재자)가 이를 판단하기 위한 비용이 증가되는 것이다 이때 거래당사자간의 情報不均衡(information asymmetry)은 상황을 더욱 악화시키게 된다

또한 事前的으로 정보밀집성의 문제가 없다 하더라도 事後的으로 정보밀집성의 문제가 발생되기도 하는데 이는 앞에서 설명한 바와 같이 일단 거래쌍방으로 선택되면 학습효과나 정보축적등을 통해 다른 경쟁자에 대한 競爭優位를 가지게 되므로 재계약시 去來先을 바꾸는데 따르는 비용이 커지게 되어 少數交渉의 상황이 된다 따라서 정보밀집성은 거래당사자들이 기회주의적이 아니거나 완벽한 합리성을 갖추거나 多數의 경쟁상태가 전제되는 경우에는 시장거래의 효율을 감소시키지 않는다 그러나 이와같은 조건이 만족되지 않으면 시장거래의 효율성은 감소되며 거래는 内部化되는 경향을 보이게 된다

4) 雰圍氣(atmosphere)

전통적인 미시경제학에서의 經濟人은 시장거래에서 價値中立的이고 道具的(instrumental)으로 행동한다고 보고 있으나 실제 거래에서는 개인의 태도가 영향을 주는 경우도 많고 때로는 交換過程 그 자체가 價値의 대상이 되기도 하는 것이다 이와 같이 교환관계에서 만족을 추구하는 행위는 전통적인 미시경제학으로는 설명하기 힘든 것이다 윌리엄슨(Williamson 1975)은 이를 분위기로 설명하고 있다 분위기란 거래를 둘러싸고 있는 環境要因이 去來形態

와 내용에 영향을 미치는 상황을 의미한다. 분위기는 去來支配構造에 따라 달라지는데 시장거래에서는 계산적인(calculative) 행위가 지배하지만 内部去來에서는 구성원간에 準道德的 沒入(quasimoral involmnet)이 개재될 가능성이 더 크다(p 38).

경제적 조직의 유형에 따라 交換關係는 달라지는데 이 관계 자체가 가치있는 것으로 평가될 수 있다는 사실은 組織效果性을 효율성보다 더 광범위한 관점으로 인식해야 한다는 것을 의미한다. 그래서 생산적인 조직형태가 利益極大化를 추구하는 집단에 의해 채택된다 하더라도 다른 가치를 지닌 집단에 의해 수정되거나 기각되기도 하는 것이다

결론적으로 거래에는 거래당사자들의 가치나 태도가 개입되고 거래관계에 분위기가 영향을 주는데, 이 분위기는 階層組織일때 덜 계산적이고 준도덕적인 교환분위기를 띠게 된다 다시 말하자면 去來에 대한 거래당사자들의 태도는 거래가 수행되고 있는 社會政治的 시스템에 의해 영향을 받는 것이다(Williamson 1975, p 39).

2. 去來構造

이러한 윌리엄슨의 초기 시장실패 모형은 시장실패의 핵심 요인을 규명하고 이 요인이 거래형태에 따라 거래비용에 어떻게 영향을 미치는지를 설명하는데 결함이 있다 또한 각거래유형과 시장실패요인을 연계하여 제시하지 못하고 시장과 계층조직의 이분화된 거래 유형만을 설명함으로써 이 양극단사이에 존재하는 준통합형태의 거래유형을 설명하는데 한계가 있다 (Williamson 1986) 윌리엄슨은 이를 보완하기 위해 시장실패의 요인으로 투자의 지속성, 불확실성, 거래빈도 등을 제시하고, 소수교섭은 자산특유성의 개념을 보완하여 보다 명확히 하였다

결국 윌리엄슨은 거래비용에서 중심이 되는 개념은 機會主義라고 하고 거래의 형태를 구분하기 위해 세가지 기준을 제시하고 있는데 불확실성, 거래가 발생하는 頻度, 去來 特有的 資產이 필요한 정도가 그것이다(Williamson 1979, p 239)

거래특유의 投資란 특정 거래에만 유용한 투자로 시장거래가 불가능하거나 다른 거래에 다시 활용하기가 어려운 투자를 의미한다 여기서 시장거래가 불가능하다는 것은 거래상대방이 특별한 경험과 지식을 갖추고 있어서 시장에서 자유로이 거래할 수 없는 경우를 말하며 이같은 거래를 特有的 去來(idiosyncratic transaction)라 한다

<그림 2> 거래특성에 따른 거래지배구조

		특유성의 정도		
		비특유적	혼합적	거래특유적
거래빈도	비반복	시장지배 (Market governance)	삼각 (Trilateral (신고전적	지배 (governance) 계약)
	반복적	(고전적 계약)	쌍방지배 (Bilateral) (관계적	단일지배 (Unified) 계약)

출처: Oliver E. Williamson, "Transaction-Cost Economics. The Governance of Contractual Relations," *The Journal of Law and Economics*, 22 (Oct. 1979), p. 253.

여기서 불확실성은 거래마다 어느정도 존재한다고 보고 거래의 형태를 투자의 特有性과 거래 發生頻度에 따라 구분한다(Williamson 1979, p 253) 이에 따라 분류된 거래구조는 <그림 2>와 같다 이에 따르면 거래를 조직안으로 내부화하는 것(단일지배)은 거래가 상당히 불확실하고 빈번하게 발생되며 거래특수성이 매우 높아 專門化된 인적, 물적자본이 필요할 때 적합하다 거래특수성이 혼합적인 경우 쌍방간에 의무적인 계약에 따라 거래가 수행되는 쌍방 지배를 택하게 된다 그러나 자산의 특수성이 낮으면 불확실성이 높거나 거래빈도가 많아도 거래를 内部組織化할 필요는 적어져 시장지배에 의한 거래가 이루어진다 이는 계약의 형태와 관련하여 고전적 계약에 해당된다. 거래특수성은 높고 거래빈도가 낮은 경우 거래가 제3자에 의해 조정되는 삼각지배가 적합하다 신고전적 계약의 경우 거래당사자들이 특정상황에 대한 해석이나 적응방법에 합의를 보지 못할 경우 제3자의 조정을 통하여 갈등을 해소하게 되는 것이다

이상의 논의에서 자산특수성이 내부화를 정당화시키는 가장 중요한 요인임을 알 수 있다 거래특유의 자산에 투자한 비용은 계약이 지속되거나 정기적으로 계약정신이 이루어져 거래당사자간의 관계가 오래 지속되어야 절감되는 것이다 關係가 持續되면 서로 친숙해지게 되고 의사소통이 효율적으로 이루어지며 인간적인 信賴關係를 증대시키게 된다

3 流通經路에의 導入

거래비용접근은 유통경로의 垂直的 統合의 부문에 적용되고 있으며 윌리엄슨도 거래특유의 투자없이 판매되는 재화나 서비스는 傳統的 마케팅경로를 통해 유통되고 資產特有性이 큰 경우에는 쌍방적(bilateral) 또는 單一(unified) 거래구조를 취하게 된다고 하고 있다(Williamson 1979, p 260) 유통경로에 적용된 연구로 먼저 앤더슨과 슈미트라인(Anderson & Schmittlein 1984)은 販賣員 유형의 선택, 즉 고용판매원(direct sales force)과 외부판매원(representatives)의 선택을 階層組織과 市場의 支配構造로 보고 이의 선택에 자산 특수성, 성과 평가의 어려움, 쌍방사이의 결합이 주는 영향을 검증하였다 앤더슨(Anderson 1985)의 연구도 같은 유형의 연구이다 한편, 앤더슨과 와이츠(Anderson and Weitz 1986)는 유통경로의 통합에 관한 의사결정, 즉 제조-구입 의사결정(make-or-buy decision)에 영향을 주는 요인과 요인간의 관계를 거래비용의 관점에서 설명하고 있다 유통경로의 수직적 통합을 촉진시키는 요인은 첫째, 去來特有的 자산때문에 생기는 공급업자 시장에서의 불완전 경쟁과 규모의 경제, 둘째, 환경복잡성과 攪亂性(complexity & turbulence)으로 인한 불확실성, 셋째, 성과 평가의 어려움(내부불확실성), 넷째, 무임승차의 가능성(free-riding potential) 등이다(p 8)

이러한 개념들은 앤더슨과 가티그논(Anderson & Gatignon 1986)이 海外市場 進入類型의 효율성을 분석하는데 이용되었으며, 앤더슨과 코플란(Anderson & Couplian 1985)은 자산특수성과 해외시장에서의 유통경로의 통합사이의 관계를 입증하고 있다 드와이어와 오(Dwyer & Oh 1988)는 垂直的 統合의 정도에 따라 유통경로상의 조직간 형태를 독립점포, 도매상 중심의 任意店舖(wholesale voluntaries), 소매점조합(coop)의 셋으로 구분하고 이 형태에 따라 意思決定構造와 競爭戰略이 어떻게 다른가를 검증하였다

거래비용분석에서 핵심적인 행위변수가 機會主義이고 기회주의가 조직의 구조를 결정하는 중요한 요인이긴 하지만 실제로 기회주의적인 행동이 가능하다고 해서 항상 기회주의적인 행동을 한다고는 할 수 없다 따라서 기회주의적인 성향이 行動化되는 정도를 豫測할 수 있는

변수를 찾는 작업이 필요하게 된다 그러나 조직간 관계를 설명하는데 기회주의를 도입한 것은 최근의 일이며 실증적 연구도 그리 많지 않다(John 1984; Provan & Skinner 1989).

이러한 유형의 연구로 힘이나 영향력과 役割 行爲의 관계를 본 연구, 관계에 대한 태도와 사회화가 기회주의적 성향에 미치는 영향, 조직구조에 대한 知覺이 기회주의에 미치는 영향을 본 연구등이 있다(John 1984, pp. 279-80). 그간의 조직분야의 연구는 개인이 조직구조에 대해 어떻게 시각하는가 하는 것은 신념, 평가, 행위에 지대한 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다 이러한 행위들은 조직에 의해 지시된 행위와는 다르다는 점에서 기회주의와 같은 맥락에 있으므로 조직구조의 영향을 기회주의에 확장시킬 수 있을 것이다.

존(John 1984)은 마케팅경로상의 官僚的 構造化가 경로구성원의 태도나 기회주의에 미치는 영향을 보았다 관료적 구조는 구성원의 自己統制와 自律性을 제한하므로 욕구불만상태가 되어 結束力도 약해지고 기회주의적 성향이 커지게 된다는 것이다 프로반과 스키너(Provan & Skinner 1989)는 기회주의가 힘과 관련이 있다고 보고 두가지 힘의 양상인 依存과 의사결정에의 統制가 기회주의에 미치는 영향을 보았다. 유통업자의 의존이 높다는 것은 쌍방관계에서 공급업자가 더 큰 힘을 가지고 있음을 의미하는 것이므로 유통업자는 자신의 기회주의적인 행동에 대한 報復이 두려워서 기회주의적인 행동을 하려는 경향이 적을 것이다 그러나 의존에 의해 발생하는 통제의 형태에 따라 기회주의적인 성향은 영향을 받게 된다 대부분의 유통업자는 어느정도 공급업자에게 의존하고 있는데, 이 경우 공급업자는 유통업자의 意思決定에 대해 어느정도 통제를 행사할 힘을 가지게 된다 이러한 의사결정에의 통제는 유통업자의 自律性을 제한하는 것이므로 유통업자는 이에 저항하는 하나의 방법으로서 기회주의적인 행동을 할 수 있는 것이다

V. 政治經濟的 接近

1 政治經濟的 接近의 概念

조직이론의 관점에서 유통성로연구의 분야는 크게 둘로 나뉘는데 첫째, 유통경로구조와 경로구성원의 行動類型이나 過程사이의 관계, 둘째, 환경이 경로구조에 미치는 영향에 관한 것이다(Kim 1989, p 25) 이 두분야의 연구를 통합적으로 접근할 수 있는 시각을 제공해주는 것이 정치경제접근이다

정치경제적 접근은 사회시스템을 集團行動과 그 성과에 영향을 주는 경제적 세력과 사회적 세력이 상호작용하는 構成體로 본다(Stern & Reve 1980, p 35). 더 구체적으로 정치경제적 접근은 힘의 相互作用, 힘을 가진자(power wielder)의 목표, 생산적인 경제적 교환시스템을 강조한다 이러한 점에서 정치경제접근은 자원의존이론과 맥을 같이하는데 資源依存理論이 조직내 참가자들 사이의 힘의 관계를 강조한 반면 정치경제접근은 組織間 힘의 관계로 分析水準을 확장한 것이다 이는 쌍방간의 관계(dyadic relations)가 內部政治經濟(internal political economy)를 구성하는 것을 의미한다.

정치경제파라다임(paradigm)의 가치는 마케팅의 여러분야에 광범위하게 적용 될 수 있는 一般性(generality)과 마케팅 關係性(relationship)의 경제적 구조와 사회정치적 개념을 통합할 수 있는 잠재력에 있다(Arndt 1983, p. 44) 안트(Arndt)는 과거의 연구들이 미시경제적 마케팅관리 파라다임에 지나치게 의존해 왔다고 비판하고 마케팅의 基底에 있는

핵심적인 개념인 任意交換(voluntary exchange)의 개념이 아직 유아단계에 머물러 있으므로 이를 더 발전시키고 공식화하기 위해서는 미시경제의 파라다임보다 더 적절하고 풍부한 概念的 土壤이 필요한데 정치경제적 접근이 바로 그러한 파라다임을 제공한다는 것이다. 이러한 정치경제 파라다임은 개별조직이나 조직간 네트워크를 분석하는 미시마아케팅 뿐만 아니라 巨視 마아케팅의 맥락속에서도 사용될 수 있는데 이 수준에서는 사회적, 경제적 통제과정인 市場, 政治(politics), 官僚(bureaucracies)의 상호작용에 대한 이론을 제공해 왔던 것이다 (Arndt 1981)

정치경제적 접근은 이와 같은 有用性이 있는 반면 問題點도 지니고 있다(Arndt 1981 p. 52) 정치경제적 접근의 가장 큰 약점은 方法論과 연구들의 모호성과 불완전성에 있다. 정치경제파라다임은 많은 개념과 그들의 관계성을 상술하고 있는데 이들은 橫斷的 분석과 같은 전통적 방법으로는 파악하기가 힘들다. 그리고 조직의 성과(효과성이나 효율성)에 대한 분석에 소홀하다는 점을 들 수 있다.

2. 政治經濟的 接近의 環境과 組織

정치경제적 접근은 資源依存理論을 토대로 한 것이므로 환경과 조직을 보는 관점은 자원의 존이론과 유사하다. 환경불확실성에 대처하기 위해서 中心組織 사이에 垂直的 調整이 필요한데 이를 통해 조직간 관계가 설정되는 것이다. 그런데 이 조직의 구조는 환경의 특성에 의해 일방적으로 결정되는 것이 아니라 조직내 힘의 구조에 따라 조직의 構造와 過程이 결정되는 것이다. 결국 정치경제적 접근에서의 조직은 자원획득(획)과 관련된 이해관계자의 政治的 結束體, 즉 경제적 세력과 사회적 세력이 상호작용하는 구성체인 것이다.

정치경제적 접근은 알드리치(Aldrich 1979)의 環境分類를 기초로 환경과 유통경로와의 관계를 체계적으로 설명하는 개념적 틀을 제시하고 있다(Achrol, Reve and Stern 1983, Achrol and Stern 1988, Arndt 1983). 이는 환경요인을 고려치 않고 유통경로의 内部構造와 過程(internal structure and process)사이의 관계에 초점을 맞추었던 기존의 연구영역을 넘어선 것이다.

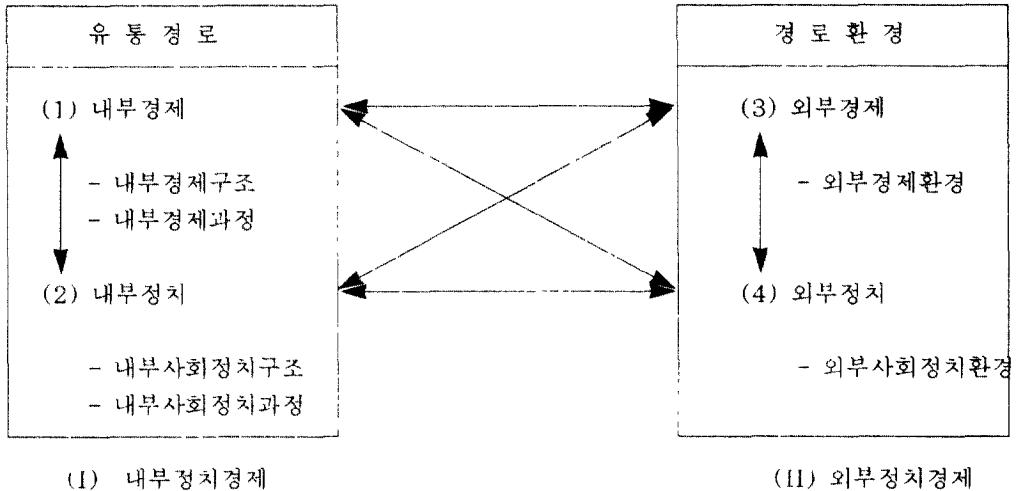
정치경제적 접근의 틀은 스텐과 리브(Stern and Reve 1980)에서 제시되고 있는데 각 개념의 관계는 <그림 3>과 같다. 그림에서 보는 바와 같이 그들은 유통경로의 次元을 外部-内部, 經濟-社會·政治, 構造-過程으로 구분하여 경로시스템을 内部政治經濟시스템과 外部政治經濟시스템으로 나눈다. 전자는 유통경로의 내부구조와 기능을 포함하며 후자는 유통경로상의 課業環境을 의미한다. 외부정치세력과 경제세력은 상호작용하며 경로의 환경조건을 결정짓고, 内部政治經濟시스템은 적응과 상호작용 과정을 통해 영향을 받게 된다(p. 55). 이들 내부 외부정치경제시스템의 하부시스템은 서로 독립적인 것이 아니라 상호작용 관계에 있는 것이다.

에크롤, 리브와 스텐(Achrol, Reve & Stern 1983)은 스텐과 리브의 틀을 조직내부구조와 과정에 대한 환경의 영향에 초점을 맞춰 模型을 확장하고 있다. 이들은 유통경로의 환경을 一次 課業環境, 二次 課業環境, 거시환경으로 나누고 과업환경을 다시 投入, 產出, 競爭, 規制의 네가지 부문으로 분류하였다. 여기서 투입, 산출은 垂直的 環境이고 경쟁, 규제부문은 水平的 環境이 된다. 투입, 산출부문에서의 불확실성은 垂直的 調整活動(vertical coordination)을 강화시키게 되는데 환경불확실성의 원천으로는 動態性(variability), 複雜性

4) 거시마아케팅은 사회의 관점에서 교환활동과 교환시스템을 연구하는 것이다

(complexity), 異質性(heterogeneity), 자원의 可用性(resource availability), 환경의 集中性(concentration), 攪亂性(turbulence) 등이 있다.

<그림 3> 流通經路 分析을 위한 政治經濟의 틀



출처, Louis W Stern and Torger Reve(1980), "Distribution Channels as Political Economies A Framework for Comparative Analysis." *Journal of Marketing*, Vol 44 (Summer), p 54

안트(Arndt 1983)는 스텐과 리브의 틀과 잘드(Zald 1970)와 벤슨(Benson 1975)의 틀을 통합하여 組織分析의 차원을 정치-경제, 외부-내부, 下部構造-上部構造^c로 구분하였다 여기서 추출된 주요 구성요소는 환경, 외부정치관계, 외부경제관계, 내부정치, 내부경제이다 이들간의 관계는 확정적인 것은 아니나 대강의 因果關係를 구성할 수 있다 즉, 내부정치는 외부정치와의 관계(어느 정도는 외부경제와의 관계)로부터 영향을 받고 다시 내부경제에 내부경제의 운영과 의사결정에 관한 規則을 전달하고 자원을 할당하는 관계를 구상할 수 있는 것이다(Arndt 1983, p 50)

조직은 항상 환경속에서 운영되는데 유통경로의 환경은 경제, 문화, 인구통계, 심리, 정치, 기술 등의 각세력(forces)들을 포함한다 정치경제적 접근에서는 이들 세력을 외부경제와 외부정치로 나누어 보는 것이다 외부경제는 垂直的(투입부문, 산출부문), 水平的 市場의 형태로 설명되는데 유망한 경제환경이 그 예이다 외부정치(external polity)는 유통경로를 둘러싸고 있는 외부의 사회정치시스템이다 외부정치는 外部行爲者(external actors)사이의 힘의 분배와 사용으로 설명된다.

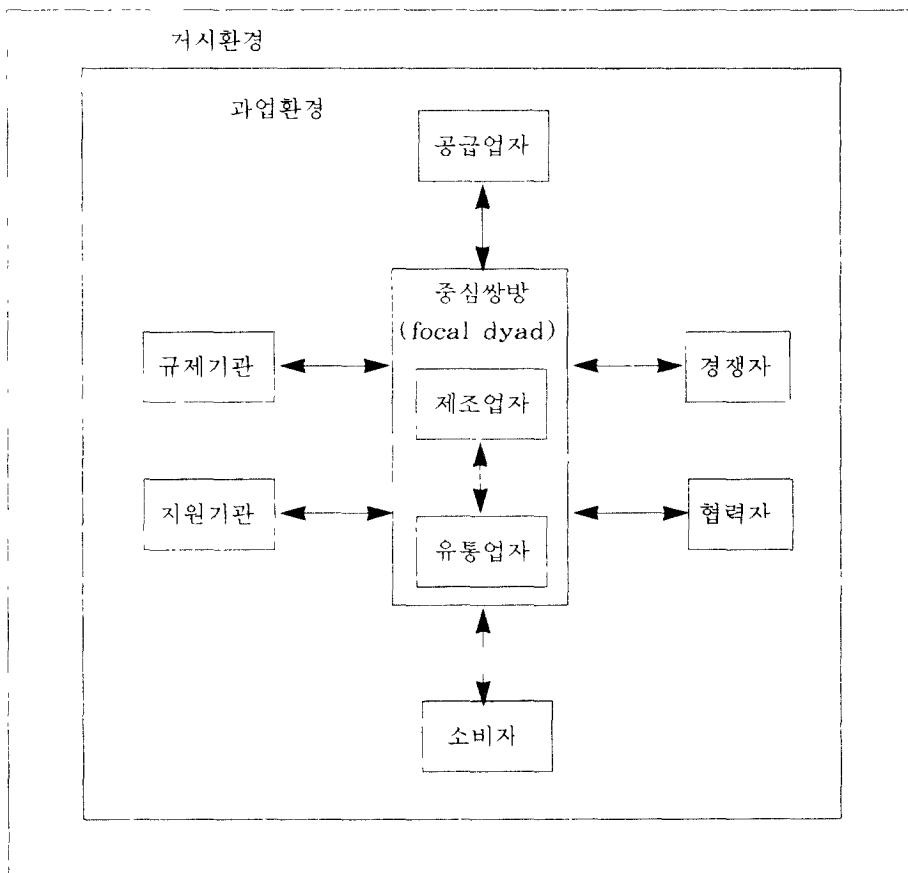
과업환경내의 外部行爲者를 중심으로 유통경로시스템의 환경을 표시하면 <그림 4>와 같다 여기서 主視環境은 중심쌍방에 간접적인 영향을 주는 환경이며 課業環境은 직접적인 영향을 주는 환경이다 中心雙方을 둘러싸고 있는 외부행위자는 유통경로의 垂直的 흐름에 따라 공급

5) 정서(sentiment)와 행위와 같은 상부구조변수는 하부구조의 지배유형(외부·내부 정치 경제)에 의해 결정된다(안트 (Arndt 1983, p 48))

업자와 소비자가 포함되며 水平的으로 경쟁자, 협력자, 규제기관, 지원기관 등이 포함된다. 이 중 協力者는 경쟁자와 대조되는 것으로 제조업자나 유통업자가 쌍방간의 거래밖에서 후원을 받거나 합작하고 있는 조직이나 개인을 의미한다. 支援機關은 규제기관과 대조되는 개념으로 제조업자나 유통업자의 모임인 협회가 있겠다.

이러한 외부사회정치환경의 분석에는 환경내에 힘을 행사하는 행위사의 형태, 외부행위자와 中心經路(focal channel)사이의 힘의 관계와 통제수단, 외부행위자사이의 힘의 관계, 그리고 경로구성원이 환경의 세력들(environmental forces)에 의해 실제로 통제되는 정도 등이 포함된다(Stern & Reve 1980, p. 55)

<그림 4> 유통경로시스템의 환경



주 애크롤, 리브와 스타인(Achrol, Reve & Stern 1983)에서 제시한 경로쌍방의 환경체계를 토대로 일부 수정하여 작성한 것임. 애크롤 등(Achrol et al. 1983)에서는 과업환경을 투입(공급업자), 산출(소비자), 경쟁, 규제의 네가지로 구분하였으나 여기에 경쟁자의 대립되는 개념으로 협력자, 규제기관의 대립개념으로 지원기관을 추가하였음.

외부정치경제는 내부정치경제에 영향을 주는데 내부정치경제는 내부정치경제의 구조와 과정로 다시 나뉘고 이들은 서로 相互作用한다. 내부경제구조는 거래형태, 즉 垂直的 統合의 정도

를 뜻하며 내부경제과정은 의사결정 메카니즘을 의미한다. 내부정치구조는 힘과 의존의 관계, 내부정치과정은 경로구성원의 情緒(sentiments)나 行爲를 포함한다. 내부경제구조와 내부사회정치구조는 상호작용하면서 내부경제과정과 내부사회정치과정에 영향을 주게 된다 이는 경로상의 의사결정과정이거나 의사결정에 대한 統制過程(내부경제과정)과 경로쌍방사이의 갈등과 협조(내부사회정치과정)는 去來形態(내부경제구조)와 쌍방간의 힘/의존성 관계(사회정치구조)의 상호작용에 의해 영향을 받게 된다는 것을 의미한다 다시 말해 거래형태가 바뀌거나 힘/의존성의 관계가 변화하면 경로구성원의 意思決定에 대한 통제력이 변화하고, 쌍방사이의 갈등과 협력의 수준이 달라진다는 것이다.

거래형태가 階層的인 構造로 변화하면 유통경로상의 통제력은 증대되는데 그것은 유통업자의 의사결정의 보다 많은 부분이 계약이나 上位組織의 정책에 의해 제한되기 때문이다(Reve & Stern 1986) 수직적으로 통합된 유통경로에서는 상호의존관계가 고도로 불균형해져서 거래쌍방의 한쪽에 힘의 優位가 있게 되고 이 힘은 상대방의 행동을 통제할 수 있게 한다. 통제는 判別적 交換構造를 형성함으로써 가능해진다(Dwyer & Oh 1987, p 349).

3. 流通經路에의 導入

정치경제적 관점에서 그간의 유통경로이론과 연구의 문제점을 살펴보면 다음과 같다(Stern & Reve 1980) 첫째, 分析의 초점이 경로활동을 구성하고 통제하기 위해 개별조직이 사용하는 기능(예를들면 판매원 인센티브 시스템, 가격책정 과정)에 주어졌다는 것이다. 이러한 분석은 問題解決方式의 미시적 접근이었으며 競爭實體로서 경로가 유지, 적응, 진화하는 문제를 등한시해 왔다 둘째, 유통경로이론이 경제적 접근과 행동적 접근으로 나누어져 왔으며 그들을 통합하는 노력이 부족했다 전자는 미시경제 이론이나 産業組織 분석을 통해 비용, 기능적 분화, 경로 디자인 등에 중점을 두는 효율성(efficiency) 지향적인 접근인 반면에, 후자는 사회심리학과 조직이론을 토대로 경로상의 힘과 葛藤에 중점을 두는 사회지향적인(socially oriented) 접근방법이었던 것이다. 셋째, 實證的 연구의 범위가 매우 좁았고 방법론의 측면에서도 별로 정교하지 못하였다 따라서 유통경로의 연구방향은 동일 산업 또는 서로 다른 산업의 상이한 流通網을 다양한 환경속에서 체계적으로 비교하는데 그 초점을 두어야 한다 이러한 연구를 위한 접근 방법이 정치경제적 접근인 것이다.

에크롤, 리브와 스텐(Achrol, Reve & Stern 1983)은 經路雙方(channel dyad)의 과업환경의 불확실성이 높으면 經路雙方사이 또는 經路雙方과 다른 행위자사이에 수직적 조정활동이 증대된다고 하고 있다. 이러한 연구는 스텐과 리브(Stern & Reve 1980)의 연구를 확장시킨 것으로 경제학과 조직이론의 관점을 통합한 것이다. 그러나 연구의 틀이 포괄적이고 關聯變數들과 그 관계가 복잡하여 아직은 연구의 方向만 제시해 주고 있는 정도이다 이와같은 맥락의 연구로 브라운(Brown 1981)은 去來形態(공식화 정도)가 협력(cooperation), 경로관계의 강도에 따라 어떻게 달라지는지를 연구하였다. 연구결과 전통형 유통경로와 수직형 유통경로사이에 협력수준의 차이는 나타나지 않았으나 經路關係의 강도는 전통형 유통경로보다 계약형 유통경로에서 더 높게 나타났다. 이것은 정치경제적 접근에서 內部經濟構造(거래형태)와 內部社會 政治構造(의존)사이의 관계를 입증한 것이다.

에트가와 발렌시(Etgar & Valency 1983)는 전통형 마아케팅경로에서 契約의 사용과 관계있는 변수를 확인하였다. 그들 연구에 따르면 유통업자의 危險回避 選好度, 知覺된 환경불확실성, 공급업자와 유통업자 사이의 상호의존도 등이 契約의 사용여부와 관계가 있는 것으로

나타났다

드와이어와 웰쉬(Dwyer & Welsh 1985)는 환경이 内部政治經濟構造에 미치는 영향을 실증적으로 연구하였다. 환경변수로 불확실성(異質性)과 의존(產出部門 變化性)을 도출하여 이들과 유통경로의 통합정도와 의사결정구조 및 영향력 유형과의 관계를 보았다. 연구결과 시장 환경의 動態性이 클수록 보다 통합된 형태의 유통경로가 나타나고 의사결정에 대한 공급자의 통제가 증가한다는 것을 보여 주었다. 특히 이질성을 변화성과 이어서 봤을때 經路形態에 강한 영향을 주는 것으로 나타났다.

최와 뢰(1991)는 드와이어와 웰쉬(Dwyer & Welsh 1985), 드와이어와 오(Dwyer & Oh 1987), 뢰와 沈(1990)의 연구를 토대로 환경이 경로구조와 행위에 미치는 영향에 관한 설명에 자원의존이론에 情報進行的 觀點이 보완되어야 한다는 관점에서 환경동태성이 관료적 구조화와 갈등에 미치는 영향을 보았다. 연구결과 환경의 동태성이 경로시스템내부의 정치경제적 변수들인 관료적 구조화와 갈등에 그다지 큰 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 관료적 구조화변수중 公式化만이 환경동태성과 긍정적인 상관관계를 가지는 것으로 나타났는데, 이러한 결과는 드와이어와 웰쉬의 연구결과와는 다르나 뢰와 沈의 연구결과와는 일치하는 것이다.

林(1990)은 환경의 변화가 마케팅경로내의 정치경제에 영향을 미친다는 인식하에 경로구성원에 의해 知覺된 環境不確實性이 구성원간의 행위적인 측면, 특히 힘의 원천과 결속에 미치는 영향을 검토하였다. 연구결과 환경불확실성은 힘의 基盤(the bases of power)과 결속(commitment)에 영향을 주며 환경불확실성과 결속과의 관계에서 힘의 기반들이 중개역할을 하는 것으로 나타났다.

VI. 結論

애크롤, 리브와 스텐(Achrol, Reve & Stern 1983)이후의 연구들은 두가지 相互補完적인 觀點을 강조하고 있는데 情報進行的인 관점과 힘의 패러다임이 그것이다(뢰와 沈 1990, p. 86). 이들 두관점은 실증적인 지지도 받고 있는데 前者에서는 환경차원들은 情報의 正確性, 成果의 豫測可能性, 그리고 조직구성원간의 의사결정의 自信感에 영향을 미친다는 것이고(Achrol & Stern 1988), 後者에서는 환경차원은 조직간 관계에 있어 자원의 흐름이나 依存的 構造에 영향을 미친다는 것이다(Dwyer & Oh 1987, Oh, Dwyer, & Dahlstrom 1990). 두 관점을 동시에 고려한 연구로는 드와이어와 웰쉬(Dwyer & Welsh 1985)의 연구가 있다.

이런 맥락에서 앞에서 살펴본 유통경로와 관련된 연구 접근방법들은 서로 상치되는 이론이라기보다 相互補完的인 관계에 있다고 본다. 이들 이론들을 환경과 조직의 개념 및 관계, 이론의 강·약점과 관련이론을 중심으로 비교해 보면 <표 1>과 같다. 표에서 보는 바와 같이 각 이론은 환경을 보는 시각에서 차이를 보이는데 자원의존이론은 환경을 資源의 蓄積으로 구조컨틴전시에서는 情報의 源泉으로 본다. 정치경제접근은 자원의존의 입장에서 자원의 원천으로 보면서 정보의 개념을 포함하려고 하고 있다. 去來費用接近에서는 거래비용에 영향을 미치는 불확실성의 원천으로 파악하고 있다. 환경을 보는 시각에 따라 조직의 개념과 목적도 달라지는데 자원의존이론에서는 조직을 자원을 획득하기 위한 結合體로서 보고 자원의 통제를 통해 조직의 힘을 최대화하는 것이 목표라고 설명하며, 구조컨틴전시에서는 조직을 問題解決을 위

한 의사결정시스템, 즉 정보의 결합체로 파악하고 조직은 생존을 위해 환경에 적합한 구조를 가져야 한다는 것이다. 반면에 政治經濟接近에서는 관점을 조직간 시스템에 두고 조직이란 자원(힘)의 획득과 관련된 이해관계자사이의 政治的 結束體, 즉 경제적 세력과 사회적 세력이 상호작용하는 구성체로 본다. 거래비용접근에서 조직은 경제거래에 개입된 당사자사이의 仲介者이며, 거래비용의 최소화, 즉 거래 효율성의 극대화가 목표가 된다.

자원의존이론은 交換, 依存(힘) 등의 개념이 잘 개발되어 있고 조직현상을 社會心理의 차원에서 볼 수 있다는 강점이 있으나 환경차원의 조작과 측정에 문제가 있다. 구조컨틴전시는 조직의 構造 및 戰略의 개발에 강점이 있으나 이론적 근거와 핵심개념이 모호하고 환경차원의 操作과 測定에 문제가 있다. 정치경제접근은 마케팅의 여러분야에 적용될 수 있는 一般性和 경제이론과 사회이론의 통합가능성이 강점이나 연구의 틀과 중심개념이 불완전하고 모호한 점이 있다. 거래비용접근은 유통경로의 통합적 현상을 설명하는데 유용하나 환경불확실성의 개념이 구체화되지 못하고 있다. 또한 윌리암슨의 초기 시장실패모형은 앞서 언급한 바와 같이 시장실패의 핵심 요인, 핵심요인의 거래비용에 대한 영향의 설명이 부족하고 시장과 계층조직의 양극단사이에 존재하는 준통합형태의 거래유형을 설명하는데 한계가 있다.

지금까지 논의한 바와 같이 여러 이론은 나름대로 환경, 조직구조 및 행위를 설명하는데 강점을 지니고 있는 반면 약점도 지니고 있다. 따라서 어느 한 이론의 입장에서 현상을 이해하는 것은 연구결과의 일반성에 한계가 있게 마련이다. 결국 연구의 주제와 대상에 따라서 각 이론을 보완적으로 사용하는 것이 바람직하겠다.

〈표 1〉 여러 理論사이의 比較

	자원의존이론	구조컨티전시이론
환경개념	희소하고 가치있는 자원의 원천	정보의 원천
조직개념	자원을 획득하기 위한 결합체	정보결합체이며 문제해결, 의사결정 시스템
조직목표	자원의 통제를 통한 힘의 최대화 자원의 통제를 통해 자신의 의존도를 줄이거나 자신에 대한 의존도를 높인다	환경과 조직구조의 적합성
환경(환경 불확실성)과 조직	환경불확실성이 증대하는 경우 조직에 필요한 자원을 안정적으로 확보하기위해 불확실성의 원천에 대응해야한다 조직의 생존은 필요한 자원을 안정적으로 획득할 수 있는 교섭능력에 달려있다	의사결정불확실성이 증대되는 경우 조직은 탄력적이어야 한다 즉, 분권화되고 분화된 구조가 된다 조직 구조는 외부로 부터의 적절한 정보의 획득 및 정보의 내부처리과정을 결정한다
중점환경	풍요성, 집중성, 변화성	동태성, 복잡성
강·약점	교환, 의존(힘)등의 개념이 잘 개발되어 있고 사회심리학의 대인이론, 집단간이론과 연계가 가능하나 환경차원의 조작과 객관적 측정에 문제가 있다	조직의 구조 및 전략개발에 강점이 있으나 이론적 근거와 핵심개념(시스템, 환경사이의 적합성)이 모호하고 환경차원의 조작과 측정에 문제가 있다
관련이론	시스템-자원이론, 교환이론, 환경-조직이론	환경-조직이론
유통경로 관련연구	吳와 沈(1990), Brown, Lusch & Koenig(1985), Dwyer & Oh (1987), Oh(1987)	金(1990), Ruekert, Walker & Roering(1985), Spekman & Stern(1979)

	거래비용접근	정치경제접근
환경개념	거래비용에 영향을 미치는 요인(환경불확실성의 원천)	자원(정보포함)의 원천
조직개념	시장의 대안으로서 경제거래에 개입된 거래당사자 사이의 중개자	자원(힘)획득과 관련된 이해 관계자 사이의 정치적 결속체. 즉, 경제적 세력과 사회적 세력이 상호작용하는 구성체
조직목표	효율성 극대화(거래비용 최소화)	
환경(환경불확실성과 조직)	환경불확실성이 큰 경우 시장거래에 따른 거래비용이 증대되므로 거래를 조직내부화하게 된다.	환경불확실성에 대처하기 위해 중심 조직 사이에 수직적 조정이 필요하다. 조직의 구조는 환경의 특성에 의해 일방적으로 결정되는 것이 아니라 조직내 또는 조직간 힘의 구조에 따라 결정된다
중점환경	복잡성, 집중성	내부정치경제에 영향을 주는 환경차원의 규명
강·약점	유통경로상의 수직적 통합 현상을 설명하는데 강점이 있으나 환경불확실성의 개념이 구체화되지 못하고 있다	미시, 거시등 마아케팅의 여러분야에 적용될 수 있는 일반성과 경제이론과 사회이론의 통합가능성이 강점이나 연구의 틀과 중심개념이 아직 불완전하고 모호한 점이 있으며 연구방법에 제약이 있다.
관련이론	조직이론, 산업조직론, 계약법	자원의존이론, 거래비용접근, 교환이론
유통경로 관련연구	田(1987), Anderson(1985); Anderson & Coughlan(1987); Anderson & Schmittlein(1984) Dwyer & Oh(1988); Heide & John(1988); Provan & Skinner (1989)	吳(1990); 李와 吳(1991); 林(1990); Arndt(1983); Achrol Reve & Stern(1983); Achrol & Stern(1988); Dwyer & Welsh (1985), Skinner & Gultinan (1985); Stern & Reve(1980)

참고문헌

- 1 오세조, “프랜차이즈경로상에서 관계결속에 대한 내부정치경제적 영향,” 경영학연구, 제19권 2호(1990년 2월), 한국경영학회, pp 47-66
- 2 _____, 심종섭, “기업형 수직적 유통경로에서 시장환경의 풍요성과 동태성이 내부정치경제에 미치는 영향,” 산업과 경영, 제27권 1호, 연세대 산업경영연구소, 1990, pp 85-101
- 3 이종하, 오세조, “환경의 동태성이 마케팅경로상의 관료적 구조화와 갈등에 미치는 영향,” 마케팅연구, 1991, pp 26-42
- 4 임영균, “환경적 불확실성이 경로구성원간의 힘의 원천 및 몰입에 미치는 영향,” 경영학연구, 제19권 제2호, 한국경영학회, 1990, pp 15-46
- 5 전인수, “시장 및 기업구조가 수출경로전략에 미치는 영향,” 「경영논집」, 제21권 제4호, 서울대학교 경영연구소, 1987, pp 197-219
- 6 정구현, “무역경로의 변화분석 대미수출경로를 중심으로,” 칼 모스크로위츠, 이학중 공편, 「한미경제교류의 변화와 전망」, 서울 세경사, 1984, pp 125-51
- 7 Aaker, David A . *Strategic Market Management*, 2nd ed John Wiley & Sons, 1988
- 8 Achrol, Ravi Singh, Toger Reve, and Louis W Stern, “The Enviroment of Marketing Channel Dyads . A Framework for Comparative Analysis,” *Journal of Marketing*, Vol 47(Fall 1983), pp 55-67
- 9 _____, and Louis W Stern, “Environmental Determinents of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels,” *Journal of Marketing Research*, Vol 25 (Feburary 1988), pp 36-50
- 10 Aiken, Michael and Jerald Hage, “Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure,” *American Science Review*, 33 (December 1968), pp 912-39
- 11 Aldrich, Howard E . *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall, Inc, 1979
- 12 Anderson, Erin, “The Salesperson As Outside Agent or Employee A Transaction Cost Analysis,” *Marketing Science*, 4, (Summer 1985), pp 234-54
- 13 _____, & Anne T. Coughlan, “International Market Entry and Expansion via Independent or Intergrated Channels of Distribution,” *Journal of Marketing*, 51 (January 1987), pp 71-82
- 14 _____, and Barton A Weitz, “Make-or-Buy Decisions Vertical Integration and Marketing Productivity,” *Sloan Management Review*, 27,(Spring1986), pp 3-19
- 15 _____, and David C Schmittlein, “Integration of the Sales Force An Empirical Examination,” *Rand Journal of Economics*, 15 (Autumn 1984), pp 385-95
- 16 _____, and Hubert Gatignon, “Mode of Foreign Entry A Transaction Cost Analysis and Propositions,” *Journal of International Business Studies*, 17 (Fall 1986), pp.1-26
- 17 Arndt, Johan, “The Political Economy Paradigm Foundation for Theory Buiding

- in Marketing," *Journal of Marketing*, 47 (Fall 1983), pp 44-54
18. Arndt, Johan, "Toward a Concept of Domesticated Markets," *Journal of Marketing*, Vol. 43 (Fall 1979), pp.69-75.
 19. Brown, James R , "A Cross-Channel Comparison of Supplier-Retailor Relations," *Journal of Retailing*, 57 (Winter 1981), pp.3-18
 20. _____, Robert F. Lusch, and Harold F. Koenig, "Environmental Uncertainty Regarding Inventory Ordering," *International Journal of Physical Distribution and Marketing Management*, 14 (3), 1985, pp 19-36.
 21. Child, John, "Predicting and Understanding Organization Structure," *Administrative Science Quarterly*, Vol.18 (June 1973), pp.168-85
 22. _____, "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology*, 6 (Jan.1972), pp.1-22.
 23. Dess, Gregory G and Donald W. Beard, "Dimensions of Organizational Task Environment," *Administrative Science Quarterly*, Vol.29 (March 1984), pp. 52-73.
 24. Duncan, Robert B , "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, Vol 20 (September 1972), pp.313-27
 25. Dwyer, F. Robert and Sejo Oh, "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol.24 (November 1987), pp.347-58.
 26. _____, Sejo Oh, and Robert Ping, "Environmental Effects on Relationships in Marketing Channels," *Educator's Conference Proceedings*, Chicago: American Marketing Association, 1988.
 27. _____, and M. Ann Welsh, "Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol.12 (November 1985), pp.397-414.
 28. Etgar, Michael, "Effects of Administrative Control on Efficiency of Vertical Marketing Systems", *Journal of Marketing Research*, Vol (February 1976), pp.12-24
 29. _____, and Aharon Valency, "Determinants of the Use of Contracts in Conventional Marketing Channels," *Journal of Retailing*, 59 (Winter 1983), pp.81-92.
 30. Frazier, Gary L . "Interfirm Power-Influence Process within a Marketing Channel," *Research in Marketing*, 7 (1984), pp.63-91.
 31. _____, "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels Broadened Perspective," *Journal of Marketing*, 47 (Fall 1983), pp 68-78.
 32. Gaski, John F., "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 48 (Summer 1984), pp 9-29
 33. _____ and John R Nevin, "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, Vol.22(May 1985), pp 130-42.
 34. Harrigan, Kathryn Rudie, "Matching Vertical Integration Strategies to

- Competitive Conditions," *Strategic Management Journal*, 7 (1986), pp 535-55
- 35 Heide, Jan B and George John, "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, 52 (January 1988), pp 20-35
- 36 Hunt, Shelby D, Lawrence B Chonko, and Van R Wood, "Organizational Commitment and Marketing," *Journal of Marketing*, Vol 49 (Winter 1985), pp 112-26
- 37 John, George, "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in A Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, Vol 21 (August 1984), pp 278-89
- 38 Jurkovich, Ray. "A Core Typology of Organizational Environments," *Administrative Science Quarterly*, 19 (September 1974), pp 380-94
- 39 Kast, Fremont E and James E Rosenzweig, *Organization and Management-A Systems and Contingency Approach*, McGraw-Hill, 1979
- 40 Kim, Jonghoon, *The Effects of Marketing-Channel Integration on Channel Performance A Contingency View*, Unpublished Ph D Dissertation, University of Georgia, 1988
- 41 Mindlin, Sergio and Howard Aldrich, "Interorganizational Dependence A Review of the Concept and a Reexamination of the Findings of Aston Group," *Administrative Science Quarterly*, 20 (September 1975), PP 382-92
- 42 Murray, Jeff Bryan, *The Critical Source of Uncertainty and the Dominant Sentiments of Marketing Channel Dyads A Bargaining Simulation*, Unpublished Ph D dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, 1987
- 43 Oh, Sejo, F Robert Dwyer, and Robert F Dahlstrom, "External Influences on Channel Relationships - Lessons from Negotiation Lab," *Advances in Distribution Channel Research*, accepted, JAI Press, Inc
- 44 Pfeffer, Jeffrey and Gerald R Salancik, *The External Control of Organizations Resource Dependence Perspective*, New York Harper & Row, 1978
- 45 Provan, Keith G. and Steven J Skinner, "Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations", *Academy of Management Journal*, Vol.32 No 1(1989), pp 202-212.
- 46 Raven, Bertram H and Ari Kruglanski, "Conflict and Power," in *The Structure of Conflict*, Paul Swingle, ed , N Y Academic Press, pp 69-109
- 47 Reve, Torger and Louis W Stern, "The Relationship between Interorganizational Form, Transaction Climate, and Economic Performance in Vertical Interfirm Dyads," in Luca Pellegrini and Srinivas K. Reddy ed (1986), *Marketing Channels*, Lexington, Massachusetts. D C Heath and Company, pp.75-102.
- 48 Robbins, Stephen P, *Organization Theory The Structure and Design of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall, 1983.

49. Ruekert, Robert W , Orville C. Walker, Jr. and Kenneth J Roering, "The Organization of Marketing Activities. A Contingency Theory of Structure and Performance," *Journal of Marketing*, 49 (Winter 1985). pp.13-25
50. Skinner, Steven J and Joseph P. Gultinan, "Perceptions of Channel Control," *Journal of Retailing*, Vol.52 (Spring 1985), pp.55-74
51. Spekman, Robert E and Louis W. Stern (1979), "Environmental Uncertainty and Buying Group Structure: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*. Vol 43 (Spring 1979), pp.54-64.
52. Stern, Louis W and Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 3rd ed., Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall, 1988
53. Stern, Louis W and Torger Reve, "Distribution Channelled As Political Economy A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, Vol.44 (Summer 1980), pp.54-64
54. Ulrich, David and Jay B. Barney, "Perspectives in Organizations Resource Dependence, Efficiency, and Population," *Academy of Management Review*. 9 (3), 1984. 471-91
55. Weitz, Barton A , "Effectiveness in Sales Interactions. A Contingency Framework," *Journal of Marketing*, Vol.45 (winter 1981), pp 85-103
56. Williamsen, Oliver E . *Markets and Hierarchies*, Macmillan Publishing Co Inc , NY. The Free Press, 1975
57. _____. "Transaction-Cost Economics. The Governance of Contractual Relations," *The Journal of Law and Economics*, 22 (Oct. 1979), p 233-261
58. Zald, Mayer N , *Power in Organizations*, Vanderbilt University Press, 1970.