

■ 연구논문

企業間 關係構造 管理類型的 先行變數에 關한 研究  
- A Study on the Antecedent Variables of  
Relationship Structure Type

김 동 진\*  
Kim, Dong-Jin

Abstract

The focus of marketing study on the strategic tools has shifted from traditional 4Ps'(product, price, place and promotion) to macro relationship marketing which places emphasis on interfirm relationships.

The purpose of this study is to develop antecedent variables of relationship type which play the most important role of interfirm relationships, and the antecedent variables of relationship structure comprises three factors : 1) transactional relationship structure, 2) hierarchical relationship structure and 3) embedded relationship structure.

1. 序論

過去の 마케팅 戰略手段이었던 製品, 價格, 經路, 促進 등 4P 패러다임 中心에서 보다 巨視的인 面의 企業間 關係(relationships)를 다루는 關係마케팅(relationship marketing)에 대한 研究가 活潑해지고 있는데, 이러한 觀點에서 最近에 企業 競爭力 確保의 戰略的 手段으로 企業間 協力關係의 效率的 管理가 마케팅의 核心 主題로 떠오르고 있다.<sup>1)2)3)</sup>

우리나라의 產業構造가 高度化되고 世界化됨에 따라 國內業體間 競爭에서 世界企業間 競爭으로 競爭의 場이 擴大되며, 이러한 過程에서 水平的이고 네트워크적인 마케팅 시스템이 登場하게 된다.<sup>4)5)</sup> 戰略的 提携나 파트너쉽 關係에서 보면 企業間 關係의 當事者들은 獨立의이며 自律的인 組織體의 特性을 지니게 되는데, 즉 母企業이 一方의으로 權限 行使를 하는 대신 協力業體의 實體를 認定하면서 相互依存하는 關係를 形成하여 去來가 成立되는 現象이 일어나게 된다.

競爭力 確保를 위해 企業規模의 輕量化 및 單層化를 追求하는 過程에서 核心分野 이외의 單純한 分野는 外注 處理함으로써 母會社의 規模는 縮小되고 關係社의 數는 增加하는 現象들이 많이 나타나고 있다. 따라서 이러한 直接的인 關係社는 물론 間接的인 周邊 關係社, 關聯組織, 團體들과 核心企業(focal form)間的 關係가 企業競爭力의 根幹이라고 할 수 있으며, 關係社 管理를 비롯한 企業間 關係를 效率的으로 管理하는 方案이 마케팅 觀點에서 매우 重要하게 浮刻되고 있다.

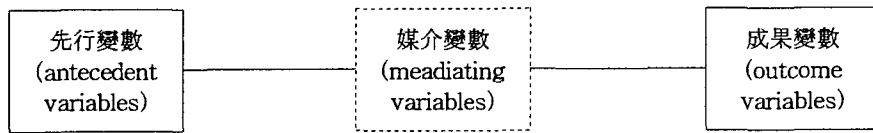
---

\* 韓進重工業(株) 企劃調整室

이러한 企業間 關係의 核心研究 對象으로 關係構造(relationship structure)를 들 수 있는데, 關係構造는 그 複雜한 性格에 따라 多樣한 形態를 보이고 있으며, 多樣한 關係構造의 形態마다 나타나는 經營成果 또한 差異를 보인다고 할 수 있겠다.

關係構造란 相互作用의 媒體이자 相互作用의 結果이며 마케팅시스템 內의 下部單位 相互間에 體系인 關係를 나타내는 特性이라고 할 수 있는데<sup>6)</sup> 大部分의 企業間 關係構造는 先行變數와 成果變數로 이루어지며, 特異한 경우 媒介變數의 役割도 包含되는 경우가 있을 수 있다.<sup>7)</sup>

<그림 1> 關係構造 管理類型的 諸 變數



本 研究는 企業間 關係의 效率的 管理을 위하여 취할 수 있는 關係構造 管理類型的 投入變數인 先行變數(antecedent variables)의 內容을 살펴보는데 그 目的이 있다. 이러한 目的을 具體的으로 提示하면 다음과 같다.

첫째, 關係構造 管理類型에 있어 先行變數의 主要 構成項目을 살펴보고,

둘째, 先行變數가 媒介變數나 成果變數에 미치는 影響을 把握하기 위한 前段階인 主要 構成項目間의 關係를 體系化 하고자 한다.

## 2. 企業間 關係의 理論的 檢討

### 2.1 企業間 關係의 意義

企業間 關係의 意義는 다음 세가지 面에서 찾을 수 있다.

#### 1) 微視마케팅活動의 戰略的 基盤構造

마케팅側面에서 企業間 關係의 意義는 마케팅믹스活動이 中心인 微視的 마케팅 活動을 통해 競爭力 提高의 現實的 限界狀況에서<sup>8)</sup> 마케팅 競爭力의 源泉을 마케팅活動의 基盤構造(infrastructure)에서 찾아보고자 하는데 있다. 따라서 이러한 研究는 이른바 大시스템(large system)이라고 불리워지는 企業間의 有機的 關係(systematic relations among firms)를 통해 微視 마케팅活動의 下部構造를 整備하고자 하는 立場이다.<sup>9)</sup>

이같은 觀點은 小시스템(small system)을 研究對象으로 하는 微視技能主義(micro functionalism)의 立場에 相對되는 巨視技能主義의 마케팅(macro functionalism in marketing)으로서, 企業內 意思 決定構造에 의해 問題解決을 追求하는 觀點이기보다는 個別的 價値活動들을 連結하고 있는 企業間 關係構造의 最適配置를 통해 微視的 마케팅活動에의 戰略的인 有效性을 얻고자 하는 것이다.<sup>10)</sup>

#### 2) 시스템間 競爭 構築

現代企業은 激動環境속에서 生存하고 있고, 이러한 環境은 個別企業이 미처 把握하지 못한

環境과 相互依存성을 지니고 있는데, 이러한 環境속에서 企業이 살아가는 方法은 有幾體的 마케팅(organic marketing)의 立場에서 企業間 關係를 통해 協商된 秩序(negotiated order)를 構築하고 企業集團속에서 協力的 行動을 維持하는 路이다.<sup>11)</sup>

오늘날의 競爭은 個別 企業間的 競爭이 아닌 相互補完的 連繫를 지니는 企業集團들간의 시스템間 競爭의 特性을 갖는다. 이러한 시스템下에서 個別企業은 각자가 獨立된 個人이면서 全體의 一部이고, 一部이면서 自主성을 갖고 있는 全體와 個人的 體系화된 組織體이다. 또한 시스템속에서 個別企業의 行動은 全體와의 關係를 위해 競爭과 協力的 次元에서 움직이게 되며 分散되어 있으나 全體로서 協調하는 特徵을 보여주게 된다.

### 3) 協力的 마케팅 競爭體制的 確立

企業間 關係에 관한 研究는 企業間 競爭의關係 대신에 企業間 協力的 關係가 企業 競爭力의 源泉이 될 수 있다는 認識을 갖게 하는데, 특히 시스템 構造下에서 選擇된 企業間 關係의 構成員들은 相互 目標指向的 協力行動을 要求하고 있다. 또한 個別企業間的 競爭보다는 시스템間的 競爭이 이루어지는 分野를 中心으로 시스템 全體의 目的을 위해 企業間 關係集團內 個別企業은 情報의 交換, 業務의 分擔專門化, 人的交流, 物的資源 共同化 등 協力戰略을 통해 外部시스템에 共同으로 對處하게 된다고 할 수 있다.

最近에는 企業의 그룹화가 高度化되고 있으며, 企業의 戰略的 意思決定은 市場競爭을 하느냐, 提携하느냐 하는 것이므로, 向後 補完성이 있는 企業間은 그룹으로 內部化가 進行되며, 다만 代替的인 部分만이 競爭市場에 남을 可能性이 크다.<sup>12)</sup>

## 2.2 企業間 關係의 背景理論

### 1) 交換理論

交換關係中心的 마케팅接近方法에 대한 論議는 마케팅理論에 대한 論爭과 마케팅의 本質 範圍에 대한 論爭의 過程에서 主要 이슈로 擡頭되어 왔으며,<sup>13)</sup> 交換으로 始作해서 마케팅 一般理論으로 發展시킨 努力은 Alderson, Kotler & Levy 등 몇몇 학자들을 통해 이어졌다.

하지만 交換의 概念은 더 以上の 定義를 必要로 하지 않는 原概念(primitive concept)으로 看做되어 이것이 마케팅理論의 發展을 阻害하고 마케팅에서 交換의 役割을 混亂시키는 重要한 原因이 되기도 하였으며,<sup>14)</sup> 또한 交換의 內容보다는 交換概念의 範圍에 대해 一致를 보지 못하고 있었다.<sup>15)</sup>

이보다 앞서 Bagozzi<sup>16)</sup>에 의해 마케팅交換의 理論이 開發되고 定立된 背景으로 인해 오늘날 많은 마케팅 學者들은 “交換的 關係”가 마케팅分野 研究의 中心이라는데에는 意見의 一致를 보이고 있다.<sup>17)18)19)</sup>

Kotler는 交換(exchange)을 反對給付提供을 條件으로 相對方으로부터 必要한 것을 얻는 行爲로 定義하고 있다.<sup>20)</sup> 交換은 自家生産, 強奪, 求乞과 더불어 人間들이 必要로 하는 財貨의 獲得行爲들 중의 하나이며, 그중 交換이 가장 바람직한 行爲이다. 이처럼 交換은 相對方에게 經濟的·社會的 對價를 지불하고 相對方의 資源을 얻는 過程을 말한다. 단, 交換은 事件(event)으로서가 아니라 價値物의 交換을 위한 過程으로서 理解되어야 하는데, 이 價値物의 交換過程에는 去來(transaction), 交換關係(exchange relationship), 相互作用(interaction), 協商(negotiation) 등과 같은 下位構成概念이 存在한다.

### 2) 去來費用理論

傳統的으로 去來費用은 “經濟시스템을 運營하는 費用”으로<sup>21)</sup> 定義되며, 經濟시스템의 摩擦이 없다고 假定하는 境遇 去來費用이 0(zero)이 된다. 이처럼 去來費用은 協商狀況의 構造와 強度를 決定하는 制度的 要素(institutional factor)에 의해 影響을 받고 있다. 그러나 制度的 要素를 考慮한 이러한 包括的 意味의 去來費用은 個別企業間 去來에 있어서 去來費用測定을 困難케하고 있다.

制度的 要素에 의한 여러 가지 主張外에도 企業間 關係는 相互去來費用의 節減을 가져다 주는 去來樣式을 設計하는 過程에서 特定한 交換形態의 企業間 關係構造가 形成되게 되는데, 이러한 觀點에서의 研究는 Coase의 研究를<sup>22)</sup> 始發로 하여, Williamson에 의해 去來費用理論(transaction cost theory) 혹은 市場位階理論(market and hierarchy)이라는<sup>23)24)</sup> 이름으로 體系가 갖추어지고 있다. 市場位階理論은 市場失敗의 原因을 糾明하고 位階組織의 必要性과 效率性을 說明해 주는 가장 影響力 있는 理論으로서, 去來費用을 통해 企業間 어떠한 去來狀況下에 市場的 交換 또는 位階的 交換(內部化)이 일어나는가를 說明하는데 매우 有用하다.

企業間 關係를 分析하는 去來費用減少를 위한 解決方案으로서 位階 組織을 提示하고 있는데, 오늘날과 같이 完全競爭의 狀況을 期待할 수 없는 境遇, 市場機能이 오히려 非效率的인 葛藤要因을 惹起시킨다는 점에서 이러한 不確實性을 減少시키고 豫想되는 不利益을 最小化하며 分爭을 解決해 줄 수 있는 裝置(支配構造 또는 組織形態)의 存在가 去來나 交換의 存續에 必須的인 된다고 보며, 이 결과 만들어진 概念이 位階(hierarchy)組織이다.

### 3) 資源依存理論

資源依存接近法(resource dependence approach)은 環境에 대한 政治的 側面이 주된 關心事이다. 즉, 資源依存接近法은 組織이 環境에 適應한다는 觀點에서 脫皮하여, 環境을 變化시켜 環境의 統制를 克復하고자 하는 組織의 主體的 努力을 強調하는 接近法이다.<sup>25)</sup> 따라서 이러한 觀點에 立脚할 때 組織의 成功이란 그들의 權力(power)을 最大化하는 것이라는 前提下에, 이러한 目的 達成을 위해 각 組織은 他組織과 어떤 權力關係를 가지며, 이러한 權力關係에서 自身에 有利한 權力形成을 위해 자신의 組織 構造 및 行爲 패턴을 어떻게 變化시키는가에 대한 解明을 구하고자 하는 理論이다.

環境과 組織間의 關係研究 側面에서의 資源依存接近法은 環境과의 關係에서 組織에 대한 開放시스템의 思考를 취하며, 環境에 대한 認識에 있어 經營者의 選擇을 強調한다. 따라서 經營者는 組織의 核心業務關聯 資源을 外部에 依存하기 보다는 內部에서 解決할 수 있는 戰略을 驅使하게 된다. 組織은 결코 自己 充足의 存在가 아니며, 外部環境으로부터 諸 資源을 獲得, 處分하지 않으면 存續할 수 없는 存在이기 때문에 따라서 組織은 環境에 依存하면서 資源의 獲得과 處分을 둘러싸고 끊임없는 相互作用을 한다. 또한 組織은 外部 環境과의 相互作用을 하되, 단순히 環境의 支配를 받는 것이 아니라, 자신의 立場에서 環境을 規定하고 統制하려 한다.<sup>26)</sup> 결국 組織과 環境과의 關係를 考察하는 資源依存的 接近法은 組織이 環境에 適應하거나 反應하는 觀點이 아니라, 環境을 規定하거나 管理 및 創造한다는 觀點에서 組織과 環境과의 關係를 研究하는데 주된 關心을 두고 있는 것이다.

### 4) 네트워크理論

네트워크 概念導入은 組織間 關係의 分析對象을 擴張함으로써 이루어진 것으로 보는데, 組織間 關係의 分析單位는 初期에는 雙對的(dyadic) 關係次元에서 이루어져 각 個別 組織의 內部 構造·過程에 重點을 두다가 점차 3個 組織 以上の 多變的(multi-lateral) 組織間 關係 次元으로 分析單位를 擴大하여 시스템 全體의 觀點에서 分析을 하는 組織間 네트워크論으로 發展하

고 있다. 企業間 關係 觀點에서의 네트워크란 企業의 業務遂行을 위해 構成된 企業間 相互 關係體系<sup>27)</sup> 또는 個別企業의 獨立的 行爲가 維持되는 相互依存的인 企業間 合理的 統合 및 交換 關係시스템이며 企業間 連結構造가 雙對的 關係에서 多者間 關係로 擴張된 結果 形成된 企業間 關係構造이다.

企業間 네트워크는 特定關係에 의해 連結되는 企業의 集合을 말하는데, 企業間 서로 相互作用하는 關係를 管理하는 經濟시스템으로 定義할 수 있으며,<sup>28)</sup> 링크(link)와 노드(node), 스포크(spoke)와 허브(hub) 등의 概念으로 불리는 것이 그 基本構造로서, 産業과 企業사이의 中間 次元에서 競爭分析의 새로운 視覺을 提供하는 分析單位라고 할 수 있다. 企業間 네트워크는 企業間 協力關係를 理解하고 그것이 戰略에 미치는 影響을 理解하는 道具로 活用되면서 戰略의 네트워크라는 概念으로 바뀌고 있다.<sup>29)</sup> 즉 戰略的 네트워크는 企業의 競爭的 地位를 強化하기 위한 組織樣式으로 서로 獨立의이면서 相互關聯이 있는 利害關係組織들이 競爭의 優位를 獲得·維持하기 위해 長期的이고 意圖的인 結束關係를 갖게 된다.<sup>30)</sup> 組織間 네트워크는 血緣關係의 特性을 가지는 이른바 血緣네트워크 構造를 가질수 있으며 이 血緣네트워크 속에서 企業間 相互諮問, 援助, 精神的 支援, 資金 支援, 特惠的 去來 등이 形成된다.

##### 5) 關係마케팅

마케팅에서 關係(relationships) 概念의 導入<sup>31)32)33)</sup> 以後 많은 學者들이 Relational Marketing,<sup>34)</sup> Partnership,<sup>35)</sup> Strategic Alliances<sup>36)</sup> 등 多方面에서 이 分野에 대한 研究를 하여 왔다. 그러나 最近의 傾向을 보면 이러한 여러 概念들이 결국 關係마케팅(relationship marketing)으로 統一되는 趨勢에 있다.<sup>37)38)39)</sup> 結局 마케팅 全般의 패러다임에 있어 短期的 去來指向 目標에서 長期的 關係構造의 構築 目標로의 概念 轉換이 試圖되고 있는 것이다. Kotler도 去來 마케팅은 關係마케팅 概念의 一部分이며, 聰明한 마케터는 價値있는 顧客, 流通業者, 中間商 및 供給業者와의 長期的이고, 信賴的이며, “勝利-勝利” 關係(win-win relationships)를 構築하려 努力한다고 主張하고 있다.<sup>40)</sup> 關係마케팅의 窮極의 結果는 마케팅 네트워크라고 불리는 獨特한 企業 資産의 構築인 것이다.<sup>41)42)</sup> 결국 關係마케팅은 이제 마케팅 概念의 한 分派가 아닌 既存의 마케팅 패러다임의 全般을 代替하는 새로운 패러다임으로 定着되고 있는 것으로 볼 수 있다.<sup>43)44)</sup>

大多數의 關係마케팅 概念은 아직 産業財 마케팅에서의 企業間 關係나 購買者-販賣者 關係에 局限되고 있는데 關係(relationships) 概念으로 既存의 4P 中心의 마케팅 패러다임을 代替하는 同時에 이 概念을 企業 全般의 水準으로 끌어올려 새로운 企業 戰略 手段 내지 企業管理 理念으로까지의 擴張이 試圖되고 있는 趨勢이다.<sup>45)</sup>

關係마케팅은 長期間에 걸쳐 相互作用의이고, 個別化된, 그리고 價値附加的인 接觸을 통해서 個別 顧客들과의 네트워크를 把握하고, 維持하고, 構築하고, 그리고 兩側의 互惠의 惠澤을 위한 네트워크를 持續的으로 強化하는 統合된 努力으로 볼 수 있는데 이는, 顧客, 供給者, 餘他的 基盤構造를 形成하는 파트너들을 企業의 開發 및 마케팅 活動으로 統合시키려고 努力하며, 이러한 統合은 供給者, 顧客 또는 餘他 企業의 파트너와 密接한 相互作用의 關係를 가져온다. Morgan & Hunt는 關係의 交換의 모든 形態를 包含시킴으로써 폭넓은 定義를 提供하고 있는데 이들은 關係마케팅을 成功的인 關係의 交換을 構築, 發展, 維持를 指向하는 모든 마케팅 活動<sup>46)</sup>으로 定義하였다.

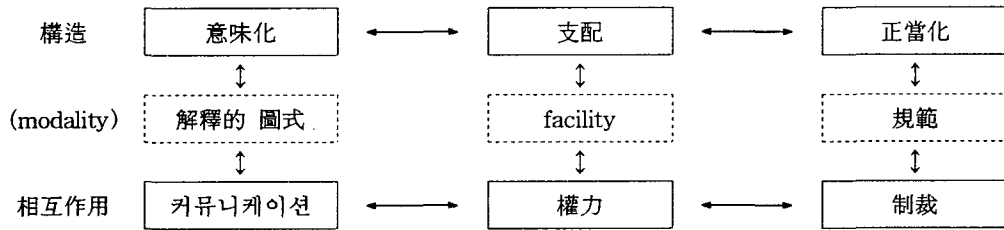
이러한 定義들에서 關係마케팅은 企業을 둘러싼 시스템 參加者들과의 連結 네트워크의 管理가 그 核心이다. 이는 企業과 顧客間의 直接的 連結의 管理뿐만 아니라 顧客들과 連繫된 餘他 參加者들간의 二次的 連結 네트워크의 管理나 顧客들간의 三次的 連結 네트워크의 管理도 包含하여야 한다.<sup>47)48)</sup>

### 3. 關係構造 管理의 意味

#### 3.1 關係構造의 概念

構造化理論<sup>49)</sup>에 의하면, 마케팅 시스템의 關係構造 屬性(relational properties)은 세가지 側面으로 說明될 수 있다. 첫째는 意味化(signification) 構造로서 이는 意味의 커뮤니케이션을 통한 相互作用이고, 둘째 支配(domination) 構造로서 이는 相互作用에 있어 權力(power)이나 權限(authorities)의 利用을 뜻하며, 正當化(legitimation) 構造는 規範의 適用을 통한 相互作用의 構成을 意味한다. 이러한 세가지 側面에서 關係構造는 相互作用을 可能하게 하고, 相互作用에 있어서 構造의 特性을 適用함으로써 關係構造가 再構成된다. 즉, 關係構造는 相互作用의 媒體이자 相互作用의 結果이며, 마케팅 시스템 內의 下部單位를 相互間에 體系의인 關係를 나타내는 마케팅 시스템의 持續的인 特性이라고 할 수 있다.<sup>50)</sup>

<그림 II-1> 關係構造의 次元



資料 : Giddens, A. (1984), The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration, Berkeley and Los Angeles: University of California Press, p. 29.

#### 3.2 關係構造 管理의 意義

關係構造 管理은 시스템 構成要素들의 關係가 形成·維持·發展되도록 連結·調整을 管理하는 것으로서 組織間 關係에서 相互依存性和 相互作用의 管理과 密接한 關聯이 있다. 相互依存性和 相互作用의 管理은 결국 交換關係의 構造와 過程에 直接 關聯되는 調整의 效率의 管理을 意味하는 것으로서 調整의 效率의 管理은 協力的 關係를 前提로 하는데, 이런 協力的 關係의 豫測要因은 構造의 決定要因과 心理的 決定要因으로 區分된다.

構造的 決定要因은 關係에서 파트너 數, 知覺된 信賴度 및 豫測과 關聯된 社會的 連結, 協力發生의 社會的 脈絡 등이 있으며, 心理的 決定要因으로는 파트너 價値의 類似性, 知覺된 地位의 類似性, 相互作用節次의 公正性 등이 있다.

네트워크에 胚胎(embedded)된 交換에 대한 關係構造 管理 研究는 親密한 長期的 關係의 意味와 關係評價에 대한 洞察力을 提供되는데, 다시 말하자면 關係의 價値와 共通의 利害를 어떤 要素에 의해 管理하는 것이 成果에 得이 되는가와 關聯된다. 이는 關係構造 管理은 어떻게 購買者와 販賣者가 힘을 獲得하고 使用하는가, 어떻게 情報를 共有하는가, 어떻게 影響力을 試圖하는가, 葛藤을 어떻게 줄이는가 및 自身の 私的 利益을 保護하는가의 問題를 構造와 過程의 側面에서 다루어져야 함을 意味한다.

過程的 側面에서의 關係構造 管理은 短期的 時點과 長期的 時點으로 나누어 說明할 수 있다. 短期的 時點에서는 交換 關聯 意思決定, 交換의 實行 및 交換 過程에서의 協력과 葛藤의 側面을 包含한다. 長期的 時點에서는 信賴·關係規範 및 共有價値와 같은 調整 構造의 去來關係 形成에 의한 市場, 位階組織이 아닌 中間形態의 混合組織에 대한 關心이 높아지고 있다.

構造的 側面에서의 關係構造 管理은 어떠한 關係構造가 成果에 利得이 되는지의 觀點에서

다루어진다. 具體的으로 어떠한 關係構造가 選擇되는 가의 基準으로 去來構造가 去來를 效果의으로 配列시키는 데 있어 調整·統制 및 信賴를 最小費用으로 提供할 수 있는나 經濟的 效率性 側面<sup>51)</sup>과, 權力의 實行과 關聯하여 相談, 信賴構築 및 狀況 再解釋의 社會的 過程에 胚胎되는나 社會的 效率性 側面이 있다.<sup>52)</sup>

### 3.3 關係構造 管理의 展開方向

關係構造 管理의 展開方向은 다음의 네가지 면에서 살펴 볼 수 있다.

첫째, 關係構造 管理는 安定的 關係를 開發하고, 關係의 安定性 慾望이 長期的 指向으로 長期的 利益을 위해 短期的 犧牲을 甘受하려는 方向으로 展開되어야 한다.

둘째, 關係構造 管理는 信賴를 構築하는 方向으로 展開되어야 한다. 信賴는 規範 및 個人間 關係와 關聯이 있다.

셋째, Arndt는 競爭의 市場이 自發的·長期的 結合關係에 의해 複雜한 形態로 構造化되는 內部化된 市場形態에 注目하여 去來가 그때 그때의 基準으로 遂行되는 것이 아니라 計劃·管理된다고 主張하였다.<sup>53)</sup>

넷째, 林鍾沅의 研究에서는 마케팅시스템을 構成하는 機關들과의 關係를 管理함으로써 얻는 利益을 連結利益(relationship merit)이라 하며 마케팅시스템 構成機關과의 關係維持·發展을 위한 戰略的 管理의 重要性을 浮刻시켰다. 특히 連結利益은 資産으로서의 本質을 지니며 이러한 資産은 마케팅시스템의 構成要素들과의 關係構造 管理를 통해서 形成·發展되는 市場資産(market asset)으로 定義된다.<sup>54)</sup>

## 4. 關係構造 管理類型의 先行變數

### 4.1 關係構造 管理에 대한 本 研究의 觀點

關係構造에 대한 本 研究의 接近은 앞에서 提示된 構造의 세가지 次元 中에서 既存의 企業間 關係研究들이 주로 焦點을 두었던 支配構造보다는 意味化 構造나 正當化 構造의 觀點에서 關係構造 및 그 管理에 接近하고자 한다. 따라서 關係構造에 있어 信賴의 重要性을 浮刻시키고 이러한 信賴構築과 同一한 脈絡에서 企業間 關係行爲가 未來行動에 信號가 된다는 側面에서 意味化에 重點을 둔다. 이러한 正當化構造와 意味化構造 觀點을 反映하기 위해서는 胚胎性(embeddedness)에 대한 考慮가 必要해진다. 여기서는 이러한 觀點을 擴張·說明하기로 하며, 本 研究에서 關係構造를 考察하는 方式은 既存의 大部分의 學者들이 接近하는 相互作用側面과 文化的·構造的 觀點을 同時에 強調한다. 따라서 既存에 考慮하지 못했던 혹은 덜 強調되었던 正當化와 意味化 側面을 同時에 強調하고자 한다.

企業間 關係構造에 관한 初期의 研究들은 離散的 交換과 關係의 交換을 區分하는데 焦點을 두고 이들 두가지 類型의 交換 差異를 區分하고 있다. 最近의 研究들은 이러한 研究를 繼承하여 關係的 交換의 多樣한 形態들을 說明하려 하고 있으며 이러한 離散的 交換과 連續的 交換을 連續線上에 位置시키는 試圖에 대한 批判도 提起되고 있다. 즉, 離散的 交換과 連續的 交換들 사이에 存在하는 多樣한 交換形態들이 實際로는 어떤 單一次元의 連續線上에 存在하는 것이 아니라 別個의 또는 多次元의 構造를 지닌다는 主張이 그것이다.

이러한 움직임을 보이는 最近의 研究로서 Heide의 研究를 들 수 있는데, 交換類型을 統制메커니즘(control mechanism)에 의해 分類하면서 離散的 交換을 市場支配(market governance)로 規定하고, 關係的 交換을 一方的 支配(unilateral governance)와 雙方的 支配(bilateral

governance)로 區分하였다.<sup>55)</sup> 그는 이러한 統制形態들간의 差異들이 關係構造 管理에 있어 相異한 接近方法을 示唆한다고 主張하는데, 雙方的 支配에 의해 企業間 關係가 生産的 方向으로 開發·維持될 수 있는데 支配의 方向에는 對稱性和 依存性이 影響을 미친다. 즉, 對稱的 依存성은 雙方的 支配를 促進하지만 一方的 依存성은 雙方的 支配를 減少시킨다.

本 論文은 Heide의 이러한 세가지 區分을 反映하면서 關係構造를 先行變數로서 考慮하고자 한다. Heide는 關係構造 管理方式을 從屬變數로 보고 있으나 本 研究에서는 媒介變數와 成果變數에 影響을 미치는 獨立變數로 考慮하고 統制方式 選擇은 狀況의 影響을 받는다고 假定하나 本 論文은 오히려 胚胎된 脈絡의 考慮를 強調하며, 依存性 등에 關係없이 信賴形成에 의한 關係構造 管理를 強調하고자 한다. 또한 構造가 行爲에 影響을 미친다는 것을 주로 假定하나 行爲가 構造에 影響을 미친다는 側面도 동시에 強調하는 構造의 接近을 指向한다.

#### 4.2 去來의 關係構造

去來의 關係構造는 價格을 去來의 唯一한 決定手段으로 보고 短期的, 非反復的으로 相互作用하는 去來方式으로서, 離散的 交換의 概念에 相應하며, 短期的, 非反復的으로 相互作用하는 去來의 交換(transactional exchange) 概念<sup>56)</sup>에 의해 잘 說明된다. Dwyer, Schurr & Oh는 “市外의 獨立的인 注油所에서 現金으로 商標없는 가솔린을 한번 購買하는 것”을 例로 들면서 이러한 去來의 交換의 純粹한 形態를 說明하고 있다.<sup>57)</sup>

傳統的 概念下에서의 去來는 販賣者-購買者間 感情의 要素가 排除되고 있으며 한번 行해진 去來는 다른 去來와 分離獨立된 것으로 본다. 完全競爭市場을 假定하고 있으며 行爲者는 寄與水準에 따라서 報償받는 것을 假定하고, 販賣者는 顧客에게 提供한 서비스의 內容에 따라 報償의 정도가 決定된다. 競爭者와 比較하여 많은 서비스를 提供할수록 報償의 크기는 커지게 된다. 市場은 調整 役割을 遂行하고, 인센티브 및 情報 시스템으로 認識되고 있으므로, 資源의 效率的 分配에 보이지 않는 손의 役割을 擔當하고 있다. 이러한 去來의 關係構造는 주로 價格에 의해 購買하고, 多數의 供給者들을 利用하고, 자주 反復的으로 供給者들을 바꾸는 狀況에서 發生한다.

市場은 個人이나 企業의 自己利益 行爲에 合理性和 一貫性을 주는 同時的 調整메카니즘(spontaneous coordination mechanism)으로서 市場去來의 參與者는 어떤 未來의 沒入에 대해서도 자유롭다. 去來의 關係構造는 自己利益의, 非協力的, 非制約的, 社會的 相互作用으로 特徵지워지며, 關係當事者들에게 柔軟性和 迅速性을 提供한다. 자신의 指向性에 대해 다른 사람에게 依存할 必要가 없으며 價格만이 唯一한 決定手段이다. 반면 去來의 關係構造는 技術的 知識의 企業間 移轉 및 學習에는 不適合하며 交換頻度와 複雜性이 增加하면 이의 實行·監視費用이 增加하기 때문에 交換을 構造化하는 다른 方法이 摸索되게 된다.<sup>58)</sup>

#### 4.3 位階의 關係構造

位階의 關係構造는 相互依存의 當事者들이 制度的 裝置를 통해 그들의 行爲를 調整하고 組織間 相互依存性을 管理하는 方式으로서, 情報의 非對稱性和 行爲의 不確實性에 따른 機會主義的 行爲의 可能性을 豫防하는 메카니즘으로서 支配構造의 形成이 重要視되며, 交換메카니즘의 複雜性을 줄이고 交換關係를 造成하여 주는 制度的, 契約的 協定을 重視한다.<sup>59)60)</sup> 이처럼 位階의 關係構造는 關係終決費用, 關係惠澤 등에만 焦點을 두고 이의 管理方式을 公式化하고 있다.

企業間 關係는 네트워크로서의 本質을 지니는데, 이러한 關係의 經濟的 論理는 位階의 硬直性 뿐 아니라 市場去來의 不確實性도 回避하려는 目的에 根據를 둔다. Sabel은 네트워크의 이런 觀點에서 支配構造를 構成的 秩序로 概念化하고 管理者(指揮者)의 役割에서 規則的 制定機



能을 強調하여 이의 制度化가 重要하다고 하였다.<sup>61)</sup>

그러나 아무리 契約이 完全하다 할지라도 支配構造의 決定後 現實 世界에서 일어날 수 있는 모든 狀況을 契約에 明記할 수 없다. 이같은 契約의 不完全성은 特定的 資産의 保護를 위해 必須的인 殘餘統制의 損失(loss of residual control)을 불러 일으키게 하고, 特定的인 資産의 去來에 있어서 去來 相對方의 機會主義를 抑制키 위해서 결국 所有權이 介入될 수밖에 없음을 意味하는 것이다. 이는 企業의 存在를 規定하는 資本을 통해 相互作用을 確認하는 것으로 企業間 關係管理의 強力한 統制手段이 된다.

#### 4.4 胚胎의 關係構造

胚胎의 關係構造는 機會主義的으로 行動할 確率을 줄이기 위해 非公式 擔保物 保障, 社會的 知識 등을 통해 對象을 管理하는 方式으로서, 經濟的 行動은 다른 行動과 마찬가지로 相對的 社會關係 및 폭넓은 關係의 네트워크에 의해 影響받는다는 것을 假定한다. 이러한 關係構造下에서는 理解關係의 破損과 非正規化된 契約要素에 따른 機會主義의 危險을 遮斷하기 위한 暗默的 實行메카니즘이 強調된다.<sup>62)</sup> 즉, 機會主義的 行動의 確率을 줄이기 위해 非公式 擔保物이 交換되며 評判이나 過去經驗에 의한 社會的 知識이 重要視된다. 이처럼 胚胎의 關係構造 管理類型은 信賴의 形成·誘發에 焦點을 두어 信賴를 形成하는 行動을 指向한다.

胚胎性(embeddedness)은 過去經驗과 期待가 現在 行動에 影響을 미친다는 점에서 歷史的이며, 行動은 多樣한 狀況에 從屬될 뿐 아니라 그들이 처한 脈絡을 變化시킨다는 점에서 反射的 이다. 또한 行動은 現實構成의 社會的 過程에서 形成된 知覺, 解釋 및 假定에 基礎한다는 점에서 解釋의 本質을 지닌다.

Dyer는 機會主義的으로 行動할 確率을 縮小하는데 使用되는 非公式 擔保物 保障으로 인하여 關係의 個個當事者가 機會主義 行動에 의하여 苦痛받지 않는다고 하였다.<sup>63)</sup> 여기서 非公式 擔保物 保障은 社會的 統合(social integrarion)의 概念을 反映한 것으로, 社會的 統合의 概念은 社會的 關係와 信賴의 役割을 重要視 한다. 즉 非公式 擔保物 保障은 社會的 制裁 또는 評判 制裁를 뜻하는 것으로 社會的 知識과 社會的 資本(評判 資本)은 非機會主義的 파트너를 선택하는 데 있어 去來者를 도와주며 또는 被害를 입은 當事者가 機會主義 當事者에 非法的 制裁를 賦課하게 한다.

네트워크 파트너의 選擇과 管理는 社會的 네트워크로서의 社會的 知識과 파트너의 評判에 根據하게 되는 것을 意味하며, 社會的 知識은 情報의 非對稱성을 減少시켜서 行動의 不確實性을 줄여줘 機會主義 行動의 可能性도 줄여준다. 또한 去來者와의 過去 相互作用의 歷史는 社會的 記憶을 創出하여 오랜 時間에 거친 公評 및 互惠성을 成就하게 하고,<sup>64)</sup> 評判은 非機會主義 行動의 歷史를 가진 當事者를 確認하는 探索메카니즘과 未來 去來에서의 保險메카니즘으로서 役割을 하게 한다.

## 5. 結論

企業間 交換關係의 形態는 傳統的으로 市場의 交換(market exchange)과 關係의 交換(relational exchanges)으로 分類된다. 企業間 關係構造는 市場과 位階의 論議를 넘어 中間組織, 關係的 交換 등의 概念이 導入되고 있는데, 이들은 다소 規範的 論議展開에 焦點을 두면서 關係로의 統合(integration into relationship) 現象을 說明하고 있다.

本 研究은 關係構造의 管理類型을 既存의 離散的 去來와 關係的 交換으로 區分하는 틀을 擴張하고자 하는데, 關係的 交換들은 모두 同質的인 關係構造를 지니는 것이 아니라 매우 異

質的인 類型들로 區分될 수 있다. 本 研究은 이러한 關係의 交換을 既存의 位階概念을 活用하고 關係의 交換의 概念을 精緻化하여 位階的 關係構造(hierarchical relationship structure)와 胚胎的 關係構造(embedded relationship structure) 概念을 導入하려고 노력하였으며, 實際적으로 非市場的 關係構造는 關係當事者들의 必要에 의해서 位階的 類型으로나 혹은 胚胎的 類型으로 管理되기도 하기 때문이다.

Bradach & Eccles는 市場과 位階(markets and hierarchies)를 連續線上的 相互排他的 統制 메커니즘으로 보는 一般的 見解와는 달리, 行爲者들간의 經濟的 去來(economic transactions)를 支配하는 세가지 統制메커니즘(control mechanism)으로 價格(price), 權威(authority), 信賴(trust)를 提示하면서 이들 價格, 權威 및 信賴는 獨立的으로 多樣하게 結合될 수 있다고 主張하였다.<sup>65)</sup> 이들은 市場과 位階라는 傳統的 接近法과는 달리 價格, 權威, 信賴라는 統制메커니즘이 經驗的 狀況에서 結合되는 方式을 強調하고 있다. 또한 이들은 去來費用 經濟學의 市場과 位階 틀에 價格과 權威간의 關係를 言及하면서 信賴를 하나의 統制메커니즘으로 看做하고 있다. 이들의 主張에 따르면 信賴는 社會的 規範과 個人的 關係로부터 生成되며, 價格 또는 權威와 結合하여 行爲者들간의 經濟的 關係를 支配하게 된다고 한다.<sup>66)</sup>

Williamson이 去來費用體系를 修正하여 中間組織을 提示하였지만<sup>67)</sup> 市場, 位階 및 關係的 契約은 相互排他的인 統制메커니즘이 아니며 實際로 說明할 수 없는 많은 部分들이 存在하는데, Bradach & Eccles에 따르면 市場, 位階 및 關係的 契約을 나타내는 價格, 權威 및 信賴는 相互獨立的인면서 多樣한 方法으로 서로와 結合될 수 있다.<sup>68)</sup>

同一 企業이 企業間 關係에서 複數 統制構造를 採擇할 수도 있는데 價格이 主導的 統制構造인 外注와 權威가 統制構造로서 作用하는 內部生産을 동시에 使用한다거나, 價格과 權威의 結合形態인 프랜차이즈와 位階形態인 直營을 동시에 하는 境遇 등이 그 예이다. 이러한 統制構造는 競爭을 誘導하고 境界의 移動을 容易하게 하여 柔軟性を 增加시킨다.<sup>69)</sup>

비록 經驗狀況에서 經濟去來를 支配하는 統制메커니즘으로서 價格, 權威, 信賴가 結合的으로 作用하는 것이 一般的이지만 이들 세가지 關係構造에서 각각의 統制메커니즘의 優先順位는 存在하며 각각의 統制메커니즘의 效果를 極大化하기 위하여 相互補完的인 形態를 지니게 된다. 이러한 意味에서 Powell의 市場, 位階 및 네트워크의 三分法은 企業間 關係構造 形態에 관한 有用한 洞察을 提供해준다. 즉, 그가 말한 位階는 市場去來가 企業으로 統合·內部化된 形態를 意味하지만 이러한 位階에 관한 主要 說明들은 位階的 特性을 지니는 企業間 關係構造를 剝明하는데 많은 示唆點을 提供한다.<sup>70)</sup> Gundlach & Murphy도 交換의 類型으로 去來의 交換과 關係의 交換외에 去來의 交換과 關係의 交換의 中間的形態로서 公式, 非公式的 契約에 基礎한 契約的 交換(contractual exchange) 概念을 設定해 놓고 있다.<sup>71)</sup>

本 研究에서 提示하는 關係構造 管理類型的의 세가지 先行變數 즉, 去來的 關係構造, 位階的 關係構造, 胚胎的 關係構造는 Powell의 市場, 位階, 네트워크로 區分하는 三分法을 活用하고, Bradach & Eccles의 價格, 信賴, 權威의 세가지 統制方式을 考慮하여 再構成하였다.

去來的 關係構造 管理類型은 不連續的인 市場去來로 特徵지워지며 價格을 主要한 統制手段으로 삼는다. 去來 相對方에 대한 어떠한 形態의 信賴나 沒入을 選好하지도 않으며 이러한 要因들의 重要性은 非效率的인 것으로 치부된다고 할 수 있다. 位階的 關係構造 管理類型은 關係構造 側面에서 制度的 契約에 의해 企業間 關係가 形成되는 性向이 强하다. 이를 더 擴張하면 位階的 關係構造 管理類型은 關係構造가 位階的이나 혹은 다른 形態이나에 關係없이 構造에 대한 接近方式이 一方의 影響力 行使와 相對方에 대한 統制로 特徵지워지게 된다. 따라서 位階的 關係構造 管理類型은 公式的·制度的 結合이나 非公式的 結合에 關係없이 沒入의 非對稱性 등으로 인해 相對方에 대한 權威的 態度를 취하려 한다. 胚胎的 關係構造 管理類型은 信賴를 그 核心으로 하는데, 이러한 信賴의 形成을 誘發하는 多樣한 活動들에 焦點을 두게 된다. 이러한 세가지 關係構造 管理類型的의 先行變數는 相互 密接한 關係를 가지고 있으며, 동시에 혹

은 一方面的으로 媒介變數나 成果變數에 影響을 준다고 할 수 있겠다.

## 참고문헌

- 1) Kotler, P. (1992), "Marketing's New Paradigm: What's Really Happening Out There", *Planning Review*, Sep.-Oct., pp. 50-51.
- 2) Sheth, J.N. (1992), "Emerging Marketing Strategies in a Changing Macroeconomic Environment: A Commentary", *International Marketing Review*, 9(1), p. 57.
- 3) Webster, F.E. Jr. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, 56(Oct.), p. 2.
- 4) Miles, R.E. and C.C. Snow (1986), "Organizations: New Concepts for New Forms", *California Management Review*, 28(3 Spring), p. 62.
- 5) Powell, W.W. (1990), "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization", In B.M. Staw and L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12, pp. 295 -296.
- 6) 曹緯鉉 (1995), "마케팅 시스템 關係化에 관한 研究 : 情報技術의 影響을 中心으로", 서울대학교 大學院 博士學位 論文.
- 7) 金東震 (1997), "關係構造 管理類型이 經營成果에 미치는 影響에 關한 研究 : 建設産業의 마케팅시스템을 中心으로", 仁荷대학교 大學院 博士學位 論文, pp.70-71.
- 8) Arndt (1983), op. cit., p. 44.
- 9) 林鍾沅, 金基燦 (1990), op. cit., p. 28.
- 10) 金基燦 (1992), "企業間 關係模型의 開發에 關한 研究 : 마케팅 戰略의 有效性을 中心으로", 서울대학교 大學院 博士學位 論文, p. 15.
- 11) Ibid., p. 15.
- 12) Ibid., p. 16.
- 13) Arndt, J. (1983), "The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing", *Journal of Marketing*, 47(Fall), pp. 44-54.
- 14) Bagozzi, R.P. (1979), "Toward a Formal Theory of Marketing Exchange", In J.N. Sheth and D.E. Garrett (eds.) (1986), *Marketing Theory : Classic and Contemporary Readings*, Cincinnati, Ohio, South-Weatern Publishing Co, pp. 324-336.
- 15) Ibid., pp. 324-336.
- 16) Bagozzi, R.P. (1975), "Marketing as Exchange", *Journal of Marketing*, 39(Oct.), pp. 32-39.
- 17) Bagozzi, R.P. (1979), op. cit., pp. 324-336.
- 18) Dwyer, F.B., P.H. Schurr and S. Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 51(April), pp. 11-27.
- 19) Cambell, Nigel C.G. (1988), "Competitive Advantage From Relationship Marketing : The Japanese Approach", in Andrew M. Pettigrew(ed.), *Competitiveness and The Management Process*, New York: Basil Black Well Ltd, pp. 230-244.
- 20) Kotler, P. (1988), *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentic-Hall International, Inc. pp. 9-10.
- 21) Arrow, K.J. (1979), "The Economics of Information", In M.L. Dertouzos and J. Moses (eds.), *The Computer Age : A Twenty-Year View*, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press., p. 48.
- 22) Coase, R. (1937), "The Nature of Firm", In O.E. Williamson (ed), *Industrial Organization*, Great Yarmouth : Galliard Ltd., pp. 3-22.
- 23) Williamson, O.E. (1979), "The Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, 22, pp. 233-261.
- 24) Williamson, O.E. (1985), op. cit.

- 25) Heide Jan B. (1994), "Interorganizational Governomer's in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, 58(Jan.), pp. 71-85.
- 26) Ibid., pp. 71-85.
- 27) Rockart, J.F. and J.E. Short (1991), "The Networked Organization and the Management of Interdependence", In M.S. Scott Morton (ed), *The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation*, New York : Oxford University Press, pp. 189-219.
- 28) Jarillo, J.C. (1988), "On Strategic Networks", *Strategic Management Jouanal*, 9, p. 32.
- 29) Ibid., p. 32.
- 30) Ibid., p. 32.
- 31) 林鍾沅 (1987), "Relationship Marketing의 導入과 展開", *經營論集*, 서울大學校 經營研究所, 6, pp. 52-69.
- 32) Dwyer, F.B., P.H. Schurr and S. Oh (1987), op. cit., pp. 11-27.
- 33) Cambell, Nigel C.G. (1988), op. cit., pp. 230-244.
- 34) Dwyer, Schurr and Oh (1987), op. cit., pp. 11-27.
- 35) Anderson, James C. and James, A. Narus (1991), "Partnering as a Focused Market Strategy," *California Management Review*, Spring, pp. 95-113.
- 36) Day, G.S. (1990), *Market Driven Strategy*, New York: The Free Press.
- 37) Cowles, Deborah L. (1994), "Relationship Marketing for Transaction Marketing Firms: Viable Strategy via Command Performance", Jagdish N. Sheth and Atul Parvatiyar (eds.), *1994 Reserach Conference Proceedings: Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*, Business School of Emory.
- 38) Grönroos, C. (1990a), *Service Management and Marketing*, Lexington Books.
- 39) Morgan, R.M. and S.D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58(July), pp. 20-38.
- 40) Kotler, P. (1988), op. cit.
- 41) Ibid.
- 42) 林鍾沅 (1992), "Relationship Marketing and Relationship Merits", *마케팅 研究*, 韓國마케팅學會, 3, pp. 173-195.
- 43) Kotler, P. (1992), "Marketing's New Paradigm: What's Really Happening Out There", *Planning Review*, Sep.-Oct., pp. 50-52.
- 44) Webster, F.E. Jr. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, 56(Oct.), pp. 1-17.
- 45) 曹崐鉉 (1995), op. cit., p. 57.
- 46) Morgan, R.M. and S.D. Hunt (1994), op. cit., p. 20.
- 47) 宋昌錫 (1996), "假想環境에서의 連結마케팅에 關한 研究", 서울大學校 大學院 博士學位 論文, pp. 60-63.
- 48) Anderson, James C., Håkan Håkansson, & Jan Johanson (1994), "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, 58(Oct.), pp. 1-15.
- 49) Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- 50) 曹崐鉉 (1995), "마케팅 시스템 關係化에 關한 研究 : 情報技術의 影響을 中心으로", 서울大學校 大學院 博士學位 論文, pp. 14-15.
- 51) Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.
- 52) Granovetter, M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91(3 Nov.), pp. 481-510.
- 53) Arndt, J. (1979), "Toward a Concept of Domesccated Markets", *Journal of Marketing*, 43(Fall), pp. 69-75.
- 54) 林鍾沅 (1992), "Relationship Marketing and Relationship Merits", *마케팅 研究*, 韓國마케팅學會, 3, pp.

173-195.

- 55) Heide Jan B. (1994), "Interorganizational Governance's in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, 58(Jan.), pp. 71-85.
- 56) Dwyer, F.B., P.H. Schurr and S. Oh (1987), op. cit., pp. 13-18.
- 57) Gundlach, G.T. and P.E. Murphy (1990), op. cit., p. 34.
- 58) Powell, W.W. (1990), op. cit., pp. 300-305.
- 59) Williamson, O.E. (1995), op. cit.
- 60) Palay, Thomas M. op. cit., pp. 187-206.
- 61) Sabel, Charles F.(1993b), "Constitutional Ordering in Historical Context", in Scharpf, Fritz W.(ed.), *Games in Hierarchies and Networks*, Frankfurt/M. : Campus Verlag, pp. 65-72.
- 62) Granovetter, M. (1985), op. cit., pp. 487-492.
- 63) Dyer, Jeffrey H.(1993a), op. cit.
- 64) Ouchi, W.G.(1984), *The M-From Society*, New York : Avon Books.
- 65) Bradach, J.L. and R.G. Eccles (1989), "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms"  
In W.R. Scott and J. Blake (eds.), *Annual Review of Sociology*, 15, pp. 97-118.
- 66) Ibid., pp. 97-118.
- 67) Williamson, O.E. (1985), op. cit.
- 68) Bradach, J.L. and R.G. Eccles (1989), op. cit., pp. 97-118.
- 69) Ibid., pp. 97-118.
- 70) Powell, W.W. (1990), "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization", In B.M. Staw and L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12, pp. 295-336.
- 71) Gundlach, G.T. and P.E. Murphy (1990), "Ethical and Legal Foundation of Exchange", *Marketing Theory and Applications*, AMA Winter Educator's Conference, p. 34.