

13. *Structuur en ontwikkeling van afzetkanalen: een literatuuroverzicht*

M.T.G. MEULENBERG

SAMENVATTING

Dit artikel geeft een overzicht van studies op het gebied van de structuur en ontwikkeling van afzetkanalen. Deze studies worden in twee hoofdgroepen ingedeeld. De eerste hoofdgroep omvat onderzoek en beschouwingen waarin het marktmechanisme een centrale invloed heeft op de structuur van het afzetkanaal. Deze studies betreffen vaak 'conventionele' afzetkanalen, en zijn doorgaans van economisch karakter. Binnen deze groep wordt in dit overzicht nader onderscheid gemaakt tussen studies die kosten, respectievelijk die kosten en opbrengsten als verklarende variabele centraal stellen.

In dit overzicht wordt een tweede hoofdgroep van studies onderscheiden waarin, naast de werking van het marktmechanisme, tevens de coördinatie van het marktbeleid van de kanaalleden vorm geeft aan het afzetkanaal. Binnen deze tweede hoofdgroep worden zowel studies van overwegend economisch als studies van gedragswetenschappelijk karakter aan de orde gesteld. Deze studies van economisch karakter worden verbijzonderd in: a) economische modellen waarin wordt vastgesteld welke coördinatiemechanismen wenselijk/noodzakelijk zijn voor een 'optimaal' afzetkanaal; b) analyses van afzetkanalen met behulp van concepten uit de institutionele economie, zoals de Transaction Cost Economics van Williamson (1975, 1986) en c) de analyse van afzetkanalen als 'Political Economies' (Stern, Reve, 1980). Coördinatie van het marktbeleid in het afzetkanaal roept vragen op ten aanzien van macht, afhankelijkheid en conflict in het afzetkanaal. Een aantal belangwekkende studies op dit gebied passeren de revue.

Dit literatuuroverzicht laat zien dat het inzicht in de basisconcepten en -processen, die tegen het einde van de zestiger jaren/begin van de zeventiger jaren op het onderhavige gebied zijn geïntroduceerd, aanmerkelijk is verdiept. Daarentegen lijken er sinds die tijd weinig fundamenteel nieuwe inzichten te zijn verkregen. Een nauwere afstemming van gedragswetenschappelijk en economisch onderzoek op dit gebied wordt bepleit.

1. INLEIDING

Ondernemingen zijn zich in toenemende mate bewust van de noodzaak om hun activiteiten in het afzetkanaal van een bepaald produkt goed op elkaar af te stemmen. Dit geldt onder meer voor activiteiten op het gebied van de verkoop, informatie-overdracht, logistiek en het kwaliteitsbeheer. Het groeiend belang van de onderlinge afstemming van deze activiteiten heeft het onderzoek naar afzetkanalen gestimuleerd. In de marketing discipline wordt dit onderzoek vanuit verschillende gezichtshoeken verricht.

In de economisch gefundeerde theorieën over afzetkanalen zijn kosten en opbrengsten de centrale verklarende variabelen. Deze theorieën verschillen met name in hun vooronderstellingen ten aanzien van de marktstructuur, zoals het aantal marktpartijen,

de mogelijkheid van toe- en uittreden van tussenhandelaren en de homogeniteit van produkten. Ook wordt de invloed van het afzetkanaal op de omzet op uiteenlopende wijze meegenomen. Andere economische modellen over afzetkanalen, zoals de Transaction Cost Analysis van Williamson (1975), maken specifieke vooronderstellingen over het ondernemersgedrag.

Naast deze economische analyse is, in het bijzonder onder invloed van Stern (1969), veel gedragswetenschappelijk onderzoek verricht naar de structuur en de ontwikkeling van afzetkanalen. Er is veel aandacht besteed aan macht, afhankelijkheid en conflict in afzetkanalen.

Geleidelijk is de studie van afzetkanalen verruimd tot theorieën en modellen die economische en gedragswetenschappelijk elementen combineren. Zo wordt het afzetkanaal ook wel gezien als een 'Political Economy': een onderling samenhangend geheel van economische en socio-politieke processen en structuren, die in relatie staan met een economische en socio-politieke omgeving (Stern en Reve, 1980).

Deze verschillende invalshoeken tot de studie van afzetkanalen zullen in dit literatuuroverzicht de revue passeren. Nadat een aantal algemene aspecten van de structuur en ontwikkeling van afzetkanalen zijn belicht komen studies aan de orde die zich richten op de ontwikkeling van afzetkanalen onder invloed van de marktmechanisme. Dit zijn doorgaans studies van economisch karakter.

Vervolgens wordt aandacht besteed aan onderzoek van het afzetkanaal, als verticaal marketing systeem. Hierin wordt niet alleen het marktmechanisme maar ook de coördinatie van het marktbeleid in de analyse opgenomen. Dit onderzoek omvat zowel economische als gedragswetenschappelijke studies. Wij zullen ons in dit overzicht tot de hoofdstromen in het onderzoek moeten beperken. Een evaluerende slotbeschouwing sluit het artikel af.

2. HET AFZETKANAAL: DEFINITIE, FUNCTIES, INSTITUTEN EN KARAKTERISTIEKEN

Stern en Ansary (1988, p. 3) definiëren een afzetkanaal (= Marketing Channel) als: 'Therefore, marketing channels can be viewed as sets of interdependent organizations involved in the process of making a product or service available for use or consumption'. Het beschikbaar stellen van een produkt of dienst op een bepaalde plaats en tijdstip is de kern van de distributiefunctie. Deze distributiefunctie krijgt gestalte in het afzetkanaal van het bewuste produkt. Zij hangt nauw samen met andere activiteiten, zoals communicatie, produktstandaardisering, verpakking en credietverlening. Deze samenhang is met de opkomst van marketing management versterkt.

In de *functionele* benadering van de marketing (zie bijvoorbeeld Clark, Clark, 1947) worden een aantal marketing functies onderscheiden, die allen van betekenis zijn voor de doorstuwing van een produkt door het afzetkanaal: 'a) Exchange functions (Buying and Selling); b) Physical Supply functions (transportation, storage); c) Facilitating functions (financing, risk taking, marketing information, standardisation and grading)'. Uitoefening van deze functies door een individuele onderneming zou men kunnen opvatten als een onderdeel van het beleid ten aanzien van de 'Marketing Mix':

<i>Marketing functies.</i>	Gerelateerd aan:	<i>Marketing Instrumenten.</i>
'Exchange functions' (buying and selling)	<----->	Prijs Persoonlijke verkoop
'Physical supply functions' (transportation, storage)	<----->	Distributie (fysieke distributie)
'Facilitating functions' (financing, risk taking)	<----->	Distributie
(marketing information)	<----->	Communicatie (reklame, voorlichting)
(grading and sorting)	<----->	Product

Soortgelijke classificaties van handelsfuncties kunnen ook worden aangetroffen in beschouwingen over de Organisatie en Techniek van de Handel (zie bijvoorbeeld Haccoû, 1948 en Muiswinkel, 1962). Stern en El Ansary (1988) onderscheiden in navolging van Vaile, Grether en Cox (1952) de volgende functies in het afzetkanaal: 'Physical Possession, Ownership, Promotion, Negotiation, Financing, Risking, Ordering, Payment'. Ook deze functie-indeling toont veel overeenkomst met de hierboven gegeven indeling van marketing functies.

Alderson (1957, 1965) vatte de functies van een afzetkanaal samen als: 'sorting out', het hergroeperen van een grote heterogene partij in een aantal kleine homogene partijen, 'accumulation', het samenbrengen van veel kleine homogene partijen tot één grote homogene partij; 'allocation', het breken van een grote homogene partij in een aantal kleinere partijen; 'assorting', het samenvoegen van verschillende kleine homogene partijen in een grotere heterogene partij, die aansluit bij de behoefte van de klant. Dit 'Sorting principle' van Alderson is een verfijning van de bekende functie-omschrijving van de tussenhandel als 'Collecteren, hergroeperen en distribueren'.

De *institutionele* benadering van afzetkanalen richt zich op de formele organisatie van de functie-vervulling, in het bijzonder op de instituten die marketingfuncties in het afzetkanaal vervullen (Duddy and Revzan, 1953). Marketing instituten, zoals tussenhandelaren en technische markten, zijn ontstaan om bepaalde functies in het afzetkanaal te vervullen. Veranderende marktomstandigheden kunnen de sterke punten van een marketing instituut afzwakken.

Het *marketing management* heeft de distributietaken van een onderneming in een breder kader geplaatst dan de functionele en institutionele benadering.

Kotler (1971) onderscheidt de distributiebeslissingen van ondernemingen in: '...distribution strategy, ...distribution location, ...distribution logistics ...distribution management...' (zie ook Lilien en Kotler, 1983). In deze benadering zijn afzetkanalen de resultante van ondernemingsbeslissingen op de genoemde vier terreinen van het distributiebeleid.

Men kan een afzetkanaal beschrijven aan de hand van de volgende *karakteristieken*: a) direct of indirect; b) intensief, selectief of exclusief; c) één of meer kanalen; d) afstemming door marktmechanisme of door coördinatieprocedures. Mallen (1977) stelt voor

om een afzetkanaal te beschrijven aan de hand van: a) de structurelementen van een afzetkanaal, te weten functies, instituten en vestigingen; b) de stromen in een afzetkanaal, zoals die van onderhandeling, eigendomstitel en fysiek produkt; c) het aantal onafhankelijke eenheden per structurelement. Bucklin (1970) ontwikkelde een soortgelijke methode om afzetkanalen te typeren.

De karakterisering van afzetkanalen aan de hand van voorgaande criteria vormt een hulpmiddel om het voor en tegen van alternatieve afzetkanalen te vergelijken. Uiteindelijk echter zal een onderneming een afzetkanaal kiezen op grond van verwachte kosten en opbrengsten. Dit vereist inzicht in de processen die zich in het afzetkanaal voordoen. Theorie en onderzoek ten aanzien van afzetkanalen richten zich dan ook vooral op de processen die in een afzetkanaal aan de orde zijn. Dit zal blijken uit het volgende overzicht.

3. THEORIE EN ONDERZOEK OVER DE ONTWIKKELING VAN AFZETKANALEN ONDER INVLOED VAN HET MARKTMECHANISME

3.1. Theorie en onderzoek over de ontwikkeling van afzetkanalen onder invloed van kostenontwikkelingen

In een aantal theorieën wordt de structuur van het afzetkanaal van een produkt beschouwd als de resultante van het minimaliseren van de doorstuwingskosten. Hierbij wordt verondersteld dat de markt doorzichtig is en dat vrije toe- en uittreding van tussenhandelaren mogelijk is. De invloed van een specifieke kanaalstructuur op de vraag wordt niet in de beschouwingen betrokken.

Alderson (1954) stelde dat tussen m producenten en n consumenten een tussenhandelaar zal optreden, indien hierdoor het aantal transacties afneemt, dus indien $(m + n) < m \cdot n$. De rechtvaardiging van dit 'Minimum transactie' criterium ligt ons inziens in het feit dat bij afname van het aantal transacties de doorstuwingskosten dalen, indien de kosten per transactie constant blijven. Indien met ieder contact de kosten A gemoeid zijn, zullen de kosten $A \cdot m \cdot n$ bedragen als tussen alle producenten en alle consumenten een contact wordt gelegd. In het geval van één tussenhandelaar tussen m producenten en n consumenten zijn daarentegen de kosten gelijk aan $A \cdot (m+n)$, met als gevolg besparingen van $S_1 = A \cdot (m \cdot n - (m + n))$. Indien deze besparingen als winst aan de handelaar toevloeden zullen nieuwe handelaren tot de markt toetreden totdat de winst voor de handelaren verdwenen is, dus totdat $A \cdot (m \cdot n - w \cdot (m + n)) = 0$ en $w = m \cdot n / (m + n)$, (zie bijvoorbeeld Balderston, 1958). Deze gedachtengang veronderstelt vrije toetreding tot de markt en constante, voor iedere handelaar gelijke, kosten per transactie. Hierbij wordt tevens verondersteld dat de besparingen S_1 niet door prijsverlagingen of prijsverhogingen van het betreffende produkt aan respectievelijk consument of producent ten goede komen. Deze situatie met w tussenhandelaren is echter geen stabiel evenwicht, aldus Etgar en Zusman (1982). Analoog aan de voorgaande redenering kunnen immers tussen de w tussenhandelaren en de m producenten, respectievelijk tussen de w tussenhandelaren en de n consumenten, op grond van het minimum transactie criterium additionele lagen tussenhandelaren w_1 en w_2 in het afzetkanaal optreden. Het aantal tussenhandelaren w zal dan volgens het minimum transactie-criterium ook het optimaal aantal

handelaren tussen w_1 en w_2 moeten zijn, hetgeen niet in zijn algemeenheid geldt.

Etgar en Zusman (1982) hebben de ontwikkeling van een afzetkanaal onderzocht onder de vooronderstelling dat de tussenhandelaar zijn winst tracht te maximaliseren door het kopen en verkopen van informatie:

$$Pr = R - C = n_i \cdot m \cdot p - L \cdot (m + n_i) - F(m, n_i), \quad \text{voor:}$$

Pr = winst/handelaar; R = omzet; C = kosten; n_i = aantal afnemers van informatie per handelaar i ; m = leveranciers van informatie; p = prijs per eenheid informatie; L = kosten per contact per afnemer, c.q. leverancier, van informatie; $F(m, n_i)$ = kosten van verwerking van informatie.

Nieuwe tussenhandelaren zullen bij vrije toetreding tot de markt toetreden totdat voor iedere handelaar geldt dat $Pr = 0$. Hieruit volgt voor de prijs per eenheid informatie: $p = L/m + L/n_i + F(m, n_i)/m \cdot n_i$. Bij vrije toe- en uitreding zal het aantal tussenhandelaren daar stabiliseren waar $AC = p$, voor AC = de gemiddelde kosten van informatieverwerking en -verwerking per eenheid informatie. Het aantal klanten per tussenhandelaar zal uiteindelijk stabiliseren bij $d AC / d n_i = 0$. Hieruit volgt een evenwichtswaarde van het aantal afnemers van informatie per tussenhandelaar, $n_i(e)$, en van het aantal tussenhandelaren $w(e) = n/n_i(e)$. Etgar en Zusman passen dezelfde gedachtengang toe voor het eventueel ontstaan van een tweede laag tussenhandelaren tussen de $w(e)$ tussenhandelaren en n kopers van informatie. Zij komen zo in beginsel tot k lagen tussenhandelaren in het afzetkanaal en concluderen: '... that the price of an information bit must always decline as information moves from one channel level to the next one...'

Een andere economische gedachtengang over de ontwikkeling van afzetkanalen is dat ondernemingen functies zullen afstoten naar of overnemen van aangrenzende ondernemingen in de bedrijfskolom, indien zij deze functies minder efficiënt respectievelijk efficiënter, kunnen vervullen. Stigler (1951) spreekt in dit verband van verticale specialisatie, en Mallen (1973) van 'Spin off'. Een dergelijke benadering stelt de optimale uitoefening van de marketing functies centraal. Zij veronderstelt dat het afstoten/overnemen van functies niet door institutionele weerstanden wordt belemmerd.

3.2. Theorie en onderzoek over de ontwikkeling van afzetkanalen onder invloed van omzet en kosten

In een aantal theorieën over de structuur van conventionele afzetkanalen spelen naast kostenoverwegingen ook omzetoverwegingen een belangrijke rol.

Aspinwall (1962) stelt dat het direct of indirect zijn van een afzetkanaal afhangt van de aard van het betreffende produkt. Hiertoe onderscheidt hij produkten op grond van de volgende criteria: (1) frequentie van aankoop, (2) bruto marge, (3) diensten en extra's die bij het produkt worden geleverd, (4) duur van het gebruik, en (5) zoektijd die de consument nodig heeft voor de keuze van het produkt. In het geval dat '(1) hoog is en (2), (3), (4), (5) laag zijn', is indirecte afzet via een of meer tussenhandelaren het meest waarschijnlijk. Deze produkten worden door Aspinwall aangeduid met 'Red goods'. Wanneer '(1) laag is en (2), (3), (4), (5) hoog zijn' wordt een produkt volgens Aspinwall direct afgezet. Deze goederen worden door Aspinwall als 'Yellow goods' aangeduid. Tussen deze twee extremen doen zich allerlei overgangen voor. Er zij echter

opgemerkt dat ook diverse 'Red Goods' door grootwinkelbedrijven rechtstreeks worden ingekocht vanwege het groot aankoopvolume.

Ook in de 'Postponement-Speculation' theorie van Bucklin (1965) wordt ter verklaring van de structuur van het afzetkanaal zowel aan afzet als aan kosten aandacht besteed. Om het marktrisico te beperken zullen producenten differentiatie zo lang mogelijk instellen: 'Postponement'. Dit impliceert directe afzet. Anderzijds is een onderneming geneigd om haar producten te verbijzonderen om snel aan de vraag te kunnen voldoen: 'Speculation'. Het laatste stimuleert indirecte afzet. De functionele samenhang tussen de gemiddelde distributiekosten per eenheid produkt, als afhankelijke variabele, en de lengte van de besteltijd, als onafhankelijke variabele, verschilt voor een direct en indirect afzetkanaal. Bij korte besteltijden zijn de distributiekosten per eenheid hoger voor directe dan voor indirecte afzetkanalen. Dit zal een indirect afzetkanaal stimuleren. Het omgekeerde geldt bij lange besteltijden. Bucklin verfijnde dit model door tevens eventuele opslagkosten van de afnemer in de analyse te betrekken.

4. THEORIE EN ONDERZOEK OVER HET AFZETKANAAL ALS EEN VERTICAAL MARKETING SYSTEEM

4.1. Inleiding

De structuur van het afzetkanaal voor een produkt is in imperfecte markten een strategisch vraagstuk dat niet louter aan de sturing van de markt wordt overgelaten. Om haar marketing doel te bereiken zal een onderneming trachten om het distributiebeleid voor haar produkt in het afzetkanaal te coördineren: 'Since the mid-sixties, there is a growing consensus among marketing scholars that one should consider distributive channels as interorganizational systems... composed of interdependent units. The fact of their interdependence makes coordination among units a necessary prerequisite for the continued operation and goal achievement of the system as a whole as well as of its parts ... (Etgar and Izraeli, 1982). Bij diverse produkten ontwikkelt zich het afzetkanaal tot een geheel van ondernemingen, die hun afzetbeleid coördineren. Deze coördinatie kan worden bewerkstelligd door beleidsafspraken/gezamenlijke plannen, door contractuele afspraken, dan wel door integratie van ondernemingen. Deze drie structuren van het afzetkanaal worden wel aangeduid als respectievelijk 'administrative systems', 'contractual systems' en 'corporate systems'.

De theorieën en het onderzoek ten aanzien van afzetkanalen hebben op deze ontwikkelingen ingespeeld. Beleidscoördinatie, macht, afhankelijkheid en conflicten in het afzetkanaal worden belangrijke vraagstellingen in de studie van het afzetkanaal.

De economische analyse van afzetkanalen heeft dit opgepakt in:

- de analyse van relaties tussen ondernemingen in het afzetkanaal onder aanname van een oligopolistische/duopolistische marktform en met behulp van concepten uit de speltheorie (zoals bij voorbeeld: Baligh en Richartz, 1967; McGuire en Staelin, 1983; Jeuland en Shugan, 1983; Coughlan, 1985)
- de afweging van transactiekosten onder invloed van de markt, ten opzichte van transactiekosten bij sturing door coördinatie-procedures (zoals bij voorbeeld: Williamson, 1975; Heide en John, 1988; Butaney en Wortzel, 1988; Etgar en Izraeli, 1982)

– de studie van het afzetkanaal als een organisatie van economisch, maar tevens socio-politiek karakter, die in een economische en sociaal politieke omgeving functioneert (zoals bij voorbeeld: Arndt, 1979; Frazier, 1983b; Stern en Reve, 1980).

De gedragswetenschappelijke analyse van het afzetkanaal heeft aan betekenis gewonnen. Onderzoek en theorievorming hebben zich met name gericht op macht, afhankelijkheid en conflict in het afzetkanaal (zie bij voorbeeld Stern, 1969; El-Ansary en Stern, 1972; Hunt en Nevin, 1974; Robicheaux en El-Ansary, 1975/76; Etgar, 1976; Lusch en Brown, 1982; Frazier, 1983a, 1983b; Frazier en Sheth, 1985; Hunt e.a., 1987; Schul en Babakus, 1988).

4.2. Economische modellen van het afzetkanaal onder de vooronderstelling van onvolledige mededinging

Economische beschouwingen over het afzetkanaal, onder de vooronderstelling van onvolledige mededinging, besteden aandacht aan de coördinatie van het ondernemingsbeleid in het afzetkanaal. Een monopolist die aan twee ondernemingen een halffabrikaat levert kan prijsdiscriminatie benutten door de onderneming met de hoogste prijselasticiteit van de afgeleide vraag te integreren (Wallace, 1937). Perry (1978) toonde aan dat de dominante onderneming in een sector geneigd is om ten behoeve van prijsdiscriminatie industrieën met een relatief hoge prijselasticiteit van de afgeleide vraag te integreren. De mate waarin dit geschiedt is afhankelijk van de omvang van concurrerende aanbieders in de markt.

De mogelijkheid om het marktbeleid voor een produkt door het afzetkanaal te coördineren is groter, naarmate de betreffende producent in het afzetkanaal meer macht heeft. Volgens Porter (1980) groeit deze macht indien: a) er sprake is van een oligopolistische marktform; b) het voor afnemers kostbaar is om van leverancier te veranderen; c) het produkt een belangrijk onderdeel van het eindprodukt van de afnemer vormt, of een belangrijk element van het productieproces uitmaakt.

Diverse auteurs hebben de keuze van distributiepunten door ondernemingen in een oligopolistische markt geanalyseerd. Pashigian (1961) deed dit voor voor een franchise-systeem.

Jeuland en Shugan (1983) tonen aan dat in een afzetkanaal gekenmerkt door 'één producent en één detaillist, één produkt, zekerheid, constante variabele kosten en streven naar winstmaximalisatie' het Cournot-Nash optimum een suboptimaal resultaat voor het afzetkanaal als geheel oplevert.

Onder de door hen geformuleerde marktspecificatie kan de winst voor het afzetkanaal worden verhoogd door een lagere detailhandelsprijs dan de prijs die de detaillist zou kiezen bij individuele winstmaximalisatie. De totale winst van het kanaal moet dan wel zo worden verdeeld dat producent en detaillist aan een dergelijk beleid willen meewerken. Dit maakt dus coördinatie van het beleid in het afzetkanaal noodzakelijk. Norton (1987) generaliseerde de resultaten van Jeuland en Shugan naar concurrerende markten met meer producenten en detaillisten.

McGuire en Staelin (1983) analyseerden de structuur van een afzetkanaal in een markt met twee producenten, die ieder hun produkt slechts via één type verkooppunt kunnen afzetten. Dit verkooppunt kan eigendom zijn van de producent dan wel van een zelfstandige detaillist. Ieder verkooppunt wordt geconfronteerd met een dalende vraag-

curve die lineair is in de prijzen. Substitutie tussen de produkten wordt niet uitgesloten. De marginale kosten worden constant verondersteld. Deze auteurs concluderen dat de structuur van het afzetkanaal door de substitueerbaarheid van de produkten zal worden beïnvloed. De producenten zullen hun produkten bij geringe substitueerbaarheid via een eigen verkooppunt, maar bij hoge substitueerbaarheid via een zelfstandige detaillist afzetten. Deze conclusie steunt volgens Moorty (1988) op het feit dat onder de gegeven modelspecificatie de vraagcurve van het betreffende produkt als gevolg van distributie via zelfstandige detailhandelaren kan stijgen. Hiertoe moet echter aan een aantal voorwaarden worden voldaan, die door Moorty zijn afgeleid. Coughlan (1985) concludeert dat in een situatie van duopolie met produktifferentiatie integratie van de marketingfunctie door de producenten tot meer prijsconcurrentie zal leiden dan afzet via zelfstandige tussenhandelaren.

Zusman en Etgar (1981) onderzoeken met behulp van onderhandelingstheorieën welke prijsstelling een producent ten opzichte van de groothandelaar, respectievelijk een groothandelaar ten opzichte van een detaillist, moet hanteren om de winst voor beide partijen zo groot mogelijk te maken. Welk beloningsschema moet de coördinerende onderneming, de 'Principal', hanteren om bij een andere onderneming in het afzetkanaal, de 'Agent', een gedrag te bewerkstelligen dat haar belang zo goed mogelijk dient?

4.3. Analyse van het afzetkanaal met behulp van concepten uit de institutionele economie

Of de vorm van het afzetkanaal beter door het marktmechanisme dan wel door coördinatie-procedures kan worden bepaald, zal onder meer afhangen van de transactiekosten. Een belangwekkende theorie op dit gebied is de zogenaamde Transaction-Cost Economics van Williamson (1975). Deze auteur vat de verschillen van zijn theorie met de klassieke prijstheorie als volgt samen (Williamson, 1986, p. 151):

- '(1) Organisational man is computationally less competent but motivationally more complex than economic man;
- (2) The transaction, rather than a good or service, is regarded as the basic unit of analysis, the dimensions of which are essential to pattern recognition and to efforts at economising;
- (3) The firm is regarded as a governance structure rather than a production function;
- (4) Contracting and competition are assessed in a comparative institutional way in both *ex ante* and *ex post* respects rather than in once-for-all terms.'

Basiskarakteristieken die in de Transaction-Cost Economics aan de marktpartners worden toegeschreven, zijn 'opportunism', gedefinieerd als '... self interest with guile', en 'bounded rationality' (Williamson, 1975). Zij bemoeilijken het proces van open ruil in de markt. Ook omgevingsfactoren zoals onzekerheid en concentratie van ondernemingen kunnen de flexibiliteit en de doelmatigheid van het ruilproces in het afzetkanaal belemmeren. Een vraag is nu of bepaalde beheersvormen kunnen bijdragen tot verlagening van de transactiekosten. Ook komt de vraag aan de orde of ondernemingen zich door middel van bepaalde beheersvormen kunnen beveiligen tegen het opportunisme van andere ondernemingen. Bij voorbeeld, investeringen van ondernemingen in hun relatie met andere ondernemingen in het afzetkanaal zouden volgens de T(ransaction) C(ost) A(nalysis) door verticale integratie kunnen worden veilig gesteld. Heide en John

(1988) betogen echter dat een dergelijke TCA-benadering niet compleet is. Men zal tevens de relaties met andere in het afzetkanaal opererende ondernemingen moeten beschouwen. Zo zouden volgens de TCA kleine vertegenwoordigers hun investering in de relatie met een grote leverancier kunnen veilig stellen door terugwaartse integratie, maar zij zijn hiervoor te klein. Zij zouden echter hun investering in de relatie met de leverancier wel kunnen veilig stellen door een sterke relatie met hun afnemers op te bouwen. Heide en John vonden hun gedachtengang bevestigd in empirisch onderzoek.

4.4. De benadering van afzetkanalen als 'Political Economies'

Diverse onderzoekers hebben benadrukt dat transacties in toenemende mate worden gestuurd door lange termijn relaties tussen ondernemingen. Arndt (1979) spreekt in dit kader van 'Domesticated Markets': '... transactions are occurring in internal markets within the framework of long-term relationship'.

De 'Institutional economics' besteedt aandacht aan relaties tussen ondernemingen in het afzetkanaal die steunen op bepaalde beheersvormen zoals contracten of integratie. Ook de beschouwing van afzetkanalen als 'Political economies' biedt mogelijkheden voor de analyse van afzetkanalen waarin vaste relaties van grote betekenis zijn. Deze benadering heeft een conceptueel, kaderstellend karakter. Stern en Reve (1980) onderscheiden bij de analyse van afzetkanalen als 'Political economies': a) de 'Internal economy', opgebouwd uit de interne economische structuur (de vorm van de transacties) en interne economische processen (beslissingsmechanismen); b) de 'Internal polity', opgebouwd uit interne socio-politieke structuur (macht/afhankelijkheidsrelatie) en socio-politieke processen (dominante gevoelens en gedrag). Het op deze wijze gestructureerde afzetkanaal functioneert in een omgeving waarin Stern en Reve (1980) een 'External economy' en een 'External polity' onderscheiden. Deze benadering van afzetkanalen biedt een kader om zeer uiteenlopende aspecten van het afzetkanaal in onderlinge samenhang te bestuderen. Concrete onderzoekingen zullen zich binnen dit algemeen kader meestal op bepaalde onderdelen/aspecten richten, zoals de invloed van de omgeving op de uitoefening van macht in het kanaal (Etgar, 1977). Dit voorbeeld onderstreept dat de benadering van een afzetkanaal als een 'Political economy' ook gedragswetenschappelijke vraagstellingen omvat. Op deze gedragswetenschappelijke vraagstellingen wordt in de volgende paragraaf ingegaan.

4.5. De gedragswetenschappelijke analyse van het afzetkanaal: macht, afhankelijkheid en conflict

4.5.1. Macht in het afzetkanaal

Vanuit de algemene definitie van macht, zoals bijvoorbeeld 'A has power over B to the extent that A can get B to do something that B would not otherwise do' (Dahl, 1957), wordt onder macht van een onderneming A verstaan dat A in staat is om de beslissingen van onderneming B te besturen op een wijze die afwijkt van de manier waarop B zou beslissen zonder ingrijpen van A.

De relatie tussen macht in het afzetkanaal en bronnen van macht is uitvoerig bestudeerd. Hierbij wordt meestal aangesloten bij de indeling in bronnen van macht, zoals die door French en Raven (1959) is ontwikkeld, te weten: de mogelijkheid van beloning en/of straf; de legitimiteit van de macht van A over B; de mate waarin B zich

identificeert met A; de mate waarin A volgens B speciale kennis of ervaring heeft die voor B van grote betekenis is. In een van de eerste onderzoeken op dit gebied door El-Ansary en Stern (1972) werd geen duidelijk verband vastgesteld tussen deze bronnen van macht en het bezit van macht. Hunt en Nevin (1974) onderzochten dezelfde vraagstelling voor een 'Contractueel' afzetkanaal, een franchise-organisatie voor 'Fast food'. Zij verdeelden de bronnen van macht in 'Coercive' en 'Non coercive' machtsbronnen. De 'Coercive' bronnen van macht bleken positief samen te hangen met het bezit van macht. Bij 'Non coercive' machtsbronnen werd echter, enigszins bevreemdend, een negatieve samenhang met het bezit van macht vastgesteld. Ook Lusch en Brown (1982) vonden een dergelijke negatief resultaat. Zij suggereerden als mogelijke verklaring hiervoor, dat B zich als gevolg van de 'Non coercive' macht van A conformeert met de doelstellingen van A en daarom geen machtspositie bij A percipieert. Hunt e.a. (1987) vroegen zich af of deze negatieve samenhang tussen 'Non coercive' machtsbronnen en het bezit van macht het gevolg zou kunnen zijn van de gebrekkige meting van deze concepten. Zo werd de 'Non coercive' machtsbron op een globale wijze gemeten, namelijk als de kwaliteit van de ondersteuning die door de franchisegever aan de franchise-nemer werd geboden. Hunt e.a. (1987) hebben daarom in een onderzoek van de relatie tussen bepaalde producenten en hun vertegenwoordigers de 'Non coercive' machtsbronnen opgenomen volgens de oorspronkelijke indeling van French en Raven (1959). Met behulp van een Lisrel model vonden Hunt e.a. (1987) een positieve invloed van deskundigheid, referent/identificatie en legitimiteit op de afhankelijke variabele 'Probability of compliance'. Etgar (1987b) concludeerde dat ondernemingen in conventionele kanalen macht over hun vertegenwoordigers proberen op te bouwen door gebruik te maken van ondersteunende activiteiten op het gebied van het produkt, zoals produktontwikkeling en produktassortiment. Ondernemingen in contractuele kanalen probeerden hun machtspositie vooral te versterken door de ondersteuning van hun afnemers met advies en deskundigheid.

De bronnen van macht zijn ook wel geclassificeerd in economische en niet-economische bronnen van macht (Etgar, 1978a). In een ander onderzoek onderscheidde Etgar (1978b) machtsbronnen die respectievelijk het produkt, het management, de financiële positie en de promotionele capaciteiten van de afnemer versterken. Schul en Babakus (1988) beperken zich in een onderzoek naar de samenhang tussen machtsbronnen en conflict tot de machtsbronnen beloning en dwang.

In het onderzoek naar macht in het afzetkanaal vormt de wijze waarop macht wordt gemeten een discussiepunt. In veel onderzoeken is de macht van A over B gemeten als de macht die B aan A toekent. El-Ansary en Stern (1972) maten de macht van een leverancier in het afzetkanaal als de mate waarin deze leverancier volgens de afnemer dertien beslissingsvariabelen beheerste. In diverse onderzoeken werd een soortgelijke procedure gevolgd, zij het dat het aantal gebruikte beslissingsvariabelen duidelijk verschilt. Zo gebruikten Hunt en Nevin (1974) zeven, Lusch en Brown (1982) vijftien en Butaney en Wortzel (1988) zeventien beleidsvariabelen (zie voor additionele voorbeelden: Gaski, 1984, 1987). Problemen van deze werkwijze zijn onder meer dat macht door respondenten subjectief wordt geïnterpreteerd en dat niet altijd een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen het bezit van macht, het gebruik van macht en gedragsverandering als gevolg van macht (zie bij voorbeeld Etgar, 1976; Frazier en Summers, 1984). Dit probleem en het vraagstuk dat respondenten macht individueel interpreteren, bracht Etgar (1976) ertoe om macht uitsluitend te meten aan karakte-

ristieken die een directe controle van onderneming A over onderneming B impliceren. Hunt e.a. (1987) maten de macht van een onderneming A in het afzetkanaal ten opzichte van onderneming B niet als toegeschreven macht maar als de kans dat B zich schikt in de wensen/eisen van A, dus als de kans op gedragsverandering.

Machtsuitoefening kan direct of indirect plaats vinden (Frazier en Summers, 1984). In het eerste geval zal een onderneming het gedrag van een afnemer rechtstreeks beïnvloeden. Zij hanteert hierbij beloften, eisen en dreigingen als instrumenten. Bij indirecte beïnvloeding zal een onderneming de perceptie van haar voorgenomen gedrag bij afnemers trachten te wijzigen, onder meer door informatie-uitwisseling en aanbevelingen. Een ander aspect van het uitoefenen van macht is dat men zich kan richten op het gedrag dan wel op de houding van een andere onderneming. Dit punt is, in conceptuele zin, aan de orde gesteld door Frazier en Sheth (1985).

De wijze waarop bronnen van macht worden benut hangt samen met de beslissingsstructuur, zoals de mate van centralisatie, participatie, formalisatie en differentiatie in het nemen van beslissingen (Dwyer en Welsh 1985; Dwyer en Oh, 1988; Schul en Babakus, 1988). Schul en Babakus (1988) concludeerden dat de machtsbronnen 'Beloning en dwang' conflicten in het afzetkanaal oproepen/verminderen via de perceptie van de beslissingsstructuur door de kanaalleden.

Er is ook studie gemaakt van de invloed van de omgeving op de uitoefening van macht in het afzetkanaal. Zo concludeerde Etgar (1977) dat de behoefte aan een kanaalleider toeneemt bij een stagnerende vraag, bij een instabiele vraag en bij sterke concurrentie tussen verschillende afzetkanalen. Achrol en Stern (1988) benadrukken de betekenis van onzekerheid in de omgeving voor de uitoefening van macht in het afzetkanaal. Zij concludeerden dat meer diversiteit bij consumenten en meer dynamiek in de omgeving de onzekerheid van de besluitvorming in het afzetkanaal kunnen vergroten. Daarentegen zal een omgeving met meer mogelijkheden ten aanzien van afzet en produktiemiddelen de onzekerheid in de besluitvorming en dus de behoefte aan verticale coördinatie verkleinen.

Macht roept tegenmacht op. Galbraith (1956) heeft dit tot uitdrukking gebracht in zijn concept van 'Countervailing Power'. Een aantal onderzoekers heeft dit thema in onderzoek trachten te meten. Zo concludeerde Etgar (1976) dat de macht van verzekeringsmaatschappijen ten opzichte van onafhankelijke verzekeringsagenten mede afhankelijk was van de tegenmacht die deze agenten uitoefenen. Heide en John (1988) concludeerden dat ondernemingen de afhankelijkheid van een toeleverende onderneming trachten te verminderen door op hun beurt te investeren in de relatie met hun klanten. Butaney en Wortzel (1988) verwoordden dezelfde gedachtengang in de stelling dat de macht van producenten, handel en finale afnemers in onderlinge samenhang moet worden gezien.

4.5.2. Afhankelijkheid in het afzetkanaal

Macht van een onderneming A over een onderneming B impliceert afhankelijkheid van B ten opzichte van A. Het is dan ook niet verwonderlijk dat reeds in de eerste beschouwingen over macht in het afzetkanaal ook aandacht werd besteed aan de afhankelijkheid (Beier en Stern, 1969).

Steunend op Emerson's (1962) theorie van afhankelijkheid en interpersonele relaties zijn theorieën en hypothesen ontwikkeld over de afhankelijkheid van ondernemingen in afzetkanalen: 'Firm A's dependence on B is directly proportional to the motivational investment in goals mediated by B and inversely proportional to the availability of those goals to A outside the A-B relationship' (Heide en John, 1988). Heide en John onderscheiden onder meer de volgende middelen waarmee de afhankelijkheid tussen ondernemingen in het afzetkanaal kan worden vergroot: 'when the outcomes obtained from a relationships are *important* or highly valued,... ...when the outcomes from a relationship are comparatively higher or better than the outcomes available from alternative relationship... when fewer alternative sources of exchange are available ... when fewer *potential* alternative sources of exchange are available.' Frazier, Gill en Kale (1989) onderscheiden in de analyse van afhankelijkheid in het afzetkanaal: a) de 'sales and profit' benadering die wordt omschreven als 'the greater the percentage of sales and profit contributed by the source firm to the target firm... the greater the target's dependence on the source'; en b) de 'role performance' benadering, 'how well it carries out its role in a channel relationship with another firm'. Zij geven een overzicht van studies op dit gebied. Op basis van een onderzoek in India concludeerden Frazier, Gill en Kale dat 'role performance' in een verkopersmarkt niet significant bijdraagt tot een grotere afhankelijkheid van ondernemingen in het afzetkanaal.

De wijze waarop afhankelijkheid in het afzetkanaal wordt gemeten verschilt in de 'sales and profit' en de 'role performance' benadering. Zo meten El Ansary en Stern (1972), die de 'sales en profit' benadering hanteren, afhankelijkheid van A ten opzichte van B aan het percentage van B's omzet en winst, die uit de relatie met A voortvloeien, aan de binding van B met A, en aan de moeilijkheid voor B om A te vervangen. Een overeenkomstige werkwijze volgen onder meer Etgar (1976) en Anderson, Lodish en Weitz (1987).

Frazier (1983a), een aanhanger van de 'role performance' benadering, meet de afhankelijkheid van A ten opzichte van B aan de 'Performance' van A met betrekking tot vraagschepping, samenwerking, levering, advies, overige ondersteuning en behandeling van garanties. Deze maat van afhankelijkheid in het afzetkanaal wordt door diverse auteurs (Schul en Babakus, 1988; Gaski, 1987) bekritiseerd omdat zij vooral op beloning berust en andere belangrijke machtsbronnen, die afhankelijkheid kunnen bewerkstelligen, verwaarloost.

4.5.3. Conflict in het afzetkanaal

Ook conflicten tussen ondernemingen zijn in de studie van afzetkanalen uitvoerig bestudeerd. Stern en El Ansary (1988, p. 285) definiëren conflict in het afzetkanaal als: '*Channel conflict* is a situation in which one channel member perceives another channel member(s) to be engaged in behavior that is preventing or impeding it from achieving its goals. It is, in essence, a state of frustration brought about by a restriction of role performance'. Veel onderzoek op het gebied van conflicten en afzetkanalen baseert zich op een procesmodel met de fasen 'frustration, conceptualization, behavior, and outcome' (zie bij voorbeeld: Stern en Gorman, 1969; Etgar, 1979; Eliashberg en Michie, 1984). Conflicten worden subjectief beleefd, zowel wat betreft de mate van conflict als wat betreft de bronnen waaraan het conflict wordt toegeschreven. Zij kunnen als zodanig worden gevoeld, maar zij kunnen ook manifest worden in bepaalde uitingen, klachten, of in gedragingen. Etgar (1979) onderscheidt enerzijds oorzaken van

conflict die met attitudes samenhangen, zoals rollen, verwachtingen, percepties en communicatie en anderzijds oorzaken van structurele aard, zoals verschillen in doelstellingen, het streven naar autonomie en concurrentie om schaarse middelen. Hij concludeerde in een empirisch onderzoek dat kanaal-conflicten vooral samenhangen met verschillen in attitudes.

Ook de stijl van leiding geven kan conflicten in afzetkanalen oproepen.

Schul, Pride en Little (1983) vonden in een franchise-organisatie een negatieve samenhang tussen 'Participative', respectievelijk 'Supportive' en 'Directive' leiderschap en de mate van conflict in een afzetkanaal.

In diverse onderzoeken is vastgesteld dat machtsbronnen berustend op dwang een positieve, daarentegen machtsbronnen berustend op beloning een negatieve, samenhang met conflicten in het afzetkanaal vertonen (zie Gaski, 1984). Gaski (1984) verfijnde de relatie tussen macht en conflict door onderscheid te maken tussen het bezit en het uitoefenen van macht. Zo zal volgens hem het benutten van machtsbronnen van niet dwangmatig karakter – zoals beloning en ondersteuning – conflicten verminderen. Daarentegen zullen conflicten toenemen bij het niet benutten van deze machtsbronnen. Het omgekeerde geldt volgens Gaski voor machtsbronnen die een dwangmatig karakter bezitten.

De invloed van macht op conflicten in het afzetkanaal verloopt volgens Schul en Babakus (1988) via de perceptie van de beslissingsstructuur door de kanaalleden: 'Het gebruik van macht' ----> 'De perceptie van de beslissingsstructuur' ----> 'De ervaring van conflict'. Deze auteurs concludeerden dat conflicten in het afzetkanaal afnamen bij meer formalisering van en meer participatie in het beslissingsproces.

Er is ook onderzocht in hoeverre verschillen in doelstelling een oorzaak kunnen zijn van conflicten in afzetkanalen. Etgar (1979) typeerde verschillen in doelen als een structurele oorzaak van conflicten. Eliashberg en Michie (1984) konden bij franchisegevers en -nemers ondanks het gebruik van verfijnde meetmethoden geen significante samenhang vaststellen tussen gepercipieerd conflict en onverenigbaarheid van systeem- en ondernemingsdoelen.

Evenals bij het begrip macht is bij de analyse van conflict in het afzetkanaal veel aandacht besteed aan het meten van dit concept. Conflict wordt wel gemeten als een 'overall' mening over de mate waarin een onderneming conflict ervaart in haar relatie met een andere onderneming. Meer verfijnde metingen van conflict onderscheiden de frequentie en de intensiteit van conflicten op onderdelen van de relatie tussen ondernemingen (Lusch, 1976; Schul, Pride en Little, 1983). Schul, Pride en Little (1983) reduceerden de onderwerpen waarop conflicten in het afzetkanaal kunnen voorkomen tot de categorieën beheersconflicten en produkt/service conflicten.

5. SLOTBESCHOUWING

In het voorgaande is getracht om een aantal belangrijke ontwikkelingen in de studie van afzetkanalen te belichten. Er lijkt in deze studies sprake van een tweestromenland, te weten de modelmatige economische benadering tegenover de gedragswetenschappelijke benadering. Diverse economische modellen behandelen de tussenhandelaar als een koper en verkoper van informatie. Hoewel deze modellen tot concrete uitspraken

komen over de structuur van het afzetkanaal, wordt hun praktische relevantie beperkt door hun vooronderstellingen, zoals een open markt met de mogelijkheid van vrije toetreding van tussenhandelaren. Recente economische analyses van afzetkanalen, die uitgaan van een oligopolistische/duopolistische marktvorm, zijn in een aantal opzichten meer werkelijkheidsgetrouw. Zij gaan uit van een beperkt aantal marktpartners, van het streven naar een optimaal economisch resultaat van het afzetkanaal als geheel en van de hiertoe noodzakelijke beleidscoördinatie. Zij vormen echter in hun eenvoud ten aanzien van de gespecificeerde variabelen en relaties een vergaande abstractie van de werkelijkheid. De institutioneel economische benadering, zoals de Transaction Cost Analysis van Williamson, maakt bij de analyse van het afzetkanaal een aantal meer werkelijkheidsgetrouwe vooronderstellingen over ondernemersgedrag en ruilproces.

Het onderzoek over macht, afhankelijkheid en conflict in het afzetkanaal laat zien dat het grondpatroon van theorie en onderzoek op dit gebied sinds het begin van de zeventiger jaren niet fundamenteel is gewijzigd. De relatie tussen de bronnen van macht zoals gedefinieerd door French en Raven (1959) en de macht van ondernemingen vormt nog steeds een centraal onderzoeksthema.

Onmiskenbaar is het inzicht in macht, bronnen van macht, afhankelijkheid en conflict in het afzetkanaal aanmerkelijk verbreed en verdiept. Zo is meer inzicht verkregen in de betekenis van specifieke bronnen van macht, in de relatie tussen macht en conflict, in de wijze waarop tegenmacht wordt uitgeoefend en in de betekenis van omgevingsfactoren op de uitoefening van macht.

Meer toenadering tussen de economische en gedragswetenschappelijke analyse is nuttig voor de vergroting van het inzicht in de structuur en ontwikkeling van afzetkanalen. De beschouwing van afzetkanalen als 'Political Economies' biedt hiervoor een kader.

LITERATUUR

- Achrol, R.S. en L.W. Stern, 1988, Environmental Determinants of Decision Making Uncertainty in Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, XXV (February), p. 36-50.
- Alderson, W., 1954, Factors Governing the Development of Marketing Channels, in Clewett, R.M., (ed.), 1954, *Marketing Channels*, R. Irwin, Homewood (Ill.).
- Alderson, W., 1957, *Marketing Behavior and Executive Action*, R. Irwin, Homewood (Ill.).
- Alderson, W., 1965, *Dynamic Marketing Behavior*, R. Irwin, Homewood (Ill.).
- Anderson, E., Lodish, L. en B. Weitz, 1987, Resource Allocation Behavior in Conventional Channels, *Journal of Marketing Research*, XXIV, February, p. 85-97.
- Arndt, J., 1979, Toward a Concept of Domesticated Markets, *Journal of Marketing*, 43, Fall, p. 69-75.
- Aspinwall, L.V., 1962, The Characteristics of Goods Theory, in Lazer, W. en E.J. Kelly (eds.), *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, R. Irwin, Homewood, Illinois.
- Balderston, F.E., 1958, Communication Networks in Intermediate Markets, *Management Science*, 4 (January), p. 154-171.
- Baligh, H.H. en L.E. Richartz, 1967, *Vertical Market Structures*, Boston: Allyn and Bacon.
- Beier, F. en L.W. Stern, 1969, Power in the Channel of Distribution, in Stern, L.W., ed., 1969, *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton-Mifflin Company, Boston.
- Bucklin, L.P. 1965, Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels, *Journal of Marketing Research II* (February), p. 26-31.

- Bucklin, L.P., 1970, The classification of channel structures, in Bucklin, L.P. ed., 1970, *Vertical Marketing Systems*, p. 16-32.
- Butaney, G. en L.H. Wortzel, 1988, Distributor Power Versus Manufacturer Power: The Customer Role, *Journal of Marketing*, 52, January, p. 52-63.
- Clark, F.E. en C.P. Clark, 1947, *Principles of Marketing*, 3rd edition, Macmillan Company.
- Coughlan, AT., 1985, Competition and Cooperation in Marketing Channel Choice: Theory and Application, *Marketing Science*, 4 (2), p. 110-129.
- Dahl, R.A., 1957, The Concept of Power, *Behavioral Science*, 2, July, p. 201-218.
- Duddy, E.A. en D.A. Revzan, 1953, *Marketing, An Institutional Approach*, McGraw-Hill, New York.
- Dwyer, F.R. en M.A. Welsh, 1985, Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, XXII, November, p. 397-414.
- Dwyer, F.R. en S. Oh, 1988, A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies, *Journal of Marketing*, 52, April, p. 21-34.
- El Ansary, A.I. en L.W. Stern, 1972, Power Measurement in the Distribution Channel, *Journal of Marketing Research*, 9, February, p. 47-52.
- Eliashberg, J. en D.A. Michie, 1984, Multiple Business Goals Sets as Determinants of Marketing Channel Conflict: An Empirical Study, *Journal of Marketing Research* XXI (February), p. 75-88.
- Emerson, R., 1962, Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, 27, p. 31-41.
- Etgar, M., 1976, Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels, *Journal of Marketing Research* XIII, August, p. 254-262.
- Etgar, M., 1977, Channel Environment and Channel Leadership, *Journal of Marketing Research*, XIV (February), p. 69-76.
- Etgar, M., 1978a, Selection of an Effective Channel Control Mix, *Journal of Marketing*, 42 (July), p. 53-58.
- Etgar, M., 1978b, Differences in the Use of Manufacturer Power in Conventional and Contractual Channels, *Journal of Retailing*, 54, 4, Winter, p. 49-62.
- Etgar, M., 1979, Sources and Types of Intrachannel Conflict, *Journal of Retailing*, 55, 1, Spring, p. 61-78.
- Etgar, M. en D. Israeli, 1982, Behavioral and Economic Approaches to Channel Coordination, in Bush R.F. en S.D. Hunt (editors), *Marketing Theory: Philosophy of Science Perspectives*, Chicago, A.M.A. Proceedings Series, p. 128-132.
- Etgar, M. en Zusman, P., 1982, The Market Intermediary as an Information Seller: A New Approach, *Journal of Business*, 55 (4), p. 505-515.
- Frazier, G.L., 1983a, On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution, *Journal of Marketing Research*, XX, May, p. 158-166.
- Frazier, G.L., 1983b, Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: a Broadened Perspective, *Journal of Marketing*, 47 (Fall), p. 68-78.
- Frazier, G.L. en J.N. Sheth, 1985, an Attitude-Behavior Framework for Distribution Channel Management, *Journal of Marketing*, Summer, p. 38-48.
- Frazier, G.L. en J.O. Summers, 1984, Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels, *Journal of Marketing*, 48, Summer, p. 43-55.
- Frazier, G.L., Gill, J.D. en S.H. Kale, 1989, Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country, *Journal of Marketing*, 53, January, p. 50-69.
- French, J.R.P. en Raven B., 1959, The Bases of Social Power, in Cartwright, D. (editor), 1959, *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Galbraith, J.K., 1956, *American Capitalism*, Revised Edition, Houghton Mifflin, Boston.
- Gaski, J.F., 1984, The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution, *Journal of Marketing*, 48, Summer, p. 9-29.
- Gaski, J.F., 1987, The History of the Measurement of Power in Marketing Channels, in: Houston, M.J. (ed.), *Review of Marketing*, A.M.A., Chicago, p. 67-89.
- Haccoü, J.F., 1948, *Handel en Marktwezen in Goederen*, Bedrijfseconomische Monographieën, XIII, Deel I en Deel II, Stenfert Kroese, Leiden.

- Heide, J.B. en G. John, 1988, The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels, *Journal of Marketing*, 52 (January), p. 20-35.
- Heskett, J.L., Stern, L.W. en F.J. Beier, 1970, Bases and uses of power in interorganization relations, in Bucklin, L.P. (ed.), *Vertical Marketing systems*, p. 75-94. Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois.
- Hunt, K.A., Mentzer, J.T. en J.E. Danes, 1987, The Effect of Power Sources on Compliance in a Channel of Distribution: A Causal Model, *Journal of Business Research*, 15, p. 277-395.
- Hunt, S.D. en J.R. Nevin, 1974, Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences, *Journal of Marketing Research* XI (May), p. 186-193.
- Jeuland, A.P. en S.M. Shugan, 1983, Managing Channel Profits, *Marketing Science*, 2 (Summer), p. 239-272.
- Kotler, P., 1971, *Marketing Decision Making: a Model Building Approach*, Holt, Rinehart en Winston, New York.
- Lilien, G.L. en P. Kotler, 1983, *Marketing Decision Making, a Model Building Approach*, Harper and Row Publishers, New York.
- Lusch, R.F., 1976, Sources of Power: Their Impact on Intrachannel conflict, *Journal of Marketing Research*, XIII (November), p. 382-390.
- Lusch, R.F. en J.R. Brown, 1982, A Modified Model of Power in the Marketing Channel, *Journal of Marketing Research*, XIX (August), p. 313-323.
- Mallen, B.E., 1973, Functional Spin-off: a Key to Anticipating Change in the Distribution Structure, *Journal of Marketing* 37 (July), p. 18-25.
- Mallen, B., 1977, *Principles of Marketing Channel Management*, Lexington, Mass.
- McGuire, T.W. en R. Staelin, 1983, An Industry Equilibrium Analysis of Downstream Vertical Integration, *Marketing Science*, 2 (2), Spring, p. 161-191.
- Moorthy, K.S., 1988, Strategic Decentralization In Channels, *Marketing Science*, 7, (4) Fall, p. 335-355.
- Muiswinkel, F.L., 1962, *Handel, Markt en Beurs*, 3e Druk, N.V. Noord Hollandse Uitgeversmaatschappij, Amsterdam.
- Norton, S.W., 1987, The Coase Theorem And Suboptimization in Marketing Channels, *Marketing Science*, 6 (3), p. 268-285.
- Pashigian, B.P., 1961, *The Distribution of Automobiles: An Economic Analysis of the Franchise System*, Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, N.J.
- Perry, M.K., 1978, Price Discrimination and Forward Integration, *The Bell Journal of Economics*, 9, 1, Spring, p. 209-217.
- Porter, M. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York.
- Robicheaux, R.A. en A.I. El-Ansary, 1975/76, A General Model of Understanding Channel Member Behavior, *Journal of Retailing* 52 (4), p. 13-30.
- Schul, P.L., Pride W.M. en T.L. Little, 1983, The Impact of Channel Leadership Behavior on Intrachannel Conflict, *Journal of Marketing*, 47 (Summer), p. 21-34.
- Schul, P.L. en E. Babakus, 1988, An Examination of the Interfirm Power Conflict Relationship: The Intervening Role of the Channel Decision Structure, *Journal of Retailing*, 64, 4, Winter, p. 381-404.
- Stern, L.W. (ed.), 1969, *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Stern, L.W. en R.H. Gorman, 1969, Conflict in Distribution Channels: An Exploration, in Stern, L.W., ed., 1969, *l.c.*, p. 156-175.
- Stern, L.W., en A.I. El-Ansary, 1988, *Marketing Channels*, 3rd edition, Prentice Hall International.
- Stern, L.W. en T. Reve, 1980, Distribution Channels As Political Economies: A Framework For Comparative Analysis, *Journal of Marketing*, 44, Summer, p. 52-64.

- Stigler, G.J., 1951, The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market, *Journal of Political Economy*, 59 (June), p. 185-193.
- Vaile, R., E.T. Grether and R. Cox, 1952, *Marketing in the American Economy*, Ronald Press, New York.
- Wallace, D.H., 1937, *Market Control in the Aluminum Industry*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Williamson, O.E., 1975, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- Williamson, O.E., 1986, Vertical Integration and Related Variations on a Transaction-Cost Economics Theme, in: Stiglitz J.E. en G.F. Mathewson, 1986, *New Developments in the Analysis of Market Structure*, The Macmillan Press Ltd, Londen.
- Zusman, P. en M. Etgar, 1981, The Marketing Channel as an Equilibrium Set of Contracts, *Management Science* 27 (March), p. 284-302.