

間接影響策略：探索通路中強制權之行使

婁文信

清雲科技大學企管系暨經營管理研究所副教授

wayne@cyu.edu.tw

摘要

揚善於公堂，規過於私室，顯示人們對於強制與非強制權行使方式的不同，但過去對通路權力或影響策略的研究都僅關注在效果面，但是對於行使的方式（影響路徑）卻少有相關的研究；又因多數研究是由對偶式觀點探討，故隱含直接影響路徑的假設，亦即來源廠商會「直接」將強制與非強制權或影響策略加諸於目標廠商身上。由於人們隱惡揚善的偏好，故除了直接路徑外，可能存在許多「間接」影響路徑。本研究延伸通路權力之理論，依策略屬性（內隱或外顯）及間接影響路徑（單一或多重），發展出四種可能的間接影響策略，探討廠商行使強制權時，除過去直接的影響策略外，還有哪些間接影響策略。本研究透過四家供應商個案，結果發現並非所有供應商都曾採行四種間接影響策略，而是會依其與目標經銷商之相互依存度、買賣市場特性以及權力的行使之預期成本而有所不同。此外，影響路徑可經由三種間接利害關係人，一是透過供應商同業，二是透過目標經銷商之同層級經銷商，第三種是透過目標經銷商之客戶，三種路徑皆可達成間接影響策略的懲罰目標。

關鍵字：通路權力、間接影響策略、影響路徑、強制權

Abstract

The proverb 'to cover up another's bad deeds and praise his virtues' reflects the difference of the exertion of coercive power. However, prior research into channel power has mostly focused on the effect of power, paying little attention to the pathway of influence of power. Moreover most studies are from a dyadic perspective, implicitly assuming that power holders would exercise their power through 'direct' pathway of influence. Since people have preference to cover up another's bad deeds and praise his virtues, therefore, it makes sense to view non-coercive power as a direct pathway. Yet it is worthy of studying how coercive power is exercised because there might be many 'indirect' pathways of influence. This study proposes a model of 'indirect influence strategy' based on coercive power.

Four types of indirect influence strategy are identified on the basis of the nature of strategy (covert/overt) and indirect pathways of influence (single/multiple). By interviewing four suppliers, the findings of the study show that not all the suppliers have use these strategies; instead they are influenced by interdependence, market characteristics and industries. Propositions are proposed and implications are discussed.

Key words: channel power, influence strategy, pathways of influence, coercive power

壹、緒論

通路權力指成員在「不同層級的通路中，有能力去控制其他成員使其改變行銷決策的能力」(El-Ansary and Stern, 1972, p. 47) 或「一種影響他人決策或行為，使其改變至某種程度的能力」(Wilemon, 1972, p. 13)。因權力可影響他人決策或行為，故被視為一種影響力，Frazier and Summers (1984)因而提出影響策略 (influence strategy)，亦即來源廠商 (source firm) 為了使目標廠商 (target firm) 配合其目標之達成。Frazier and Summers (1986)進一步將影響策略分為強制與非強制影響策略，前者指若目標廠商不順從時，來源廠商所採取的負面制裁，包括承諾、威脅與法律訴求；後者指來源廠商使用正面的結果，使目標廠商順從的策略，包括資訊交換、建議與要求。

將強制權與非強制權區分或是將影響策略分為強制與非強制影響策略，顯示兩類型的權力或影響策略的效果有所不同。「揚善於公堂，規過於私室」，反映人們對於「揚善」之非強制權 (e.g. 獎賞、公開表揚) 與「規過」之強制權 (e.g. 懲罰、責備) 行使方式有差異，但過去的研究大多關注在權力影響的結果面，例如供應商行使

強制權或強制策略會引起經銷商的衝突 (e.g. Lusch, 1976; Frazier, Gil and Kale, 1989; Gaski and Nevin, 1985; Keh and Chan, 2001); 使用強制權或強制策略會造成經銷商滿意度下降, 而非強制權或非強制策略會提高經銷商的滿意度 (e.g. Anderson and Narus, 1990; Boyle and Dwyer, 1995; Brown, Lusch and Nicholson, 1995; Frazier et al., 1989; Ganesan, 1993; Fadiyali, Pradeep and Naufel, 2000; Kim, 2000; 胡同來、許士軍&魏啟林, 2001; 賴其勛, 2002; 張心馨&莊雙喜, 2007), 但對於以權力來影響廠商行為的影響路徑 (pathways of influence) 卻少有相關研究。又因多數關於權力的研究都是以對偶觀點 (dyadic view), 故也隱含「直接」影響路徑的假設, 亦即, 來源廠商會「直接」將強制與非強制權或影響策略加諸於目標廠商身上。

由於人們「隱惡揚善」、「報喜不報憂」的心理, 故將非強制權之影響路徑視為「直接」並無太大爭議, 但對於強制權之影響路徑卻值得深入研究, 因為除直接路徑外, 可能同時存在許多「間接」影響路徑。例如供應商藉由處罰一家經銷商來警告其他目標廠商 (殺一儆百), 以維護整體通路秩序; 有時因擔心遭對方報復或破壞彼此關係, 故也需以間接影響路徑來行使強制權。強制權行使的目標可以不變, 但路徑可能為間接。

貳、文獻回顧

由於之前行銷通路中並無單一針對強制權做研究, 更無對於間接影響策略的研究, 故本研究藉由組織行為理論中利害關係人理論 (stakeholder theory) 及實務上觀察所得案例, 再加上邏輯推理 (歸納法), 提出「間接影響策略」模式, 亦即以歸納法與演譯法同時進行理論的創建。

一、影響路徑 (pathways of influence)

Gargiulo (1993) 研究組織中行動者如何擺脫受制於人的局面, 提出兩階段制衡 (two-step leverage) 觀點, 認為行動者可藉由與第三者建立共榮關係 (cooptive relation) 來擺脫受制於人的局面。Gargiulo 並將影響路徑分為直接與多階 (multistep), 並證明其存在於組織的權力行使策略中。Rowley (1997) 由整體網路的觀點來探討利害關係人理論, 提出間接利害關係人 (indirect stakeholder) 的說法, 認為間接利害關係人是一群有影響力的代理者, 雖然與焦點組織 (focal organization) 沒有直接的關係, 但卻能適時的依照焦點組織的利益行事。

Frooman (1999) 藉由資源相依理論來探討利害關係人如何影響廠商的決策, 稱之為利害關係人影響策略 (stakeholder influence strategy), 並指出利害關係人參與影響策略時, 可能的直接與間接影響路徑 (pathways of influence)。Frooman 以英國環保組織 EII 與鮭魚製造商 Starkist 個案為例, 指出若消費者直接抵制 Starkist 公司製造的鮭魚, 便是採取直接影響路徑去對抗該公司; 而環保組織 EII 將消費者組織起來對抗鮭魚製造商 Starkist, 則是採取間接影響路徑。Frooman 因此歸納出結盟者 (the ally, 個案中的消費者) 的參與, 會決定影響策略的路徑。

這些文獻都顯示出間接影響路徑的存在, 前述的「殺一儆百」是一極端負面的例子。假設某供應商有三家經銷商彼此爭奪市場互不相讓, 此時供應商為維持市場秩序, 故選擇處罰較不重要的 A (e.g. 營業額較低) 來警告較重要的兩家目標廠商 B 與 C (e.g. 營業額較高), 此時便是一種透過間接利害關係人, 來影響目標廠商行為的間接影響策略。在 Rowley (1997) 的研究中, 間接利害關係人是指一群有影響力的代理者, 代表不止一人, 故間接影響路徑也可能是多條。「公開放話」可能是一例, 來源廠商若透過公開方式向間接利害關係人(們)放話 (可能是威脅或警告), 再由間接利害關係人轉告目標廠商, 進而影響其行為。以上「殺一儆百」與「公開放話」中, 因目標廠商知道誰在行使強制權, 故策略屬性為外顯 (covert), 是否有內隱 (overt) 策略?

假設有兩位經銷商 A 與 B, 但供應商對其中 A 的表現不滿意 (目標廠商), 於是暗中支助 B (e.g. 提供較低價格、較好品質等), 一段時日 A 競爭力下降而自動退出, 故其策略屬性為內隱、間接影響路徑為單一。至於是否有內隱, 多重間接影響路徑的組合? 「聯合勾結」可能是一例, 例如供應商私下聯合不供貨來獎懲目標廠商, 由於目標廠商買不到貨也不知原因為何, 故策略屬性為內隱, 由於不止一位間接利害關係人, 故為多重間接路徑。歸納以上四種情況, 可繪出 2x2 以強制權為基礎的「間接影響策略」矩陣 (見圖 1.)。本研究透過比較個案探討廠商如何行使四種間接影響策略。

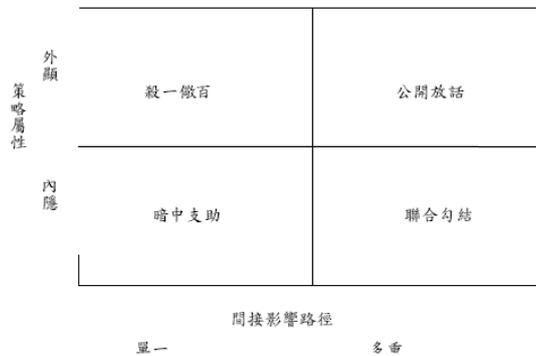


圖 1. 以強制權為基礎的間接影響策略

二、影響供應商行使間接影響策略之因素

預期成本 (expected costs) 廠商行使權利是有成本的，包括直接成本與間接成本 (Wilkinson, 1996)。前者如以獎賞或懲罰的方式影響經銷商，而後者包括機會成本、衝突成本與報復成本 (Wilkinson, 1996)。機會成本指權力在一處使用時，則在他處將無法使用，因而產生的成本。衝突成本指經銷商被迫去做某件原先不願做的事，而造成衝突的成本，此衝突會影響日後雙方的合作。衝突的程度依供應商對經銷商行使權力多寡而定，權力使用愈多，衝突愈大。報復成本指經銷商有意報復，並企圖改變供應商的行為而產生的成本，報復常與衝突有關。考慮預期成本，Wilkinson (1996) 因此認為權力的使用是一種學習的過程 (learning process)，供應商從學習中逐漸獲得一合理精確的權力使用模式，以此來影響其通路成員。

相互依存度 (interdependence) 依存度指組織為了達到目標，必須與其夥伴維持關係的程度 (Frazier, 1983)，Gaski (1994) 認為依存度與通路權力密不可分，且為權力來源的組成分子。Kumar, Scheer and Steenkamp (1995) 認為依存度不僅是單邊依存，必須考慮相互依存度 (interdependence)，而進一步分為總依存度 (total interdependence) 以及依存不對稱程度 (interdependence asymmetry)。前者指廠商與其夥伴依存度之總合，後者指其間的差距。Kumar 等人的研究發現，當總依存度愈高時，彼此衝突愈低，信任與承諾程度愈高；依存不對稱程度愈高時，衝突愈高，信任與承諾程度愈少。以供應商行使以強制權為基礎的間接影響策略為例，若供應商與經銷商 (欲行使強制權之目標廠商) 之依存不對稱程度愈高，代表該經銷商可能愈不重要，愈不需要該經銷商，故當不得已要處罰目標時，因雙方地位差距大，供應商可能透過外顯策略來懲罰「不聽話」的經銷商，被處罰者因知曉間接利害關係人是誰，故衝突程度高。反之亦然。

外部環境 (external environment) — 買方/賣方市場賴其助 (2002) 認為，總依存度愈高，依存不對稱程度愈低時 (雙方互不依賴)，係處於買方市場，例如個人電腦業。當總依存度愈低，依存不對稱程度愈高時 (一方愈依賴另一方) 市場處於賣方市場，例如傳統產業。Frazier, et al., (1989) 對於印度的工具機業者進行研究，發現有權力的製造商，對通路商有絕對的權力優勢，Frazier 等人解釋因在賣方市場，通路商無可選擇，故有權力的製造商會使用強制手段影響經銷商；相反的，在買方市場，經銷商可選擇的多，協調與合作便格外重要。故依存度是否對稱，與市場是否處於買方或賣方市場有關，亦即誰對銷售及利潤的貢獻大，誰愈被依賴 (Frazier, et al., 1989)。故間接強制權之行使與市場有關，賣方為主時，供應商會以外顯為主；買方市場時，可能會以內隱為主。

參、研究方法

因過去並無對此議題作觀念性與實證研究，故本研究在本質上屬探索性研究。本研究借用組織行為中之利害關係人理論之相關文獻發展研究架構。這種由個體現象觀察而推論至整體 (歸納)，再參考過去文獻之整體來推論至個體廠商行為的研究方式 (演譯)，可說是結合歸納法 (induction) 及演譯法 (deduction) 同時進行的一種方式 (Cooper and Emory, 1995; 張紹勳, 2000)，這種歸納與演譯同時採用的研究方式也曾被多位學者所採用 (e.g. Webb and Labme, 2007; Workman, Homburg and Gruner, 1998; Kohli and Jaworski, 1990)。鑒於本研究議題的獨特性，研究設計以深度訪談，選擇兩家電子業供應商：主機板 (A 公司) 及 IC 設計 (B 公司) 及兩家傳統

產業供應商：進口肉品（C 公司）及工業用紙（D 公司），主要原因為兩大類產業外部環境差異大，一為產品生命週期較短，另一為較長，可提供多重證據來源，並利於個案之比較，增加研究的建構效度（construct validity）。訪談內容採半結構式問卷，以研究架構及文獻為引導，期能使對所選議題深入探討，不受先前決定的分析範疇所限制。本研究透過四家（以 A、B、C、D 為代表）個案，探討廠商如何行使四種間接影響策略，茲分別說明如下。

肆、研究結果

外顯 x 單一：殺一儆百

A 公司為國內主機板大廠，國內外有許多經銷商，在市場當紅之際，曾遇過某經銷商以低價競爭，擾亂市場價格，其他經銷商紛起效法，A 公司擔心這種情況若不阻止，會造成惡性競爭，故 A 公司私下調查後，找出率先發起的經銷商，以終止合作來懲罰發動低價的首動者，之後確實達到了維持市場秩序的目的。不像 A 公司為產業領導廠商，可以殺一儆百，B 公司表示，自己並非大廠，故對於殺一儆百此事，雖然可能會發生，但是非到不得已不會去做，因此策略所產生的殺傷力極大，可以說無法挽回彼此關係，且 IC 產業競爭激烈，新產品不斷推陳出新，被懲罰的經銷商可能最後轉向投靠競爭對手，這是 B 公司最大擔心之處。

C 公司在收帳方面以殺一儆百方式來警告其他廠商。進口肉品業中，進貨商票期通常是第一次貨到收現，再次訂貨是隔周，再是月結制。但少數廠商會開始要求延長票期，此時 C 公司准許一家延長票期後，其他各家有學有樣都不按時付款。C 公司於是找出同一區域裡的一家營運正常、姿態較高、甚至最具代表性的大廠，作為懲罰目標，要求它「正常交易」，即貨到付款，在國內很少貨到付款，故對一家宣示正常交易之後，立即傳遍所有下游廠商，結果是「票都不開了，直接匯款進來。因為永燁都敢和它正常交易，我們還是乖一點的好」；C 公司下一結論，亦即「我們會針對最大條的，一次讓它乖。」。D 公司雖是國內紙業大廠旗下的關係企業，但規模比上游原紙供應商小許多，其業務主要是供應大企業之業務用紙，例如中華電信或各銀行之報表及帳單等，雖屬寡占廠商，但是因為與交易的對象都是大客戶，客戶數較少，所以「除非不想跟他做生意，才會撕破臉」，故很少用此方法。

以上四家個案顯示，A 與 C 公司之所以採此策略，是因與目標廠商(們)之相互依存度較高（與被懲罰的廠商相比），市場處於賣方，有貨便是王，經銷商別無選擇，雖行使權利之預期衝突成本高，但仍又必要，所透過之間接利害關係人為目標經銷商之同層級廠商。

外顯 x 多重：公開放話

A 公司表示，公開放話是自己要有實力的，曾經因某經銷商鬆懈，而向其他經銷商放話「我們考慮再引進一家代理」方式來激勵經銷商，結果成功達成激勵該目標經銷商。但隨著主機板市場走入成熟甚至衰退期，產品生命週期使得賣方市場不再，策略也改變。而 B 公司亦認為，懲罰經銷商沒必要用公開放話此法，會惹得大家不快。

C 公司表示，放話是常用的方式，常用來懲罰「不乖」的下游客戶，因和另一家同業供應商關係良好，所以 C 公司操作此策略時常與其合作。例如下游（雅新）低價競爭，於是「我會去客戶那說，嗯奇怪！為何雅新會賣那麼低？而且低我們的進價？實在想不透。」但唯恐一人力量不夠，因此需要再透過同業去放話，因為「一家說是個人恩怨，兩家說便（對目標廠商）形成壓力。」。於是自然其他較小的經銷商便不會和雅新交易，最後達到懲罰的目的。上例為透過同業供應商放話，另一例為透過客戶的客戶（零售商）放話。例如 C 公司要懲罰一家位於士林的中盤商，便對其下游零售商放話說，那家中盤商財務有問題，於是所有下游零售盤商便到該中盤商處提貨，通常中盤商的倉庫沒這麼多進口貨，故眾多零售商同時提貨便形同擠兌。該士林中盤商因此向 C 公司求救，「我們最後還支援他，不讓它倒，他倒對我們沒啥好處。」，但間接懲罰目的達到。D 公司認為，放話是大供應商的行為，小供應商通常不會隨便做，因為大戶得罪不起，即使想懲罰大客戶，通常也會採內隱策略。

以上四家個案顯示，A 與 C 公司之所以採用此策略，是因為與目標廠商之相互依存度較低（與同級經銷商相比）只想警告目標而已；市場仍處於賣方，故目標經銷商收到警訊別無選擇，只有聽從。此法之預期成本

低，所透過之間接利害關係人包括供應商同業以及目標經銷商之同層廠商。

內隱 x 單一：暗中支助

暗中支助必須徹底低調，才能完成。A 公司曾想淘汰一家體質較弱的經銷商（目標廠商），但礙於該經銷商背景複雜，得罪不起，於是暗中支持該目標經銷商在該區域內的最大競爭對手。其方式是透過降低進貨價格給其對手經銷商，最後目標廠商因為感覺利潤低而自動退出。B 公司表示會採暗中支助，原因是想要淘汰目標廠商，但自己不便出面懲罰，故暗中支助客戶（目標）的客戶，例如，對客戶的客戶說「以後不要跟他（目標廠商）拿貨，我直接給你」，缺乏貨源的目标廠商自然逐漸業績下降而受到懲罰。

C 公司因某目標廠商不務正業而想懲罰，因此透過另一家經銷商（余順）打擊目標，其方式是暗中提供特殊貨支持余順，執行時公司貨車不接載貨到余順，而是去另一家經銷商的倉庫，然後叫余順去該處取貨，結果目標廠商看到余順有新貨，且源源不絕，因而業績下降。D 公司表示，暗中支助並非每家都敢使用，供應商需要具備一定的實力，否則達不到效果。「除非貨源是我家唯一的，否則打不死別人，因為企業競爭，要有一定實力，不是每家公司都敢這樣幹，原紙（指工業用紙原料大廠，國內僅四家）公司可能敢這樣」。故顯示越往上游的廠商，可以玩的花招越多。

以上個案顯示，三家廠商曾經採行暗中支助，其原因是與目標廠商之相互依存度較低（想除去目標廠商），A 與 C 仍處賣方市場，但 B 則為買方。此法預期成本高，因為會犧牲供應商利潤才可達到暗助目標，而間接利害關係人有包括目標經銷商之同層級廠商以及目標經銷商之客戶。

內隱 x 多重：聯合勾結

A 公司經銷商有時因利潤佳而喪失成長動力，故 A 公司一直希望下游經銷商良性競爭，而聯合勾結（拉一家打另一家）似乎對自己不利，因為都是左右手。而 A 公司之同業競爭激烈，故少有勾結同業現象。B 公司表示，曾透過透過目標經銷商的客戶扮演間接利害關係人的角色，例如對某表現較差的經銷商（目標廠商）的多家客戶表示，未來可能不會再供貨或逐漸減少供貨給目標，此時目標經銷商之客戶們擔心未來貨源問題，而減少與該目標廠商往來，由孤立而達到懲罰目的。B 公司也表示，擔心目標經銷商投靠對手，故採此法，但內隱之操作視目標反應而定，若已經達成改變目標行為，則策略自然停止，顯示權力行使為一學習過程，「通常是先暗（內隱）後明（外顯），但不管明或暗，還是希望能做朋友」。C 公司表示，經常用的手法為聯合同業減少出貨或提高報價給目標經銷商，或是在資訊方面減少提供或不主動提供相關資訊等手法。而 D 公司表示，除非供應商的產品是獨占，否則很少用其他三招，反常用此策略。例如對於要懲罰的對象，私底下聯合同業抬高價格，使對方知難而退。

以上個案顯示，三家廠商曾採此策略，其原因首先是與目標廠商之相互依存度低（與目標經銷商之同層級廠商相比），買方市場的 C 及 D 也會採此法，因為預期成本低；間接利害關係人有包括供應商同業以及目標經銷商之客戶。

伍、結論

本研究透過四家個案發現，非所有廠商都曾採行四種間接影響策略，端視與目標廠商之相互依存度、外部環境之買賣方市場、預期成本而定，影響供應商使用間接影響策略之因素歸納如表一。

表一、供應商使用間接影響策略之情境因素

間接影響策略	與目標經銷商之 相互依存度	供應商所處之 市場	供應商強制權行使之預期成 本（直接與間接成本）	間接利害關係人
外顯 x 單一：殺	高	賣方	高	目標經銷商之同層

一徹百				廠商
外顯 x 多重:公 開放話	低	賣方	低	供應商同業、目標經 銷商之同層廠商
內隱 x 單一:暗 中支助	低	買方/賣方	高	目標經銷商之同層 級廠商、目標經銷商 之客戶
內隱 x 多重:聯 合勾結	低	買方/賣方	低	供應商同業、目標經 銷商之客戶

Dant and Schul (1992)曾對通路衝突提出兩種解決策略，一為資訊強化策略 (information-intensive)，另一為資訊保護策略 (information protection)，前者指在衝突解決過程中公開資訊，使通路成員都能分享與接收資訊；後者則相反，指在衝突過程中不公開資訊，尤其是當衝突議題具爭議性、複雜性時。資訊強化策略因公開資訊，故類似本研究提出的外顯策略；資訊保護策略因不公開資訊，故接近內隱策略。Dant and Schul (1992) 認為資訊強化策略與資訊保護策略，應視通路成員權力的平衡與否、衝突議題、關係特質、人格特質、外部環境及通路結構六種不同情境而採不同策略。本研究發現，廠商之採行間接影響策略與其中之通路成員權力的平衡與否 (相互依存度)、外部環境 (買賣方市場、產業特質) 有關，部分反映了 Dant and Schul (1992)的衝突解決策略。

在學術上，本研究針對單一通路權力做探討，深化吾人對權力的認識，未來可對其他權力，例如獎賞權、專家權、參考權等作個別研究。而本研究提出通路權力行使的間接觀點，將過去視為直接的影響策略又推進了一步，間接觀點未來亦可能應用於組織行為及人力資源管理領域，探討不同的「間接影響策略」。此外，本研究發現影響路徑可經由三種間接利害關係人，一是透過供應商同業，二是透過目標經銷商之同層級經銷商，第三種是透過目標經銷商之客戶，三種路徑皆可能達成間接影響策略的懲罰目標。最近 Nye (2008) 提出巧妙的權力 (smart power)，認為領導者應多採用巧妙的權力，因為強硬的權力 (hard power) 已不敷使用，本研究對 smart power 提出了具體的其中一種作為。最後本研究以台灣為案例，此「間接影響策略」是否為台灣、中國大陸或亞洲國家所獨有，或是在其他新興市場可能出現，亦是值得進一步做比較性研究。

在實務上，本研究提出的間接影響策略，可使通路管理者瞭解除直接方式外，還有間接方式可以行使強制權力，有助於減少與通路成員之間的衝突。此外，本研究探討哪些因素會影響強制權之間接行使，有助於通路管理者掌握契機，並針對不同情境時，採不同的影響策略。

參考文獻

- [1] 胡同來、許士軍、魏啟林 (2001),「行銷通路特性、溝通流程與通路績效之研究—資訊業個人電腦實證」, 管理學報, 第 18 卷, 第 3 期, pp. 395-419
- [2] 賴其勛 (2002),「通路結構、影響策略與通路滿意度之研究」, 管理學報, 第 19 卷, 第 6 期, pp. 1131-1152。
- [3] 張心馨、莊雙喜 (2007),「電子化夥伴關係管理對通路權力運用、協同商務關係及通路合作績效之研究」, 資訊管理學報, 第 14 期, 第一卷, pp. 209-235。
- [4] 張紹勳 (2000), 研究方法, 第三版, 滄海書局, 台中。
- [5] Anderson, J. C. and Narus, J. A. (1990), 'A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships', *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, pp.62-74.
- [6] Boyle, B. A. and Dwyer, F. R. (1995), 'Power, Bureaucracy, Influence and Performance: Their Relationships in Industrial Distribution Channels', *Journal of Business Research*, Vol. 32, pp. 189-200.
- [7] Brown, J. R., Lusch, R. F. and Nicholson, C. Y. (1995), 'Power and Relationships Commitment; Their Impact on Marketing Channel Member Performance', *Journal of Retailing*, Vol. 71, pp. 363-392.
- [8] Cooper, H. M. and Emory, C. W. (1995), *Business Research Methods*, 5th ed, Richard D. Irwin, Inc.
- [9] Dant, R. P. and Schul, P. L. (1992) "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of

Distribution”, *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 32-48.

- [10] El-Ansary A. I. and Stern, L. W. (1972), “Power Measurement in the Distribution Channel, *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, pp. 47-52.
- [11] Fadiyali, V., Pradeep, C. and Naufel, V. (2000), ‘Manufacturer-retailer Channel Interactions for Channel Power: An Empirical Investigation of Pricing in A Local Market’, *Marketing Science*, Vol. 19(2), pp. 127-148.
- [12] Frazier, G. L. (1983), ‘On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution’, *Journal of the Marketing Research*, Vol. 20(May), pp. 158-166.
- [13] French, J. and Raven, B. (1959) “The Bases of Social Power”, in Darwin Cartwright (ed.) *Studies in Social Power*, Ann Arbor: University of Michigan Press pp. 150-167.
- [14] Frazier, G. L. and Summers, J. O. (1984) “Interfirm influence strategies and their application within distribution channels”, *Journal of Marketing*, Vol. 48 (3), pp. 43-55.
- [15] Frazier, G. L., Gil, J. D. and Kale, S. H. (1989) “Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in A Channel of Distribution in A Developing Country”, *Journal of Marketing*, Vol. 53 (1), pp. 50-69
- [16] Frooman, J. (1999), ‘Stakeholder influence strategies’, *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 191-205
- [17] Ganesan, S. (1993), ‘Negotiation Strategies and Nature of Channel Relationships’, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, pp.183-203
- [18] Gargiulo, M. (1993), Two-step leverage: managing constraint in organizational politics’, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, pp. 1-19
- [19] Gaski, J. F. (1984) “The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution,” *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 3, pp.9-29
- [20] Gaski, J. F. and Nevin, J. R. (1985), “The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, pp.130-142
- [21] Keh, H. K. and Chan, K. T. (2001), ‘The efficiency of power and influence strategies in a conventional channel: a Singapore perspective’, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, No. 1, pp. 21-39
- [22] Kim, K. (2000), ‘On Interfirm Power, Channel Climate and Solidarity in Industrial Distributor-supplier Dyads’, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vo. 28(3), pp. 388-405
- [23] Kumar, N. L. Scheer, L. K. and Steenkamp, J. E. M. (1995), ‘The effects of perceived interdependence on dealer attitudes, *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, (Aug.), pp. 348-356
- [24] Kohli A. K. and Jaworski, B. J. (1990), *Marketing Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 1-18.
- [25] Lusch, R. F. (1976), “Sources of power: their impact on intrachannel conflict”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, pp.382-390.
- [26] Nye, Jr. Joseph S., (2008), ‘Smart Power, Great leaders know when hard power is not enough’, *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 1, pp. 55-59.
- [27] Rowley, T. J. (1997), ‘Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences’, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 887-910
- [28] Webb, K. L. and Labme, C. J. (2007), ‘Internal Multi-channel Conflict: An Exploratory Investigation and Conceptual Framework, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 2, pp. 29-43
- [29] Wilemon, D, L. (1972), ‘Power and Negotiation Strategies in Marketing Channels’, *The Southern Journal of Business*, Vol. 7, (Feb.) pp. 12-32
- [30] Wilkinson, I. F., (1996), ‘Distribution Channel Management: Power Consideration’, *International Journal of*

Physical Distribution & Logistics Management, Vol., 26, No. 5, pp. 31-41

- [31] Workman, J. P., Homburg C. and Gruner K. (1998), Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants, Journal of Marketing, Vol. 62, No. 3, pp. 21-41.