

***E-SUPPLY CHAIN* ET PRODUCTIVITE : LE CAS DE LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE**

Elodie HURÉ*, Thi Hi Le Hoa VO**, Gérard CLIQUET*** et Bruno DURAND****

Résumé. - Ce papier analyse d'une part les transferts d'activités constatés au sein de la supply chain alimentaire entre consommateurs, distributeurs et fournisseurs suite au développement des cybermarchés, et d'autre part en évalue les incidences sur la productivité de chaque acteur. L'objectif est l'étude de la productivité dans un contexte multicanal et dans une perspective holistique sur l'intégralité de la supply chain. Ce travail permettra donc une meilleure réflexion sur d'éventuelles améliorations de la gestion globale de la supply chain dans une stratégie transcanal des différents canaux marketing.

Mots-clés : Productivité ; Stratégie multicanal ; Stratégie transcanal ; Cybermarché ; Distribution alimentaire.

1. Introduction

Le développement des cybermarchés fait apparaître ou disparaître certaines activités chez les acteurs de la *supply chain* de la grande distribution alimentaire. Il transforme les relations entre le distributeur et le consommateur ayant adopté ce nouveau format. Alors que la logique

* A.T.E.R-doctorante, IGR-IAE, Université de Rennes 1, 11 rue Jean Macé, CS 70803, 35708 Rennes Cedex 7, elodie.hure@univ-rennes1.fr.

** Maître de conférences, IGR-IAE, Université de Rennes 1, 11 rue Jean Macé, CS 70803, 35708 Rennes Cedex 7, thi-le-hoa.vo@univ-rennes1.fr.

*** Professeur des Universités, IGR-IAE, Université de Rennes 1, 11 rue Jean Macé, CS 70803, 35708 Rennes Cedex 7, gerard.cliquet@univ-rennes1.fr.

**** Maître de conférences, LEMNA, Université de Nantes, Chemin de la Censive-du-Tertre, 44312 Nantes Cedex 3, bruno.durand@univ-nantes.fr.

de co-production menait à un transfert d'activités du distributeur vers le consommateur (Ingene, 1984), le cybermarché semble faire apparaître une logique inverse. En effet, le consommateur commande ses courses en ligne pour se soulager des tâches jugées pénibles et routinières, comme la manutention de produits lourds et encombrants, ainsi que le temps passé en magasin ou dans les transports (Durand et Vlad, 2011). L'internaute diminue de ce fait ses *inputs*. Parallèlement, il augmente potentiellement ses *outputs*, grâce à la satisfaction que lui procure le magasinage sur Internet ou du moins la diminution des ressentis négatifs attribués au magasinage alimentaire en magasin physique. De ce fait, la productivité du consommateur semble augmenter, avec certaines conséquences sur la productivité du distributeur qu'il nous faut étudier (Ingene, 1984). Dès lors, l'analyse de ces transferts d'activités et de productivité entre le distributeur et le consommateur s'impose. En effet, alors que le distributeur demande une participation financière aux consommateurs pour compenser ces transferts d'activités, la concurrence entre les distributeurs et la nécessité de fidéliser la clientèle motiveront sans doute les distributeurs à éliminer ces frais. Néanmoins, il ne s'agit pas pour le distributeur de perdre en rentabilité en prenant à sa charge ce surplus d'activités et de coûts qui en découlent. Il convient d'étudier si d'autres transferts d'activités interviennent ou pourraient intervenir entre le distributeur et les autres acteurs en amont de la *supply chain*, dans le but de maintenir la productivité du distributeur.

Ces transferts du distributeur vers ses fournisseurs pourraient notamment prendre la forme de démarches collaboratives, et ce via différentes activités : approvisionnement des entrepôts et plateformes, préparation des commandes, livraison des magasins et offre de services. Ces démarches doivent permettre aux distributeurs d'optimiser leur schéma logistique global et d'améliorer la performance de la *supply chain* (Ganesan et alii, 2009) en vue d'atteindre des objectifs quantitatifs (réduction des coûts, gains de productivité) et qualitatifs (amélioration des taux de service, réduction des émissions de gaz à effet de serre). Néanmoins, il convient de souligner que de lourds investissements ont été réalisés au niveau de la *supply chain* alimentaire, ce qui pourrait induire une certaine rigidité de la part des distributeurs (Brown et alii, 2005). Ces derniers seront donc soumis à de multiples défis afin de s'adapter aux exigences nouvelles de la vente en ligne. Or, la performance des *e-supply chains* paraît capitale si les distributeurs souhaitent rester parmi les « *big gorillas* » de la distribution alimentaire (Brown et alii, 2005).

Ce papier porte sur l'analyse des transferts d'activités entre les acteurs de la *supply chain* alimentaire afin d'observer les éventuels changements de productivité de ces acteurs (Ingene, 1984). Nous nous intéressons, dans un premier temps, à évaluer les transferts et mutations d'activités entre le consommateur et le distributeur. Le second objectif consiste à déterminer si le distributeur transfère à son tour des activités vers ses fournisseurs, ou s'il trouve d'autres moyens de maintenir sa productivité, comme des processus collaboratifs avec ses partenaires en amont de la chaîne. Ce travail présente ainsi l'originalité d'apporter une vision holistique de l'évolution de la *supply chain* alimentaire liée au développement des cybermarchés à dominante

alimentaire (Bolton et Drew, 1991). Ils permettent également de contribuer à la réflexion sur des possibilités d'amélioration de la gestion de la *supply chain* dans un objectif de gestion transcanal des différents canaux marketing (communication et distribution).

La première partie détaille la liste de ces transferts et mutations d'activités pour chacun des acteurs, à savoir le consommateur, le distributeur et le fournisseur. Puis, la deuxième partie les analyse dans une optique d'étude de la productivité de chacun de ces acteurs (Ingene, 1984). En effet, si des glissements ou modifications d'activités entre les différents acteurs sont constatés, la productivité de chacun s'en trouve modifiée, d'où l'objet de ce travail. La troisième partie discute l'intérêt de faire une recherche transcanal et holistique de la productivité dans le domaine de la grande distribution alimentaire.

2. Le cybermarché entraîne mutations et transferts d'activité

On s'interroge ici non seulement sur les transferts d'activités entre consommateurs et distributeurs mais aussi entre distributeurs et fournisseurs de la *supply chain*.

2.1 Entre le consommateur et le distributeur

Lorsque le consommateur adopte le canal Internet pour tout ou partie de ses courses alimentaires, certaines de ses tâches liées à ce magasinage se maintiennent, d'autres se transforment ou encore disparaissent, parfois transférées vers d'autres acteurs de la *supply chain* comme le distributeur (Encadré 1).

Activités qui se maintiennent :

- déplacement vers le magasin et retour du magasin à la maison (dans le cas du Drive où le consommateur doit toujours se déplacer pour récupérer sa commande)
- préparation des courses (listes, etc.)
- manutention des courses pour les mettre dans le coffre de la voiture (toujours présent dans le cas du Drive, même si la charge de manutention est allégée grâce à l'aide du personnel)
- ranger les courses chez soi
- si retours à faire, obligation de se déplacer en magasin

Activités qui se modifient :

- magasinage (recherche de produits, sélection et mode de paiement) : facilité par la liste de courses préenregistrée sur Internet, et forte évolution du magasinage avec les cybermarchés, puisqu'il se fait désormais devant un ordinateur, un smartphone ou tablette

Activités qui se déplacent vers le distributeur :

- déplacement vers le magasin et retour du magasin à la maison (dans le cas de la livraison à domicile)
- manutention des produits des rayons au chariot
- choix des produits (DLC, fraîcheur fruits et légumes)
- mise en sac des produits

Activités supprimées :

- manutention des produits à la caisse (en les retirant du chariot avant de les y remettre)
- attente à la caisse
- déambulation du consommateur dans le magasin

Activités qui apparaissent :

- magasinage sur Internet
- possibilité de magasinage « les mains libres » dans le lieu de vente en cas de complétion des courses faites sur Internet

Encadré 1 : Identification des changements chez le e-consommateur.

Ainsi, le consommateur choisit Internet pour se débarrasser des tâches jugées pénibles et routinières, comme la manutention de produits lourds et encombrants ou encore pour gagner du temps habituellement partagé entre le magasin et les trajets.

Ces activités dont le consommateur se libère sont pour certaines désormais à la charge du distributeur. En effet, en développant un site Internet de courses alimentaires, le distributeur doit dorénavant se charger de multiples tâches de manutention (lors de la préparation des commandes), et parfois même se charger des transports à la place des consommateurs (lors de la livraison à domicile). Les mutations et transferts d'activités que connaît le distributeur sont décrits dans l'encadré 2.

Activités qui se maintiennent uniquement lors du store picking (préparation en magasin) :

- mise en rayon
- aménagement et entretien du point de vente
- gestion des services (accueil, retours, etc.)

Activités qui se modifient (complexification) :

- négociation fournisseurs / achats car apparition du multi-canal
- commande des produits car multi-canal
- Stockage (gestion du stock plus complexe)
- augmentation du niveau du stock de sécurité
- adaptation du stock à des demandes à court-terme (incertitude)
- conséquences possibles sur les plateformes de distribution
- Gestion de livraison des fournisseurs (selon entrepôt dédié ou accolé au magasin)
- Gestion des retours

Activités qui apparaissent :

- gestion multicanal
- mise en place et mises à jour du site marchand
- gestion des livraisons clients cybermarchés (dans le cas des livraisons à domicile)
- gestion des points de retrait (dans le cas du drive)
- gestion des retraits
- gestion d'un système d'information nouveau
- préparation des commandes (picking des produits + mise en sac + choix des produits à la place des consommateurs + DLC + fraîcheur fruits et légumes)
- gestion d'entrepôts dédiés (pour certains cas)

Activités qui disparaissent :

- gestion d'un point de vente (dans le cas d'un entrepôt dédié)

Encadré 2 : Identification des changements chez le e-distributeur.

Alors que la charge de travail du consommateur semble s'alléger lorsqu'il choisit de faire ses courses sur Internet, celle du distributeur paraît au contraire s'alourdir. Cette constatation questionne la tendance de la co-production que l'on connaît dans les domaines des services et de la distribution, et contrarie la logique de transfert d'activités du distributeur vers le consommateur (Ingene, 1984). En effet, le consommateur participe activement lorsqu'il fait ses courses au supermarché, et ce d'autant plus aujourd'hui avec la multiplication des scannettes et des caisses automatiques. Avec ses concepts de libre-service, le distributeur transfère le travail vers le consommateur, lui donnant progressivement un rôle de quasi-employé (Anitsal et Schumann, 2007 ; Vargo et Lusch, 2004). Lorsque le client choisit une caisse automatique, il doit décharger ses courses, les scanner, les peser, les mettre en sac, effectuer le paiement et recharger les sacs. Le consommateur s'investit alors en temps et en efforts physique et mental, en contrepartie d'une expérience de magasinage plus rapide et pratique (Anitsal et Schumann, 2007 ; Parasuraman, 2002).

Le cybermarché tend à inverser cette logique de co-production, puisque le consommateur se débarrasse de nombreuses tâches coûteuses en termes de temps et d'efforts. Le distributeur

doit désormais se charger d'opérations additionnelles à celles de sa distribution « traditionnelle », ce qui s'avère être très coûteux (Kämäräinen et Punakivi, 2002).

En revanche, la logique de dominance servicielle (Vargo et Lusch, 2004) reste d'actualité puisque le cybermarché a bien pour vocation de créer de la valeur supplémentaire au magasinage des consommateurs grâce aux nouveaux services associés au canal Internet. Néanmoins, comme évoqué précédemment, cette logique servicielle semble être très onéreuse pour le distributeur.

Le constat de ces mutations et transferts d'activités pose la question de la productivité des consommateurs et des distributeurs, ce qui sera l'objet de la seconde partie. En outre, il suppose également l'existence d'éventuels transferts d'activités entre le distributeur et ses fournisseurs. En effet, si le distributeur endosse des activités coûteuses avec le développement des cybermarchés, ses exigences de résultats et de rentabilité ne disparaissent pas pour autant. Le distributeur, fort de son pouvoir au sein de la *supply chain*, transfère-t-il à son tour ce surplus d'activités vers ses partenaires en amont afin de réduire ses coûts ?

2.2 *Entre le distributeur et les fournisseurs de la supply chain ?*

Comment le distributeur compense-t-il l'augmentation de ses activités et de ses coûts suite au développement de son canal électronique ? Certes, le distributeur fait participer financièrement le consommateur pour compenser ses coûts mais la concurrence accrue dans ce secteur et la nécessité de fidéliser la clientèle motivent les grandes surfaces à proposer des participations aux frais de préparation et de livraison de plus en plus basses pour ne pas dire nulles dans de nombreux cas.

Or, le développement des supermarchés en ligne a fait évoluer l'organisation de la *supply chain* du canal de distribution électronique, nécessitant de forts investissements, et multipliant potentiellement les coûts. Comment les distributeurs et leurs fournisseurs procèdent-ils pour contrôler ces coûts ? Quelles activités du fournisseur connaissent à leur tour des mutations et transferts ? L'encadré 3 permet d'identifier ces changements.

Activités qui se maintiennent :

- prévision
- gestion des commandes
- stockage
- gestion des services (livraison, retours)

Activités qui se modifient :

- approvisionnement pour les entrepôts, les magasins ou la plate-forme du distributeur avec la commande exacte passée par le magasin (cross-docking)
- amélioration des démarches collaboratives
- mutualisation accrue avec d'autres fournisseurs (véhicules, plates-formes de groupage-dégroupage, moyens techniques, etc.)

Activités qui apparaissent :

- planification pour différents canaux
- multiplication des points de livraison entre les plateformes de distribution et les supermarchés existants ainsi que les entrepôts dédiés au e-commerce

Encadré 3 : Identification des changements chez les partenaires amont.

Nous constatons qu'il n'existe pas a priori de transferts d'activités du distributeur vers ses fournisseurs (encadré 4). Comme pour le distributeur, le fournisseur complexifie son activité avec l'arrivée des cybermarchés, puisqu'on ajoute un canal à son activité existante.

Le Groupement national des Centres Leclerc (530 magasins) compte, en février 2012, près de 140 drives, nommés « Expressdrive », qui devraient prochainement prendre l'appellation de « Leclercdrive ». En 2015, leur nombre devrait avoisiner les 400 et leur chiffre d'affaires global devrait se situer autour de 1,5 milliard d'Euros. L'enseigne entend, en effet, ouvrir deux drives par semaine pendant l'année 2012. Sur les 140 entités existantes (soit environ 15% du parc français de drives), une moitié correspond à des drives accolés (ou adossés) à des magasins Leclerc. L'autre moitié rassemble les drives déportés, c'est-à-dire les drives situés à quelques centaines de mètres de l'hypermarché qui les pilote (on parle encore de « drive solo » pour les désigner).

Encadré 4 : Le cas des drives Leclerc.

Concernant la première catégorie de *drives*, il s'agit de véritables sites de préparation des commandes en ligne des internautes, sites qui sont bien distincts des magasins (parfois implantés en sous-sol, par exemple sous l'hypermarché même). Ce sont, en fait, des dépôts dont la superficie est de l'ordre de 2.000 à 2.500 m². Les commandes de réapprovisionnement de ces *drives* sont passées auprès de la SCA (Société Coopérative d'Achat), c'est-à-dire auprès de la centrale régionale Leclerc à laquelle est rattaché le magasin, et non directement auprès des fournisseurs concernés. Ajoutons que ces commandes ne sont pas, a priori, agrégées avec celles du magasin auquel le *drive* est adossé. Précisons, à ce titre, que le nombre de références d'un Centre Leclerc est 10 fois plus important que celui d'un *drive*. Cela signifie qu'il y a donc, sur les entrepôts (produits secs et surgelés) et sur les plates-formes (produits frais) des centrales, deux préparations de commandes bien distinctes : une pour l'hypermarché et une pour le *drive*. Cela se justifie très simplement par le fait que les volumes à préparer sont très différents : les ventes en *drive* ne représentent en effet, à ce jour, qu'environ 3 à 4% du chiffre d'affaires des Centres

Leclerc. En revanche, il y a mutualisation des livraisons : la centrale livre donc en même temps le magasin et le *drive* attenant.

Concernant la deuxième catégorie de *drives*, celle des *drives* déportés, il ne s'agit plus cette fois, à la différence du concept « Chronodrive » de l'enseigne Auchan, de sites de préparation des commandes électroniques : il s'agit, ni plus ni moins, de points de retrait des achats effectués en ligne. Dans ce cas, la préparation des produits sélectionnés par l'internaute est effectuée, en amont, sur le magasin de rattachement, magasin qui livre ensuite le *drive* solo. Cela signifie donc que, dans les deux cas de figures, le réapprovisionnement des *drives* se fait toujours *via* la centrale : en parallèle du magasin pour le *drive* accolé (deux commandes séparées mais une livraison unique) et, en plus, *via* le magasin pour le *drive* solo (une seule commande globale, celle de l'hypermarché préparateur). Tout ceci explique que le développement des *drives* au niveau du Groupement des Centres Leclerc n'impacte pas, *a priori*, les fournisseurs, dans la mesure où l'agrégation des réapprovisionnements, base de l'optimisation logistique du transport et du stockage, se fait au niveau des SCA régionales.

Les distributeurs et les fournisseurs ont déjà mis en place des démarches collaboratives pour répondre à leur préoccupation majeure d'optimisation du schéma logistique global, et éviter ainsi la multiplication des coûts. Ces démarches collaboratives leur permettent d'atteindre des objectifs de rendement, de qualité, de réduction des coûts, de rentabilité des déplacements et des livraisons (Ganesan et alii, 2009). Cette collaboration se manifeste à travers différentes activités : approvisionnements, gestion de la chaîne logistique globale ou encore marketing. Par exemple, pour les approvisionnements, une collaboration distributeur-fournisseur permet d'améliorer l'intégration et l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. En effet, pour optimiser la gestion des flux de produits entre industriels et distributeurs, un partage plus efficient des données logistiques est recherché par la mise en place de pratiques collaboratives « *Efficient Consumer Response* » (ECR). Ce concept a été introduit par le cabinet Kurt Salmon Associates aux Etats-Unis en 1993 dans un rapport intitulé : « *Efficient Consumer Response : Enhancing consumer value in the grocery industry* ». Il s'agit d'une doctrine de partenariat industrie-commerce dans laquelle les industriels et les distributeurs travaillent ensemble afin de mieux organiser l'intégralité de la chaîne de commercialisation et d'approvisionnement, en rendant les systèmes d'échange plus efficaces, moins coûteux et plus réactifs aux attentes des consommateurs (Corsten et Kumar, 2005). Sur les aspects logistiques, la coopération peut porter aussi bien sur l'approvisionnement des entrepôts et points de vente avec la Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA¹) et ses évolutions (*Vendor Managed Inventory* (VMI²), Gestion

¹ La GPA est un processus continu de réapprovisionnement, dans lequel l'industriel déclenche les réapprovisionnements selon des règles convenues entre le fournisseur et le client (distributeur) et sur la base des informations relatives aux sorties de stock et états de stock transmis par le distributeur (PIPAME, 2011).

Mutualisée des Approvisionnements (GMA³)...), sur la préparation des commandes avec le *cross-docking*, que sur l'élaboration des prévisions de vente avec le *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* (CPFR⁴). Ces pratiques collaboratives représentent les supports de l'efficacité globale capable de réduire le niveau des stocks, les coûts de transport en assurant le service client. La chaîne logistique est donc considérée comme agile (car flexible) et *lean* (car allégée) et capable de réagir rapidement à des changements de la demande à moindre coût (Naylor et alii, 1999).

Par ailleurs, la gestion de la chaîne logistique globale (*Supply Chain Management* en anglais, SCM) augmente l'efficacité du pilotage des flux physiques et informationnels en assurant un échange d'informations et une communication plus performants entre les acteurs. Le SCM est une approche globale de la chaîne logistique visant l'intégration et l'optimisation globales des flux physiques et d'informations. Il couvre les fonctions de prévision, de planification et d'exécution depuis l'acquisition des matières premières jusqu'à la distribution des produits finis au client, en passant par la fabrication des produits. Il sert à maîtriser les coûts logistiques, à améliorer les taux de service et à diminuer les niveaux de stocks. Néanmoins, la performance de ce système complexe repose sur la synchronisation des procédures commerciales établies entre les partenaires afin d'acquérir des matières premières, de les transformer en des produits finis, d'y ajouter de la valeur, de les distribuer et de les promouvoir auprès de détaillants ou de clients. Cette synchronisation ne peut être atteinte que si la chaîne logistique met en place des dispositifs afin de faciliter l'échange d'informations entre les différents acteurs. Fabbe-Costes et Colin (1989) ont proposé que la maîtrise des flux physiques passe par la maîtrise des flux d'information associés, afin de répondre aux diverses complexités d'une logistique intégrée. Ainsi, le partage d'informations permet de faire circuler plus fréquemment des informations plus précises tout au long de la chaîne, ce qui va ensuite faciliter la synchronisation des activités de chaque membre de la chaîne. Les processus de décisions prises par chaque membre peuvent donc être basés non seulement sur les informations locales de son niveau mais aussi sur les informations globales de toute la chaîne. Cela permet à tous les décideurs de réagir de manière rapide et efficace aux changements de la demande des clients.

² Le VMI est un processus piloté uniquement par l'industriel. Ce dernier décide seul des échéances et des quantités de livraison sans validation des ordres d'approvisionnement de la part du client distributeur. Le distributeur cède ainsi totalement la gestion des approvisionnements de ses entrepôts au fabricant (PIPAME, 2011).

³ La GMA garde les principes de la GPA en intégrant une collaboration multi-industriels pour servir de façon commune le distributeur. C'est un mécanisme organisé par plusieurs fournisseurs d'un même territoire pour regrouper leurs livraisons (*multi-pick*) vers une même destination (PIPAME, 2011).

⁴ Le CPFR est un processus qui a pour objectif de faciliter la diffusion, l'exactitude et le partage des informations relatives à la planification, à la prévision, et au réapprovisionnement entre un client et son fournisseur (PIPAME, 2011).

Concernant le marketing, la collaboration entre fournisseurs et distributeurs est à l'heure actuelle indispensable, particulièrement dans le secteur agroalimentaire. En effet, cette collaboration permet de prendre en compte les attentes implicites ou explicites des consommateurs à tous les maillons de la chaîne, de la conception de nouveaux produits jusqu'à la distribution finale. Cela vise également la définition et le développement de différents types de distribution ou de points de vente. Chaque acteur de la chaîne, fournisseur ou distributeur, par une collaboration appropriée, peut adapter son offre et les services associés afin de faire face aux marchés actuels caractérisés par une demande de plus en plus fluctuante, tant en termes de temps que de quantités et de spécifications.

Les distributeurs et les fournisseurs ont su ainsi éviter une surcharge de coûts liée à la complexification des activités grâce à ces démarches collaboratives. Ces dernières existaient déjà avant l'arrivée des cybermarchés, et se sont vues améliorées grâce au canal Internet, qui a su stimuler leur développement (Ganesan et alii, 2009). L'intégration des chaînes leur permet alors d'être encore plus réactifs face au consommateur.

3. Mutations et transferts d'activités: quid de la productivité ?

La productivité est un concept clé dans le commerce de détail (Achabal et alii, 1984) et d'une manière générale dans les canaux marketing (Bultez et Parsons, 1998). Nous voyons ici comment l'appliquer aux cybermarchés en amont et en aval.

3.1 L'étude de la productivité

L'étude de la productivité est importante dans le cas des cybermarchés. Comme cela a été montré plus haut, des transferts et mutations d'activités modifient notablement les *inputs* et *outputs* de chacun des acteurs de la *supply chain*, remettant alors en question la productivité de ces acteurs. Etudier la productivité de chacun des acteurs est également primordial car une organisation ne peut pas maximiser sa productivité sans maximiser celle des consommateurs (Anitsal et Schumann, 2007). D'ailleurs, une productivité accrue du consommateur aura des conséquences directes sur sa perception de la valeur de magasinage et par conséquent sur sa fidélité (Anitsal et Schumann, 2007).

Néanmoins, l'étude la productivité chez chacun des acteurs de la supply chain est difficile car les définitions de la productivité sont multiples et varient selon les acteurs. En effet, la productivité correspond simplement à un rapport entre des *outputs* et des *inputs* investis pour produire ces *outputs*. Mais lorsqu'il s'agit de mesurer cette productivité, les avis sont multiples quant à la nature de ces *inputs* et *outputs*. En effet, s'il paraît possible d'approcher la productivité du distributeur de manière quantitative, il n'en est pas de même du côté du consommateur. Malgré tout, même les définitions de productivité du distributeur diffèrent entre les auteurs et Ratchford et Brown (1985) soulignent bien la difficulté de mesurer les *outputs* des supermarchés.

En effet, s'agit-il du chiffre d'affaires, d'une combinaison de mesures quantitatives de produits physiques vendus et de mesures qualitatives de services rendus, ou bien encore de la valeur créée pour le consommateur ? Quant aux *inputs*, ces auteurs (Ratchford et Brown, 1985) choisissent comme variables le travail, le capital et les biens intermédiaires, auxquelles pourrait s'ajouter le marketing (Sheth et Sisodia, 2002), qui contribue bien évidemment à la création de valeur pour le consommateur, mais dont la mesure des effets est très difficile.

Du côté du consommateur, la définition de sa productivité est également complexe. Malgré tout, les entreprises doivent comprendre l'importance de maximiser la productivité des consommateurs s'ils veulent optimiser la leur. Puisque tout magasinage implique une participation des consommateurs, Parasuraman (2002) décrit le concept de productivité comme une relation entre le service vécu par le consommateur et les *inputs* délivrés par ce consommateur comme participant à cette expérience. Comme bon nombre de mesures liées au consommateur, la perception joue ici un grand rôle. La productivité est donc elle aussi dépendante de la perception que s'en font les consommateurs. En tant que *input*, il convient de considérer le travail effectué incluant tous les coûts physiques, sociaux, monétaires, émotionnels et mentaux concédés par le consommateur pour effectuer ce magasinage (Ingene, 1984). Bien évidemment, la perception que se fait le consommateur de ces *inputs* est plus importante que les *inputs* réels. Si l'expérience de magasinage n'est pas satisfaisante, la perception de l'effort sera plus conséquente que dans le cas inverse. Du côté des *outputs*, il faut tenir compte des produits et services acquis par le consommateur lors de ce magasinage, mais également de la valeur que retire le consommateur de l'expérience de magasinage. La productivité du consommateur est ainsi souvent analysée à travers le concept général de valeur (Anitsal et Schumann, 2007), préféré ici à celui d'utilité mis en avant par Ingene (1984).

Enfin, il est également complexe de déterminer précisément les *outputs* et *inputs* chez le fournisseur. En effet, une des particularités des chaînes logistiques de la grande distribution par rapport à d'autres secteurs est l'existence de démarches collaboratives clients-fournisseurs. Comme analysé précédemment, ces démarches consistent en une stratégie de partenariat industrie-commerce dans laquelle les industriels et les distributeurs travaillent ensemble afin d'accroître la satisfaction du consommateur final et de réduire les coûts. Le premier *output* du fournisseur sera donc la satisfaction de deux clients : indirect (le consommateur final) et surtout direct (les distributeurs de ses produits). Cela signifie que le fournisseur doit d'abord répondre efficacement aux demandes des distributeurs et suivre les règles imposées par ces derniers : caractéristiques des produits, suivi des prévisions de vente et des actions commerciales. Pour cela, le fournisseur doit disposer comme *inputs* de toutes les informations concernant ses clients (les distributeurs : caractéristiques et règles de gestion comme celles liées aux conditions de ventes, aux conditions tarifaires, aux promotions, etc.) ainsi que la consommation finale (suivi des ventes de ses produits distribués par les distributeurs) afin de pouvoir anticiper les demandes des distributeurs et les prévisions des ventes les plus fines possible. Le deuxième

output du fournisseur sera la réduction des coûts, notamment les coûts logistiques afin d'être plus performant en termes de chiffre d'affaires. Cela consiste à réduire les coûts de stockage (manutention, transport,...) et à augmenter la qualité logistique en temps, en état, en quantités, etc. Cet *output* commun pour le fournisseur et le distributeur nécessite donc une coopération fournisseur-distributeur afin d'assurer non seulement la productivité de chacun mais aussi la performance de la chaîne globale.

Comment remédier à ces difficultés de mesure ? En suivant les recommandations de Sheth et Sisodia (2002), les entreprises devraient considérer de multiples mesures avec des indicateurs indépendants, mais cela ne facilite pas la gestion de ces indicateurs et la prise de décision qui s'ensuit. L'objet de ce travail n'est pas d'arriver à des mesures précises de la productivité des acteurs de la supply chain de la grande distribution alimentaire, mais plutôt d'évaluer l'impact des cybermarchés sur l'évolution de la productivité de chacun afin de proposer des pistes de réflexion pour de futurs travaux de recherche, ainsi que pour les décideurs.

3.2 Evolution de la productivité côté distributeur et côté consommateur

Le tableau 1 résume les potentielles augmentations ou diminutions d'*inputs* et d'*outputs* pour chacun des acteurs. Il convient de préciser tout d'abord que les consommateurs qui utilisent Internet pour faire leurs courses alimentaires évaluent *a priori* assez faiblement l'intérêt social du magasinage en supermarché, et adoptent Internet pour en retirer une plus grande valeur. En effet, que ce soit par manque de temps ou à cause d'une réticence aux supermarchés, l'*output* global du consommateur utilisateur des cybermarchés sera plutôt positif. De ce fait, malgré le prix consenti à payer, le consommateur augmente globalement sa productivité en diminuant ses *inputs* de manière significative et en augmentant ses *outputs*, notamment la valeur tirée de l'expérience de magasinage grâce au temps gagné et à la praticité offerts par Internet.

		Fournisseur	Distributeur	Consommateur
Inputs	Augmentation	<ul style="list-style-type: none"> technologies pour la collaboration électronique (code barre, RFID) précision des prévisions de ventes (en quantité et valorisées) 	<ul style="list-style-type: none"> frais (stockage, livraison, retours, systèmes d'information, site web de vente, entrepôts dédiés, zones de retrait...) personnel (pour préparation des commandes + livraisons éventuelles) 	<ul style="list-style-type: none"> temps pour s'informer prix payé (prix de la préparation de la commande et éventuellement de la livraison) (augmentation conséquente)
	Diminution	<ul style="list-style-type: none"> les délais (approvisionnement, stockage, livraison,...) 	<ul style="list-style-type: none"> investissements dans les points de vente (même si les deux canaux ne se substituent pas) 	<ul style="list-style-type: none"> temps de trajet temps de parking temps de manutention temps dans le magasin temps de sélection des produits (cas d'une liste pré-enregistrée de produits) temps à la caisse efforts de manutention effort psychosocial
Outputs	Augmentation	<ul style="list-style-type: none"> satisfaction des clients performance économique (coûts réduits) et environnementale (optimisation des livraisons et tournées) 	<ul style="list-style-type: none"> valeur délivrée au consommateur (source de fidélisation et de dépenses plus larges) variété de services proposés aux consommateurs positionnement concurrentiel 	<ul style="list-style-type: none"> valeur de magasinage si le consommateur évalue positivement la décharge de contrainte et de routine valeur utilitaire (plus de praticité, d'accessibilité, de flexibilité et plus d'heures d'ouverture) - risques (paiement, diffusion d'informations personnelles, commande mal préparée, livraison en retard)
	Diminution	<ul style="list-style-type: none"> coûts logistiques (stockage, transport) 	<ul style="list-style-type: none"> bénéfices (moins de marges car charges très lourdes) 	<ul style="list-style-type: none"> valeur sociale retirée de l'interaction avec le personnel + autres clients valeur hédonique (impossible de toucher, sentir et choisir soi-même les produits, expérience potentiellement monotone et ennuyeuse) connaissance des produits variété de produits achetés

Tableau 1 : Evaluation de l'évolution de la productivité pour les acteurs de la *e-supply chain* de la grande distribution alimentaire.

D'ailleurs, les recherches autour de la valeur ont bien montré que le « prix » allait bien au-delà de l'aspect monétaire et qu'il incluait tous les investissements en termes de temps et d'effort (Bolton et Drew, 1991). En revanche, si le consommateur adoptait le cybermarché pour des raisons indépendantes de sa volonté, comme une maladie invalidante, la valeur retirée du magasinage électronique serait beaucoup plus faible que le magasinage physique, notamment à cause de la perte du contact social, du choix, et de la valeur hédonique du magasinage physique initialement bien évalués par ce type de consommateur.

Concernant le distributeur, il est difficile d'évaluer la variation de sa productivité, mais celle-ci a plutôt tendance à baisser quand on constate l'étendue des investissements financiers et humains liés au développement des cybermarchés. De plus, on observe d'importantes différences selon que le distributeur adopte un système de préparation des commandes de type *store picking* s'adossant au réseau existant de magasins, ou dans des centres de distribution dédiés (voir tableau 2) (Kämäräinen et Punakivi, 2002). Choissant le *store picking*, les cybercommerçants optent délibérément pour un processus rapidement opérationnel, limitant ainsi de nouvelles activités très coûteuses, comme la mise en place du centre de distribution dédié. Mais quand le nombre de références disponibles sur le catalogue électronique devient important (plusieurs dizaines de milliers) et/ou que l'activité en ligne n'est plus marginale (De Koster, 2002), le stockage sur entrepôt devient une nécessité.

	Préparation des commandes en entrepôt (<i>warehouse-picking</i>)	Préparation des commandes en magasin (<i>store-picking</i>)
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Traitement de volumes importants • Pilotage du stock en temps réel • Optimisation possible du <i>process</i> de préparation 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible niveau d'investissement • Proximité des lieux de livraison • - Coût a priori plus faible de la préparation
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau d'investissement élevé • Coûts fixes importants • - Possession d'un stock central 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible fiabilité du stock disponible • Faible productivité du processus de préparation • - Risque de perturbation des clients

Source : Durand (2007)

Tableau 2 : Préparation en magasin et préparation en entrepôt.

On remarque ainsi que le distributeur optimise sa productivité selon le développement de ses activités en adaptant son système de préparation des commandes. Si le nombre de commandes est élevé, la préparation en entrepôt permet de sécuriser sa gestion des stocks et de traiter des volumes plus importants. En revanche, s'appuyer sur un réseau de magasins existants permet de limiter son investissement en *input* si le nombre de commandes n'est pas suffisant (encadré 5).

Au printemps 2011, le groupement de commerçants indépendants Système U est devenu propriétaire de Telemarket. De ce fait, le 5^{ème} distributeur français se trouve désormais présent sur la scène nationale de la cyber-épicerie de deux manières différentes : (1) en Ile-de-France via du *warehouse-picking*, héritage de cette toute dernière acquisition ; (2) en province via du *store-picking*, 340 magasins (essentiellement des supermarchés) positionnés sur le canal de la vente en ligne, en ouvrant progressivement depuis 2005 des U-drives accolés à un point de vente. Précisons que ce rachat de Telemarket (chiffre d'affaires : 50 millions € ≈ un hypermarché de 5.000 m²), semble avant tout constituer, pour Système U, l'occasion de « prendre pied » en région parisienne: « Les Parisiens connaissent généralement bien l'enseigne U, car ils en fréquentent les magasins lors de leurs vacances, en particulier sur la côte atlantique. » affirme Serge Papin, Président. Cela signifie tout simplement que l'acquisition de Telemarket (devenu depuis « U-

Telemarket ») constitue une véritable démarche stratégique afin que « U devienne également un réflexe quotidien », bien plus que le simple choix d'une autre alternative logistique de vente en ligne.

A la différence de ses deux autres confrères du commerce associé, Leclerc et Intermarché, Système U, parce qu'il est désormais devenu un cybercommerçant multi-canal, dispose, grâce à son épicerie en ligne, de données précises qui lui permettent de comparer les deux alternatives logistiques mobilisées aujourd'hui et d'en analyser la pertinence. Ainsi, force est déjà de souligner le rôle que jouent, dans le choix de l'une ou l'autre des deux solutions, le profil des internautes ainsi que l'entropie relative du réseau de magasins de l'enseigne. Très concrètement, sur le Grand Paris où Système U n'est quasiment pas implanté (10 magasins seulement) et où les internautes ne sont pas toujours motorisés, la préparation des commandes en ligne sur un site dédié de 20.000 m² (implanté à Pantin) et leur livraison à domicile, via 60 tournées quotidiennes (14 internautes en moyenne par tournée d'une longueur moyenne de 50 kilomètres), semblent bien constituer la réponse la plus adaptée. En revanche, en province où le réseau des magasins U peut être parfois très dense (900 points de vente au niveau national, dont près de la moitié dans l'ouest) et où les internautes sont quasiment tous motorisés, la préparation des commandes en magasin et leur enlèvement direct sur drive paraissent plus appropriées. Soulignons qu'à l'heure actuelle la première enseigne nationale par le nombre de drives est justement celle du Mouvement U et que les deux alternatives mobilisées confortent l'idée selon laquelle la préparation en entrepôt devient rentable quand la part de l'épicerie en ligne atteint un certain seuil de l'épicerie totale, seuil estimé à 15-20%. L'entrepôt de Pantin, qui emploie une centaine de préparateurs, prépare ainsi, en moyenne, 900 commandes par jour (soit plus de 300.000 par an), ce qui représente environ 6.000 colis à livrer (environ 100 par tournée). A l'opposé, pour un magasin Super U, la cyber-épicerie représente aujourd'hui 30 commandes en moyenne par jour, c'est-à-dire moins de 5% du chiffre d'affaires total du point de vente. Précisons que l'objectif à moyen terme des U-drives se situe à 10%, et que ce dernier paraît assez réaliste dans la mesure où les internautes apprécient vraiment le gain de temps réalisé : le retrait sur un drive est estimé à 10 minutes, contre 5 fois plus pour des courses traditionnelles en supermarché.

Encadré 5 : La cyber-épicerie chez Système U.

Enfin, d'après les évolutions récentes des cybermarchés français, on constate que le système du *drive* est plus productif dans des zones péri-urbaines et rurales, où l'on peut limiter le coût du dernier kilomètre, alors que la livraison permet d'obtenir une meilleure satisfaction des clients, et donc une augmentation des *outputs*, dans des zones urbaines.

Il est également difficile de mesurer la variation de la productivité pour le fournisseur. En effet, les différents modèles de collaboration avec les distributeurs et les systèmes de pilotage des flux logistiques permettent au fournisseur d'optimiser ses *inputs* pour maximiser ses *outputs*. Néanmoins, cela demande des investissements importants en termes de matériels (outils, technologies,...) ainsi qu'une capacité d'adaptation (méthodes de gestion, personnel,...). Il est donc difficile aujourd'hui d'estimer de façon précise l'évolution de la productivité pour cet acteur. De futures recherches sont nécessaires.

4. Implications théoriques et managériales

4.1 Nécessité de développer une analyse multi/trans-canal de la SC

Cet article propose donc une première approche de l'évolution de la productivité de chacun des acteurs de la *supply chain* de la grande distribution alimentaire, suite au développement des cybermarchés. Néanmoins, si l'impact de cette évolution dans le canal électronique est visible, il ne faut pas oublier pour autant les changements apparus également dans le canal traditionnel. Une étude multicanal de la productivité s'avère donc être nécessaire pour comprendre tous les enjeux de ces évolutions. En effet, si le consommateur augmente la valeur de son magasinage alimentaire grâce à Internet en diminuant les aspects contraignants et routiniers des courses, il peut potentiellement augmenter la valeur hédonique de son magasinage lors de son retour en supermarché « physique ». Privé d'une expérience sensorielle sur Internet, délivré de la contrainte hebdomadaire des courses, le retour en magasin sera sans doute vécu comme une expérience plus hédonique qu'avant l'adoption d'Internet (Vanheems, 2010). Ainsi la valeur multicanal du magasinage alimentaire et *a fortiori* de la productivité multicanal du consommateur s'en trouveront très certainement augmentés. Le consommateur augmentera d'ailleurs de lui-même sa productivité en adoptant un comportement transcanal (Vanheems, 2010), c'est-à-dire en fréquentant le canal lui permettant d'optimiser sa productivité selon ses besoins, motivations et situations. Nous pouvons ajouter que les comportements d'achat impulsifs seront sans doute très différents lors des expériences de magasinage « mains libres ».

De même, le distributeur devra maximiser sa productivité en tirant profit des avantages de chaque canal pour maximiser sa productivité globale. Les forces d'un canal devront donc compenser les faiblesses d'un autre (Achabal et alii 2005). En effet, la multicanalité permet au distributeur d'exploiter des synergies entre Internet et ses magasins physiques, comme par exemple avec une gestion croisée et interactive de la relation client (Colla et Lapoule, 2011). Pour atteindre ces objectifs et donc compenser l'augmentation des *inputs* par une augmentation des *outputs*, de nombreuses solutions peuvent être mises en place.

4.2 Des solutions pour améliorer la productivité de chaque acteur

Même si la multicanalité permet de profiter de multiples synergies, elle peut aussi mener à de nombreux conflits chez et entre les acteurs. Afin d'améliorer la productivité de chacun, les distributeurs multicanal doivent travailler à l'amélioration de la logistique, des services, et des systèmes d'information (Kämäräinen et Punakivi, 2002).

Par exemple, un système d'information performant et un service de gestion de retours compétitif amélioreront la valeur de l'expérience de magasinage des consommateurs,

diminueront le coût de la gestion de conflits pour le distributeur avec le consommateur, et augmenteront de ce fait la productivité du distributeur.

Un arbitrage devra être fait entre l'automatisation (moins coûteuse en termes de travail), l'externalisation, et le « faire soi-même ». En effet, même si l'automatisation et l'externalisation peuvent être tentantes pour réduire les coûts, les conséquences marketing en termes de gestion de la relation clients peuvent être négatives pour le distributeur. Comme le montrent pour l'instant les distributeurs, internaliser semble être la solution optimale. D'ailleurs, fournir la meilleure qualité de service aux consommateurs est une condition *sine qua none* de réussite tant il est nécessaire aujourd'hui de fidéliser les consommateurs, stabiliser la demande et les flux de commandes afin de faciliter la gestion des coûts (Colla et Lapoule, 2011 ; Kämäräinen et Punakivi, 2002). Les procédures de collaboration déjà mises en place entre les distributeurs et les fournisseurs devront donc être constamment améliorées pour pouvoir rester productif.

5. Conclusion

Cet article permet de mettre en avant la question des mutations et transferts d'activités entre les acteurs de la *supply chain* suite au développement des cybermarchés. Par conséquent, il pose la question de la productivité de chacun. Il est difficile aujourd'hui de faire des mesures précises de ces évolutions de productivité, mais cet article vise à souligner l'importance d'une étude multicanal de la productivité ainsi que l'intérêt de l'étude de la productivité dans toute la *supply chain* de la grande distribution alimentaire. En effet, la productivité dans un canal est non seulement liée à la productivité dans un autre canal, mais les productivités de chaque acteur sont également fortement dépendantes les unes des autres.

La question est maintenant de savoir si cette multi/trans-canalité permettra d'améliorer l'existant. Par exemple, la logistique mise en place dans le cadre du canal électronique, permettra-t-elle d'améliorer la logistique du canal traditionnel ? Comme le soulignent Colla et Lapoule (2011), il convient d'« exploiter les bénéfices de la multicanalité à la fois dans les achats, la logistique, la communication et la gestion des clients ». Les fournisseurs et distributeurs semblent d'ailleurs avoir saisi cette opportunité en améliorant leurs démarches collaboratives. Cette recherche pose donc de nombreuses questions, propose des pistes de réflexion et vise à encourager de futures recherches sur ces sujets. Ainsi, nous nous intéressons à une étude plus approfondie sur les différentes formes de collaboration (existantes et en voie de développement) entre les fournisseurs et distributeurs en amont de la chaîne afin d'augmenter leur productivité face à ce contexte complexe de multi/trans-canalité. Cette étude pourrait être complétée par une confrontation à la réalité du terrain en l'appliquant sur des cas réels. Il serait également intéressant de développer un modèle de simulation pour mettre en évidence les différents types de transferts d'activités entre les acteurs de la *supply chain* et leurs impacts sur la productivité de chaque acteur. Ce modèle nous permettra de répondre aux objectifs suivants : (1) une meilleure

compréhension de l'influence de ces transferts d'activité sur la productivité des acteurs, (2) la création d'un outil d'aide à la décision pour améliorer la productivité de chacun ainsi que pour l'ensemble de la chaîne globale sans altérer la valeur perçue par le consommateur (Grönroos et Ojasalo, 2004). Ce deuxième objectif sera atteint grâce à des simulations et analyses de divers scénarios selon les différents types et degrés de relations entre les acteurs.

6. Bibliographie

- Achabal, D.D., Heineke, J.M., McIntyre, S.H., (1984), "Issues and Perspectives on Retail Productivity", *Journal of Retailing*, Vol. 60, n° 3, pp. 107-127.
- Achabal, D.D., Kalyanam K., Chu J., Bladgett M., (2005), *Cross-channel optimization*, IBM Institute for Business Value/IBM Global Services: Somers, NY, 15p.
- Anitsal I., Schumann D.W., (2007), "Toward a conceptualization of consumer productivity: the customer's perspective on transforming customer labor into customer outcomes using technology-based self-service options", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 15, n° 4, pp. 349-363.
- Bolton R.N., Drew J.H., (1991), "A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes", *Journal of Marketing*, Vol. 55, pp. 1-9.
- Brown J. R., Dant R. P., Ingene C. A., Kaufman P. J., (2005), "Supply chain management and the evolution of the « Big Middle »", *Journal of Retailing*, Vol. 81, n° 2, pp. 97-105.
- Bultez A., Parsons L., (1998), "Channel productivity: in the small and in the large", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15, n° 5, pp. 383-400.
- Colla E., Lapoule P., (2011), "Facteurs-clés de succès des cybermarchés, les enseignements du cas Tesco.com", *Décisions Marketing*, Vol. 61, n° 35-45.
- Corsten D., Kumar N., (2005), "Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption", *Journal of Marketing*, Vol. 69, n° 3, pp. 39-57.
- De Koster M.B.M., (2002), "Distribution structures for food home shopping", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 32, n° 5, pp. 362-380.
- Durand B., (2007), "La dimension stratégique des chaînes logistiques du « B to C » " , in Paché G., Spalanzani J., *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, pp. 185-212.
- Durand B., Vlad M., (2011), "Auchan et Intermarché : deux styles de glisse sur la vague de la cyber-épicerie", *Revue des cas en gestion*, Mars, n°5, pp. 39-46.
- Fabbe-Costes, N., Colin, J., (1989), *Synergie et compétitivité logistique: le développement de l'échange électronique de données logistiques entre fabricants, distributeurs et opérateurs de transport*, 5ème Conférence Mondiale sur la Recherche dans les Transports, Yokohama, pp. 79-95.
- Ganesan S., George M., Jap S., Palmatier R.W., Weitz B., (2009), "Supply chain management and retailer performance: emerging trends, issues, and implications for research and practice", *Journal of Retailing*, Vol. 85, n° 1, pp. 84-94.

- Grönroos C., Ojasalo K., (2004), "Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services", *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 414- 423.
- Ingene C.A., (1984), "Productivity and Functional Shifting in Spatial Retailing: Private and Social Perspectives", *Journal of Retailing*, Vol. 60, n° 3, pp. 15-36.
- Kämäräinen V., Punakivi M., (2002), "Developing cost-effective operations for the e-grocery supply chain", *International Journal of Logistics*, Vol. 5, n° 3, pp. 286-298.
- Naylor J.B., Naim M.M., Berry D., (1999), "Leagility: Interfacing the lean and agile manufacturing paradigm in the total supply chain", *International Journal of Production Economics*, Vol. 62, n° 1-2, pp. 107-118.
- Parasuraman A., (2002), "Service quality and productivity: a synergistic perspective", *Managing Service Quality*, Vol. 12, n° 1, pp. 6-9.
- PIPAME (2011), Pratiques de logistique collaborative: quelles opportunités pour les PME/PMI?, <http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/logistique-collaborative/logistique-collaborative.pdf>
- Ratchford B.T., Brown J.R., (1985), "A study of productivity changes in food retailing", *Marketing Science*, Vol. 4, n° 4, pp. 292-311.
- Sheth J.N., Sisodia R.S., (2002), "Marketing productivity, Issues and Analysis", *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 349-362.
- Vanheems R., (2010), Quand le client multi-canal invite à réinventer le marketing du point de vente, Actes des XVèmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon.
- Vargo S.L., Lusch R.F., (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 1-17.