

La proposition de valeur client: évolution, développement et application en marketing

Adrian Payne ¹ & Pennie Frow ²

 & Andreas Eggert ³

Reçu: 17 avril 2016 / Accepté: 14 février 2017 / Publié en ligne: 18 mars 2017
Académie des sciences du marketing 2017

Abstrait La proposition de valeur client (CVP) a un rôle essentiel dans la communication de la façon dont une entreprise vise à fournir de la valeur aux clients. Les gestionnaires et les universitaires utilisent de plus en plus la terminologie CVP, mais le concept reste mal compris et mis en œuvre; relativement peu de recherches sur ce sujet ont été publiées, compte tenu de l'étendue des recherches sur le concept de valeur. En réponse, cet article propose une revue complète de la littérature fragmentée sur les CVP, soulignant le manque d'une base théorique solide; distingue les CVP des concepts connexes; propose un modèle conceptuel du CVP qui inclut les antécédents, les conséquences et les modérateurs, ainsi que plusieurs propositions de recherche; illustre l'application du concept CVP à quatre sociétés contrastées; et fait avancer un programme de recherche convaincant.

Mots clés Proposition de valeur . Valeur . Stratégie de marketing

Mark Houston a été rédacteur régional pour cet article.

* Pennie Frow
pennie.frow@sydney.edu.au

Adrian Payne
a.payne@unsw.edu.au

Andreas Eggert
andreas.eggert@uni-paderborn.de

¹ School of Marketing, UNSW Business School, University of New

Galles du Sud, UNSW, Sydney 2052, Australie

² Discipline of Marketing, Université de Sydney Business School,

Université de Sydney, Sydney 2006, Australie

³ Département Marketing, Université de Paderborn,

33098 Paderborn, Allemagne

introduction

Une proposition de valeur client (CVP) est un outil stratégique utilisé par une entreprise pour communiquer comment elle vise à fournir de la valeur aux clients. **En tant que l'un des termes les plus utilisés dans les affaires (Anderson et al. 2006), un CVP B devrait être l'entreprise " s le principe d'organisation le plus important ^** (Webster 2002, p. 61), considérant qu'il est crucial pour le processus de création de valeur (Payne et Frow 2005), avec des implications importantes en termes de performances. Harris DeLoach, président de Sonoco Products, note que les propositions de valeur distinctives, qui ont été dérivées d'une évaluation rigoureuse de la valeur client, ont **apporté une contribution significative à Sonoco " s la performance des entreprises (Anderson et al. 2007). De telles preuves résonnent avec l'origine du concept CVP,** développé par des consultants en stratégie au début des années 1980 pour mettre en œuvre des orientations de marché parmi les entreprises axées sur la production (Michaels 2008). Depuis sa première apparition dans la base de données EBSCO Business Source Complete en 1995, le terme CVP a connu une croissance rapide, comprenant 590 références entre 2006 et 2016 (annexe 1).

Bien que l'utilisation du terme soit ainsi répandue, les universitaires et les praticiens signalent tous deux un manque de compréhension et une mauvaise mise en œuvre. **Le concept de CVP reste mal défini (Ballantyne et al. 2011 ; Skálén et al. 2015) et Lanning (2003, p. 4) conclut que B Malheureusement, le terme proposition de valeur ... est souvent ballotté avec désinvolture et appliqué de manière triviale ^** plutôt que dans B d'une manière beaucoup plus stratégique, rigoureuse et réalisable. ^

À son tour, la communication de la valeur client, en complément de la création de valeur, a été identifiée comme une priorité de recherche par la communauté marketing (Marketing Science Institute 2010, 2014). Malgré les références fréquentes aux CVP dans la littérature marketing, aucun examen complet de ce concept ne s'étend de ses origines à son rôle contemporain (Chandler et Lusch 2015 ; Skálén et al. 2015). Au contraire, la plupart des discussions ignorent

fondements théoriques des CVP et exclut toute considération détaillée de ses antécédents et conséquences. Cet écart est surprenant, en particulier parce que le concept de valeur sous-jacent a fait l'objet d'un examen important, et les implications de ces perspectives actuelles sur la valeur restent à appliquer au CVP.

Notant ces lacunes, nous cherchons à contribuer à la littérature existante en (1) fournissant un examen détaillé des origines et du développement du concept CVP qui met en évidence le manque de fondement théorique; (2) définir de manière concise le CVP et le délimiter des concepts connexes; (3) développer un modèle conceptuel des CVP comprenant les antécédents, les conséquences, les modérateurs et les propositions de recherche; et (4) faire avancer un programme de recherche détaillé pour la recherche scientifique. Sur le plan de la gestion, notre travail identifie les liens des CVP avec les résultats des fournisseurs et des clients, soulignant son rôle important dans la mise en œuvre d'une stratégie marketing et la réalisation d'avantages compétitifs.

Dans la section suivante, nous passons en revue le concept d'une proposition et examinons le développement du CVP. Nous identifions ensuite trois perspectives différentes sur le CVP et nous appuyons sur ces informations pour en tirer une définition. Ensuite, nous proposons notre modèle conceptuel et les propositions de recherche associées. Nous **présentons quatre illustrations de cas contrastées d'entreprises " l'utilisation des CVP, puis** passez à l'examen des implications à la fois pour la théorie et la pratique et fournissez un programme pour d'autres recherches.

Revue de littérature

Le concept de proposition

Nous commençons notre revue de la littérature par un examen du concept de proposition. Propositions, dans le cadre de

marketing, remontent à environ 100 ans; **Table 1** résume le développement du concept de proposition, avant le développement du CVP. Depuis ses **débuts dans la publicité (Starch 1914 ; Hopkins 1923 ; Ogilvy 1947)**, le concept de

proposition de vente unique (USP) a été développé (Reeves 1961). Au cours des prochaines décennies, de nouvelles variantes de propositions ont émergé; par exemple, le **proposition de vente émotionnelle né dans les années 1960 (Lindstrom 2005)**. Mais ce n'est que dans les années 1970 et 1980 que l'accent mis sur **cette proposition, liée aux consommateurs " lien émotionnel avec un produit, a commencé à recevoir une reconnaissance plus substantielle. Urban et Hauser (1980) a également proposé proposition de prestations de base pour l'élaboration d'une déclaration qui a identifié les avantages du produit fourni et la B réalisation des promesses du produit par des caractéristiques physiques ^ (p. 155)**. Cette déclaration doit représenter l'élément clé sur lequel tous les éléments de la stratégie marketing sont construits. Pour décrire leur concept, les auteurs ont utilisé un nouveau contexte de conception de produit, qui implique la conception, l'évaluation, le raffinement et la réalisation de la proposition d'avantages de base. Ils ont plaidé pour que les entreprises recherchent des percées en matière de produits. Ces premiers concepts de proposition ont précédé le développement du concept CVP.

Origines et évolution du CVP

Le concept CVP est originaire de consultants en stratégie (Bower et Garda 1986 ; Lanning 1998) cherchant à résoudre les problèmes inhérents à une organisation axée sur la production. Leur représentation d'un CVP a expliqué, généralement en quelques phrases clés, pourquoi les clients **devraient acheter l'entreprise " s biens et services. À cette fin, le CVP était le B avantage ou avantages précis à quel prix sera offert à quel**

Tableau 1 Développement du concept de proposition en marketing

Terme	Explication	La source
Utilisation précoce du concept de une proposition dans la publicité: les années 1910 - Années 30	Amidon (1914) fait valoir que la présentation d'une proposition est l'essence même de la publicité et souligne comment cette activité devrait viser à amener les clients à donner suite à la proposition. Hopkins (1923) note que les consommateurs s'engagent pour une marque et que la publicité joue un rôle important dans la réponse à une nouvelle proposition.	Amidon 1914 ; Hopkins 1923
Proposition de vente unique (USP) et proposition de vente de base (BSP): années 40 - Années 60	UN USP (Reeves 1961) comprend l'avantage fonctionnel unique qui est très pertinent pour les consommateurs et qui le différencie des concurrents. L'accent est mis sur la base d'un comportement rationnel du consommateur plutôt que sur des influences émotionnelles. Première correspondance d'Ogilvy (1947) à Reeves suggère que Reeves pourrait avoir été influencé par Ogilvy " s concept du BSP, qui, selon lui, est le B le cœur et les tripes de chaque annonce. ^	Ogilvy 1947 ; Reeves 1961
Proposition de vente émotionnelle (ESP): années 1970 - Années 80	Il existe peu de références savantes sur les origines de l'ESP. Dans les années 1970, l'agence américaine Doyle Dane Bernback et l'agence britannique Boase Massimi Politt sont devenus connus pour les appels émotionnels dans leur publicité, bien que des appels émotionnels aient été utilisés plus tôt (Tuck 1976). Dans les années 1980, Bartle Bogle Hegarty a officiellement appelé son approche publicitaire un ESP (Pringle and Field 2010). Certains autres termes, tels que proposition de vente de marque et proposition de vente d'organisation, apparaissent mais ne sont pas correctement conceptualisés et sont peu exposés (Lindstrom 2005).	Tuck 1976 ; Lindstrom 2005 ; Pringle and Field 2008
Avantages principaux proposition: années 80	Urban et Hauser (1980) présente la proposition des avantages de base, qui se concentre sur les avantages du produit promis par les caractéristiques physiques. Ils abordent un nouveau contexte de conception de produits, qui implique la conception, l'évaluation, le raffinement et la réalisation d'une proposition d'avantages fondamentaux qui cherche à démontrer ce qu'ils appellent B parité plus. ^	Urban et Hauser (1980)

groupe de clients, à quel coût ^ (Lanning et Michael 1988 , p. 3). **Table 2** fournit plus de détails sur les origines et l'évolution ultérieure du CVP.

Près d'une décennie s'est écoulée avant que le concept ne soit plus largement connu. Un livre à succès sur les disciplines de la valeur (Treacy et Wiersema 1995) sensibilisation et intérêt accrus; des exemples de cartes de valeurs (Kambil et al. 1996) a également contribué à refléter des représentations alternatives de la valeur et du prix dans les CVP. Le concept a évolué davantage lorsque Lanning (1998 , p. 55) a étendu sa perspective initiale pour définir un CVP comme B l'ensemble des expériences qui en résultent ... y compris un certain prix, qu'une organisation oblige certains clients à avoir. Les clients peuvent percevoir la combinaison des expériences comme étant supérieure, égale ou inférieure aux alternatives. D'autres auteurs soulignent également la nature expérientielle des CVP (Molineux 2002 ; Smith et Wheeler 2002).

Dans les contextes interentreprises et de vente au détail, la notion s'est répandue. Anderson et al. (2006) décrivent trois approches du développement de CVP sur les marchés commerciaux: tous les avantages, les points de différence favorables et la focalisation résonnante. Ils constatent que les gestionnaires adoptent souvent la première approche, mais ils recommandent la dernière approche, car les clients sont alors susceptibles de considérer le fournisseur comme très concentré sur les éléments critiques de la valeur. Dans le domaine de la vente au détail, Rintamaki et al. (2007) identifient quatre CVP: économique, fonctionnel, émotionnel et symbolique. Ce faisant, ils soulignent l'importance de différentes dimensions de valeur qui peuvent être incorporées dans la formulation du CVP.

Chacune de ces premières perspectives contribue collectivement à notre compréhension des CVP. Cependant, une grande partie de cette littérature met l'accent sur la façon dont l'entreprise livre valeur pour les clients, sans implication collaborative significative de ces clients. Ces discussions principalement unilatérales mettent l'accent sur la valeur prédéterminée par le fournisseur (par exemple, Kowalkowski 2011).

Poursuite du développement du CVP

En revanche, au cours des 15 dernières années, de nouveaux développements dans la littérature CVP abordent un éventail de questions, telles que la prise en compte d'un éventail plus large de parties prenantes; l'inclusion des questions sociales, environnementales et éthiques; et l'accent mis sur l'innovation et les pratiques. L'importance bidirectionnelle qui en résulte pour le CVP entraîne des promesses réciproques de valeur (Ballantyne et Varey 2006b), de sorte que la réciprocité facilite la flexibilité quant à savoir qui initie ou termine une offre, ou comment les acteurs travaillent ensemble (Truong et al.

2012). Les propositions de valeur réciproques des clients varient dans la formalité, des accords informels aux contrats négociés (Ballantyne et al. 2011), impliquant une relation interactive. Ballantyne (2003) introduit également un CVP co-créé, aligné avec cette perspective réciproque. Vargo et Lusch (2004 , 2008) mettent en évidence la co-création du CVP comme un élément important de leur logique de service dominant. À travers une lentille réciproque, le CVP a pour but de faciliter la co-création d'expériences, en offrant des connaissances fonctionnelles et expérientielles

qui contribue aux processus d'apprentissage (Payne et al. 2008). Cependant, comme Flint et Mentzer (2006) soulignent que pour établir des propositions de valeur réciproques, le client et l'entreprise doivent avoir une compréhension approfondie l'un de l'autre " s situation d'utilisation et objectifs finaux. D'autres chercheurs adoptent une approche similaire. Par exemple, Skálén et al. (2015) identifient 10 pratiques qu'ils divisent en trois catégories: les pratiques de prestation, les pratiques de représentation et les pratiques de gestion et d'organisation. Comme leur point de vue de gestion clé, ils notent que

B l'innovation de service doit être menée et les propositions de valeur doivent être évaluées du point de vue des clients " la création de valeur, le service que les clients reçoivent ^ (Skálén et al. 2015 , p. 156).

Bien que les CVP se concentrent sur le client - les interactions avec les fournisseurs, elles peuvent également affecter d'autres parties prenantes (Ballantyne et al. 2011 ; Corvellec et Hultman 2014). Plusieurs chercheurs soulignent l'importance de considérer un large éventail de parties prenantes (par exemple, Gummesson 2006 ; Lanning 2003 ; Mish et Scammon 2010). Pour prendre en compte les préoccupations sociales, environnementales et éthiques, les CVP nécessitent la connaissance de ces autres parties prenantes. Par exemple, Emerson (2003) appelle à une proposition de valeur mixte qui intègre la valeur environnementale, économique et sociale, que l'entreprise soit à but lucratif ou à but non lucratif. Müller (2012) pointe vers les entreprises " responsabilité du développement de CVP durables., et Spickett Jones et al. (2004) appellent à des valeurs éthiques crédibles pour étayer tout CVP. Plusieurs chercheurs abordent également les CVP dans le contexte de l'innovation. Par exemple, Lindic et Marques da Silva (2011) soutiennent que le CVP est utile à l'innovation s'il peut être systématiquement décomposé, et Payne et Frow (2014) montrer comment déconstruire le CVP d'un exemple d'innovation. Covin et al. (2015) étudient l'évolution des propositions de CVP dans les contextes d'innovation internes.

Distinguer le CVP des concepts associés

La littérature existante sur les CVP est donc fragmentée et le terme reste mal défini et fréquemment appliqué de manière triviale (Ballantyne et al. 2011 ; Lanning 2003). En conséquence, il peut souffrir de confusion avec d'autres termes connexes (par exemple, positionnement, modèles commerciaux, discipline de la valeur) ou avec des concepts précurseurs, tels que la vente unique et les propositions d'avantages de base. En ce sens, il est utile de distinguer le CVP de ce qu'il n'est pas (Houston 1986). Les définitions existantes (voir l'annexe 3) et la nouvelle définition développée par la suite dans le présent document diffèrent de ces concepts connexes, dont nous discutons maintenant. Ces concepts connexes sont expliqués plus en détail à l'annexe 2.

En bref, un déclaration de position place les points de différenciation les plus pertinents chez les consommateurs " esprits (Ries and Trout 1986) et est généralement considéré comme faisant partie d'un plan de communication publicitaire ou marketing intégré. Contrairement à la focalisation plus étroite d'une déclaration de positionnement, un Entreprise

Tableau 2 Origines et évolution du concept de proposition de valeur client

Littérature clé et chronologie	Contributions et constatations
Concept de proposition de valeur	
Origines du concept: Bower et Garda 1986 ; Lanning et Michaels 1988 ; Lanning et Phillips 1992	<p>Bower et Garda proposent brièvement le concept du système de livraison de valeur et la différenciation avantages d'un produit. Ils distinguent ce qu'ils décrivent comme une séquence de processus physique, qui implique simplement de fabriquer et de vendre un produit, et le système de livraison de valeur, qui implique de choisir, de fournir et de communiquer la proposition de valeur. Le choix de la proposition de valeur implique ce qu'ils appellent l'identification des besoins de valeur client et le positionnement de valeur. Lanning et Michael fournissent une discussion approfondie du système de livraison de valeur dans un McKinsey & Papier du personnel de la Cie. Cette première définition d'une proposition de valeur comprend un énoncé des avantages fournis et le coût total d'un produit. L'article se concentre sur les étapes du choix, de l'offre et de la communication de la proposition de valeur. Il fournit des exemples de propositions de valeur supérieures et une première version d'une carte de valeur. L'importance des différents segments de valeur est soulignée - un sujet ignoré dans la plupart des publications ultérieures sur les propositions de valeur. Quelque 12 ans plus tard, l'article a été publié en externe (Lanning et Michaels 2000). Avec son orientation managériale, ce document souligne qu'une proposition de valeur réussie repose non seulement sur le choix de la proposition de valeur, mais sur B la rigueur, la détermination et l'innovation avec lesquelles elles sont fournies et communiquées. ^ Lanning et Phillips, dans un article ultérieur de Gemini Consulting, passent en revue certains des concepts originaux, se concentrer sur la découverte et la compréhension complète de la gamme des avantages d'utilisation finale souhaitables pour les utilisateurs potentiels et actuels. L'importance d'établir des propositions de valeur destinées aux segments clés du marché est également soulignée.</p>
Evolution du concept	
Disciplines de valeur et proposition de valeur: milieu des années 90 Treacy et Wiersema 1995	<p>Les disciplines de valeur sont distinctes des propositions de valeur; cependant, Treacy et Wiersema " travail s sensibilisation accrue des gestionnaires aux deux concepts. Ces auteurs soutiennent que les entreprises devraient choisir entre trois disciplines génériques de valeur: le leadership des produits; l'excellence opérationnelle; et l'intimité client. Ils affirment que le choix de la discipline de la valeur détermine la structure et l'orientation de l'entreprise.</p>
Cartes de valeur et propositions de valeur: 1996 Kambil et al. 1996	<p>Les cartes de valeur identifient les stratégies relatives aux avantages et au prix de différentes offres concurrentielles et CVP résultants. Une frontière de valeur intègre les positions prix / avantages des concurrents dans un secteur industriel, identifiant des stratégies pour étendre ou déplacer la frontière de valeur. Les stratégies de différenciation des propositions de valeur sont abordées.</p>
Développement d'un concept original: fin des années 1990 1998	<p>Des travaux ultérieurs de Lanning proposent qu'une entreprise ait besoin de définir les dimensions d'une valeur proposition en observant les clients au cours de leur expérience de consommation. La modification de sa définition originale de la proposition de valeur se concentre sur l'ensemble des expériences résultantes que le client a, y compris les considérations de prix. En développant des propositions de valeur, Lanning propose B devenir le client ^ à travers l'engagement ethnographique, plutôt que de simplement écouter les clients.</p>
Propositions de valeur et expérience client: début des années 2000 Smith and Wheeler 2002	<p>Dessin sur Lanning " s idées, d'autres auteurs mettent davantage l'accent sur l'expérience client dans le contexte des propositions de valeur. Smith et Wheeler soutiennent qu'une expérience client de marque est cruciale pour fournir une proposition de valeur supérieure. Ils plaident pour l'importance de se concentrer sur la conception et la livraison de l'expérience client pour déterminer les dimensions critiques de la proposition de valeur.</p>
Formes de propositions de valeur: 2006 Anderson et al. 2006	<p>Les propositions de valeur doivent se concentrer sur les principaux avantages qui peuvent être calculés pour montrer une valeur supérieure aux segments de clientèle choisis. Anderson et ses collègues identifient trois formes de propositions de valeur: tous les avantages, les points de différence favorables (avantages comparatifs avec les principaux concurrents) et la focalisation résonnante (avantages clés pour le segment choisi).</p>
Propositions de valeur et dimensions de la valeur pour le client: fin des années 2000 Rintamaki et al. 2007	<p>Les propositions de valeur doivent inclure des dimensions appréciées par les clients qui atteignent avantage. Les quatre catégories de propositions de valeur sont fonctionnelles, économiques, émotionnelles et symboliques. Toute analyse doit identifier les écarts entre les clients " et fournisseurs " perceptions de ce qui est offert et vécu. Cette contribution étend la conceptualisation de la proposition de valeur à une perspective de réseau.</p>
Poursuite du développement du CVP	
CVP réciproques Ballantyne 2003 ; Ballantyne et Varey 2006a , 2006b ; Ballantyne et al. 2011 ; Truong et al. 2012	<p>S'appuyant sur des travaux antérieurs qui reconnaissent les avantages des propositions de valeur l'entreprise et le client, Ballantyne (2003) souligne la nature réciproque à double sens des propositions de valeur. Ballantyne et Varey (2006a) et Truong et al. (2012) recommandent que les parties prenantes travaillent ensemble pour réaliser l'engagement propositionnel. Plus tard, Ballantyne et al. (2011) fournissent quelques exemples de propositions de valeur réciproques bidirectionnelles conçues à la fois pour les clients et les autres parties prenantes.</p>
Propositions de valeur co-crées Ballantyne 2003 ; Lusch et Vargo 2006 ; Payne et al. 2008 ; Kowalkowski et al. 2012	<p>Ballantyne (2003) semble être le premier auteur à plaider en faveur de la co-crédation de propositions de valeur. Plus tard, Lusch et Vargo (2006) identifient la co-crédation de la proposition de valeur comme un élément clé de la logique dominante du service. L'accent est mis sur un échange d'avantages et de sacrifices qui sont inclus dans la valeur globale de la relation et la relation client continue. Payne</p>

Tableau 2 (a continué)

Littérature clé et chronologie	Contributions et constatations
	<p>et al. (2008) soutiennent qu'il existe des propositions de valeur pour permettre la co-création d'expériences, et Kowalkowski et al. (2012) proposent l'utilisation de la théorie de la pratique pour aider au développement de propositions de valeur co-créées.</p>
<p>Engagement plus large des parties prenantes Lanning 2003 ; Ballantyne et al. 2011 ; Gummesson 2006 ; Mish et Scammon 2010</p>	<p>Lanning (2003) suggère que l'entreprise doit travailler avec d'autres acteurs de la chaîne pour fournir la proposition de valeur appropriée à un acteur principal. Ballantyne et al. (2011) soulignent également que l'intégration des ressources peut impliquer un engagement avec plusieurs acteurs, une perspective qui met l'accent sur l'engagement actif dans les interactions plusieurs-à-plusieurs avec un éventail de parties prenantes (Gummesson 2006). Une reconnaissance accrue révèle que les entreprises doivent être conscientes d'un éventail plus large de questions et d'objectifs qui impliquent plusieurs acteurs lors de l'élaboration de propositions de valeur (Mish et Scammon 2010).</p>
<p>Les enjeux sociaux, environnementaux et éthiques Emerson 2003 ; Spickett-Jones et al. 2004 ; Müller 2012 ; Patala et al. 2016</p>	<p>Quelques auteurs soulignent la nécessité de se concentrer sur les questions sociales, environnementales et éthiques en valeur propositions. Emerson (2003) fait valoir que les questions économiques, sociales et environnementales devraient être prises en compte dans l'élaboration des CVP. Spickett-Jones et al. (2004) ajoutent à ce débat en mettant l'accent sur les préoccupations éthiques; Müller (2012) met l'accent sur la durabilité. Patala et al. (2016) élaborent une étude de cas d'une entreprise axée sur les préoccupations environnementales et sociales pertinentes pour son CVP.</p>
<p>Propositions de valeur, innovation et pratiques Lindic et Marques da Silva 2011 ; Payne et Frow 2014 ; Covin et al. 2015 ; Skálén et al. 2015</p>	<p>Un courant de recherche plus récent examine les CVP en ce qui concerne l'innovation et les entreprises. Lindic et Marques da Silva (2011) proposent un cadre comprenant cinq éléments: performances, facilité d'utilisation, fiabilité, flexibilité et affectivité. Cependant, la mise à la terre théorique de tous ces éléments n'est pas apparente. Payne et Frow (2014) utilisent une approche d'étude de cas pour explorer les composantes du CVP dans un hôpital innovant. Covin et al. (2015) abordent l'évolution du CVP et la performance des innovations internes de l'entreprise. Ils constatent que les CVP présentant une évolution modérée donnent de meilleurs résultats que ceux qui présentent une évolution nulle ou étendue. Skálén et al. (2015) entreprennent une étude logique axée sur le service des propositions de valeur et de l'innovation de service dans huit entreprises. Ils suggèrent que les propositions de valeur sont des configurations de différentes pratiques et ressources et considèrent quatre types d'innovation de service: adaptation, innovation basée sur les ressources, basée sur la pratique</p>
	<p>l'innovation et l'innovation combinatoire.</p>

modèle est un concept plus large; de nombreux auteurs considèrent le CVP comme un élément central du modèle d'entreprise (par exemple, Chesbrough et Rosenbloom 2002). Discipline de valeur (Treacy et Wiersema 1995) représentent des approches générales du leadership sur le marché, bien que le terme ait été utilisé (à tort) de manière interchangeable avec CVP (Martinez et Bititci 2006), suscitant ainsi des critiques: il ne définit pas la valeur ni ne se traduit par de véritables stratégies de coût ou de différenciation (Lafley et Martin 2013). Le proposition de vente unique Le concept utilise la publicité pour communiquer un avantage convaincant non offert par les concurrents. Contrairement au concept USP de la publicité, le CVP peut inclure plus d'un avantage, intègre une certaine considération de prix (Lanning et Michaels 1988), n'est pas nécessairement communiquée au client et peut être B une promesse implicite qu'une entreprise fait ^ (Bititci et al. 2004 , p.

252). Finalement, le proposition de prestations de base (Urban et Hauser 1980) est un concept plus étroit que le CVP; il se concentre sur les éléments fonctionnels de la valeur, plutôt que sur les formes expérientielles ou autres, et il ne traite pas explicitement du prix.

Perspectives alternatives et définition du CVP

Après avoir distingué le CVP des concepts connexes, nous examinons différentes perspectives sur celui-ci pour développer un

définition. Comme Anderson et al. (2006 , p. 91) souligner, Il n'y a pas de consensus sur ce qui constitue une proposition de valeur client, ^ il est donc important de clarifier différentes perspectives. L'annexe 3 contient 21 définitions et descriptions illustratives qui démontrent la grande variété d'interprétations de ce qui constitue un CVP.

Perspectives CVP

Notre examen de la littérature antérieure suggère trois grandes perspectives sur le CVP: les CVP qui sont principalement fournisseur déterminé, reflétant l'accent mis sur la valeur en échange; CVP qui sont de transition, avec reconnaissance de l'expérience client; et CVP qui sont mutuellement déterminé, reflétant un accent sur la valeur d'utilisation.

Perspective CVP déterminée par le fournisseur Le concept CVP original illustre une perspective déterminée par le fournisseur, avec système de livraison de valeur qui consiste en trois étapes clés: choisir la proposition de valeur, fournir la proposition de valeur et communiquer la proposition de valeur (Bower et Garda 1986 ; Lanning et Michaels 1988). Webster (1994 , p. 60) définit la proposition de valeur client comme B une déclaration expliquant comment l'entreprise propose de fournir une valeur supérieure à ses clients et de se différencier de ses concurrents. ^ Lanning et Phillips (1992),

Kambil et al. (1996), Kaplan et Norton (2001), et Rintamaki et al. (2007) adoptent également une perspective largement déterminée par le fournisseur, dans laquelle le thème commun est l'hypothèse que la valeur peut (et doit) être livrée à le consommateur. Ces CVP reflètent une B à l'envers ^ perspective (jour 2011), de sorte que le CVP est une offre marketing formulée par l'entreprise.

Perspective de transition CVP Une version étendue de Lanning " Le concept original d'un CVP inclut toutes les expériences client qui en résultent, y compris les considérations de prix (Lanning 1998). Cette perspective de transition met l'accent sur la compréhension des clients " perspectives et expériences pendant l'utilisation (voir aussi Berry et al. 2002 ; Molineux 2002 ; Morgan et Rao 2003 ; Smith et Wheeler 2002), ce qui le rapproche d'une perspective de valeur d'usage (par exemple, Grönroos et Voima 2013). L'entreprise s'engage dans un dialogue pour identifier les attributs précieux pour le client. Cependant, ce flux de recherche présente également un accent unidirectionnel, de sorte que l'entreprise détermine la valeur, et le CVP définit une offre qui tient compte du client " l'expérience de s. Par exemple, Anderson et Narus (1998) proposer des modèles de valeur client, comme approche pratique pour évaluer le client " s valeur d'utilisation par rapport à un référentiel concurrentiel, mais ils restent dans une logique de livraison de valeur qui souligne l'importance de démontrer et de documenter comment une valeur supérieure est livrée au client.

Perspective CVP mutuellement déterminée Une autre perspective remet en question la notion traditionnelle selon laquelle la valeur peut être livrée au client et considère le CVP d'un point de vue mutuellement déterminé, de sorte que le CVP est co-créé. La cocréation est particulièrement pertinente sur les marchés interentreprises (B2B). Les entreprises qui s'engagent avec les clients dans le développement mutuel des CVP adoptent un B extérieur-intérieur ^ approche (Jour 2011), de telle sorte que le CVP implique une proposition des avantages revenant au client avant, pendant et après l'expérience d'utilisation.

Contrairement à une vision unidirectionnelle, cette perspective implique des avantages réciproques offerts aux fournisseurs et aux clients (Ballantyne 2003). Il peut refléter des préoccupations sociales et environnementales, ainsi que la connaissance d'autres parties prenantes.

Cette dernière perspective détourne ainsi l'attention de la valeur créée au point d'échange pour examiner comment la valeur est répartie dans la relation client. Les biens et services diffèrent par le point auquel la plus grande valeur est créée. Pour les produits tels que la restauration rapide, un trajet en train et le cinéma, la valeur la plus élevée se situe au début et pendant la consommation individuelle. Pour les logiciels, l'éducation et les cours de snowboard, le client développe progressivement des connaissances et des compétences, ce qui augmente la valeur du produit grâce à une utilisation accrue. Certains produits, comme Uber (discuté ultérieurement; voir le tableau 3), autoriser les clients

pour bénéficier des effets de réseau de consommation, de sorte que la valeur augmente grâce à l'ajout de plus d'utilisateurs et de prestataires de services. En résumé, ce point de vue étend le concept CVP au-delà des notions traditionnelles d'une promesse de livraison de valeur, dans laquelle la valeur est intégrée dans le produit, et suggère que le CVP cherche l'engagement actif d'un client, en partageant des ressources sélectionnées et en contribuant à des résultats mutuellement gratifiants. .

Définition de travail CVP

Sur la base de la discussion précédente, nous proposons une définition de travail du CVP:

Une proposition de valeur client (CVP) est un outil stratégique facilitant la **communication d'une organisation " s la capacité de partager les ressources et d'offrir un package de valeur supérieure aux clients ciblés.**

Contrairement à d'autres définitions et descriptions, cette définition (1) met en évidence CVP " s rôle critique en tant que dispositif de communication, (2) met l'accent sur le rôle des ressources et le partage des ressources, et (3) souligne la nécessité d'une B package ^ de valeur différenciée et supérieure aux offres concurrentes. Chacun de ces éléments a reçu une attention occasionnelle dans la littérature fragmentée sur le CVP (Ballantyne et al.

2011 ; Rintamaki et al. 2007 ; Skálén et al. 2015), mais ils ne sont pas considérés de manière concomitante dans les définitions existantes.

Plusieurs nuances inhérentes à cette définition, ainsi qu'à notre discussion précédente sur les trois perspectives du CVP, peuvent à leur tour indiquer si un CVP est efficace ou non. Premièrement, le package de valeur doit inclure à la fois des avantages et des coûts qui établissent une différenciation claire des offres concurrentielles et sont importants pour les clients ciblés. Contrairement aux concepts précurseurs, le package de valeur devrait fortement résonner auprès des clients, en abordant à la fois les éléments fonctionnels et **expérientiels de valeur et de coût (Anderson et al. 2006 ; Rintamaki et al. 2007 ; Ulaga et Eggert 2006b). Deuxièmement, une considération nécessaire implique la façon dont la valeur est répartie dans la relation client, avant, pendant et après l'expérience d'utilisation, y compris lorsque la plus grande valeur peut être créée. Troisièmement, la nature du partage des ressources est pertinente, en particulier dans les cas où un engagement réciproque plus profond pourrait aboutir à des CVP véritablement co-crés. Quatrièmement et enfin, les entreprises doivent déterminer les caractéristiques de conception du CVP à souligner lors de l'élaboration de propositions de valeur. Par exemple, la perspective CVP adoptée doit s'adapter au contexte de l'offre. Dans des environnements concurrentiels, une perspective CVP déterminée par le fournisseur peut devoir évoluer vers une perspective mutuellement déterminée, en particulier sur les marchés B2B où le partage des ressources suppose implicitement qu'un CVP peut être co-créé conjointement par le client et l'entreprise fournisseur.**

Tableau 3 Illustrations exemplaires de propositions de valeur client

Entreprise et contexte	Description et motivation de la proposition de valeur
<p>Rio Tinto</p> <p>Rio Tinto est l'une des plus grandes sociétés minières mondiales, avec un chiffre d'affaires de 35 milliards de dollars américains. Son activité consiste à trouver, extraire et traiter des ressources minérales. Son énoncé de mission d'entreprise stipule: B Nous fournissons les métaux et minéraux qui aident le monde à croître ^ (Rio Tinto 2016). Rio Tinto s la division du cuivre et du charbon opère sur des marchés de produits matures, fournissant du charbon thermique aux centrales électriques qui convertissent le charbon en électricité.</p>	<p>Rio Tinto s la proposition de valeur de l'entreprise est basée sur six éléments, offrir des rendements durables aux actionnaires: un portefeuille de classe mondiale; croissance de la qualité; opérant dans une discipline d'excellence commerciale, d'allocation de capital; génération de cash-flow libre; et la solidité du bilan (Rio Tinto 2014). Rio Tinto a des propositions de valeur pour chacun de ses marchés clés. Dans son activité charbon, Rio Tinto " La proposition de valeur client traditionnelle pour les centrales électriques était la livraison fiable de charbon selon les clients " spécifications, donnant souvent des concessions de prix à marges réduites. La réputation de la marque et le support technique ont augmenté l'offre de base comme points de différenciation (Ulaga 2014). Cependant, pendant la crise financière mondiale, la demande de charbon thermique a fortement chuté et les sociétés minières se sont battues pour réduire leurs coûts, accroître leur efficacité et trouver de nouvelles façons de différencier leur offre de marché. Une proposition de valeur d'échange traditionnelle offrait peu de différenciation substantielle et Rio Tinto était convaincu que leur B les clients achètent uniquement sur le prix et nous pressent pour des rabais supplémentaires ^ (Ulaga 2014 , p. 2).</p> <p>Poussé par sa quête de différenciation, Rio Tinto est passé à un perspective CVP transitionnelle. Les gestionnaires ont réalisé: B Le vrai problème auquel nous sommes confrontés ... c'est qu'on ne " Nous ne savons pas exactement comment nous pouvons mieux influencer nos clients " ligne de fond. Nous devons le faire " leur montrer l'argent " et nous devons aussi cesser de laisser de l'argent sur la table ^ (Ulaga 2014 , p. 1). Sur la base d'un dialogue avec ses clients et d'une analyse approfondie de ses processus commerciaux et de son environnement réglementaire, Rio Tinto a réalisé que l'élimination des cendres et le captage et l'élimination du dioxyde de soufre représentaient des coûts importants pour de nombreux clients. En mélangeant son charbon thermique avec des qualités ayant une faible teneur en cendres et en soufre, Rio Tinto pourrait réduire ses clients " les paiements d'émissions. Sa nouvelle proposition de valeur offre aux clients les avantages environnementaux du charbon thermique mixte "</p> <p>des opérations qui réduisent leurs émissions et leur font ainsi économiser de l'argent, compte tenu de leur environnement réglementaire. Sources: Daniel 2013 ; Rio Tinto 2014 , 2016 ; Ulaga 2014</p>
<p>PwC</p> <p>PricewaterhouseCoopers, exerçant ses activités sous le nom de PwC, est l'une des quatre sociétés d'assurance, de conseil et de fiscalité les plus importantes et les plus performantes. Opérant dans 157 pays dans le monde, il emploie plus de 208 000 personnes. L'énoncé de mission décrit la B noble but ^ de l'entreprise - instaurer la confiance dans la société et résoudre des problèmes importants (PwC 2016b). PwC reconnaît que pour être compétitive, l'entreprise doit être véritablement axée sur le client dans tous les aspects de la prestation de services.</p>	<p>Les services professionnels, tels que la comptabilité, accordent traditionnellement l'accent sur la valeur technique, mais dans ce marché très concurrentiel, chaque client recherche sa propre valeur d'usage unique. PwC propose des solutions clients qui s'appuient sur son vivier de talents à l'échelle mondiale, en sélectionnant celles possédant des connaissances spécialisées qui peuvent le mieux aider à résoudre chaque problème client particulier. L'entreprise peut également utiliser les connaissances acquises en travaillant avec des clients confrontés à des problèmes similaires, souvent dans la même industrie mais une géographie différente ou même dans une industrie non liée. Des propositions de valeur existent au sein de l'entreprise (analogue à l'énoncé de mission),</p> <p>segment de clientèle et niveaux de clients individuels. Par exemple, la proposition de valeur formelle pour le segment des services aux sociétés privées (PCS) est la suivante: B Chez PwC, nous pensons qu'il est de la plus haute importance d'établir des relations personnelles profondes avec nos clients - visant à créer de la richesse et de la durabilité pour votre entreprise et ses parties prenantes. Nous vous proposons donc les services d'un professionnel expérimenté pour agir en tant que conseiller commercial de confiance. Cette personne sera votre interlocuteur unique avec lequel vous pourrez nouer une relation, qui comprendra votre entreprise, votre secteur d'activité et vos besoins spécifiques ^ (PwC 2015).</p> <p>Avant de commencer l'engagement, la proposition de valeur chez l'individu le niveau client est implicite. Ce n'est qu'au cours des étapes initiales de l'engagement client que l'équipe PwC travaille en étroite collaboration avec le client pour co-crée une proposition de valeur explicite pour ce client spécifique. La proposition de valeur est constamment réexaminée lors de chaque interaction avec le client, en focalisant la discussion et en veillant à ce que le client attende de la valeur de l'entreprise " s solution sont soigneusement gérés. Sources: Carney 2015 ; PwC 2015 , 2016a , 2016b ; Veyret 2015</p>
<p>Google</p> <p>Google, une grande partie d'Alphabet Inc., est le principal fournisseur mondial de moteurs de recherche et une société technologique multinationale qui développe et commercialise des services Internet. Sa mission d'entreprise est: B À</p>	<p>Google s les affaires sont construites sur un ensemble de propositions de valeur client, qui le lier à différents marchés qui incluent des utilisateurs de moteurs de recherche et des annonceurs en ligne. Ces marchés de produits comportent différents segments. Par exemple, pour les produits des moteurs de recherche, certains segments de clientèle peuvent</p>

Tableau 3 (a continué)

Entreprise et contexte	Description et motivation de la proposition de valeur
<p>organiser le monde " s et les rendre universellement accessibles et utiles ^ (Google 2016). La majorité de ses revenus et bénéfices sont</p> <p>généralisé par sa publicité, à savoir la vente d'espaces publicitaires ciblés situés à côté des résultats de son moteur de recherche.</p> <p>Uber Technologies Inc.</p> <p>Uber est la multinationale américaine à croissance rapide; il relie les pilotes et les pilotes à l'aide de la technologie. Fondée par deux entrepreneurs en 2009, la société a atteint une valeur estimée à plus de 62 milliards de dollars américains. Uber " La mission simple de S est: B Des transports aussi fiables que l'eau courante, partout, pour tous, ^ avec une vision d'avenir B Transport plus intelligent avec moins de voitures et un meilleur accès ^ (Kalanick 2015). Uber réussit dans un marché stagnant en proposant de nouvelles propositions de valeur qui attirent à la fois les clients et les fournisseurs.</p>	<p>valeur vitesse et efficacité, tandis que d'autres peuvent accorder plus de valeur à la découverte de nouvelles informations. Dans l'espace publicitaire en ligne, certains segments sont soucieux des prix, tandis que d'autres peuvent être plus soucieux de la qualité.</p> <p>Google propose une proposition de valeur implicite aux utilisateurs des moteurs de recherche: recevoir gratuitement les résultats les plus pertinents pour leurs requêtes de recherche. En retour, Google se renseigne sur les utilisateurs " intérêts et peut créer des profils d'utilisateurs détaillés. Cependant, Google ne précise pas ce que les utilisateurs B payer ^ lorsqu'ils partagent leurs intérêts personnels et professionnels et le moteur de recherche. Google " La proposition de valeur vis-à-vis des utilisateurs n'est donc pas viable à elle seule, car la fourniture des résultats des moteurs de recherche implique des coûts monétaires mais ne génère aucun revenu direct. Par conséquent, Google propose une deuxième proposition de valeur explicite destinée aux entreprises qui souhaitent promouvoir leurs produits en ligne. En utilisant un mécanisme de tarification basé sur des enchères, Google vend AdWords à ces entreprises. Leurs liens apparaissent à côté des résultats de recherche chaque fois que les utilisateurs " les requêtes incluent les conditions AdWords achetées. Ainsi, dans sa proposition de valeur explicite, Google offre un espace pour des promotions ciblées en échange d'une compensation monétaire qui capture les agences de publicité " prix de réservation. Une troisième proposition de valeur reliant l'entreprise publicitaire à l'utilisateur du moteur de recherche est nécessaire pour créer une constellation de valeur viable. Les entreprises récupèrent leurs dépenses AdWords en vendant leurs produits à profit aux utilisateurs des moteurs de recherche, créant ainsi une constellation de proposition de valeur triadique qui relie le fournisseur du moteur de recherche, l'utilisateur du moteur de recherche et la société de publicité. Sources: Chaffrey 2010 ; Google 2016 ; Pelligrino 2015;</p> <p>Wolstenholme 2015</p> <p>Uber " Le succès dépend de deux propositions de valeur distinctes, l'une pour le cycliste et une au chauffeur. Son modèle commercial dépend à la fois des propositions de valeur qui attirent et rapprochent les clients et les fournisseurs, tandis qu'Uber fournit la plateforme de connexion. Les propositions de valeur ont été formulées par les fondateurs d'Uber, Travis Kalanick et Garrett Camp, qui ont reconnu que la technologie pouvait aider à résoudre leur problème de héler un taxi (Kalanick 2013a , 2013b).</p> <p>Pour le cycliste, Uber offre la commodité avec sa proposition d'être B toutes les personnes " s chauffeur privé ^ (Baron 2016) et B Un robinet et n'importe où. ^ Les clients peuvent appeler pour un trajet en utilisant une application téléchargée sur leur téléphone, payer automatiquement en utilisant une carte de crédit préenregistrée et choisir le niveau de luxe dont ils ont besoin - d'un Uber X (petite voiture compacte à un prix économique) à un Uberlux premium (flotte de luxe avec chauffeur en uniforme). Pour le conducteur, Uber offre une opportunité de gain flexible, avec la possibilité de conduire uniquement quand et pendant combien de temps le conducteur choisit. Pour obtenir un client, le chauffeur ouvre une application qui accède aux demandes de trajet. La plate-forme Uber identifie le cycliste et fournit des indications sur l'emplacement et la destination. À la fin d'un trajet, Uber trouve ensuite au conducteur un autre pilote à la même proximité. Après chaque trajet, le pilote et le conducteur évaluent leur expérience, et cela</p> <p>l'évaluation est ensuite utilisée pour faire correspondre les parties dans leur prochaine interaction Uber. Uber met l'accent sur un souci de sécurité personnelle, en exploitant un centre de réponse aux incidents ouvert 24h / 24 pour soutenir les conducteurs et les conducteurs. Le succès d'Uber " s les propositions de valeur ont provoqué des changements majeurs dans la façon dont les gens voyagent, où ils vivent et quand ils choisissent de voyager. Sources: Baron 2016 ; Juggernaut 2015 ; Kalanick 2013a , 2013b , 2015</p>
<p>segment de clientèle, client individuel) et la concentration (largeur des dimensions de la valeur) représentent d'autres caractéristiques de conception CVP importantes.</p> <p>Comme le confirme cette discussion, malgré son rôle extrêmement important, la littérature antérieure présente des lacunes importantes</p>	<p>CVP. Premièrement, nous manquons d'une base théorique solide, ce qui a créé un manque d'investigation sur les antécédents et les résultats des CVP.</p> <p>Deuxièmement, l'examen des CVP est fragmenté et clairsemé, avec peu d'études empiriques. Troisièmement, les recherches antérieures n'ont pas précisé la relation des CVP avec</p>

d'autres concepts clés du marketing. En nous appuyant sur notre définition de travail et nos investigations, nous proposons un modèle conceptuel pour comprendre les CVP " rôle clé dans la transformation des ressources du marché et des entreprises en avantages compétitifs.

Cadre conceptuel pour comprendre les CVP "

importance stratégique

Nous nous appuyons sur la théorie basée sur les ressources (RBT) pour organiser notre modèle conceptuel. RBT est une base théorique populaire en marketing et fournit B un cadre important pour expliquer et prédire la base d'une entreprise " s avantage concurrentiel et performance ^ (Kozlenkova et al.

2014 , p. 1). Considérant que le CVP peut être essentiel pour obtenir des avantages compétitifs (Srivastava et al.

1999), nous proposons que la RBT offre un objectif prometteur pour comprendre le rôle stratégique du CVP. Figure 1 fournit une représentation graphique de notre modèle conceptuel, dans lequel les ressources basées sur le marché et les entreprises sont des antécédents d'un CVP, qui exerce ensuite un double effet sur l'entreprise fournisseur et ses clients.

Antécédents d'un CVP

Selon le RBT, la performance de l'entreprise est finalement fondée sur l'entreprise " s ressources. Les ressources sont la matière première du succès organisationnel (Peteraf 1993), c'est-à-dire tout ce qui

B une organisation peut s'appuyer pour atteindre ses objectifs ^ (Kozlenkova et al. 2014 , p. 5). Les ressources comprennent les immobilisations corporelles et incorporelles (Barney et Arkan 2001), ainsi que les capacités, qui constituent un sous-ensemble de ressources solides B dont le but est d'améliorer la productivité des autres ressources possédées par l'entreprise ^ (Makadok 2001 , p. 389). Les ressources basées sur le marché concernent les activités de marketing. Dans leur examen de la RBT dans le marketing, Kozlenkova et al. (2014) mettent en évidence quatre ressources basées sur le marché: (1) la

connaissance, (2) l'innovation, (3) les relations et (4) les marques. Nous adoptons cette catégorisation des ressources basées sur le marché pour notre modèle conceptuel et considérons la connaissance et l'innovation comme des antécédents des CVP, tandis que les relations avec les clients et les marques modèrent l'impact des CVP sur les clients " perceptions, attitudes et comportements.

Connaissance du marché B La connaissance est la source fondamentale de l'avantage concurrentiel ^ (Vargo et Lusch 2004 , p. 9) et c'est

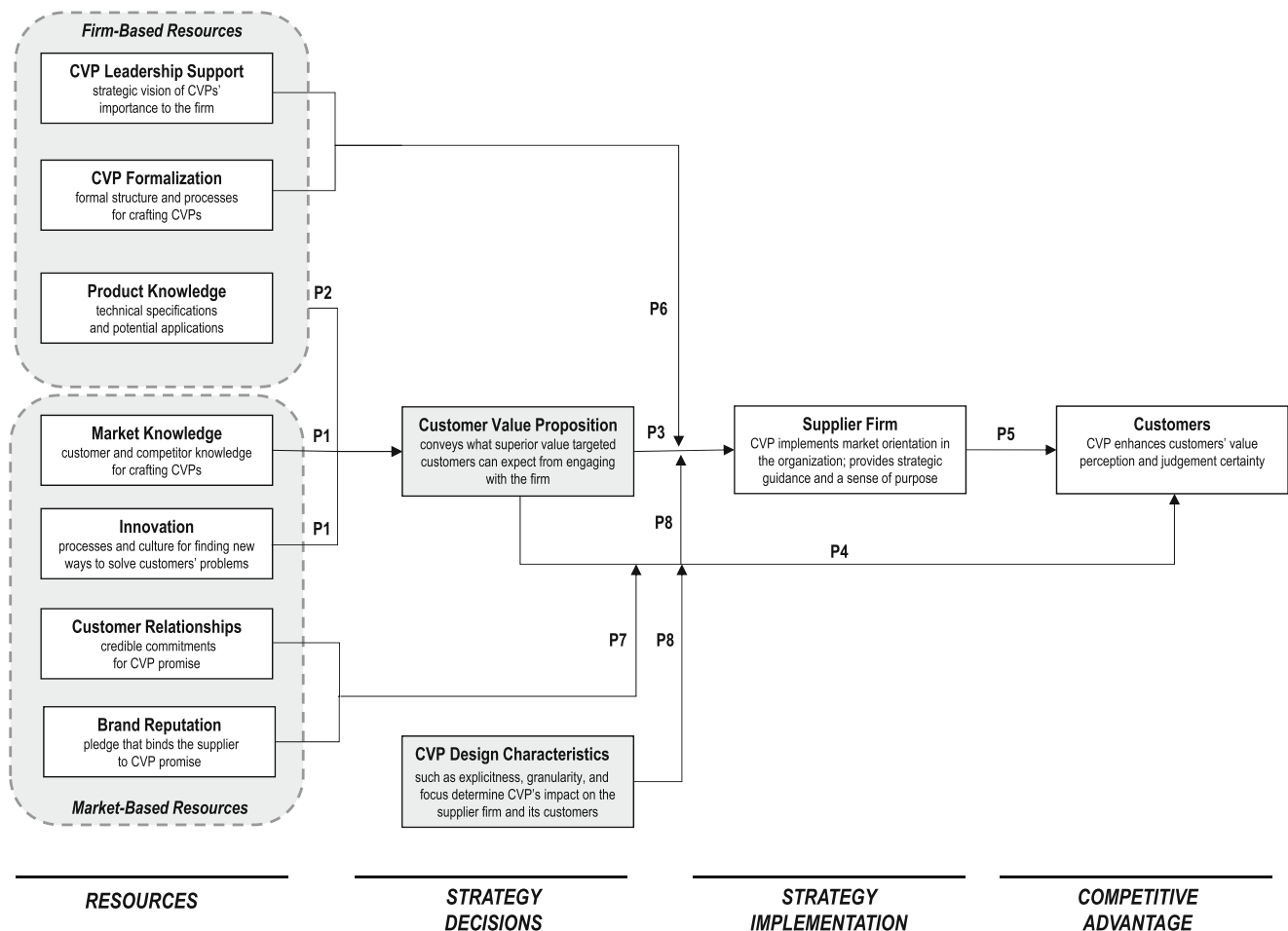


Fig. 1 Antécédents et conséquences de la proposition de valeur client

également la base des CVP. Deux dimensions de la connaissance du marché sont essentielles pour l'élaboration de CVP: **connaissance client et connaissances des concurrents**. Les entreprises doivent acquérir une connaissance approfondie des clients pour comprendre comment elles peuvent aider à résoudre leurs problèmes importants (Shah et al. 2006). Dans un contexte de B2B marketing, les fournisseurs ont besoin d'une compréhension détaillée des clients " des modèles d'affaires, des processus et des objectifs pour comprendre et expliquer comment leurs produits et services affecteront les clients " et créer de la valeur d'utilisation (Terho et al. 2012 ; Ulaga et Eggert 2006b). La même logique s'applique au marketing d'entreprise à consommateur (B2C); une compréhension approfondie des consommateurs " les situations de la vie, les ressources et capacités disponibles, les défis et les objectifs augmentent les chances de créer de bonnes idées pour rendre leur vie plus facile et plus agréable (Payne et al. 2008). Les entreprises ont besoin

connaissances des concurrents pour comprendre si et comment ils peuvent offrir supérieures solutions aux clients " problèmes importants. Notre définition CVP met l'accent sur la nature relative de la valeur (Eggert et Ulaga 2002 ; Sinha et DeSarbo 1998), en ce qu'il communique la valeur supérieure à laquelle un client ciblé peut s'attendre en s'engageant avec l'entreprise. Une bonne connaissance des concurrents et de leurs offres sur le marché est une condition nécessaire pour une évaluation réaliste de la supériorité ou de l'infériorité du package de valeur.

Innovation Les CVP s'appuient sur l'innovation pour trouver de nouvelles façons dont les entreprises peuvent aider leurs clients à résoudre leurs problèmes importants. Deux dimensions de l'innovation sont particulièrement importantes: les processus d'innovation et la culture (Hurley et Hult 1998).

Processus d'innovation se réfère à la façon dont une entreprise développe, façonne et intègre les ressources existantes et nouvelles. Selon Skålén et al. (2015), l'innovation consiste à développer des CVP par le biais de processus qui intègrent de nouvelles façons un mélange de pratiques et de ressources. Les processus d'innovation peuvent incorporer des ressources technologiques, améliorant les CVP en fournissant de nouvelles façons de résoudre les problèmes de marketing. La technologie peut aider à améliorer l'efficacité et l'efficacité des solutions client ou fournir une approche entièrement nouvelle pour répondre aux besoins des clients non satisfaits. De nouvelles ressources peuvent également être développées en interne ou par acquisition, si les réseaux collaboratifs offrent un potentiel, y compris des options d'innovation ouverte (Chesbrough 2003). L'élaboration de solutions innovantes passe par des processus de conception, y compris l'idéation, pour lesquels la connaissance des clients et des concurrents est essentielle. L'intégration se produit lorsque l'innovation est intégrée dans l'entreprise " s les processus existants et toutes les demandes contradictoires ont été résolus.

Culture de l'innovation fait plutôt référence aux ressources humaines idiosyncratiques et à la façon dont l'entreprise mène ses activités d'innovation. Outre l'assimilation des connaissances des clients et des concurrents, les CVP nécessitent des ressources créatives qui soutiennent l'innovation, en aidant l'entreprise à découvrir des problèmes non articulés ou existants, puis à concevoir des solutions créatives adaptées à ses capacités. Une entreprise orientée vers le marché se distingue par sa réactivité aux informations sur le marché, en faisant quelque chose de nouveau ou

différent pour profiter d'une opportunité (Jaworski et Kohli 1993). La coordination interfonctionnelle peut aider une entreprise à incorporer des ressources d'innovation dans son CVP et offrir de nouvelles façons de résoudre les problèmes des clients ou d'identifier des solutions à des problèmes entièrement nouveaux. Des structures organisationnelles appropriées sont également importantes, des équipes flexibles et créatives aidant à partager et à diffuser des idées. Nous résumons notre discussion sur la connaissance du marché et l'innovation dans la proposition suivante:

P1: La connaissance du marché et l'innovation sont des sources pour l'élaboration de CVP.

Suivant la logique RBT, les ressources basées sur le marché sont plus efficaces lorsqu'elles sont complétées par des ressources internes, telles que les structures et les processus organisationnels (Kozlenkova et al. 2014 ; Mooman et Slotegraaf 1999). Ces ressources axées sur l'entreprise et axées sur l'entreprise peuvent aider à exploiter les ressources basées sur le marché (Day 1994), et l'adéquation entre ces deux types de ressources est à l'origine des entreprises " avantage compétitif. Dans notre modèle conceptuel, nous nous concentrons sur trois ressources d'entreprise en tant que conditions préalables pour les CVP: soutien au leadership CVP, formalisation CVP et connaissance des produits.

Première, Soutien au leadership CVP fait référence à la mesure dans laquelle il existe une vision stratégique partagée qui se concentre sur le marché et comment les dirigeants concrétisent leur vision à travers leurs comportements. Le soutien du leadership envoie un signal à l'organisation fournisseur que l'élaboration de CVP est une priorité stratégique, qui active les ressources pertinentes de l'entreprise et du marché. Leaders transformationnels (Mackenzie et al. 2001) offrent des avantages particuliers, car ils alignent les valeurs, les objectifs et les aspirations à l'échelle de l'entreprise, fournissant ainsi un catalyseur pour le développement de CVP et l'identification des opportunités de marché (Podsakoff et al. 1990). **Seconde, Formalisation CVP** implique des structures et des processus organisationnels pour l'élaboration de CVP au sein d'une entreprise. Osterwalder et al. (2014) décrivent un processus de gestion de la façon dont les entreprises peuvent offrir de la valeur à des clients ciblés. Pourtant, malgré l'intérêt considérable pour les CVP, peu d'entreprises ont formalisé des processus pour les élaborer. Grâce à la formalisation de CVP, une entreprise peut utiliser des ressources antécédentes basées sur le marché, structurer des informations sur le marché et identifier les relations clients qui offrent le plus grand potentiel. Les ressources liées à la formalisation du CVP comprennent des processus interfonctionnels pour formuler le CVP. Une décision de formalisation importante est la mesure dans laquelle le CVP est explicitement articulé au sein de l'organisation et auprès du client.

Troisième, connaissance des produits implique une compréhension des spécifications techniques et des applications potentielles des divers biens et services offerts par la firme fournisseur (Behman et Perreault 1982). Les biens et services isolés offrent un potentiel limité pour résoudre les problèmes complexes des clients, de sorte que la connaissance des produits couvre également les combinaisons viables de biens et services (Ulaga et Reinartz 2011). La connaissance des produits est une

ressource basée; il provient de et est généralement développé de la manière la plus complète au sein de l'entreprise prestataire " s organisation. Bien qu'il représente une exigence nécessaire pour l'élaboration de CVP (Schmitz et al. 2014), en associant la connaissance des produits (ressource basée sur l'entreprise) à la connaissance des clients et des concurrents (ressources basées sur le marché) libère tout leur potentiel. Nous résumons notre discussion sur les ressources d'entreprise en tant qu'antécédents des CVP dans notre deuxième proposition:

P2: Support de leadership CVP, formalisation CVP et produit

les connaissances sont des ressources d'entreprise pour l'élaboration de CVP.

Conséquences d'un CVP

Selon RBT, les ressources jettent les bases de la performance de l'entreprise, **mais ce ne sont pas les raisons les plus immédiates pour une organisation " s** marché et succès financier. Dans une synthèse de la littérature marketing **stratégique, Morgan (2012 , pp. 109 - 110) fait valoir que les décisions stratégiques** et la mise en œuvre de la stratégie peuvent créer un avantage concurrentiel qui **précède directement la performance de l'entreprise, donc B Les décideurs en** matière de stratégie marketing doivent sélectionner les ressources disponibles que l'entreprise doit déployer, où les déployer, et définir et signaler les priorités en termes de réalisation des différents objectifs de l'entreprise. Selon les **entreprises " s ressources disponibles, les CVP définissent la valeur supérieure à** offrir aux segments de clientèle ciblés et, en ce sens, ils distillent le déploiement des ressources fondamentales et les décisions de sélection du marché qui sont **les pierres angulaires du marketing stratégique (Rayport et Jaworski 2004) et** signaler les priorités stratégiques à l'organisation fournisseur et à ses clients. Vu à travers cet objectif RBT, le CVP est plus qu'un concept publicitaire opérationnel; c'est un dispositif de communication stratégique véhiculant **l'entreprise " s décisions stratégiques fondamentales (Lehmann et Winer 2008) , à** deux publics principaux: l'entreprise fournisseur " s employés et clients. Elle affecte ainsi la mise en œuvre de la stratégie (par son effet sur l'entreprise fournisseur) et les entreprises " avantage concurrentiel (par son effet sur les clients).

CVP " impact sur l'entreprise fournisseur Notre enquête sur les CVP "

les racines historiques ont révélé que le concept était initialement apparu comme un outil pour mettre en œuvre une orientation vers le marché dans les entreprises axées sur la production (Lanning 1998). Pour favoriser une orientation vers le marché, les CVP font progresser la diffusion des informations sur les clients et les concurrents et renforcent la **réactivité de l'ensemble de l'organisation à ces informations (Jaworski et Kohli 1993) . De** plus, les CVP expliquent pourquoi et comment les clients gagnent une valeur supérieure en **achetant et en utilisant l'entreprise " s les offres du marché, ils rappellent à l'organisation que** son existence même l'oblige à satisfaire les besoins des clients plus efficacement et plus **efficacement que ses concurrents (Morgan 2012) . En augmentant le nombre de clients**

centricité (Shah et al. 2006) et fournissant à l'entreprise un sens de l'objectif, les CVP peuvent améliorer la satisfaction des employés, l'attachement psychologique et **l'engagement comportemental envers l'entreprise (Saura et al. 2005) . De par leur** impact sur les ressources humaines, les CVP affectent également probablement **l'organisation " s configuration et utilisation des ressources physiques. Par exemple, les** CVP peuvent amener les employés à déployer plus efficacement les ressources physiques existantes et encourager la direction à acquérir de nouvelles ressources pour mieux tenir la promesse de valeur client. Nous résumons cet impact interne comme suit:

P3: les CVP peuvent avoir un impact positif sur les entreprises fournisseurs " Mar-orientation professionnelle et employés " attitudes et comportements, ainsi que sur l'acquisition et le déploiement de leurs ressources physiques.

CVP " impact sur les clients En plus de leur impact interne sur les organisations de fournisseurs, les CVP peuvent influencer les parties prenantes externes (Corvellec et **Hultman 2014) . En particulier, les CVP ont des impacts positifs sur les clients " valoriser** les perceptions et la satisfaction subséquente; ils définissent les attentes appropriées et clarifient les avantages et les coûts supérieurs de l'engagement avec l'entreprise fournisseur et ses offres de marché (Eggert et Ulaga

2002) . Les clients utilisent à la fois des jugements de valence et de certitude pour déterminer leur satisfaction et le comportement qui en résulte (Chandrashekar et **al. 2007) . En articulant clairement ce que le client peut attendre d'un engagement** avec l'entreprise, les CVP ont le potentiel de promouvoir les deux facettes. En plus **d'augmenter le niveau de satisfaction client en mettant en avant l'offre du marché " s** supériorité, les CVP peuvent améliorer les clients "

la certitude du jugement ou la force avec laquelle ils adoptent une attitude (Chandrashekar et al. 2007 ; Park et al. 2010). Une satisfaction accrue renforce également les clients " attachement psychologique et engagement comportemental à l'entreprise fournisseur (Ulaga et Eggert 2006a) et renforce l'engagement client (Brodie et al. 2011). Ainsi, les CVP renforcent l'entreprise " s avantage concurrentiel, qui est la raison immédiate d'une performance supérieure, en ce qu'il reflète B la valeur relative (aux alternatives disponibles pour les clients) réellement livrée aux marchés cibles grâce à l'entreprise " s les efforts de mise en œuvre de la décision de stratégie marketing et le coût de cette réalisation pour l'entreprise ^ (Morgan 2012 , p. 111). L'avantage concurrentiel est un concept lié à l'entreprise qui décrit la supériorité ou l'infériorité d'une entreprise par rapport à ses concurrents, mais il émerge uniquement par le biais des clients " processus perceptuels, influencés par les CVP. Nous proposons donc:

P4: les CVP peuvent avoir un impact positif sur les clients " valeur perceptions et attitudes et comportements qui en résultent.

Au-delà de leur impact direct, les CVP exercent des effets clients indirects, médiatisés par la firme fournisseur. Selon P3, les CVP

entreprises d'accueil " une orientation vers le marché et une orientation vers le marché renforcent la motivation des employés et l'engagement organisationnel, conduisant à des comportements qui favorisent les clients " valoriser les perceptions et la satisfaction. En ce sens, une orientation marché

B peut conduire à un sentiment de fierté d'appartenir à une organisation dans laquelle tous les départements et individus travaillent dans le but commun de satisfaire les clients ^ (Jaworski et Kohli 1993 , p. 57). En conséquence, la recherche a montré que la satisfaction des employés est en corrélation positive avec la satisfaction de la clientèle, et la force de cette relation dépend des caractéristiques de l'industrie (Brown et Lam 2008). Dans une méta-analyse, des preuves empiriques solides indiquent que l'orientation vers le marché a un impact positif sur les clients " perceptions de qualité, satisfaction et fidélité (Kirca et al. 2005). Par conséquent, les CVP peuvent avoir un impact indirect et nous proposons:

P5: les CVP ont un impact positif indirect sur les clients " valeur

perceptions et attitudes et comportements qui en résultent, médiés par les entreprises fournisseurs " orientation du marché.

Modérateurs

Support de leadership CVP et formalisation CVP Si la direction considère les CVP comme un élément essentiel du processus de formulation et de mise en œuvre de la stratégie, cela augmente les chances que tout le monde dans l'organisation fournisseur pense en termes de valeur client, plutôt qu'en termes de produits (Podsakoff et al. 1990). Une firme avec des leaders qui se sont engagés à affecter des ressources pour rencontrer leurs clients " objectifs engendre un sentiment de but commun parmi ses employés. Les informations sur le marché sont susceptibles d'être diffusées efficacement et entre les fonctions, de sorte que toute l'organisation se concentre sur la mise en œuvre réussie des CVP. Le soutien au leadership comprend la communication des avantages des CVP efficaces et le partage des résultats de leur mise en œuvre. L'engagement des employés à mettre en œuvre les CVP bénéficiera des comportements visibles des dirigeants pour intégrer les CVP dans les pratiques de l'entreprise (par exemple, Barnes et al. 2009 ; Lanning 1998). En outre, un processus formel d'utilisation des CVP devrait renforcer leur impact; par exemple, le cabinet comptable mondial PwC s'appuie sur un processus formel pour appliquer les CVP afin d'élaborer des analyses de rentabilisation et d'expliquer les capacités que PwC peut offrir à ses clients. De même, St George " s Bank, une banque australienne de premier plan, s'appuie sur son CVP dans ses communications internes pour déterminer et renforcer la valeur que la banque crée avec ses clients. Dans un contexte de marketing B2B, Anderson et al. (2006) recommandent un processus formel de traduction des CVP du segment de marché au niveau de chaque client, en tant qu'outil efficace pour apporter une orientation client au fournisseur. Nous proposons ainsi:

P6: soutien à la direction du CVP et renforcement de la formalisation du CVP fr l'impact des CVP sur l'entreprise fournisseur.

Réputation de la marque et relations clients La réputation de la marque et les relations avec les clients sont des ressources basées sur le marché qui modèrent l'impact des CVP sur les clients. Des clients " perspective, il est souvent difficile de déterminer si et dans quelle mesure la promesse de valeur sera réalisée dans des situations d'utilisation spécifiques (Macdonald et al. 2016), comme en témoigne la distinction populaire entre B dollars bleus ^ (c.-à-d. économies de coûts promises) et B dollars verts ^ (c.-à-d. économies de coûts réalisées) dans le marketing B2B. Ainsi, un CVP d'un fournisseur ayant une solide réputation de marque devrait avoir un impact plus important sur les clients qu'un CVP similaire d'une entreprise inconnue. Des marques fortes sont des gages (Anderson et Weitz 1992) et des engagements crédibles selon lesquels le fournisseur tiendra sa promesse de valeur (Gundlach et al. 1995). Les clients " les réponses dépendent à leur tour de leur notoriété et de leur confiance en la marque (Chaudhuri et Holbrook 2001 ; Keller 1993). Dans le même esprit, de solides relations avec les clients renforcent la crédibilité d'un fournisseur " s CVP; semblables aux marques, elles fonctionnent comme des engagements qui lient le fournisseur. Des marques et des relations clients solides sont particulièrement importantes pour les fournisseurs dotés de CVP innovants mettant l'accent sur l'expérience ou les qualités de crédibilité (Darby et Karni 1973 ; Nelson

1970), qui sont difficiles à évaluer et créent une incertitude de jugement substantielle (Lanning 1998). Avec notre septième proposition, nous prédisons ainsi:

P7: La réputation de la marque et les relations clients se renforcent l'impact des CVP sur les clients.

Caractéristiques de conception CVP Enfin, les caractéristiques de conception des CVP devraient déterminer comment les CVP affectent à la fois l'entreprise fournisseur et ses clients. De nombreux éléments de conception sont pertinents; pour ce modèle conceptuel, nous nous concentrons sur quatre caractéristiques qui peuvent être particulièrement importantes: la perspective CVP adoptée, l'explicitation, la granularité et la concentration. Nous considérons ces caractéristiques de conception telles qu'elles apparaissent dans le contexte des quatre sociétés que nous utilisons comme exemples dans la section suivante.

En ce qui concerne la perspective CVP adoptée, comme nous l'avons noté précédemment, les trois Perspectives CVP sont déterminés par le fournisseur, transitoires et mutuellement déterminés. Le contexte, l'environnement concurrentiel, la clientèle, les produits et d'autres facteurs aident l'entreprise à déterminer son potentiel d'évolution vers une perspective extérieure-intérieure mutuellement déterminée.

En ce qui concerne l'explicitness, les organisations peuvent explicitement ou implicitement communiquer leurs propositions de valeur aux publics internes et externes. Les propositions de valeur implicites peuvent être comprises au sein d'une organisation même si elles ne sont pas officiellement communiquées. Sans communication explicite, cependant, la proposition de valeur est plus susceptible de rester ambiguë et différents domaines d'une organisation peuvent ne pas partager la même compréhension des priorités organisationnelles qui y sont impliquées. Les clients peuvent également ne pas comprendre le CVP, en particulier lorsque des messages incohérents sont transmis

par une proposition de valeur implicite. En revanche, une proposition de valeur explicite et clairement articulée permet d'organiser et de hiérarchiser les **activités de l'entreprise (Webster 2002) et aide les clients à formuler des attentes fortes et réalistes, réduisant ainsi l'incertitude de jugement (Chandrashekar et al. 2007) et contribuer au succès de leur expérience d'utilisation. Nous notons que les CVP implicites ne sont pas nécessairement inefficaces. La communication implicite et les comportements associés peuvent entraîner l'intégration d'un CVP dans la culture organisationnelle, les dirigeants agissant comme modèles de rôle pour les valeurs inhérentes au CVP. Par exemple, une étude récente de l'hôpital Shouldice a examiné une proposition de valeur implicite, efficace et de longue date qui n'a été formellement formulée que beaucoup plus tard (Payne et Frow**

2014).

En outre, les CVP peuvent être formulés à différents niveaux de **granularité, tels que le niveau de l'entreprise, le niveau du segment de clientèle ou le niveau de client individuel. À chaque niveau, le CVP remplit un objectif différent, pour l'entreprise et le client. Cet aspect n'est pas bien reconnu dans la littérature universitaire (cf. Barnes et al. 2009). Au niveau entreprise, le CVP fournit une perspective extérieure à l'énoncé de mission et justifie l'organisation " s existence, selon la valeur qu'elle crée pour et avec le client. Adoptant une perspective plus granulaire, le niveau du segment de clientèle implique la création de valeur pour et avec des segments de clientèle ciblés. En règle générale, le service marketing est responsable de la formulation des CVP au niveau du segment de clientèle. Adapter la proposition de valeur au**

niveau client individuel, avec son contexte d'utilisation spécifique, est généralement le travail du service commercial, en particulier sur les marchés B2B, où chaque client majeur peut représenter un volume de vente important. Les CVP au niveau de l'entreprise ont des rôles importants dans l'organisation des fournisseurs, en ce sens qu'ils fournissent des conseils internes et une orientation stratégique, mais l'augmentation de la granularité des CVP nécessite et reflète une plus grande connaissance des clients, de sorte que les CVP granulaires peuvent être plus pertinents pour les publics de clients externes. Il y a des avantages et des inconvénients associés à chaque niveau de granularité CVP, comme nous le verrons par la suite.

Finalement, le concentrer est le nombre et l'étendue des dimensions de valeur supérieure, et les CVP diffèrent considérablement à cet égard (par exemple, Rintamaki et al. 2007). Emerson (2003) soulève d'autres questions liées aux préoccupations environnementales, économiques et sociales. Les premières propositions, telles qu'identifiées à partir de notre revue de la littérature, ont tendance à recommander de se concentrer sur un avantage produit unique que les concurrents ne peuvent pas offrir, en supposant qu'un point de différence fonctionnel unique puisse être communiqué plus efficacement aux segments de clientèle ciblés. Pourtant, Anderson et al. (2006) prendre une position différente. Ils plaident pour une focalisation résonnante et recommandent un CVP qui met l'accent sur les (quelques) points de différence qui font la plus grande différence chez les clients " situation d'utilisation, en affirmant que les clients B veulent faire affaire avec des fournisseurs qui comprennent parfaitement les problèmes critiques de leur entreprise et délivrent un CVP

cette " s simple mais puissamment captivant ^ (Anderson et al. 2006, p. 94).

La recherche empirique fournit des indications limitées sur le nombre et les points de différence à mettre en évidence pour un CVP efficace. Par exemple, **Ulaga et Eggert (2006b) constatent que les avantages découlant du service et des interactions personnelles offrent le plus fort potentiel de différenciation fondée sur la valeur chez le client - relations avec les fournisseurs. Globalement, nous proposons un effet modérateur des caractéristiques de conception sur le lien entre CVP et l'entreprise fournisseur et ses clients.**

P8: Les caractéristiques de conception des CVP modèrent l'impact des CVP sur l'entreprise fournisseur et ses clients.

En bref, notre modèle conceptuel place les CVP au cœur du marketing stratégique, avec un rôle clé pour transformer les ressources du marché et des entreprises en performances supérieures. Autrement dit, les CVP capturent l'essence des décisions de stratégie marketing, affectent la mise en œuvre de la stratégie marketing et déterminent **l'entreprise " s avantage concurrentiel. Notre modèle conceptuel (Fig. 1) décrit la chaîne des effets, des ressources supérieures à l'avantage concurrentiel, et met en évidence CVP " s un rôle pivot dans ce processus. Pour illustrer les différentes approches des organisations en ce qui concerne les CVP et leurs caractéristiques de conception, nous fournissons des illustrations, en utilisant quatre entreprises de premier plan, ensuite.**

Exemples de proposition de valeur

Dans le tableau 3, nous détaillons le contexte, les caractéristiques et les motivations de quatre entreprises qui illustrent différentes approches des CVP. Ces illustrations délibérément choisies proviennent d'entreprises ayant des caractéristiques et des défis industriels différents, pour illustrer des propositions de valeur avec des approches contrastées en termes de perspective CVP, d'explicitation, de granularité et de concentration. Ces entreprises opèrent sur les marchés B2B (Rio Tinto et PwC) et B2C (Google et Uber); les deux derniers représentent des entreprises numériques opérant sur des marchés bilatéraux (Eisenmann et al. 2006). Ces illustrations de CVP se produisent à chacun des trois niveaux de granularité, avec différents degrés d'explicitation et différentes caractéristiques de l'industrie.

Rio Tinto

Rio Tinto, le géant minier, est une entreprise dont la proposition de valeur traditionnelle dans sa division charbon était fermement ancrée dans une perspective déterminée par le fournisseur. Comme l'a fait remarquer Bill Champion, directeur général de Rio Tinto Coal, les défis de l'industrie peuvent rendre un bon CVP marginal **(Daniel 2013). Confrontée à une intensité concurrentielle et à des environnements économiques défavorables, la société a été contrainte de passer de la vente d'un produit à l'élaboration d'une offre différenciée susceptible**

les clients " argent. Comme table 3 indique, Rio Tinto a ensuite adopté une approche transitoire pour son nouveau CVP. La proposition de valeur révisée est basée sur une **compréhension approfondie des clients " situation d'utilisation, reflétant une logique de valeur d'utilisation**, mais adopte toujours une perspective unidirectionnelle, de sorte que le fournisseur développe et livre des produits de valeur, tandis que l'entreprise cliente est responsable de l'intégration des ressources qui crée de la valeur d'utilisation. Le CVP de transition révisé reflète des informations importantes sur la façon dont les clients utilisent le produit, mais le fournisseur reste responsable de la fourniture de la ressource, et le client crée de la valeur pendant l'utilisation. Ainsi, Rio Tinto est un exemple d'entreprise qui est passée d'une position déterminée par le fournisseur à une position transitoire, mettant en évidence les avantages de développer un nouveau CVP basé sur une **compréhension plus approfondie des clients. "**

situations d'utilisation.

PwC

Dans le deuxième exemple du tableau 3 , PwC a développé des propositions de valeur à chaque niveau de granularité. Au niveau de l'entreprise, sa proposition de valeur est analogue à son énoncé de mission large, qui met l'accent sur l'instauration de la confiance dans la société et la **résolution de problèmes importants (PwC 2016b)**. Au niveau du segment de clientèle, l'entreprise a des propositions de valeur explicites pour chaque segment majeur; par exemple, pour le segment de clientèle Private Company Services, nous fournissons la proposition de valeur dédiée dans le tableau 4 . C'est au niveau du client individuel qu'il a créé des CVP mutuellement déterminés. Autrement dit, PwC travaille en étroite collaboration avec des clients individuels pour identifier leurs problèmes et développer des propositions de valeur individuelles pour définir **comment le cabinet peut aider (Veyret 2015)**. Ces CVP co-crésés, lorsqu'ils sont appliqués à des segments, identifient ensuite les problèmes génériques auxquels d'autres clients peuvent également être confrontés. Ces propositions reflètent une perspective stratégique sur les tendances mondiales et révèlent comment l'entreprise peut utiliser sa vaste expertise pour résoudre des problèmes. Un document interne de PwC explique le processus PwC pour le développement de propositions de valeur, de sorte que tout le personnel en contact avec le client dispose de méthodologies similaires pour travailler avec les clients afin d'élaborer et de mettre en **œuvre des propositions de valeur. Comme l'explique un directeur principal de PwC, B La proposition de valeur nous concentre sur ce que nous pouvons faire pour chaque client - comment nous pouvons résoudre leurs problèmes. Ensuite, nous avons commencé à trouver les meilleures personnes pour travailler avec le client sur la fourniture de cette solution ^ (Veyret 2015)**. Cet exemple illustre une entreprise ayant une approche formelle et structurée pour s'engager avec ses clients dans l'élaboration de CVP; l'entreprise et le client partagent la responsabilité de l'exécution de la solution. Les propositions de valeur étroitement intégrées servent à concentrer leurs activités face aux clients, assurant la coordination au niveau de l'entreprise, du segment et du client.

Google

Le terme B proposition de valeur ^ est utilisé de différentes manières au sein de Google (Wolstenholme 2015). En tant que cadre supérieur

expliqué: B Si vous regardez sur Google, la proposition de valeur est utilisée assez profondément, mais la langue varie en fonction du niveau ^ (Pellegrino 2015). Par exemple, au niveau de chaque client, du côté publicitaire de Google " s entreprise, le **CVP B se concentre sur notre concept de compréhension de nos clients " objectifs**, leurs objectifs marketing et leurs KPI [indicateurs de performance clés].

Fondamentalement, il les aide à comprendre comment Google peut les aider à atteindre leurs objectifs et à trouver leur proposition de valeur pour leur client ^ (Pellegrino 2015). Au niveau de l'entreprise, la proposition de valeur est équivalente à l'énoncé de mission, de sorte que les dirigeants affirment: B Notre mission principale est de créer le monde " s informations accessibles et utilisables, nous voyons fondamentalement notre proposition de valeur, pour un utilisateur, - qu'est-ce que Google peut apporter pour concrétiser cette mission? La proposition de valeur est vraiment de décider où Google peut apporter nos capacités pour résoudre les **problèmes des utilisateurs ^ (Pellegrino 2015)**. Google " s l'utilisation d'un CVP est typique des autres entreprises du monde numérique. Comme table 3 révèle, Google propose des ensembles de propositions de valeur aux utilisateurs des moteurs de recherche, aux annonceurs en ligne et aux agences, et chacun d'eux contribue au succès des autres. Cet ensemble étendu de propositions de valeur est nécessaire pour rendre l'offre Google viable à long terme, car chaque proposition de valeur créée individuellement ne peut pas offrir une valeur mutuelle suffisante. Le cas de Google illustre ainsi deux caractéristiques communes des CVP dans l'espace numérique. Tout d'abord, les produits peuvent s'appuyer sur un CVP qui les rend gratuits, donc le **modèle commercial a besoin d'un autre B client ^ qui génère des revenus**.

Deuxièmement, les fournisseurs numériques peuvent avoir besoin de concevoir un ensemble de CVP qui connectent les utilisateurs, l'entreprise et d'autres tiers pour créer une constellation de valeur viable qui rapporte de l'argent.

Uber Technologies

Uber, l'illustration finale du tableau 3 , propose des propositions de valeur aux clients et aux conducteurs, articulant clairement ses caractéristiques de différenciation et les coûts encourus. Le client pilote recherche un voyage pratique et peu coûteux; le **conducteur client est attiré par le potentiel de gain flexible (Juggernaut 2015)**. Selon son cofondateur Travis Kalanick, les éléments clés de sa proposition de valeur comprennent un robinet pour rouler, des micros fiables, des prix clairs qui sont sans espèces et pratiques, la qualité grâce aux commentaires du pilote et du conducteur, et **une capacité à diviser le tarif (Kalanick 2013a , 2015)**. Uber fournit la plate-forme et des services supplémentaires, tels que la fourniture aux conducteurs et aux conducteurs d'histoires clients et d'un indice de réputation. Ainsi, il a deux propositions de valeur simples et clairement articulées qui relient les conducteurs et les conducteurs et répondent en conséquence à deux problèmes spécifiques: pour le conducteur, comment héler un taxi, n'importe où et à tout moment; pour le conducteur, comment gagner de l'argent à tout moment avec une flexibilité substantielle. Le succès d'une proposition de valeur est étroitement lié à l'autre, et des sauvegardes protègent l'expérience du conducteur et du fournisseur.

Tableau 4 Propositions de valeur pour les clients: thèmes de recherche pour une recherche savante

1. Composition et pertinence des principales ressources basées sur le marché:
 - une. Quelles ressources basées sur le marché sont les plus importantes dans des CVP efficaces?
 - b. Comment les CVP stimulent l'innovation au sein d'une organisation et avec leurs clients?
 - c. Quelle est la combinaison la plus efficace des avantages du CVP et comment sont-ils liés au contexte, par exemple, aux caractéristiques du marché et de l'industrie?
 - ré. Les CVP peuvent-ils empêcher d'attirer de nouvelles ressources dans une entreprise, étouffant ainsi l'innovation?
 - e. Les CVP aident-ils à façonner de nouveaux marchés? Dans l'affirmative, quel est le mécanisme de formation du marché et comment les CVP contribuent-ils à ce processus?
2. Mélange et pertinence des principales ressources des entreprises:
 - une. Quelles ressources d'entreprise sont les plus importantes dans les CVP efficaces, par exemple, les avantages mesurables par rapport aux avantages abstraits?
 - b. Existe-t-il des caractéristiques génériques cohérentes entre les CVP et / ou représentant les meilleures pratiques de conception, de développement et de mise en œuvre des CVP?
 - c. La saillance des différentes ressources basées sur l'entreprise varie-t-elle avec les caractéristiques du marché?
3. Impact des CVP sur l'efficacité de la mise en œuvre de la stratégie marketing:
 - une. Quelles pratiques CVP aident à engendrer une orientation vers le marché dans les entreprises?
 - b. Quels processus sont les plus efficaces pour aligner les employés sur le CVP à travers les points de contact client?
 - c. En quoi les CVP explicites et implicites diffèrent-ils dans leur efficacité dans différents contextes?
 - ré. Comment les organisations mettent-elles en œuvre et utilisent-elles les propositions de valeur?
 - e. Comment une organisation peut-elle gérer un CVP qui peut potentiellement créer de la valeur dans certains segments de clientèle et détruire de la valeur dans d'autres?
 - F. Quel impact les CVP ont-ils sur les propositions de valeur des employés et vice-versa?
4. CVP et leur impact sur la perception des clients:
 - une. Les canaux ont-ils un impact sur la combinaison d'attributs d'un CVP?
 - b. Les CVP des marchés numériques devraient-ils se concentrer sur une combinaison d'attributs différente des CVP des autres marchés?
 - c. Comment la perception des clients d'un CVP évolue-t-elle au fil du temps et avec quel effet?
 - ré. Quelles sont les conséquences de la perception différente du CVP par un fournisseur et le marché?
5. CVP, orientation fournisseur et comportement client:
 - une. Quel est l'impact des CVP sur l'orientation marché et l'engagement client? Quel est le mécanisme?
 - b. Quand les CVP ont-ils le plus d'impact sur l'engagement client?
 - c. Au fil du temps, l'impact du CVP sur l'engagement client varie-t-il? Comment?
 - ré. Comment l'adoption de CVP change-t-elle les pratiques organisationnelles et clients?
6. Leadership et formalisation des CVP:
 - une. Comment les organisations créent-elles une adéquation entre la conception de leur modèle d'entreprise et leurs CVP?
 - b. Comment l'orientation des CVP évolue-t-elle au fil du temps? Comment les CVP influencent-ils l'organisation des structures d'entreprise, y compris la coopération entre les fonctions et les équipes interfonctionnelles?
 - c. Quels mécanismes fonctionnels / interfonctionnels sont les plus efficaces pour encourager les vendeurs à développer des CVP au niveau des clients et pour former les ingénieurs produits et le personnel de **R&D à B pensez CVP ^ plutôt que B produit?**
7. Impact de la réputation de la marque et des relations avec les clients
 - une. Comment la réputation de la marque et les relations clients influencent-elles le succès des CVP?
 - b. Comment le contexte affecte-t-il le rôle du prix en tant que composante des CVP?
 - c. Comment le contexte affecte-t-il le développement des CVP à différentes étapes du développement de l'entreprise, par exemple, les avantages de l'adoption initiale par rapport aux avantages ultérieurs de l'augmentation du nombre d'utilisateurs et de l'adoption de l'utilisation?
 - ré. Quels sont les résultats financiers de l'adoption d'un CVP? Quel est le délai entre la mise en œuvre d'un CVP et le paiement et comment cela varie-t-il selon le contexte?
 - e. Existe-t-il un tableau de bord de mesures qui peuvent être développées pour mesurer le succès des CVP au fil du temps?
8. Caractéristiques de conception du CVP
 - une. Comment les organisations choisissent-elles entre différentes options CVP, par exemple, le niveau de granularité (entreprise, segment, client); décision basée sur les entrées par rapport aux sorties; attributs significatifs ou sans signification; combinaison d'avantages offerts; marchés unilatéraux ou bilatéraux?
 - b. Comment les CVP à chaque niveau stratégique s'adaptent-ils les uns aux autres?
 - c. Les CVP à un certain niveau de granularité réussissent-ils mieux à stimuler l'innovation?
 - ré. Quel est l'impact du contexte sur les décisions concernant l'adoption d'une approche granulaire des CVP?
9. Lien entre les CVP, la durabilité et les écosystèmes
 - une. Comment les considérations liées aux problèmes sociaux et environnementaux affectent-elles la conception des CVP?
 - b. Quel est le rôle des CVP dans la recherche sur les services transformateurs?
 - c. Comment un service CVP relie-t-il les écosystèmes des consommateurs?

Tableau 4 (a continué)

ré. Comment les CVP aident-ils à façonner et à soutenir un écosystème?

e. Comment les CVP à différents niveaux d'un écosystème et entre les différentes parties prenantes sont-ils liés les uns aux autres?

Cette illustration implique un CVP déterminé par le fournisseur, mais la valeur est co-créée de plusieurs manières et est la responsabilité partagée du pilote et du conducteur. Les clients ne sont pas des destinataires passifs de valeur, comme c'est souvent le cas lorsqu'ils doivent attendre l'arrivée d'un taxi standard. Les clients Uber sont impliqués, choisissant parmi une gamme d'options (par exemple, Uber X, Uber Black, Uberlux) à différents prix. Les clients s'engagent activement dans la surveillance de l'emplacement précis d'une voiture qu'ils ont commandée et reçoivent des informations en temps réel sur le temps que cela prendra, afin qu'ils puissent attendre à l'intérieur. Dans cette nouvelle expérience de transport, les conducteurs offrent souvent de l'eau ou des bonbons au conducteur, et le conducteur et le client fournissent tous deux des informations quantitatives sur l'autre. De plus, les chauffeurs Uber ont généralement des voitures plus propres que les taxis,

Ces quatre illustrations montrent des applications très différentes et des approches diverses des CVP. Les propositions déterminées par le fournisseur peuvent se produire principalement sur des marchés de type marchandise, mais elles peuvent être pertinentes dans d'autres contextes. Cependant, les entreprises confrontées à une concurrence croissante peuvent trouver que les CVP mutuellement déterminés sont plus appropriés. Pour les entreprises des marchés numériques, telles que Uber et Google, les CVP simples peuvent ne pas correspondre au modèle commercial; ils doivent développer des ensembles de CVP. Les CVP basés sur des solutions (par exemple, PwC) sont de plus en plus utiles pour les sociétés de biens et de services qui encouragent la responsabilité partagée de la création de valeur. La diversité des approches de développement de propositions de valeur met en évidence la nécessité d'un programme de **recherche substantiel pour enquêter sur les entreprises " adoption et utilisation de propositions de valeur**. Dans la section suivante, nous discutons de nos contributions et de certaines implications managériales, puis esquissons un programme de recherche qui illustre non seulement ce besoin mais également la demande d'étendre les connaissances théoriques sur les CVP.

Discussion

Cet article aborde un sujet qui, selon les chercheurs et les praticiens, est essentiel à la stratégie marketing, mais qui n'a pas été suffisamment étudié. Étonnamment, peu d'entreprises semblent avoir élaboré des CVP appropriés. Par exemple, **Anderson et al. " s (2006) une étude de deux ans sur les pratiques de gestion des CVP aux États-Unis et en Europe les a amenés à noter: B Une découverte frappante est qu'il est extrêmement difficile de trouver des exemples de propositions de valeur qui résonnent avec les clients ^ (p. 92). Notre objectif est de faire avancer la théorie sur la caractérisation des CVP et les conditions qui influencent leurs résultats. Sur le plan de la gestion, notre objectif est de clarifier les composants et**

les caractéristiques de conception des CVP, qui peuvent fournir des suggestions pour l'amélioration des performances de l'entreprise.

Implications théoriques

Après MacInnis (2011), notre délimitation du concept CVP suit une approche de raisonnement déductif. Il produit quatre contributions principales. Premièrement, nous identifions l'absence de fondement théorique pour les CVP, ce qui peut être à l'origine d'une partie de la confusion concernant le concept et son application dans les travaux précédents. Notre revue de la littérature explore en détail les origines, l'évolution et le développement de la proposition de valeur client. Bien que la composante centrale du CVP, la valeur, ait subi une conceptualisation évolutive au fil du temps, le CVP lui-même n'a pas répondu adéquatement à cette perspective modifiée. Notre examen identifie trois perspectives distinctes sur le CVP, à partir de l'hypothèse que la valeur est intégrée dans le produit livré par un fournisseur (valeur en échange), en mettant davantage l'accent sur la compréhension des clients et de leurs expériences lors de l'achat et de l'utilisation du produit, à une vision contemporaine qui suggère une proposition mutuellement déterminée dans laquelle le fournisseur et le client partagent conjointement les ressources dans la création de valeur (valeur en usage). La discussion émergente sur les CVP n'a pas abouti à une conceptualisation claire des composants du CVP, des conditions qui affectent son succès ou de la façon dont il est lié à divers résultats importants.

Deuxièmement, sur la base de notre revue de la littérature, nous proposons une définition concise du CVP, visant à distinguer le CVP des concepts connexes et à fournir une meilleure compréhension pouvant éclairer notre modèle conceptuel. Nous identifions les concepts associés et leurs caractéristiques; la liste des définitions antérieures du CVP illustre plusieurs chevauchements et une certaine confusion. Notre définition proposée caractérise le CVP comme un outil stratégique qui capture et communique l'essence des décisions de stratégie marketing, affecte ainsi la mise en œuvre de la stratégie marketing et influence **l'entreprise " s avantage concurrentiel.**

Troisièmement, nous développons un modèle conceptuel, avec ses implications saisies dans huit propositions de recherche. En nous appuyant sur la RBT comme fondement théorique, nous identifions les ressources d'entreprise et de marché qui sont nécessaires pour élaborer des CVP. Contrairement aux cadres précédents qui fournissent un aperçu **général des propositions de valeur (par exemple, Skålén et al. 2015), nous identifions comment les CVP affectent à la fois l'entreprise fournisseur et ses clients. Le modèle clarifie également la compréhension en proposant des conditions dans lesquelles le CVP se traduira par des résultats plus bénéfiques.**

Quatrièmement, nous développons un programme détaillé pour une recherche scientifique sur le CVP. Notre objectif en proposant ce programme,

qui est discuté par la suite, est d'étendre et de clarifier certaines questions importantes qui découlent de nos propositions de recherche. En particulier, nous mettons en évidence les recherches liées à la conception des CVP, les mesures de leur impact et les sujets de mise en œuvre pertinents pour la gestion.

Implications managériales

Notre conceptualisation de la façon dont un CVP affecte les fournisseurs et les clients a des implications importantes pour ce que les gestionnaires devraient faire différemment. En tant que premier aperçu de la gestion, nous identifions certains éléments clés impliqués dans la tâche de gestion complexe consistant à décider comment concevoir, développer et opérationnaliser les propositions de valeur. En tant que cadre d'une grande société financière, nous nous sommes plaints lors de notre entretien: **B Il y a un énorme décalage entre l'énoncé de proposition de valeur et la façon dont il est opérationnalisé.** [^] Le modèle conceptuel de la Fig. 1 identifie les ressources de l'entreprise et du marché et les caractéristiques de conception qui affectent les CVP " performances, mettant en évidence les éléments à gérer et les décisions à prendre. En particulier, les gestionnaires devraient tenir compte du niveau stratégique, de la concentration et de l'explicitation des CVP, en tenant compte de l'industrie, du marché et de l'environnement concurrentiel.

Un deuxième aperçu de la gestion découle de notre identification de trois perspectives alternatives sur les CVP. Les gestionnaires doivent décider quelle perspective est la plus pertinente pour leur contexte particulier et les implications de leur décision pour l'entreprise et les clients. **Chaque perspective alternative - déterminée par le fournisseur, transitoire et déterminé mutuellement - a un accent différent.** La perspective déterminée par le fournisseur considère le client comme un destinataire passif de la valeur livrée par le fournisseur; la perspective mutuellement déterminée permet au client de participer plus activement. Comme l'illustre le cas de Rio Tinto, dans des environnements de plus en plus complexes, une évolution vers une approche mutuellement déterminée sera probablement appropriée.

Nous notons également la nécessité de considérer attentivement la granularité CVP, en citant à la fois les avantages et les inconvénients du choix d'un niveau spécifique de granularité. Par exemple, avoir seulement un CVP de niveau ferme peut être efficace pour définir le package de valeur, mais une telle approche peut ne pas fournir des offres de valeur plus nuancées ou ciblées qui résonnent fortement avec des segments spécifiques ou de grandes entreprises clientes. Étant donné que les marchés B2B offrent des opportunités d'adapter l'offre de valeur à des clients majeurs spécifiques, Anderson et al. (2006) plaident pour une approche plus fine qui se concentre sur les CVP individuels au niveau du client. Cependant, cette approche granulaire pour les clients B2B nécessite des efforts substantiels et peut impliquer des coûts importants (Terho et al. 2012). Une entreprise fournisseur peut avoir besoin de développer de nouvelles compétences pour répondre à chaque proposition individuelle, et le coût d'acquisition de ces compétences pourrait être substantiel. La tension entre les avantages et les inconvénients de niveaux plus granulaires de CVP nécessite donc un examen attentif.

Un dernier aperçu de la gestion concerne la responsabilité des CVP au sein des entreprises fournisseurs. Lors du développement des illustrations de cas dans le tableau 3, nous avons reconnu que les entreprises ont souvent du mal à déterminer où se situe la responsabilité de la conception, du développement et de la mise en œuvre des propositions de valeur. Bien que les cadres intermédiaires puissent être chargés de ce rôle, la haute direction doit assumer la responsabilité de la formulation des propositions de valeur au niveau de l'entreprise, afin de garantir que cette tâche de formation reçoive une priorité stratégique suffisante. Les directeurs du marketing et des ventes doivent assumer la responsabilité des CVP au niveau du segment et du client, respectivement. Nous notons l'émergence récente de rôles organisationnels supérieurs avec B proposition de valeur [^] dans leur titre (par exemple, directeur de la proposition de valeur, American Express; directeur de la proposition de valeur, DHL; directeur du développement de la proposition de valeur, Zurich Financial Services; directeur de la proposition de valeur et de la stratégie d'abonnement, Xbox). Ces évolutions positives devraient contribuer à garantir l'implication de la direction.

Orientations de recherche et agenda

La littérature universitaire relativement peu abondante sur les CVP révèle d'importantes opportunités de recherche. Des domaines spécifiques apparaissent comme des priorités pour la recherche scientifique, en particulier pour étendre la théorie. Nos huit propositions de recherche indiquent certains sujets importants; nous soulignons également la nécessité d'étudier le lien entre les CVP et les écosystèmes. En plus d'un commentaire sommatif et des saillants de neuf sujets clés ici, nous fournissons un programme de recherche détaillé dans le tableau 4.

Le premier sujet concerne la composition et la pertinence des ressources basées sur le marché. Dans P1, nous soulignons le rôle de la connaissance du marché et de l'innovation, mais la manière précise dont ces ressources et d'autres ressources basées sur le marché sont liées aux CVP n'a pas encore été étudiée. En particulier, nous attirons l'attention sur l'innovation, qui a jusqu'à présent été largement négligée. Skálén et al. (2015) fournissent quelques avancées utiles en termes de liaison des propositions de valeur à des configurations spécifiques de pratiques et de ressources, mais le lien entre l'entreprise et le processus d'innovation client n'est pas clair. Un CVP peut-il entraver l'attrait de nouvelles ressources pour une entreprise, étouffant ainsi l'innovation? Un problème connexe est le rôle de façonnage des CVP et les mécanismes sous-jacents à ce processus (Storbacka et Nenonen 2011). Nous notons également la composition et la pertinence des ressources d'entreprise. La proposition 2 met en évidence trois catégories de ressources importantes; leur composition et leur pertinence nécessitent une enquête. En particulier, comment les caractéristiques du marché sont-elles liées à l'importance des différentes ressources d'entreprise? Les fournisseurs B2B ont-ils besoin d'une combinaison d'attributs différente de celle des entreprises B2C? L'identification de caractéristiques génériques cohérentes d'un contexte à l'autre aiderait les gestionnaires à évaluer les CVP potentiels, puis à les adapter à leur contexte particulier.

Un troisième thème concerne les CVP et leur impact sur la mise en œuvre de la stratégie de commercialisation. Selon P3, les CVP affectent l'entreprise fournisseur et engendrent une orientation marketing. le

le processus sous-jacent et le lien avec les comportements des employés axés sur le client nécessitent tous deux une enquête plus approfondie. Une autre direction de recherche intéressante pourrait étudier le lien entre les propositions de valeur des employés et des clients (Frow et Payne 2011).

Comme quatrième sujet, nous considérons l'impact des CVP sur les clients " perceptions conformément à l'affirmation de P4 selon laquelle les CVP influencent les attitudes et les comportements, car lorsque les clients s'engagent davantage avec l'entreprise, leurs perceptions peuvent changer. Le CVP fonctionne pour concentrer les clients sur la façon dont l'entreprise peut aider à résoudre leurs problèmes, donc la gestion des perceptions des clients au fil du temps est très pertinente. Au fil du temps, un client peut se détourner d'un avantage de prix et se tourner vers des attributs intangibles, notamment la qualité de la relation. Nous notons le danger potentiel que le fournisseur et le client développent des vues différentes des CVP, et les attentes des clients peuvent ne pas être satisfaites lors de la mise en œuvre. Le contexte du CVP suggère également d'importantes orientations de recherche. Sur les marchés numériques par exemple, les CVP sont très importants, et l'expérience de service et la tarification sont des préoccupations importantes. 2008); fréquemment, ces offres manquent d'employés orientés vers le service qui interagissent avec les clients. Pour les produits numériques tels que la musique, les journaux électroniques, les livres électroniques et les logiciels, le coût marginal de fourniture pour les fournisseurs est pratiquement nul et le rôle de la tarification en tant que composant CVP est moins clair. Ainsi, les CVP qui englobent de nouveaux mécanismes de tarification variable nécessitent une attention particulière.

Un cinquième sujet concerne la manière dont le fournisseur " s l'orientation vers le marché détermine l'efficacité des CVP, telle qu'elle ressort du P5. La recherche devrait examiner le lien entre les CVP et l'entreprise fournisseur " s l'orientation vers le marché et l'impact sur l'engagement client. Dans notre modèle conceptuel, le CVP influence à la fois le fournisseur " s et client " s attitudes et comportements. Cependant, le processus n'est pas clair, malgré une attention récente (Brodie et al. 2011). Les chercheurs pourraient chercher des réponses pour comprendre si, avec le temps, les CVP varient dans la force de leur impact sur l'engagement des clients et si un CVP a un impact plus important à un moment donné dans le temps. En tant qu'autre problème contextuel, un CVP initial peut se concentrer sur l'adoption du produit, mais plus tard, il pourrait changer d'orientation, pour répondre aux avantages pour les utilisateurs avancés et à l'engagement à long terme. Par exemple, Instagram a initialement proposé un CVP basé sur l'échange, lié à l'utilisation de filtres pour améliorer les images; à mesure que sa base installée augmentait, elle a commencé à proposer un CVP impliquant le partage et les commentaires sur une plate-forme de publication et de partage sur les réseaux sociaux. Comme indiqué précédemment, différents produits atteignent une valeur différente à différentes étapes de la relation client, donc un trajet en train a la valeur la plus élevée pendant la consommation, mais le logiciel gagne en valeur à mesure que les clients l'utilisent davantage.

Le sixième sujet concerne la manière dont le soutien et la formalisation du leadership affectent l'adoption réussie d'un CVP au sein de l'entreprise, comme indiqué en P6. Les questions clés concernent l'adéquation entre

le CVP et le business model, deux outils organisationnels qui nécessitent des décisions sur ces dimensions importantes. Les organisations ne semblent généralement pas avoir de processus bien développés pour le développement de CVP, donc une étude empirique substantielle qui étudie l'adoption, l'utilisation et le succès des CVP semble impérative. Dans le cadre d'un programme de recherche large sur les propositions de valeur, nous avons examiné les pratiques de développement de CVP dans plusieurs grandes entreprises. Nous constatons peu de cohérence dans la façon dont les entreprises abordent le développement et la conception des CVP. Une étude de cas détaillée pourrait identifier différentes façons de concevoir et d'élaborer des CVP, ainsi que les forces et les faiblesses de ces différentes approches. Des lignes directrices sur les meilleures pratiques aideraient les entreprises à développer des CVP supérieurs et à comprendre comment encourager leurs propositions à évoluer dans le temps. La mesure dans laquelle un CVP est formalisé et intégré dans la pratique peut même être liée à ses liens avec le modèle d'entreprise. Notre revue de la littérature suggère de tels liens importants (par exemple, Chesbrough et Rosenbloom 2002). Cependant, l'intégration des CVP dans le modèle économique et l'évolution de ces deux concepts importants sont mal comprises. Les modèles commerciaux et les CVP doivent s'adapter à leur contexte, mais la nature de ce processus nécessite une enquête.

En termes de réputation des fournisseurs, P7 prévoit que la réputation de la marque et les relations avec les clients influencent le succès des CVP. Cependant, l'étendue et la nature de ces connexions restent inconnues. Les implications financières de l'adoption des CVP et du suivi de leur efficacité dans le temps sont importantes; notre revue de la littérature révèle une discussion générale sur les résultats bénéfiques des CVP mais peu de preuves empiriques. Les impératifs clés incluent l'identification des CVP les plus efficaces, les délais de paiement et les mesures appropriées pour suivre leur succès.

Un huitième sujet concerne les caractéristiques de conception du CVP. La proposition 8 suggère comment les choix de conception qu'une entreprise fait lors du choix des CVP affectent leur succès. Cependant, nous savons peu de choses sur la façon dont une entreprise fait ces choix ou sur la manière dont les différentes caractéristiques s'emboîtent. La littérature antérieure indique certaines directions potentiellement utiles, telles que l'importance relative d'attributs significatifs et dénués de sens (Carpenter et al. 1994) et des avantages offerts (Keller 1993). Un examen plus approfondi de ces choix de conception aiderait ces gestionnaires à déterminer les CVP.

Notre dernier sujet concerne les CVP, la durabilité et les problèmes liés aux écosystèmes. L'intérêt récent pour les écosystèmes de services s'est concentré sur les relations entre les entités, soulevant des questions sur la façon dont les propositions de valeur au sein d'un écosystème sont liées et comment elles s'influencent mutuellement. Ce sujet nécessite une exploration plus détaillée (Frow et al. 2014). Un domaine d'investigation prometteur consiste à intégrer la recherche sur les consommateurs et les services, comme décrit dans les appels à la recherche transformatrice sur les services (Anderson et Ostrom 2015). Une question clé concerne la façon dont les CVP relient le service aux écosystèmes de consommation et soutiennent les résultats de bien-être. Enquêter sur les résultats négatifs de

Les CVP sont également pertinents, en particulier dans le contexte des préoccupations éthiques et environnementales.

La recherche dans des revues savantes de haute qualité qui abordent les questions centrales de ce programme peut aider les entreprises et les clients à renforcer leurs relations et à obtenir plus de succès.

Annexe 1

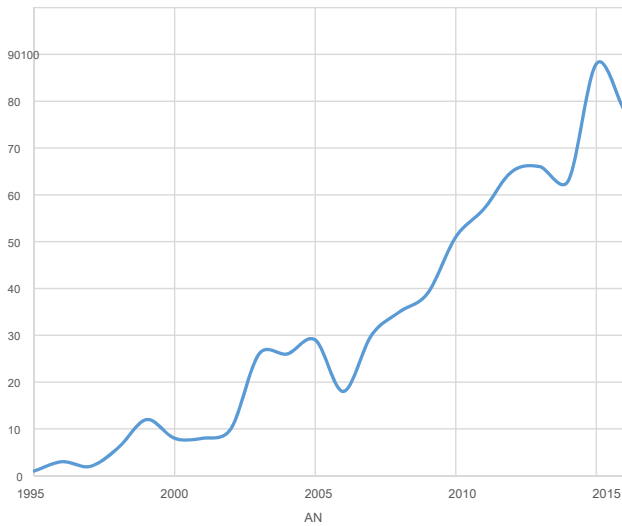


Fig.2 Publications académiques mentionnant des propositions de valeur dans leurs résumés. Source: base de données complète des sources commerciales EBSCO

Annexe 2

Tableau 5 Distinguer la proposition de valeur client des concepts associés

Concept connexe	Explication / définition
Déclaration de position	Le positionnement est un B processus délibéré, proactif et itératif de définition, de modification et de suivi des perceptions des consommateurs d'un objet marchand ^ (Amott 1992 , p. 114) et implique B " ajustement " l'esprit du client ^ (Ries and Trout 1986 , p. 2). Le positionnement communique une image de marque (Park et al. 1986 , p. 139).
Modèle d'affaires	Un modèle commercial peut être compris comme B la conception ou l'architecture de la création de valeur, la livraison et la capture mécanismes ^ (Teece 2010 , p. 191), et le CVP représente un élément clé (Chesbrough et Rosenbloom 2002 ; Ehret et al. 2013 ; Osterwalder et al. 2005). B Il articule la logique, les données et autres preuves qui soutiennent une proposition de valeur pour le client, et une structure viable de revenus et de coûts pour l'entreprise ^ (Teece 2010 , p. 179).
Disciplines de valeur	Une discipline de valeur se concentre sur la fourniture d'une valeur client supérieure en ligne avec l'une des trois options de discipline de valeur - excellence opérationnelle, intimité client ou leadership produit. L'ensemble du modèle opérationnel d'exploitation (c'est-à-dire l'entreprise " s la culture, les processus commerciaux, les systèmes de gestion et les plates-formes informatiques) doivent s'aligner sur une discipline de valeur (Treacy et Wiersema 1993).
Proposition de vente unique B ... les entreprises devraient concentrer leurs efforts de communication sur le marché sur un avantage convaincant pour le client [l'USP] qui est pas offerts par leurs concurrents ^ (Reeves 1961). B chaque annonce doit contenir une proposition de vente de base ^ (Ogilvy 1947). L'USP ne traite pas de la manière de gérer la parité des produits.	
Déclaration des principaux avantages	Identifie les avantages du produit et les B réalisation des promesses du produit par des caractéristiques physiques ^ (Urban et Hauser 1980 , p. 155). Cette déclaration représente l'élément clé sur lequel tous les éléments de la stratégie marketing sont construits, sur la base des avantages fonctionnels.
Proposition de valeur client	Dans cet article, nous définissons une proposition de valeur client comme B un outil stratégique facilitant la communication d'une organisation " s possibilité de partager des ressources et d'offrir un package de valeur supérieure à des clients ciblés ^.

Annexe 3

Tableau 6 Définitions et descriptions illustratives de la proposition de valeur client

La source	Définitions / descriptions
Bower et Garda 1986	Fournit une description très brève du système de livraison de valeur, qui comprend trois étapes: choisir, fournir et communiquer la proposition de valeur.
Lanning and Michaels 1988	B Avantage ou avantages précis à quel prix sera offert à quel groupe de clients, à quel prix. ^ Webster 1994
	B Un énoncé de la façon dont l'entreprise propose d'offrir une valeur supérieure à ses clients et de se différencier de ses concurrents. ^
Kambil et al. 1996	B Les propositions de valeur définissent la façon dont les éléments de valeur (fonctionnalités de service de productivité ainsi que services complémentaires) sont emballés et offerts pour répondre aux besoins des clients. ^
Lanning 1998	Une proposition de valeur est B l'ensemble des expériences qui en résultent y compris un certain prix, qu'une organisation provoque certains clients à avoir. Les clients peuvent percevoir la combinaison des expériences comme étant supérieure, égale ou inférieure aux alternatives. ^
Kaplan et Norton 2000	Une proposition de valeur B définit comment une organisation se différencie de ses concurrents pour attirer, retenir et approfondir relations avec les clients cibles. ^
Molineux 2002	B La proposition de valeur décrit l'expérience client totale avec l'entreprise et ses partenaires d'alliance au fil du temps, plutôt que celle communiquée au point de vente. ^
Bititci et al. 2004	La proposition de valeur est définie comme B une promesse implicite qu'une entreprise fait à ses clients pour livrer un particulier combinaison de valeurs. ^
Rayport et Jaworski 2004	La proposition de valeur requiert la prise en compte (1) des segments cibles, (2) des avantages clients focaux et (3) des ressources pour fournir les avantages d'une manière supérieure aux concurrents.
Anderson et al. 2006	Propositions de valeur correctement construites B obliger les entreprises à se concentrer rigoureusement sur ce que valent vraiment leurs offres leurs clients. ^
Ballantyne et Varey 2006a	B Les propositions de valeur doivent être conçues, dès le départ, comme des propositions particulières à destination et en provenance des fournisseurs et des clients recherchant des échanges de valeur équitables. ^
Ballantyne et Varey 2006b	B Les propositions de valeur sont des promesses réciproques de valeur, opérant vers et depuis les fournisseurs et les clients à la recherche d'un échange. ^
Lusch et al. 2007	B Une proposition de valeur peut être considérée comme une promesse que le vendeur fait que la valeur en échange sera liée à valeur d'utilisation. ^
Rintamaki et al. 2007	B Une décision de gestion stratégique sur ce que l'entreprise estime que ses clients apprécient le plus et ce qu'elle est en mesure de livrer cela lui donne un avantage concurrentiel. ^
Grönroos et Ravald 2011	B Les propositions de valeur sont des suggestions et des projections de l'impact que leurs clients peuvent attendre sur leurs pratiques. ^ Frow et Payne 2011
	B La proposition de valeur est une organisation " s'offre aux clients, représentant une promesse d'avantages de valeur que les clients recevra pendant et après l'expérience d'utilisation. ^
Müller 2012	B La proposition de valeur décrit comment la valeur est créée pour les clients et clarifie le type de valeur qui est livrée via produits et services. ^
Grönroos et Voima 2013	B La proposition de valeur doit être considérée comme une promesse que les clients peuvent extraire une certaine valeur de l'offre. ^ Frow et al. 2014
	Une proposition de valeur est B un mécanisme dynamique et d'ajustement pour négocier la façon dont les ressources sont partagées au sein d'un service écosystème. ^
Skålén et al. 2015	Les propositions de valeur sont B des promesses de création de valeur qui s'appuient sur la configuration des ressources et des pratiques. ^
Chandler et Lusch 2015	Défini comme B invitations d'acteurs à s'engager dans le service. ^ 486

Références

- Anderson, JC et Narus, JA (1998). Marketing d'entreprise: comprendre **ce que les clients apprécient.** *Harvard Business Review*, 76 (6), 53 - 65.
- Anderson, L. et Ostrom, AL (2015). Recherche sur les services transformateurs **faire progresser nos connaissances sur le service et le bien-être.** *Journal of Service Research*, 18 (3), 243 - 249.
- Anderson, E. et Weitz, B. (1992). L'utilisation d'engagements pour construire et maintenir **engagement dans les canaux de distribution.** *Journal of Marketing Research*, 29 (1), 18 - 34.
- Anderson, J., Narus, J., et Van Rossum, W. (2006). Valeur client **ositions sur les marchés des entreprises.** *Harvard Business Review*, 84 (3), 91 - 99.
- Anderson, JC, Kumar, N. et Narus, JA (2007). **Marchands de valeur: Démontrer et documenter une valeur supérieure sur les marchés commerciaux.** Boston: Harvard Business Press.
- Arnott, DC (1992). **Bases du positionnement des services financiers dans** secteurs de la retraite, de l'assurance vie et des plans d'équité personnelle, thèse de doctorat, Université de Manchester, Royaume-Uni.
- Ballantyne, D. (2003). **Une théorie relationnelle du marché intérieur** *ing. Journal européen de marketing*, 37 (9), 1242 - 1260.
- Ballantyne, D. et Varey, RJ (2006a). **Introduire une orientation dialogique tion à la logique dominante de service du marketing.** Dans RF Lusch & S. L. Vargo (éd.), *La logique dominante de service du marketing* (pp. 224 - 235). Armonk: ME Sharpe.
- Ballantyne, D. et Varey, RJ (2006b). **Créer de la valeur d'utilisation grâce à interaction marketing.** *Théorie du marketing*, 6 (3), 335 - 348.

- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, RJ et Payne, A. (2011). Valeur
sitions comme pratique de communication. *Gestion du marketing industriel*, 40 (2),
202 - 210.
- Barnes, C., Blake, H., et Pinder, D. (2009). Créer et livrer votre
proposition de valeur: Gérer l'expérience client à but lucratif.
Londres: Kogan Page Publishers.
- Barney, JB et Arian, AM (2001). La vue basée sur les ressources: origines
et implications. Dans MA Hitt, RE Freeman et JS Harrison (éd.), *Manuel de
gestion stratégique* (pp. 24 - 288). Oxford: Blackwell.
- Baron, DP (2016). Stratégie au-delà des marchés: un pas en arrière et un regard
vers l'avant. Dans JM De Figueiredo, M. Lenox, F. Oberholzer-Gee et R.
G. Vanden Bergh (éd.), *Stratégie au-delà des marchés, progrès de la gestion
stratégique* (Vol. 34, p. 1 - 54). Bingley: Emerald Publishing.
- Behrman, DN et Perreault, WD (1982). Mesurer la performance
des vendeurs industriels. *Journal of Business Research*, 10 (3), 355 - 370.
- Berry, LL, Carbone, LP et Haeckel, SH (2002). Gérer le total
expérience client. *Revue de gestion Sloan*, 43 (3), 85 - 89.
- Bititci, États-Unis, Martinez, V., Albores, P., et Parung, J. (2004). Création et
gestion de la valeur dans les réseaux collaboratifs. *Journal international de la distribution
physique et de la gestion de la logistique*, 34 (3/4), 251 - 268.
- Bower, M. et Garda, RA (1986). Le rôle de la gestion marketing.
Dans VP Buell (Ed.), *Manuel du marketing moderne* (pp. 1 - 3 - 1-
15). New York: McGraw-Hill.
- Brodie, RJ, Hollebeek, LD, Juric, B. et Ilic, A. (2011). Client
engagement: domaine conceptuel, propositions fondamentales et implications pour la
recherche. *Journal of Service Research*, 14 (3), 252 -
271.
- Brown, SP et Lam, SK (2008). Une méta-analyse des relations
relier la satisfaction des employés aux réponses des clients. *Journal of Retailing*, 84 (3),
243 - 255.
- Carney, P. (2015). Discussions et correspondance. Septembre: partenaire
PwC.
- Carpenter, GS, Glazer, R. et Nakamoto, K. (1994). Marques significatives
de la différenciation dénuée de sens: la dépendance à l'égard d'attributs non pertinents. *Journal
of Marketing Research*, 31 (3), 339 - 350.
- Chaffrey, D. (2010). Étude de cas Google. Récupéré le 26 février 2016
de [ht tp : / www.smartinsights.com/digi tal-market ingstrategy /
online-business-revenue-models / google-case-study /](http://www.smartinsights.com/digital-market-ingstrategy/online-business-revenue-models/google-case-study/) .
- Chandler, JD et Lusch, RF (2015). Système de services: un élargi
cadre et programme de recherche sur les propositions de valeur, l'engagement et l'expérience
de service. *Journal of Service Research*, 18 (1), 6 - 22.
- Chandrashekar, M., Rotte, K., Tax, SS, & Grewal, R. (2007).
Force de satisfaction et fidélisation de la clientèle. *Journal of Marketing Research*, 44 (1),
153 - 163.
- Chaudhuri, A. et Holbrook, MB (2001). La chaîne d'effets de
confiance de la marque et impact de la marque sur la performance de la marque: le rôle de la fidélité à la
marque. *Journal of Marketing*, 65 (2), 81 - 93.
- Chesbrough, H. (2003). La logique de l'innovation ouverte: gérer les
propriété intellectuelle. *California Management Review*, 45 (3), 33 - 58.
- Chesbrough, H. et Rosenbloom, RS (2002). Le rôle de l'entreprise
modèle pour capturer la valeur de l'innovation: données probantes provenant des entreprises
dérivées de la technologie de Xerox Corporation. *Changement industriel et corporatif*, 11 (3), 529 -
555.
- Corvellec, H., et Hultman, J. (2014). Gérer la politique de la valeur
propositions. *Théorie du marketing*, 14 (4), 355 - 375.
- Covin, JG, Garrett, RP, Kuratko, DF et Shepherd, DA (2015).
Évolution de la proposition de valeur et performance des entreprises internes. *Journal
of Business Venturing*, 30 (5), 749 - 774.
- Daniel, A. (2013). Rio Tinto Coal. Récupéré le 10 mars 2016 sur
<https://agusdaniel.wordpress.com/2013/07/30/rio-tinto-coalaustralia-swot-analysis/>
.
- Darby, MR et Karni, E. (1973). Concurrence libre et optimale
montant de la fraude. *Journal of Law & Economics*, 16 (1), 67 - 88.
- Day, GS (1994). Les capacités des organisations axées sur le marché.
Journal of Marketing, 58 (4), 37 - 52.
- Day, GS (2011). Comblent le fossé des capacités marketing. *Journal of
Marketing*, 75 (4), 183 - 195.
- Eggert, A. et Ulaga, W. (2002). Valeur perçue par le client: un substitut
de satisfaction sur les marchés des entreprises? *Journal of Business & Industrial
Marketing*, 17 (2/3), 107 - 118.
- Ehret, M., Kashyap, V., et Wirtz, J. (2013). Modèles commerciaux: impact sur
marchés commerciaux et opportunités de recherche marketing.
Gestion du marketing industriel, 42 (5), 649 - 655.
- Eisenmann, T., Parker, G., et Van Alstyne, MW (2006). Stratégies pour
marchés bilatéraux. *Harvard Business Review*, 84 (10), 92 - 101.
- Emerson, J. (2003). La proposition de valeur mixte: intégrer les aspects sociaux et
retours financiers. *California Management Review*, 45 (4), 35 - 51.
- Flint, DJ et Mentzer, J. (2006). Viser une chaîne de valeur intégrée
la gestion. Dans RF Lusch & SL Vargo (Eds.), *La logique dominante de service
du marketing* (pp. 139 - 149). Armonk: ME Sharpe.
- Frow, P. et Payne, A. (2011). Une perspective des parties prenantes de la valeur
concept de proposition. *European Journal of Marketing*, 45 (1/2), 223 - 240.
- Frow, P., McColl-Kennedy, J., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A., &
Brozovic, D. (2014). Propositions de valeur: perspective des écosystèmes de services. *Théorie
du marketing*, 14 (3), 327 - 351.
- Google. (2016). Informations d'entreprise Google. Récupéré le 15 mars
2016 à partir de <https://www.google.com/about/company/> .
- Grönroos, C. et Ravald, A. (2011). Le service comme logique métier:
Implications pour la création de valeur et le marketing. *Journal of Service Management*, 22
(1), 5 - 22.
- Grönroos, C. et Voima, P. (2013). Logique de service critique: donner un sens à
création de valeur et co-création. *Journal de l'Académie des sciences du marketing*, 41 (2),
133 - 150.
- Gummesson, E. (2006). Beaucoup à beaucoup de marketing comme grande théorie. Dans R.
F. Lusch & SL Vargo (éd.), *La logique dominante de service du marketing* (pp.
339 - 353). Armonk: ME Sharpe.
- Gundlach, GT, Achrol, RS et Mentzer, JT (1995). La structure de
engagement en échange. *Journal of Marketing*, 59 (1), 78 - 92.
- Hopkins, C. (1923). *Publicité scientifique*. New York: Crown Publishers
Inc ..
- Houston, FS (1986). Le concept marketing: ce que c'est et ce que c'est
ne pas. *Journal of Marketing*, 50 (2), 81 - 87.
- Hurley, RF et Hult, GTM (1998). Innovation, orientation marché,
et apprentissage organisationnel: une intégration et un examen empirique. *Journal of
Marketing*, 62 (3), 42 - 54.
- Jaworski, BJ et Kohli, AK (1993). Orientation vers le marché: antécédents
et conséquences. *Journal of Marketing*, 57 (3), 53 - 70.
- Juggernaut. (2015). Comment Uber fonctionne. Récupéré le 18 février 2016 sur
<http://nextjuggernaut.com/blog/how-uber-works-business-modelrevenue-uber-insights/>
.
- Kalanick, T. (2013a). La proposition de valeur d'Uber telle que racontée par le PDG et
fondateur Travis Kalanick. Extrait le 6 avril 2016 de
<https://twitter.com/tech21hbs/status/396679120832458752> .
- Kalanick, T. (2013b). Livre blanc sur la politique Uber 1.0. Innovations fondées sur des principes
tion: aborder l'ambiguïté réglementaire entourant les applications de covoyage, 12 avril.
- Kalanick, T. (2015). Remarques sur le 5e anniversaire prononcées par Uber

PDG Travis Kalanick, (3 juin). Récupéré le 10 avril 2016 sur
<https://newsroom.uber.com/5-years-travis-kalanick/> .
- Kambil, A., Ginsberg, A., et Bloch, M. (1996). Réinventer la valeur
ositions. Dans Série de documents de travail sur les systèmes d'information à l'arrière # IS-96-
21. L'Université de New York.
- Kaplan, R. et Norton, D. (2001). Transformer le tableau de bord équilibré
de la mesure du rendement à la gestion stratégique.
Horizons comptables, 15 (1), 87 - 104.
- Kirca, AH, Jayachandran, S., et Bearden, WO (2005). Orientation du marché
tation: revue ameta-analytique et évaluation de ses antécédents et impact sur la
performance. *Journal of Marketing*, 69 (2), 24 - 41.

- Kowalkowski, C. (2011). Dynamique des propositions de valeur: aperçu de **logique de service dominant**. *European Journal of Marketing*, 45 (1/2), 277 - 294.
- Kowalkowski, C., Ridell, OP, Rëndell, JG et Sörhammar, D. (2012). La pratique co-créative de former une proposition de valeur. *Journal of Marketing Management*, 28 (13/14), 1553 - 1570.
- Kozlenkova, I., Samaha, S., et Palmatier, R. (2014). Basée sur les ressources **dans le marketing**. *Journal de l'Académie des sciences du marketing*, 42 (1), 1 - 21.
- Lafley, AG et Martin, RL (2013). *Jouer pour gagner: comment vraiment la stratégie travaux*. Boston: Harvard Business Press. Lanning, M. (1998). *Offrir une valeur rentable*. New York: Persée Édition. Lanning, M. (2003). *Une introduction à la philosophie axée sur le marché, cadre et méthodologie appelés offrir une valeur rentable*. Extrait le 24 février 2012 de <http://www.exubrio.com/whitepapers/DPVIntro-eXubrio.pdf>.
- Lanning, M. et Michaels, E. (1988). Une entreprise est une valeur ajoutée **système**. *McKinsey Staff Paper No 41*, juillet.
- Lanning, M. et Phillips, L. (1992). *Construire des organisations axées sur le marché*. Gemini Consulting. Lehmann, DR et Winer, RS (2008). *Analyse pour la planification marketing*. Boston: McGraw-Hill.
- Lindic, J. et Marques da Silva, C. (2011). Proposition de valeur comme catalyseur **pour une innovation orientée client**. *Décision de gestion*, 49 (10), 1694 - 1708.
- Lindstrom, M. (2005). Sens de la marque: créez des marques puissantes **toucher, goûter, sentir, voir et entendre**. New York: presse gratuite. Lusch, RF et Vargo, S. L. (2006). Logique dominante des services: en tant que **pour une théorie générale**. Dans RF Lusch, & SL Vargo (Eds.), *La logique dominante de service du marketing* (pp. 406 - 420). Armonk: ME Sharpe.
- Lusch, RF, Vargo, SL et O " Brien, M. (2007). **Compétition service: aperçu de la logique dominante du service**. *Journal of Retailing*, 83 (1), 5 - 18.
- Macdonald, EK, Kleinaltenkamp, M. et Wilson, HN (2016). Comment les clients commerciaux jugent les solutions: qualité et valeur d'utilisation des solutions. *Journal of Marketing*, 80 (3), 96 - 120.
- MacInnis, DJ (2011). Un cadre pour les contributions conceptuelles **commercialisation**. *Journal of Marketing*, 75 (4), 136 - 154.
- MacKenzie, SB, Podsakoff, PM et Rich, GA (2001). Leadership transformationnel et transactionnel et performance des vendeurs. *Journal de l'Académie des sciences du marketing*, 29 (2), 115 - 134.
- Makadok, R. (2001). Vers une synthèse des ressources et des **vues de capacité dynamique de création de rente**. *Journal de gestion stratégique*, 22 (5), 387 - 401.
- Institut des sciences du marketing. (2010). **Priorités de recherche MSI 2010 - 12**. Boston: MSI.
- Institut des sciences du marketing. (2014). **Priorités de recherche MSI 2014 - 16**. Boston: MSI.
- Martinez, V. et Bititci, États-Unis (2006). Aligner les propositions de valeur dans **des chaînes d'approvisionnement**. *Journal international de gestion de la chaîne de valeur*, 1 (1), 6 - 18.
- Michaels, E. (2008). Entretien avec les auteurs, 11 septembre. Mish, J. et Scammon, DL (2010). **Marché des parties prenantes basé sur des principes**. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29 (1), 12 - 26.
- Molinueux, P. (2002). **Exploiter le CRM: Se connecter avec les clients**. Londres: Hodder & Stoughton.
- Moorman, C. et Slotegraaf, RJ (1999). La valeur de contingence **capacités complémentaires dans le développement de produits**. *Journal of Marketing Research*, 239 - 257.
- Morgan, NA (2012). **Marketing et performance commerciale**. *Journal of l'Académie des sciences du marketing*, 40 (1), 102 - 119.
- Morgan, I. et Rao, J. (2003). **Rendre les expériences client de routine amusantes**. *Revue de gestion Sloan*, 45 (1), 93 - 95.
- Müller, M. (2012). Innovation axée sur le design pour la durabilité: une nouvelle méthode pour développer une proposition de valeur durable. *Journal international des sciences de l'innovation*, 4 (1), 11 - 24.
- Nelson, P. (1970). Information et comportement des consommateurs. *Journal of Économie politique*, 78 (2), 311 - 329.
- Ogilvy, D. (1947). Correspondance avec Rosser reeves de David Ogilvy. **Dans 1er août 1947. Papiers de Rosser Reeves: Société historique du Wisconsin**.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., et Tucci, CL (2005). Clarifier les affaires **des modèles**. *Communications de l'Association for Information Systems*, 16 (1), 1 - 38.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., et Smith, A. (2014). Valeur **conception de la proposition: comment créer les produits et services souhaités par les clients**. Hoboken: John Wiley & Sons. Park, CW, Jaworski, BJ et MacInnis, DJ (1986). *Rand stratégique*. **gestion de l'image conceptuelle**. *Journal of Marketing*, 50 (4), 135 - 145.
- Park, CW, MacInnis, DJ, Priester, J., Eisingerich, AB, et Iacobucci, D. (2010). Attachement à la marque et force d'attitude envers la marque: Différenciation conceptuelle et empirique de deux moteurs critiques de l'équité de marque. *Journal of Marketing*, 74 (6), 1 - 17.
- Patala, S., Jalkala, A., Keränen, J., Väisänen, S., Tuominen, V., & Soukka, R. (2016). Propositions de valeur durable: cadre et implications pour les **fournisseurs de technologies**. *Gestion du marketing industriel*, 59, 144 - 156.
- Payne, A. et Frow, P. (2005). Un cadre stratégique pour la relation client **gestion des relations**. *Journal of Marketing*, 69 (4), 167 - 176.
- Payne, A. et Frow, P. (2014). Déconstruire la proposition de valeur d'un **exemplaire d'innovation**. *European Journal of Marketing*, 48 (1/2), 237 - 270.
- Payne, A., Storbacka, K. et Frow, P. (2008). Gérer la co-création de **valeur**. *Journal de l'Académie des sciences du marketing*, 36 (1), 83 - 96.
- Pellegrino, J. (2015). Entretien avec le directeur, Stratégie commerciale et Opérations. Google, 20 mai.
- Peteraf, MA (1993). Les pierres angulaires de l'avantage concurrentiel: A **vue basée sur les ressources**. *Journal de gestion stratégique*, 14 (3), 179 - 191.
- Podsakoff, PM, MacKenzie, SB, Moorman, RH et Fetter, R. (1990). **Comportements transformationnels du leader et leurs effets sur la confiance des suiveurs dans le leader, la satisfaction et les comportements de citoyenneté organisationnelle**. *The Leadership Quarterly*, 1 (2), 107 - 142.
- Pringle, H. et Field, P. (2008). **Immortalité de la marque: comment les marques peuvent vivre longtemps et prospérer**. Londres: Kogan Page. PwC. (2015). **Proposition de valeur pour les services aux entreprises privées**. PwC **document non publié**. PwC. (2016a). **Clients privés**. Récupéré le 16 février 2016 sur <http://www.pwc.com.au/private-clients.html>.
- PwC. (2016b). **Énoncé de mission**. Récupéré le 10 avril 2016 sur <http://www.pwc.com/af/en/about-us/mission-statement.html>.
- Rayport, JF et Jaworski, BJ (2004). **Introduction au commerce électronique**. Boston: McGraw-Hill. Reeves, R. (1961). **Réalité dans la publicité**. New York: Knopf. Ries, A. et Trout, J. (1986). **Positionnement: la bataille pour votre esprit**. Nouveau York: McGraw-Hill.
- Rintamaki, T., Kuusela, H., et Mitronen, L. (2007). Identifier les concurrents **propositions de valeur clientes attrayantes dans le commerce de détail**. *Gestion de la qualité des services*, 17 (6), 621 - 634.
- Rio Tinto (2014). **Rio Tinto**. Récupéré le 15 janvier 2016 sur http://www.riotinto.com/documents/Media Discours / RTDM_ consolidé _presentations_final.pdf. Rio Tinto. (2016). **Notre affaire**. Récupéré le 15 mars 2016 sur <http://www.riotinto.com/our-business-75.aspx>.
- Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P., et Magnusson, P. (2008). **Valeur d'utilisation grâce à l'expérience de service**. *Gestion de la qualité des services*, 18 (2), 112 - 126.
- Saura, IG, Contri, GB, Taulet, AC et Velazque, BM (2005). **Relations entre l'orientation client, l'orientation service et**

- satisfaction au travail dans les services financiers. *Journal international de gestion de l'industrie des services*, 16 (5), 497 - 525.
- Schmitz, C., Lee, YC et Lilién, GL (2014). Performances de vente croisée dans des contextes de vente complexes: examen des contrôles de surveillance et de rémunération. *Journal of Marketing*, 78 (3), 1 - 19.
- Shah, D., Rust, RT, Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, GS (2006). **Le chemin vers le centrage sur le client.** *Journal of Service Research*, 9 (2), 113 - 124.
- Sinha, I. et DeSarbo, WS (1998). Une approche intégrée de la modélisation spatiale de la valeur client perçue. *Journal of Marketing Research*, 35 (2), 236 - 249.
- Skålén, P., Gummerus, J., von Koskull, C., & Magnusson, PR (2015). Explorer les propositions de valeur et l'innovation dans les services: une étude de logique dominante. *Journal de l'Académie des sciences du marketing*, 43 (2), 137 - 158.
- Smith, S. et Wheeler, J. (2002). **Gérer l'expérience client: Transformer les clients en défenseurs.** Londres: Financial Times Prentice Hall.
- Spickett-Jones, GJ, Kitchen, PJ et Reast, JD (2004). Faits sociaux et matériel éthique: éthique dans la proposition de valeur. *Journal of Communication Management*, 8 (1), 68 - 82.
- Srivastava, RK, Shervani, TA et Fahey, L. (1999). Marketing, affaires processus commerciaux et valeur actionnariale: une vision intégrée des activités de marketing et de la discipline du marketing. *Journal of Marketing*, 63 (4), 168 - 179.
- Amidon, D. (1914). **Publicité: ses principes, sa pratique et sa technique.** New York: Scott, Foresman.
- Storbacka, K. et Nenonen, S. (2011). Marchés de script: de la valeur propositions aux propositions de marché. *Gestion du marketing industriel*, 40 (2), 255 - 266.
- Teece, DJ (2010). Modèles commerciaux, stratégie commerciale et innovation. *Planification à long terme.*, 43 (2), 172 - 194.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A., et Ulaga, W. (2012). " C'est presque comme retirer les ventes de la vente «- Vers une conceptualisation de la vente basée sur la valeur sur les marchés des entreprises. *Gestion du marketing industriel*, 41 (1), 174 - 185.
- Treacy, M. et Wiersema, F. (1993). Intimité client et autre valeur disciplines. *Harvard Business Review*, 71 (1), 84 - 93.
- Treacy, M. et Wiersema, F. (1995). **La discipline des leaders du marché.** Lecture: Addison-Wesley.
- Truong, Y., Simmons, G., et Palmer, M. (2012). Valeur réciproque ositions dans la pratique: contraintes sur les marchés numériques. *Gestion du marketing industriel*, 41 (1), 197 - 206.
- Tuck, M. (1976). **Comment choisissons-nous: une étude sur le comportement des consommateurs.** Londres: Methuen.
- Ulaga, W. (2014). **Société japonaise d'électricité (a) et (B), IMDCase 7 - 1575 et 1576.**
- Ulaga, W. et Eggert, A. (2006a). Valeur relationnelle et relation qualité: élargir le réseau nomologique des relations business-to-business. *European Journal of Marketing*, 40 (3/4), 311 - 327.
- Ulaga, W. et Eggert, A. (2006b). Différenciation fondée sur la valeur dans l'entreprise relations: obtenir et maintenir le statut de fournisseur clé. *Journal of Marketing*, 70 (1), 119 - 136.
- Ulaga, W. et Reinartz, WJ (2011). Offres hybrides: comment la fabrication Les entreprises d'ingénierie combinent avec succès des biens et des services. *Journal of Marketing*, 75 (6), 5 - 23.
- Urban, GL et Hauser, JR (1980). **Conception et commercialisation de nouveaux produits.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall. Vargo, SL et Lusch, RF (2004). Évaluant vers une nouvelle logique dominante commercialisation. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1 - 17.
- Vargo, SL et Lusch, RF (2008). Logique dominante de service: continue l'évolution. *Journal de l'Académie des sciences du marketing*, 36 (1), 1 - dix.
- Veyret, M. (2015). **Entrevues avec le chef du développement des affaires.** PwC Global, 18 septembre. Webster, FE (1994). **Gestion axée sur le marché: comment définir, développer** développer **op et offrir une valeur client.** Hoboken: John Wiley & Sons. Webster, FE (2002). **Gestion axée sur le marché: comment définir, développer** op et offrir de la valeur au client (2e éd.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Wolstenholme, R. (2015). **Entretien avec le chef de l'industrie.** Automobile, Google, 11 mai.

