PERSONAL SELLING & SALES MANAGEMENT
2020, VOL. 40, NON. 1, 25 - 42
https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1631174

Routledge
Taylor & Francis Group

Check for updates

Quand les clients perçoivent-ils l'orientation client? Le rôle d'une entreprise " s et vendeurs " s orientation client

Johannes Habel [une], Roland Kassemeier [b], Sascha Alavi [b], Philipp Haaf [b], Christian Schmitz [b], et Jan Wieseke [b]

[une] Marketing Group, Warwick Business School, University of Warwick, Scarman Rd, Coventry CV4 7AL, Royaume-Uni; [b] Département de gestion des ventes, Université de Bochum, Université € atsstraße 150, Bochum, 44801, Allemagne

ABSTRAIT

Le concept de centrage sur le client est fréquemment débattu par les chercheurs et praticiens de la vente et du marketing. Cependant, à ce jour, il n'existe aucune échelle validée qui mesure dans quelle mesure les clients perçoivent les entreprises comme centrées sur le client. Dans ce contexte, en s'appuyant sur la littérature antérieure, des entretiens qualitatifs et une enquête auprès des clients (N ¼ 246), les auteurs développent et valident une échelle de mesure de la centricité client perçue. En outre, en utilisant une enquête appariée et des données financières de clients industriels (N ¼ 1 089), les auteurs examinent les antécédents et les conséquences de la perception de la centricité client. Les résultats montrent que les clients perçoivent les entreprises comme centrées sur le client si le fournisseur est orienté client à la fois au niveau global de l'entreprise et au niveau du vendeur. En outre, la centricité perçue sur le client est fortement liée aux clients " les intentions de fidélité et les revenus de vente objectifs, en particulier si les clients perçoivent une entreprise comme affichant des prix élevés. Ainsi, cet article donne aux managers une mesure validée et simple d'utilisation qui permet de suivre une entreprise " s progrès vers une approche centrée sur le client.

HISTOIRE DE L'ARTICLE
Reçu le 31 octobre 2018; Accepté le 8 juin 2019

MOTS CLÉS
centré sur le client;
développement de l'échelle
de mesure; raffermir " s
l'orientation client;
orientation client

Pour obtenir un avantage concurrentiel, les entreprises s'efforcent de plus en plus d'être perçues par leurs clients comme centrées sur le client (par exemple, Selden et MacMillan 2006 ; Shah et al. 2006 ; Lee et al. 2015). Par exemple, Amazon déclare dans sa communication marketing qu'elle vise à être la Terre " s l'entreprise la plus centrée sur le client (Amazon 2019). De même, Hewlett Packard et Fresenius soulignent qu'ils placent leurs clients en premier dans tout ce qu'ils font (Hewlett Packard 2019 ; Fresenius 2019). En outre, le nombre de recherches Google pour le terme " centré sur le client " a plus que doublé de 2008 à 2018 (Google Trends 2019), et plusieurs écoles de commerce prestigieuses ont inclus des cours sur l'orientation client dans leur cadre programmes d'éducation (par exemple, Kellogg 2019 ; Stanford 2019). Managers " l'intérêt croissant pour être perçu comme centré sur le client se reflète dans la recherche universitaire. L'orientation client est définie comme la mise des clients " intérêts au centre d'une entreprise " s actions (par exemple, Burmann, Meurer et Kanitz 2011 ; Gummesson 2008a , b ; Shah et al. 2006 ; Sheth, Sisodia et Sharma 2000 ; voir également Tableau 1) et peut être atteint en mettant en œuvre des structures organisationnelles centrées sur le client (par exemple, Galbraith 2005 ; Shah et al. 2006 ; Lamberti 2013), technologies de l'information centrées sur le client (par exemple, Wagner et Majchrzak 2006 ; Waisberg et Kaushik 2009) et des stratégies de marketing centrées sur le client (par exemple, Lenskold 2004 ; Gur au, Ranchhod et Hackney 2003 ; Sheth, Sisodia et Sharma 2000). La mise en œuvre de tels changements pour inculquer l'orientation client peut améliorer les performances de l'entreprise (par exemple, Sheth, Sisodia et Sharma 2000 ; Fader 2012 ; Lee et al. 2015 ; Crecelius et al. 2019 ; voir Figure 1). Visibles dans cette courte description de la littérature existante, les études existantes ont pour la plupart adopté une vision centrée sur l'entreprise sur l'orientation client, en examinant des leviers de gestion efficaces pour améliorer l'orientation client. Fait intéressant, cependant, les recherches existantes n'ont pas conceptualisé et exploré empiriquement les clients " perception de l'orientation client. Plus précisément, à notre connaissance, aucune étude n'a développé une échelle validée qui mesure les clients " perceptions du centrage sur le client, que nous définissons comme le degré auquel les clients perçoivent une entreprise pour mettre des clients " intérêts au centre de toutes ses actions. Nous considérons cette omission comme frappante pour deux raisons.

Premièrement, sans une échelle validée, les directeurs des ventes et du marketing ne peuvent pas contrôler la façon dont leurs intentions et mesures visant à développer l'orientation client se traduisent en fait dans les perceptions des clients. Surtout, la différence entre une entreprise " s le centrage sur le client et le centricité sur le client perçus par le client sont essentiels: alors que les entreprises peuvent faire des efforts honnêtes pour agir de manière centrée sur le client (par exemple, en ajustant les structures organisationnelles, les technologies de l'information ou les stratégies de marketing), ces efforts ne sont pas nécessairement payer, conduisant à la stagnation des perceptions des clients de la centricité client. Ainsi, pour suivre leurs progrès vers une approche centrée sur le client, les gestionnaires ont besoin d'une mesure qu'ils peuvent facilement utiliser dans les enquêtes auprès des clients. Étant donné la nature de l'orientation client, nous la considérons comme paradoxale

CONTACT Johannes Habel johannes.habel@wbs.ac.uk

Des versions en couleur d'une ou de plusieurs des figures de l'article sont disponibles en ligne sur www.tandfonline.com/rpss

Des données supplémentaires pour cet article peuvent être trouvées sur l'éditeur " s site Web à 10.1080 / 08853134.2019.1631174

2019 Pi Sigma Epsilon National Educational Foundation JOURNAL OF

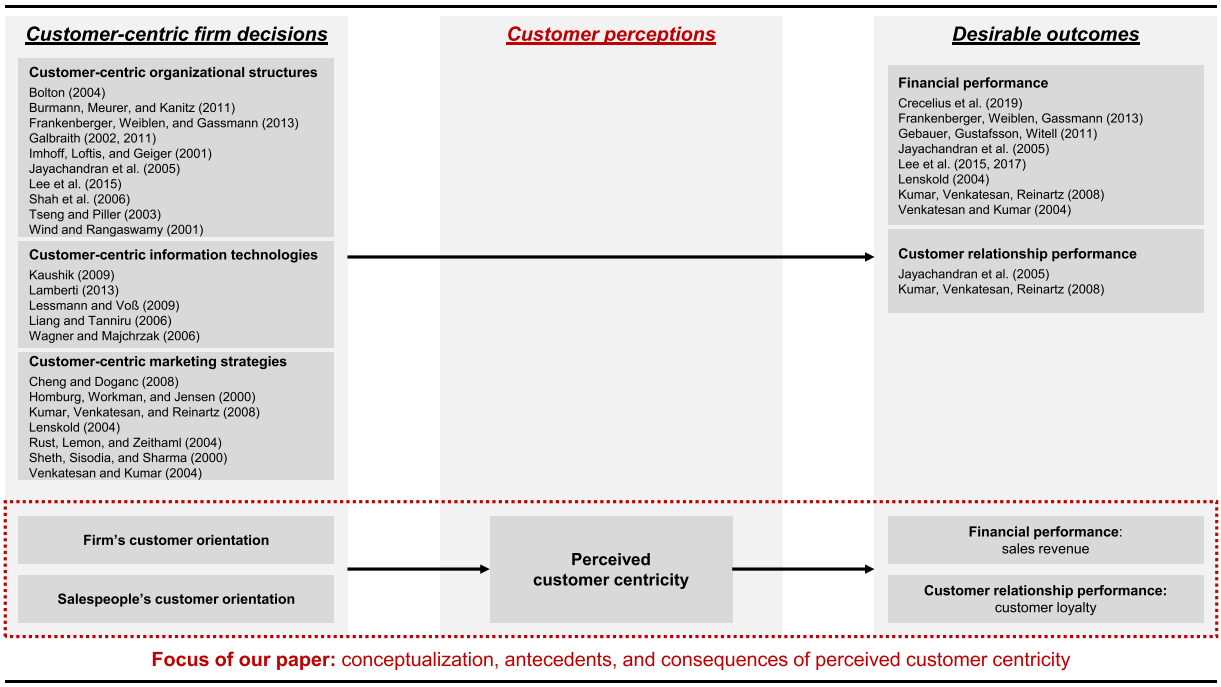


Figure 1. Recherche actuelle sur l'orientation client et l'orientation de notre article.

si les entreprises visent à améliorer l'orientation client mais négligent de considérer les clients " rétroaction sur leurs progrès.

Deuxièmement, étant donné l'absence d'une échelle de mesure validée, les universitaires n'ont pas été en mesure d'analyser (a) les conséquences et (b) les antécédents de la centricité perçue sur le client. En ce qui concerne le premier, il est nécessaire d'améliorer notre compréhension des conséquences de la centricité perçue sur le client pour évaluer si la configuration des clients " la perception de l'orientation client en tant qu'objectif ferme est raisonnable (voir le cas d'Amazon

2019). Cette notion suit Shah et ses collègues (2006 , 122), qui a suggéré que " un important volet de recherche pertinent pour l'orientation client est justifié dans le contexte de l'exploration de ses implications financières. " En outre, l'amélioration de notre compréhension des antécédents de centricité perçue aide les entreprises à décider des mesures à mettre en œuvre si elles ont l'intention d'être perçues comme centrées sur le client. Nous considérons qu'il est particulièrement intéressant d'explorer comment les vendeurs, en tant qu'intermédiaires clés entre les entreprises et les clients, forgent des clients " perceptions d'une entreprise " s orientation client globale. Cette question semble très pertinente compte tenu du fait que les entreprises ont déployé des efforts substantiels pour orienter leurs services commerciaux vers leurs clients (par exemple, Lee et al. 2015) et les responsables commerciaux envisagent d'articuler une solution centrée sur les clients " besoins en tant que pratique de vente la plus importante (CSO Insights 2017).

En résumé, le développement d'une échelle validée de centré sur le client perçu a des mérites à la fois pour la recherche universitaire et pour les pratiques de vente et de marketing. Dans ce contexte, nous avons entrepris de développer et de valider empiriquement une échelle de centricité client telle que perçue par les clients. S'appuyer sur des procédures de développement et de validation d'échelle établies (p. Ex. Churchill

1979 ; Gerbing et Anderson 1988 ; DeVellis 2003), notre échelle de mesure finale comprend six éléments qui présentent une bonne validité convergente et discriminante. Nous conceptualisons ensuite les antécédents potentiels et les conséquences de la centricité perçue sur le client et testons nos hypothèses à l'aide de données d'enquête appariées avec des dossiers solides de 1 089 clients industriels. Les résultats montrent que les clients " les perceptions d'une entreprise comme centrée sur le client sont déterminées de manière décisive par l'entreprise " s une orientation client tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau des vendeurs individuels. De plus, la centricité perçue sur le client augmente le nombre de clients " les intentions de fidélité et le volume d'achat, en particulier si les clients estiment que l'entreprise affiche des prix élevés.

Notre étude apporte trois contributions importantes au milieu universitaire. Tout d'abord, notre étude est la première à conceptualiser les clients " perceptions d'une entreprise " s centré sur le client et fournit une échelle de mesure validée. Les études futures pourraient utiliser cette échelle pour approfondir notre compréhension de l'orientation client. Deuxièmement, notre étude donne un aperçu des conséquences de l'orientation client telle qu'elle est perçue par les clients. Vu ses effets sur la fidélisation de la clientèle et les revenus de vente, nos résultats impliquent que la centricité perçue du client peut en fait être un ajout important aux modèles explorant l'efficacité des initiatives centrées sur le client (par exemple, Lee et al. 2015 ; Burmann, Meurer et Kanitz 2011). De plus, en montrant que la centricité client perçue n'est pas également bénéfique pour tous les clients, nous contribuons à la littérature qui examine les effets contingents de la centricité client (Frankenberger, Weiblen et Gassmann 2013). Troisièmement, notre étude contribue à la littérature sur la façon de mettre en œuvre l'orientation client. Alors que la littérature antérieure a particulièrement examiné les décisions stratégiques affectant les structures organisationnelles, les technologies de l'information et les stratégies de marketing (par exemple, Galbraith 2005 ; Waisberg et Kaushik 2009 ; Lenskold 2004), notre étude montre que les clients " les perceptions de l'orientation client dépendent essentiellement des comportements spécifiques d'une entreprise et de ses vendeurs.

Pour les responsables commerciaux et marketing, notre étude propose trois recommandations clés. Premièrement, à mesure que l'orientation client perçue augmente le chiffre d'affaires, les responsables doivent s'efforcer d'établir que leurs clients perçoivent l'entreprise comme centrée sur le client. Cela est particulièrement vrai pour les entreprises ayant un positionnement prix élevé, pour lesquelles la

augmente fortement le chiffre d'affaires et la fidélité des clients. Deuxièmement, pour être perçus comme centrés sur le client, les gestionnaires doivent favoriser l'orientation client à la fois au niveau de l'entreprise et au niveau des vendeurs individuels. Autrement dit, plutôt que d'essayer de favoriser le centrage sur le client à travers les communications marketing, les gestionnaires doivent se rappeler que les actions parlent plus fort que les mots. Troisièmement, les gestionnaires peuvent utiliser l'échelle de mesure développée dans notre étude pour surveiller le degré auquel leur entreprise est perçue comme centrée sur le client. L'échelle nécessite peu d'efforts pour être achevée, tout en ayant de bonnes propriétés psychométriques, y compris la validité prédictive.

Conceptualisation de l'orientation client perçue

Pour ancrer notre conceptualisation de la centricité client perçue dans des recherches antérieures, nous fournissons une revue de la littérature sur les définitions établies de la centricité client (voir Tableau 1). Bien que ces définitions diffèrent selon les études, nous avons identifié trois thèmes récurrents qui semblent être des caractéristiques bien acceptées de l'orientation client: (1) l'unité d'analyse solide, (2) l'accent mis sur les clients " intérêts, et (3) la priorisation active des clients. Dans ce qui suit, nous développons ces thèmes et les utilisons ensuite pour développer notre propre définition de perçu centré sur le client.

Tableau 1. Définitions de l'orientation client.

Référence	Définition de l'orientation client	Unité d'analyse	Se concentrer sur les clients " intérêts	Priorisation active des clients	Mesure perçue par le client
Boulonner (2004)	Traitement métier centré sur le client: tous les processus métier et tous les individus se concentrent sur l'identification et la satisfaction des besoins des clients	Raffermir			
Burmann, Meurer, et Kanitz (2011)	Orientation client: concentrer toutes les activités marketing et processus de la société sur le client	Raffermir			
Cheng et Dogan (2008)	Marketing centré sur le client: fait référence à la pratique dans laquelle " les spécialistes du marketing évaluent chaque client individuellement et déterminent s'ils doivent servir ce client directement ou via un tiers, " et celui qui " se concentre sur les besoins, les désirs et les ressources des clients comme point de départ du processus de planification "	Commercialisation			
Crecelius et al. (2019)	Raffermir " s structure centrée sur le client: degré auquel l'entreprise " s les unités commerciales sont alignées sur des groupes de clients distincts	Raffermir			
Frankenberger, Weiblen et Gassmann (2013)	Solution centrée sur le client: degré auquel une entreprise se concentre sur les clients dans la livraison conjointe de solutions	Raffermir			
Jayachandran et al. (2005)	Système de gestion centré sur le client: se compose de structures les aspects qui garantissent que les actions organisationnelles sont motivées par les besoins des clients et non par les préoccupations internes des domaines fonctionnels	Raffermir			
Kumar, Venkatesan, et Reinartz (2008)	Campagnes de vente axées sur le client: refléter les campagnes de vente où les vendeurs coordonnent leur stratégie de contact entre les catégories de produits, les vendeurs et le temps pour s'adresser aux clients " besoins sous-jacents et en évolution dynamique	Campagne de vente			
Lamberti (2013)	Entreprise centrée sur le client: Manifeste une interaction continue avec les clients visant à générer de l'intelligence et à comprendre les besoins explicites et cachés des clients; une implication systématique des clients dans le marketing et la prise de décision NPD; structures organisationnelles fortement coordonnées, collecte et partage d'informations sur le client de manière réactive, et gestion de l'interface tout au long des points de contact; et la présence d'une chaîne d'approvisionnement coordonnée avec l'entreprise et capable de faire face à la personnalisation requise par les clients	Raffermir			
Lee et al. (2015)	Structure centrée sur le client: une conception organisationnelle aligne chaque unité commerciale avec un groupe de clients distinct	Raffermir			
Lee, Sridhar et Palmatier (2017)	Conceptions structurelles adaptées au client: Structures qui aligner de manière transparente leurs unités internes avec leurs clients externes	Raffermir			
Liang et Tanniru (2006)	Système d'information centré sur le client: une information système capable de configurer quatre composants principaux - client, processus, technologie et produit / service - pour satisfaire un besoin client	Système d'Information			
Shah et al. (2006)	Orientation client: toutes les décisions commencent par le client et opportunités d'avantages	Raffermir			
Sheth, Sisodia et Sharma (2000)	Marketing centré sur le client: comprendre et satisfaire les besoins, les désirs et les ressources des consommateurs et des clients individuels plutôt que ceux des marchés de masse ou des segments de marché	Raffermir			
Cet article	Orientation client perçue: la mesure dans laquelle un le client perçoit une entreprise pour mettre les clients " les intérêts au centre de toutes ses actions	Raffermir			

The degree to which a customer perceives a firm to put customers' interests at the center of all of its actions

Customer perception — Firm unit of analysis — Focus on customers' interests — Active prioritization of customers

Figure 2. Définition de l'orientation client perçue.

Premièrement, la plupart des articles que nous avons examinés analysaient la centricité client comme un phénomène au niveau de l'entreprise (par exemple, Sheth, Sisodia et Sharma 2000 ; Shah et al. 2006 ; Crecelius et al. 2019). Cela signifie que la recherche existante conceptualise généralement les entreprises (plutôt que des fonctions ou des individus spécifiques au sein de ces entreprises) comme les entités qui font preuve de centrage sur le client. Peu d'études ont conceptualisé l'orientation client au niveau fonctionnel. Par exemple, Cheng et Dogan (2008) s'est concentré sur le marketing centré sur le client, Kumar, Venkatesan et Reinartz (2008) a enquêté sur des campagnes de vente axées sur le client, et Liang et Tanniru (2006) ont examiné les systèmes d'information centrés sur la clientèle.

Deuxièmement, la plupart des définitions ont souligné que le centrage élevé sur le client se caractérise par une forte concentration sur le traitement des clients " intérêts (p. ex. Bolton 2004 ; Shah et al. 2006 ; Kumar, Venkatesan et Reinartz 2008). Étant donné que ces intérêts ne sont généralement pas universels pour tous les clients, certains travaux ont considéré que l'orientation client impliquait une prise en compte des clients spécifique au segment de client " intérêts (Burmann, Meurer et Kanitz 2011 ; Frankenberger, Weiblen et Gassmann 2013 ; Lee et al. 2015 ; Crecelius et al. 2019).

Troisièmement, certaines études ont conçu l'orientation client comme impliquant la priorisation active des clients et de leurs intérêts par rapport aux préoccupations internes des entreprises (Jayachandran et al. 2005 ; Shah et al. 2006 ; Burmann, Meurer et Kanitz 2011). Par exemple, Shah et al. (2006 , 115) a déclaré que " toutes les décisions commencent par le client, " et Jayachandran et al. (2005 , 179) comprenait un système de gestion centré sur le client comme un système de gestion où " les actions sont motivées par les besoins des clients et non par les préoccupations internes des domaines fonctionnels. "

Cependant, d'autres études ne sont pas allées aussi loin et ont simplement conceptualisé la centricité client comme des adaptations des structures et des processus de l'entreprise aux intérêts des clients (par exemple, Bolton 2004 ; Lee et al. 2015 ; Crecelius et al. 2019).

En résumé, bien que les études existantes diffèrent dans les nuances des définitions de centré sur le client, trois thèmes récurrents à travers ces définitions sont l'unité d'analyse ferme, l'accent sur les clients " intérêts et une priorisation des clients. Fait intéressant, cependant, aucune de ces études n'a conceptualisé la centricité client comme une perception client. Pour incorporer cette notion et déduire une définition conceptuelle de la centricité client perçue comme une première étape importante dans cet article, nous fusionnons les trois thèmes des définitions précédentes avec notre notion de centricité client en tant que perception client (voir Figure 2). Essentiellement, nous définissons centré sur le client perçu comme le degré auquel un client perçoit une entreprise pour mettre des clients " intérêts au centre de toutes ses actions.

Deux questions se posent lorsque l'on envisage la conceptualisation de l'orientation client. Premièrement, en quoi l'orientation client est-elle différente de l'orientation client? Les deux concepts sont similaires car ils peuvent être conceptualisés au niveau des entreprises et au niveau des sous-unités (par exemple, les vendeurs, les fonctions) et impliquent une forte concentration sur les besoins des clients. Un important la différence entre les concepts est le degré auquel ils impliquent une priorisation des clients. Alors que l'orientation client se caractérise comme une tendance à répondre aux besoins des clients (Brown et al. 2002), le centrage sur le client peut être considéré comme ayant une portée plus large en accordant la priorité aux intérêts des clients et en les plaçant au centre de toutes les entreprises " s actions (Jayachandran et al. 2005 ; Shah et al. 2006 ; Burmann, Meurer et Kanitz 2011).

Deuxièmement, la centricité perçue par le client est-elle une construction multidimensionnelle ou unidimensionnelle? Par exemple, en suivant Lamberti (2013), l'orientation client peut comprendre trois éléments: la génération de l'intelligence client, la co-création et le marketing d'expérience; Shah et al. (2006) proposent neuf dimensions qui différencient une approche centrée sur le client, comme le positionnement du produit, la structure organisationnelle et les mesures de performance. Cependant, nous avons délibérément opté pour une définition et une mesure unidimensionnelles pour trois raisons. Premièrement, notre étude se concentre sur les perceptions des clients plutôt que sur les éléments structurels d'une entreprise " s centré sur le client. Alors que les clients peuvent consolider les perceptions de plusieurs aspects à une perception globale d'une entreprise " s centricité client, nous considérons que de tels aspects constitueraient des antécédents plutôt que des dimensions de la centricité client perçue. Deuxièmement, nous nous sommes efforcés d'élaborer une mesure facile à appliquer pour les universitaires et les praticiens. Cependant, la mesure de différentes dimensions limite l'applicabilité de l'échelle en raison d'un nombre croissant d'éléments de mesure. De plus, certaines dimensions peuvent être plus ou moins pertinentes selon l'entreprise " s l'industrie et le marché cible (par exemple, la co-création; Lamberti 2013), ce qui rend l'analyse comparative plus difficile. Troisièmement, des recherches antérieures ont mis en doute la validité des variables latentes formatrices d'ordre supérieur (par exemple, Cadogan et Lee 2013 ; Lee et Cadogan 2013). Ainsi, nous avons décidé de nous abstenir de définir et d'opérationnaliser la centricité client perçue comme une construction multidimensionnelle.

Étude 1: Développer une échelle centrée sur le client

Dans notre première étude, nous avons développé une échelle pour mesurer la centricité client telle que perçue par les clients conformément à notre définition. Lors du développement de la nouvelle échelle de perception centrée sur le client, nous avons cherché à faire preuve de parcimonie, de lisibilité et de simplicité des éléments de mesure (par exemple, Churchill 1979 ; Gerbing et Anderson 1988 ; DeVellis 2003). À la suite de recherches antérieures sur le développement d'échelle, nous avons appliqué des procédures de développement d'échelle bien établies (par exemple, Churchill 1979 ; Gerbing et Anderson 1988 ; DeVellis 2003). Dans les trois sections suivantes, nous décrivons le processus d'élaboration des mesures que nous avons adopté pour générer un ensemble d'articles pour une échelle de mesure de la centration client perçue: (1) génération d'un pool de mesures initial, (2) affinement et réduction du pool d'articles initial , et (3) validation quantitative des éléments restants (p. ex. Churchill 1979 ; Gerbing et Anderson 1988 ; DeVellis 2003).

Génération du pool d'articles initial pour mesurer la centricité perçue du client

Dans un premier temps, sur la base de la procédure proposée par Churchill (1979), nous avons généré un pool d'articles initial pour la mesure de la centricité perçue du client. Nous avons déduit les éléments de notre bassin initial d'articles de la littérature universitaire (par exemple, Lee et al. 2015 ; Gummesson 2008a ; Shah et al. 2006 ; Boulonner 2004), littérature managériale (p. ex. Selden et MacMillan 2006 ; Rouille, Zeithaml et citron 2004 ; Galbraith 2005 ; Lenskold 2004) et les entreprises " déclarations de vision (par exemple, Amazon 2019 ; Hewlett Packard 2019 ; Fresenius 2019). De plus, nous avons entamé des discussions avec quatre universitaires du marketing de plusieurs institutions et leur avons demandé de proposer des articles pour mesurer les perceptions des clients à l'égard d'une entreprise. " s centré sur le client. Après avoir consolidé les éléments des trois sources, notre pool initial comprenait 12 éléments. Pour réduire les articles lors du raffinement de l'échelle, nous avons suivi l'approche de DeVellis (2003). Plus précisément, " en utilisant plusieurs éléments apparemment redondants, le contenu commun aux éléments résumera entre les éléments tandis que leurs particularités non pertinentes seront annulées " et " vous voulez beaucoup plus que ce que vous prévoyez d'inclure dans l'échelle finale "(DeVellis 2003 , 65 - 66).

Affinement et réduction du pool initial d'articles (étude 1.1 à l'étude 1.3)

Dans une deuxième étape, nous avons prétesté le pool initial de 12 éléments d'échelle avec 10 clients pour la compréhension, la logique et la pertinence (étude 1.1). Cette procédure est bien établie dans le développement de l'échelle et conformément à la procédure de Churchill (1979). Nous avons fourni notre définition de centré sur le client perçu ainsi que le pool initial d'articles à notre groupe de clients et leur a demandé d'évaluer chaque article concernant (1) sa capacité à évaluer l'article, c'est-à-dire s'ils avaient les connaissances nécessaires pour évaluer l'article, (2) l'intelligibilité et la clarté de l'article par rapport aux autres articles, et (3) la capacité générale de l'article à mesurer un client " s perceptions d'une entreprise " s centré sur le client. En nous appuyant sur les commentaires du groupe de clients, nous avons apporté plusieurs adaptations aux éléments initiaux concernant le libellé et éliminé trois des 12 éléments initiaux.

Dans une troisième étape, nous avons présenté les éléments restants à un panel de quatre experts académiques des facultés de marketing et de vente (étude 1.2) pour examiner la validité apparente sur la base des mêmes questions que nous avons posées au groupe de clients. Outre les adaptations supplémentaires concernant le libellé des articles, le groupe d'experts a suggéré d'éliminer un autre article, ce qui a abouti à une liste de huit éléments d'échelle.

Dans une quatrième étape, nous avons administré les éléments d'échelle restants à un panel de quatre managers, issus des secteurs du conseil, de l'automobile, de la banque et des opérateurs de plateformes en ligne, pour un filtrage supplémentaire du contenu et de la validité apparente (étude 1.3). Nous avons demandé aux gestionnaires d'évaluer chaque élément comme clairement représentatif, quelque peu représentatif ou non représentatif pour une échelle qui mesure le degré auquel un client perçoit une entreprise pour mettre des clients " intérêts au centre de toutes ses actions. Nous avons suivi Bearden, Netemeyer et Teel (1989), Tian et McKenzie (2001) et Zaichkowsky (1985) en sélectionnant les éléments restés dans l'échelle. Plus précisément, pour rester dans l'échelle, un élément devait être évalué comme clairement représentatif par tous les gestionnaires, ou il devait être évalué comme clairement représentatif par au moins les trois quarts des gestionnaires et comme quelque peu représentatif par les autres gestionnaires. En utilisant cette étape bien établie du processus de développement d'échelle, nous avons éliminé deux éléments supplémentaires. Les six autres éléments ont été examinés pour être affinés, comme décrit dans la prochaine étape du processus. Les six articles restants représentent 50% du grand bassin initial d'articles, qui est toujours évalué comme convenant à la recherche sur le développement à grande échelle (par exemple, Babin, Darden et Griffin 1994 ; Toncar et al. 2006 ; Yi et Gong 2013). Tableau 2 fournit des exemples de caractéristiques de nos trois panneaux différents.

Tableau 2. Étude 1: Caractéristiques de l'échantillon.

	Critère	Caractéristiques	
Groupe 1: Clients (N ¼ dix)	Années d'âge)	M	37,00
		Dakota du Sud	10,51
	Le sexe	femelle	40,00%
		Masculin	60,00%
	Professionnel expérience (années)	M	13.00
Groupe 2: universitaires (N ¼ 4)	Années d'âge)	M	34,00
		Dakota du Sud	10.03
	Le sexe	femelle	50,00%
		Masculin	50,00%
	Professionnel expérience (années)	M	5,50
Groupe 3: gestionnaires (N ¼ 4)	Années d'âge)	M	34,25
		Dakota du Sud	1,71
	Le sexe	femelle	25,00%
		Masculin	75,00%
	Expérience professionnelle (années)	M	10.00

Remarque: M ¼ signifier; Dakota du Sud ¼ écart-type.

Etude 2: Vérification de l'échelle " s validités de construction, convergentes et discriminantes

Collecte de données et échantillon

Nous avons mené l'étude 2 pour tester la validité de construction, la validité convergente et la validité discriminante de l'échelle de centricité client perçue développée dans l'étude 1. De plus, nous avons cherché à vérifier que l'échelle et le concept de centricité client perçue étaient compris par les participants à l'enquête et les clients. . À cette fin, nous avons mené une enquête auprès de 246 clients (âge moyen de 33 ans, 45,5% de femmes; données démographiques détaillées en Tableau 3a) via un marché Internet de crowdsourcing. Alors que les données de l'étude

1.1 à l'étude 1.3 ont été collectées en Europe, les données de l'étude 2 ont été collectées auprès de consommateurs aux États-Unis. Les participants ont été invités à réfléchir à la banque avec laquelle ils exercent leur part principale des activités bancaires. Ensuite, nous avons demandé aux participants d'évaluer la banque à l'aide de nos nouveaux éléments centrés sur le client perçus ainsi que des mesures établies et largement utilisées d'une entreprise " s orientation client (Im et Workman 2004 ; Narver et Slater 1990) et les vendeurs " s orientation client (Saxe et Weitz 1982 ; Dwyer, Hill et Martin 2000 ; Homburg, M €

uller et Klarmann 2011a , b). Toutes les questions de l'étude 2 utilisaient des échelles de Likert à 7 points (une liste de tous les Annexe 1). Dans ce qui suit, nous décrivons l'approche que nous avons utilisée pour analyser les données.

Tableau 3. Études 2 et 3: Caractéristiques des échantillons. Critère

	Caractéristiques	
une - Étude 2 (246 consommateurs américains)		
Années d'âge)	M	33.06
	Dakota du Sud	10,83
Le sexe	Femme	45,50%
	Masculin	54,50%
Région	Nord-est	15,90%
	Midwest	20,30%
	Sud	52,80%
	Ouest	11,00%
Éducation	Pas de collège	3,70%
	Un collège, mais pas de diplôme	16,70%
	Diplômé de l'Université	65,90%
	Lycée	13,80%
le revenu	<$ 40k	37,80%
	40 000 $ à 80 000 $	50,80%
	> 80 000 $	11,40%
b - Étude 3 (1 089 clients B2B européens)		
Nombre d'employés	< 50	94,00%
	50 à <100	2,80%
	100 à <500	2,40%
	500 à <1 000	. 30%
	1000 et plus	. 60%
Recettes propres (non liées à une entreprise informatique)	< 10 m e	94,80%
	10 m e à <25 m e	3,00%
	25 m e à <50 m e	1,00%
	50 m e à <100 m e	. 40%
	100 m e à <500 m e	. 40%
	500 m e à <1.000 m e	. 20%
	1.000 m e à <5.000 m e	. dix%
	5.000 m e et plus	. 20%
Revenus liés à l'entreprise informatique	< 10 m e	99,00%
	10 m e à <25 m e	. 50%
	25 m e à <50 m e	. dix%
	50 m e à <100 m e	. 30%
	100 m e à <5 000 m e	. 00%
	5.000 m e et plus	. 20%
EBIT en% (moyenne des 3 dernières années)	Négatif	2,60%
	0% à <2%	6,20%
	2% à <4%	12,50%
	4% à <6%	10,80%
	6% à <8%	12,20%
	8% à <10%	17,10%
	10% à <12%	12,70%
	12% et plus	25,90%
Position du répondant	Membre du Conseil	51,70%
	Chef de division	18,60%
	Responsable des achats	7,50%
	Achats opérationnels des employés	5,20%
	Achats stratégiques des employés	1,80%
	Autres	15,10%
Durée de la relation commerciale avec l'entreprise informatique (années)	M	12,34
	Dakota du Sud	7.73

Remarque: M ¼ signifier; Dakota du Sud ¼ écart-type.

Tests de validité de construction, convergente et discriminante

Pour évaluer la validité discriminante, nous avons testé notre mesure de la centricité perçue du client par rapport aux échelles bien établies d'une entreprise " s orientation client et vendeurs " s l'orientation client. Parce que les concepts d'orientation client et de centricité client perçue sont étroitement liés, mais distincts (Lamberti 2013 ; Sheth, Sisodia et Sharma 2000), nous visions à tester notre échelle " s validité discriminante.

Premièrement, les résultats d'une analyse factorielle exploratoire avec rotation Promax comprenant les six éléments de la centricité perçue du client, quatre éléments d'une entreprise " s une orientation client et quatre vendeurs " L'orientation client a révélé que trois facteurs avec des valeurs propres supérieures à 1 ont été extraits (par exemple, kaiser 1960 ; voir Tableau 4). Tous les articles chargés sur leurs facteurs correspondants, et aucun chargement croisé n'était supérieur à .29. Alors que chaque élément de centricité perçue par le client est chargé sur son facteur correspondant sans charges factorielles inférieures à 0,69 et sans charges croisées supérieures à 0,15, les échelles bien établies d'une entreprise " s orientation client et vendeurs " L'orientation client a indiqué des charges factorielles inférieures à 0,70. L'annexe Web W1 fournit des informations supplémentaires qui révèlent que ces résultats n'affectent pas la validité de construction, la validité convergente et la validité discriminante de la centricité client perçue. De plus, l'annexe Web W2 établit la validité discriminante de la perception centrée sur le client par rapport à d'autres opérations de l'orientation client (Brown et al. 2002).

Tableau 4. Études 2 et 3: Résultats des analyses factorielles exploratoires.

		Etude 2			Etude 3		
Réf.	Article	Facteur 1: Orientation client perçue	Facteur 2: ferme " s orientation client	Facteur 3: Vendeurs " s orientation client	Facteur 1: Orientation client perçue	Facteur 2: ferme " s orientation client	Facteur 3: Vendeurs " s orientation client
CC1	En tant que client, nous sommes au centre de [entreprise] " s actions.	. 73			. 88		
CC2	[Entreprise] nous livre entièrement ses actions en tant que client.	. 88			. 93		
CC3	Pour [entreprise], nous jouons le rôle principal indéniable.	. 82			. 86		
CC4	Les clients sont la priorité absolue pour [entreprise].	. 95			. 94		
CC5	[Firm] est une entreprise centrée sur le client.	. 69			. 86		
CC6	[Firm] vit l'idée de " centré sur le client. "	. 78			. 87		
FCO1	[Entreprise] mesure systématiquement la satisfaction des clients et fréquemment.		. 88			. 93	
FCO2	[L'entreprise] surveille constamment mon niveau d'engagement et orientation pour répondre à mes besoins.		. 95			. 85	
FCO3	[L'entreprise] comprend mieux mes besoins que ses ses concurrents le font.		. 51			. 60	
FCO4	[Firm] essaie de comprendre ses clients " Besoins.		. 61			. 80	
SCO1	[Les vendeurs de l'entreprise] essaient de comprendre mes besoins.			. 69			. 81
SCO2	[Les vendeurs du cabinet] essaient de m'influencer en plutôt que par la pression.			. 82			. 92
SCO3	[Les vendeurs de la firme] concentrent le discours de vente sur produit ou service et les avantages qu'il offre.			. 81			. 97
SCO4	[Les vendeurs de l'entreprise] se concentrent particulièrement sur ceux avantages qui sont particulièrement pertinents pour moi.			. 78			. 91

Remarque: Tous les éléments ont été mesurés sur des échelles de type Likert à 7 points, ancrées " fortement en désaccord " et " tout à fait d'accord. " Méthode d'extraction: Factorisation des axes principaux. Méthode de rotation: Promax avec normalisation Kaiser. La rotation a convergé en trois itérations. Les coefficients dont la valeur absolue est inférieure à 0,30 sont supprimés.

Deuxièmement, nous avons testé la cohérence interne, la fiabilité composite et la variance moyenne extraites pour les échelles de mesure de la centricité client perçue, une entreprise " s orientation client et vendeurs " s l'orientation client. La cohérence interne a été donnée en voyant qu'aucun Cronbach " Les valeurs alpha étaient inférieures à 0,87. De plus, nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire indiquant un bon ajustement du modèle (par exemple, RMSEA ¼. 08; CFI ¼. 94; TLI ¼. 93; SRMR ¼. 04). Aucune fiabilité composite n'était inférieure à 0,87 et aucune valeur de variance moyenne extraite n'était inférieure à 0,62, atteignant ou dépassant ainsi les seuils recommandés (Bagozzi et Yi 1988). Nous avons également évalué la validité discriminante des mesures de construction en utilisant Fornell et Larcker " s (1981) critère. La corrélation estimée au carré de chaque paire de facteurs était inférieure à chaque facteur " s variance moyenne extraite. En résumé, ces analyses confirment notre ampleur " s validité de construction, validité convergente et validité discriminante.

Tests de validité apparente

De plus, nous avons testé si les participants à l'étude 2 comprenaient la signification de centré sur le client perçu et chacun de ses six articles. Par conséquent, nous avons fourni aux participants notre définition de centré sur le client perçu et leur a demandé s'ils comprenaient le concept, en utilisant à la fois une question binaire et une question à l'échelle de Likert; 97,2% des participants ont indiqué qu'ils comprenaient la signification du concept de centricité perçue du client, et la moyenne sur une échelle de Likert à 7 points était de 5,85 (de 1 ¼ fortement en désaccord avec 7 ¼ tout à fait d'accord). De plus, nous avons demandé aux participants à quel point il était facile pour eux de répondre à chacun des éléments de la centration perçue sur le client. La moyenne la plus faible sur tous les éléments était de 5,15 (échelle de Likert à 7 points, de 1 ¼ très difficile à réponse à 7 ¼ très facile à répondre). Ces résultats indiquent que les participants ont compris nos éléments de mesure et le concept de perception centrée sur le client.

Antécédents et conséquences de l'orientation client perçue

Notre échelle de mesure nouvellement développée et validée nous permet d'examiner (1) comment les entreprises peuvent engendrer des perceptions de centricité client et (2) quelles conséquences les perceptions de centricité client ont pour les entreprises. À cette fin, nous passons d'abord en revue la littérature antérieure sur les antécédents et les conséquences de l'orientation client et en déduisons ensuite des hypothèses sur les construction de perception perçue centricité future.

Revue de la littérature sur l'orientation client

Antécédents de centricité client

À notre connaissance, aucune étude préalable n'a examiné les perceptions des clients à l'égard du centrage sur le client. Au lieu de cela, les recherches antérieures se sont principalement concentrées sur des moyens spécifiques de mise en œuvre de l'orientation client, tels que l'ajustement des structures organisationnelles, des technologies de l'information et des stratégies de marketing. Dans ce qui suit, nous développons les principales conclusions d'études antérieures.

Premièrement, plusieurs études ont examiné comment les entreprises peuvent adapter leur structure organisationnelle aux clients et à leurs besoins pour atteindre une plus grande orientation client. Les structures organisationnelles reflètent la mesure dans laquelle une entreprise " s la conception organisationnelle s'aligne sur ses clients ou groupes de clients (par exemple, Imhoff, Loftis et Geiger 2001 ; Vent et Rangaswamy 2001 ; Galbraith 2002 , 2011 ; Shah et al. 2006 ; Lee et al. 2015). Marketing académique littérature sur le client

les structures organisationnelles affirment que l'alignement des structures organisationnelles sur les clients au lieu d'avoir des structures fonctionnelles ou axées sur les produits augmente la concentration sur le client et le succès de l'entreprise (par exemple, Burmann, Meurer et Kanitz 2011 ; Shah et al. 2006). Cependant, Lee et al. (2015) a indiqué que l'alignement des structures organisationnelles sur les clients pour devenir plus centré sur le client comporte un coût inhérent - compromis des avantages. Plus précisément, pour les entreprises organisées en grandes divisions ou pour les entreprises concurrentes sur différents marchés, les structures d'organisation centrées sur le client sont payantes financièrement. En revanche, pour les entreprises qui sont déjà alignées sur leurs clients, avec de petites divisions desservant des marchés moins diversifiés, ou pour des entreprises concurrentes sur seulement quelques marchés, les coûts d'infrastructure supplémentaires et la complexité de la communication l'emportent sur les avantages d'une organisation centrée sur le client (Lee et al . 2015).

Deuxièmement, la littérature antérieure s'est concentrée sur la façon dont les entreprises peuvent utiliser des technologies de l'information qui tiennent compte des clients et de leurs besoins pour mettre en œuvre l'orientation client (par exemple, Lessmann et Voß 2009 ; Wagner et Majchrzak 2006 ; Kaushik 2009 ; Liang et Tanniru 2006). Lessmann et Voß (2009) montrent que l'analyse d'une entreprise " s les flux de données aident les entreprises à mieux comprendre le comportement, les besoins et les préférences des clients et peuvent ainsi améliorer la prise de décision dans les tâches de planification centrées sur le client. En outre, Wagner et Majchrzak (2006) ont montré que les entreprises peuvent utiliser " wikis client " pour devenir plus centré sur le client. Les wikis clients permettent aux clients non seulement d'accéder à une entreprise, mais aussi de la changer " s une présence en ligne et permettre le développement de contenus collaboratifs et de solutions conjointes.

Enfin, la littérature antérieure offre des informations importantes sur la façon dont les entreprises peuvent améliorer leurs performances grâce à des stratégies de marketing centrées sur le client. Sheth, Sisodia et Sharma (2000 , 65) impliquait que le marketing centré sur le client augmentera l'efficacité des processus marketing non pas en influençant les gens en termes de quoi acheter, quand acheter et combien acheter, mais en étant plus soucieux de mieux répondre aux demandes des clients (Sharma et Sheth 2004). Plus précisément, les entreprises peuvent améliorer leurs bénéfices et leur retour sur les communications marketing grâce à l'identification appropriée des clients pour des communications personnalisées, au développement collaboratif de campagnes et à l'adéquation du canal de communication avec les clients " préférences (par exemple, Sheth, Sisodia et Sharma 2000 ; Venkatesan et Kumar 2004 ; Lenskold 2004 ; Cheng et Dogan 2008). Les campagnes de vente axées sur le client peuvent non seulement augmenter les bénéfices et le retour sur investissement de l'entreprise, mais peuvent en outre avoir un impact positif sur la qualité des relations entre le client et l'entreprise (Kumar, Venkatesan et Reinartz 2008). Néanmoins, Venkatesan et Kumar (2004) ont indiqué que les avantages financiers des stratégies de marketing centrées sur le client peuvent ne pas être réalisés immédiatement car les entreprises doivent engager des coûts pour faire évoluer leur organisation vers le centrage sur le client.

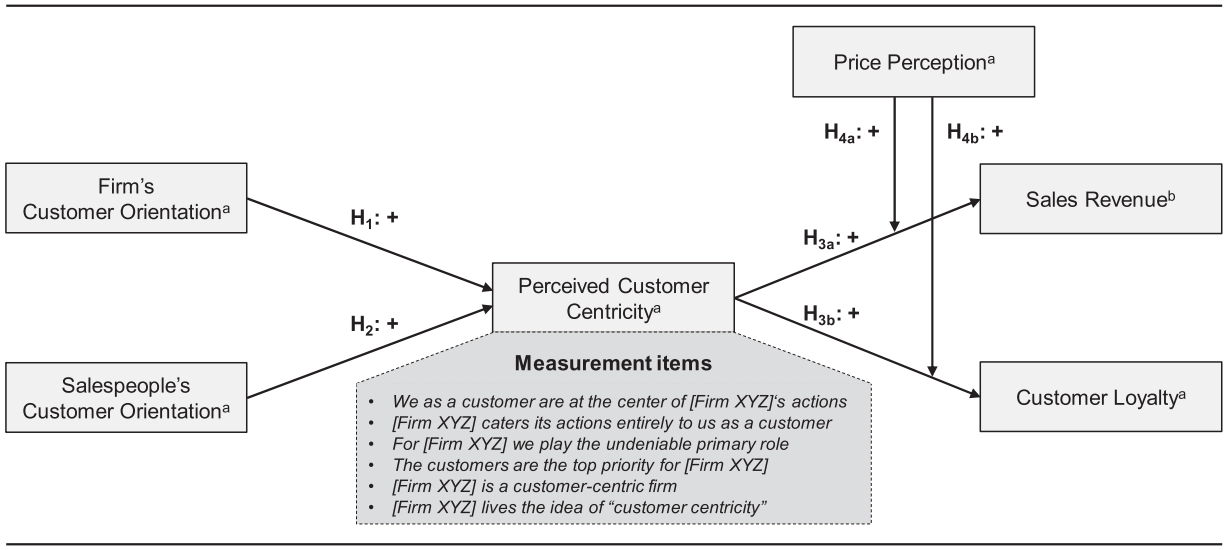
Conséquences de l'orientation client

Bien que l'orientation client soit considérée comme importante pour les entreprises depuis plusieurs décennies (par exemple, Sheth, Sisodia et Sharma 2000 ; Shah et al. 2006 ; Gummesson 2008a), des recherches examinant empiriquement les conséquences de l'orientation client est relativement rare. La documentation marketing existante se concentre principalement sur la façon dont les caractéristiques objectives des entreprises classées comme centrées sur le client affectent la performance des entreprises (par exemple, Lee et al. 2015 ; Sheth, Sisodia et Sharma 2000 ; Fader 2012 ; Crecelius et al. 2019) et sur les performances des stratégies marketing centrées sur le client (par exemple, Homburg, Workman et Jensen 2000 ; Kumar, Venkatesan et Reinartz 2008). La recherche sur les conséquences des caractéristiques des entreprises centrées sur le client indique que la structuration des divisions autour des groupes de clients améliore la performance financière en augmentant la satisfaction de la clientèle mais nuit à la performance financière en coordonnant les coûts (Lee et al. 2015). Lee et al. (2017) a montré que, lors de l'examen des investissements dans la vente personnelle et la publicité, le rendement de ces investissements s'améliore si une entreprise présente une structure orientée client. De plus, il a été démontré que les systèmes de gestion centrés sur le client améliorent les processus d'information relationnelle avec les clients et, par conséquent, les performances de la relation client (Jayachandran et al. 2005). De plus, Crecelius et al. (2019) a constaté que les fournisseurs qui font preuve de centrage sur le client en évaluant de manière proactive la structure de leurs clients peuvent augmenter les revenus et réduire les coûts.

Hypothèses sur la centricité client perçue

Dans le but d'étendre la littérature antérieure, nous proposons qu'une entreprise " s l'orientation client et celle de ses commerciaux favorisent la clientèle " les perceptions de la centricité client, qui à leur tour augmentent les clients " chiffre d'affaires et fidélité. L'orientation client implique des comportements liés à la compréhension et à la satisfaction des besoins des clients et devrait donc refléter un signal important pour que les clients perçoivent les entreprises comme centrées sur le client. En outre, nous suggérons que les conséquences de la centricité perçue sur le client sur le chiffre d'affaires et la fidélité des clients dépendent " perceptions d'une entreprise " s les prix. Plus précisément, nous suggérons aux clients qui perçoivent une entreprise " s des prix aussi élevés peuvent accorder une plus grande importance à l'orientation client et sont donc plus susceptibles d'acheter et d'être fidèles lorsqu'ils perçoivent l'entreprise comme étant fortement orientée client. figure 3 fournit notre cadre conceptuel et affiche toutes les hypothèses proposées. Nous procédons en développant ces hypothèses et les testons ensuite empiriquement dans l'étude 3.

Nous nous appuyons sur la théorie de la diagnostique (Feldman et Lynch 1988) pour dériver les effets d'une entreprise " s orientation client et vendeurs " s orientation client sur la centricité perçue du client. Selon la théorie de la diagnostique, pour faire des inférences, les individus comptent sur les plus utiles (c'est à dire, " diagnostique ") indices disponibles et s'abstenir d'utiliser d'autres indices moins utiles (par exemple, Feldman et Lynch 1988 ; Skowronski et Carlston 1987). Par exemple, les clients peuvent baser leur évaluation d'un vendeur " s la qualité des produits sur leurs propres expériences avec le vendeur " produits plutôt que sur des allégations publicitaires (Feldman et Lynch 1988). Des recherches antérieures ont appliqué la théorie de la diagnostique à la prise de décision des clients (par exemple, Alavi, Bornemann, et Wieseke 2015 ; Queue, Chakravarti et Biehal 1990) et clients " évaluations de



Note : [a] Customer data, [b] objective firm data

Figure 3. Étude 3: Cadre conceptuel.

messages d'entreprise (p. ex. Biehal et Sheinin 2007 ; Habel et al. 2016).

Dans ce qui suit, nous utilisons la théorie de la diagnostique pour proposer des antécédents de centricité perçue pour le client. Notre argument repose sur l'idée qu'il est difficile, voire impossible, pour les clients d'évaluer si une entreprise place véritablement des clients " intéresse au centre toutes ses actions car la plupart de ces mesures ne sont pas directement visibles et accessibles aux clients. Par conséquent, les clients doivent baser leur évaluation de l'orientation client sur des indices de diagnostic auxquels ils sont en fait capables d'accéder (Feldman et Lynch 1988). Une firme " L'orientation client peut servir de repère diagnostique à cet égard. Plus précisément, une entreprise " s l'orientation client reflète le degré auquel une entreprise a tendance à collecter des informations sur les clients et à " besoins (par exemple, Im et Workman 2004 ; Kohli et Jaworski 1990 ; Narver et Slater

1990 ; Verbeke et al. 2008 ; Franke, Keinz et Steger 2009). Ces tendances comportementales sont à la fois accessibles aux clients et peuvent être interprétées comme des signaux d'une entreprise " s centré sur le client. Pour illustrer cela, imaginez un client qui est régulièrement invité par une entreprise à faire part de ses commentaires et expériences que l'entreprise utilise intensivement ses commentaires pour améliorer ses produits et services. Ce client est susceptible de déduire de son expérience que l'entreprise considère les clients " intérêts comme central. Par conséquent, nous émettons l'hypothèse suivante:

H 1: Une firme " s L'orientation client a un effet positif sur l'orientation client perçue.

Au-delà du niveau organisationnel, l'orientation client a été conceptualisée au niveau du contact client individuel (par exemple, Cross et al. 2007). Vendeurs " L'orientation client se concentre sur ce niveau de contact client individuel et reflète les vendeurs " s tendance ou prédisposition à répondre aux besoins des clients (Brown et al. 2002 , 111). Les vendeurs axés sur le client se concentrent sur la compréhension des besoins des clients, la vente à basse pression et les approches de vente de solutions aux problèmes (Saxe et Weitz 1982).

Parallèlement à notre argumentation concernant une entreprise " s l'orientation client, nous nous attendons à ce que les clients basent leur évaluation d'une entreprise " centré sur le client sur les vendeurs " s l'orientation client comme indice de diagnostic (Feldman et Lynch 1988). Plus précisément, si une entreprise " Les commerciaux visent à identifier les clients " besoins, s'engager dans des approches de vente de solutions aux problèmes et mener vente à basse pression (Saxe et Weitz 1982 ; Homburg, M € uller et Klarmann 2011b), les clients peuvent conclure que l'entreprise considère les clients " intérêts comme central.

Le rôle potentiellement crucial des vendeurs à cet égard a également été mis en évidence par des recherches antérieures. En particulier, comme les vendeurs sont le principal intermédiaire entre l'entreprise et les clients, ils ont le rôle crucial de répondre aux clients " intérêts tout au long du processus de vente (Sirdeshmukh, Singh et Sabol 2002 ; Palmatier, Scheer et Steenkamp 2007). Ils sont donc une ressource clé pour la mise en place d'une entreprise " s le centrage sur le client, ce qui est très palpable pour le client (Sheth, Sisodia et Sharma 2000 ; Shah et al.

2006). Par conséquent, nous proposons ce qui suit:

H 2: Vendeurs " s L'orientation client a un effet positif sur l'orientation client perçue.

Les clients qui perçoivent une entreprise comme centrée sur le client vivent leurs intérêts à résider au centre de l'entreprise " s et s'attendent donc à des bénéfices accrus tout au long de leur relation avec l'entreprise. Plus précisément, les entreprises centrées sur le client adaptent leurs activités pour mieux répondre aux demandes des clients, ce qui leur permet de répondre aux besoins des clients et donc d'engendrer la satisfaction des clients (Sheth, Sisodia et Sharma 2000 ; Shah et al. 2006). Par conséquent, les clients devraient être motivés à acheter une part plus élevée de leur demande globale auprès de cette entreprise (par exemple, Kumar, Venkatesan et Reinartz 2008 ; Palmatier et al. 2006). En outre, si une entreprise est perçue comme priorisant ses clients et offrant une valeur client supérieure, les clients sont susceptibles de développer des intentions de fidélité (Gulati 2007 ; Lee et al. 2015). Par conséquent, nous suggérons ce qui suit:

H 3: L'orientation client perçue a un effet positif sur (a) les revenus de vente avec un client et (b) la fidélité des clients.

Nous nous attendons à ce que les effets de la perception de l'orientation client sur le chiffre d'affaires et la fidélisation de la clientèle dépendent principalement de la perception que les clients ont de l'entreprise. " s les prix. Conformément à la théorie de l'équité, les clients sont susceptibles d'avoir des attentes plus élevées envers une entreprise " s la performance si une entreprise exige des prix élevés (par exemple, Rao et Monroe 1989 ; Dodds et al. 1991). Ces attentes élevées sont plus susceptibles d'être confirmées par les entreprises perçues comme centrées sur le client, car ces entreprises ont tendance à offrir une valeur supplémentaire en mettant les clients " intérêts au centre de toutes leurs actions. Par conséquent, nous suggérons que les clients qui perçoivent les prix de l'entreprise comme élevés pourraient être plus exigeants et, par conséquent, pourraient accorder une plus grande importance à une forte orientation client pour rester fidèle et développer les affaires avec l'entreprise.

En revanche, les clients qui perçoivent les prix de l'entreprise comme bas pourraient particulièrement rester fidèles et développer leurs activités en raison de leurs avantages économiques plutôt que de leur perception d'être le centre de l'entreprise. " attention (Oliver 1999 ; Gustafsson, Johnson et Roos 2005 ; Wieseke, Alavi et Habel 2014). Par conséquent, une perception plus élevée de l'orientation client peut se traduire moins par une augmentation du chiffre d'affaires ou de la fidélité des clients si les clients perçoivent les prix de l'entreprise comme bas. Nous émettons l'hypothèse suivante:

H 4: Un client " s la perception des prix modère l'effet de la centration perçue sur le client sur (a) le chiffre d'affaires et (b) la fidélité des clients. Plus précisément, l'effet de la perception de l'orientation client sur le chiffre d'affaires et la fidélité des clients est plus positif lorsque les clients perçoivent les prix comme élevés.

Étude 3: Examiner les antécédents et les conséquences de la centricité perçue sur le client

Collecte de données et échantillon

Conception et procédure de l'étude. Pour collecter les données de l'étude 3, nous avons collaboré avec une entreprise multinationale de technologie de l'information (entreprise informatique). La firme informatique nous a fourni les coordonnées de 9 566 de leurs clients allemands " informateurs clés. Les sondages auprès d'informateurs clés comme le nôtre sont une source de données bien établie dans la recherche sur les ventes et le marketing pour fournir des résultats de sondage fiables et valides (par exemple, Homburg et al. 2012 ; John et Reve 1982). Lors de l'envoi de l'enquête à la société informatique " s clients, nous avons utilisé un outil d'enquête en ligne bien établi et fourni une loterie pour une tablette afin d'inciter les participants à l'enquête. Nous avons apparié les réponses au sondage de la société informatique " s clients avec données correspondantes sur le chiffre d'affaires de l'entreprise " s base de données en utilisant un identifiant unique pour chaque client.

Les mesures

Cette étude utilise des mesures établies dans la littérature marketing avec des ajustements adaptés à notre étude " s contexte (voir Annexe 1). Nos principales variables dépendantes sont le chiffre d'affaires et la fidélité des clients. Conformément aux travaux antérieurs, nous avons choisi le client " s chiffre d'affaires de la société IT sur plus d'un année comme variable dépendante (par exemple, Habel, Alavi et Pick 2017). La fidélité des clients a été mesurée en utilisant une échelle en deux points qui a été administrée aux clients de la société informatique et était basée sur Zeithaml, Berry et Parasuraman (1996). Nous avons incorporé une entreprise " s orientation client et vendeurs " s l'orientation client en tant que variables indépendantes dans notre modèle. Mesurer une entreprise " Pour l'orientation client, nous avons utilisé une échelle à quatre éléments basée sur Im et Workman (2004) et Narver et Slater (1990). Vendeurs " s l'orientation client a été évaluée par quatre éléments basés sur Saxe et Weitz (1982) et Dwyer, Hill et Martin (2000) qui se sont révélés très fiables par des recherches antérieures (par exemple, Homburg M €

uller et Klarmann 2011a , b). Notre modérateur la perception variable des prix par les clients a été mesurée par deux éléments basés sur Bornemann et Homburg (2011). Pour réduire le biais variable omis, nous avons contrôlé les répondants " perception de la qualité, intensité de la concurrence, durée de la relation avec le fournisseur et taille des répondants " raffermir. Surtout, parce que tous les clients ont évalué le même fournisseur, par conception, nous contrôlons également pour une entreprise " s organisationnel

structure, information les technologies, et stratégies marketing.

Caractéristiques de l'échantillon

L'ensemble de données de l'étude 3 comprend les réponses d'un total de 1 089 clients (sur 9 566), soit un taux de réponse de 10,91%. Une comparaison des répondants précoces et tardifs a indiqué que le biais de non-réponse n'était pas un problème dans nos données (Armstrong et Overton 1977). Tous les clients participants sont des fournisseurs de systèmes dans un contexte interentreprises qui obtiennent des produits et services de la société informatique. Les clients offrent ces produits et services à leurs propres clients, qui sont pour la plupart des clients finaux tels que les petites et moyennes entreprises. Tableau 3b présente des détails sur les caractéristiques de l'échantillon.

Propriétés psychométriques des variables de mesure

Tableau 5 présente des statistiques descriptives, des propriétés psychométriques et des intercorrélations de l'étude " s variables de base. Dans l'ensemble, les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire indiquent que le modèle hypothétique correspond bien aux données (p. Ex. RMSEA ¼. 063; CFI ¼. 944; TLI ¼. 933; SRMR ¼. 032). No Cronbach " La valeur alpha de s est inférieure à 0,68 et aucune variance moyenne extraite n'est inférieure à 0,60, dépassant ainsi les seuils recommandés (Bagozzi et Yi 1988). De plus, nous avons évalué la validité discriminante en utilisant le critère développé par Fornell et Larcker (1981). Toutes les variances moyennes extraites dépassaient les corrélations au carré entre toutes les paires de constructions et répondaient à ce critère.

Estimation et résultats du modèle

Modèle Spécification

Nous avons mené une approche par modèle de chemin pour tester nos hypothèses. Dans notre modèle d'effets principal, nous avons étudié les effets d'une entreprise " s orientation client et vendeurs " s Orientation client sur la perception de la centricité client et examen

Tableau 5. Etude 3: Corrélations et propriétés psychométriques des variables.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	dix
1. Ferme " s orientation client	(.916)									
2. Vendeurs " s orientation client	. 641	(.956)								
3. Orientation client perçue	. 676	. 582	(.962)							
4. Perception des prix	. 351	. 271	. 377	(.684)						
5. Revenus de vente	. 058	. 046	. 082	. 001	-					
6. Fidélisation de la clientèle	. 313	. 357	. 365	. 263	. 052	(.955)				
7. Perception de la qualité	. 522	. 447	. 575	. 414	. 041	. 467	(.805)			
8. Durée de la relation avec le fournisseur	. 001	. 014	. 036	. 001	. 039	. 085	. 011	-		
9. Intensité de la compétition	. 014	. 001	. 037	. 031	. 040	. 004	. 000	. 082	(.862)	
10. Taille du client	. 008	. 025	. 031	. 049	. 173	. 010	. 009	. 002	. 024	-
Signifier	3,55	4,03	3,41	3,93	27 377,8	5.65	4.72	12,34	5.39	1.11
Écart-type	1,41	1,59	1,40	. 95	132 505,0	1,25	1,05	7.73	1,30	. 55
Variance moyenne extraite	. 73	. 85	. 81	. 67	-	. 91	. 60	-	. 69	-
Fiabilité composite	. 92	. 96	. 96	. 78	-	. 96	. 81	-	. 87	-

Remarque: Cronbach " s (1951) fiabilité de la cohérence interne rapportée sur la diagonale.
p < . 05; p < . 01 (bilatéral).

comment la centricité client perçue affecte le chiffre d'affaires et la fidélité des clients. Pour vérifier si les clients " la perception des prix influe sur les effets de la concentration sur le client perçue sur le chiffre d'affaires et la fidélité des clients, nous avons inclus les effets d'interaction correspondants. Par conséquent, nous avons suivi la procédure décrite par Aiken et West (1991 , 9) et comprenait le terme d'interaction de centricité perçue du client et perception des prix comme prédicteur supplémentaire sur le chiffre d'affaires et la fidélité des clients dans notre modèle. Nous avons calculé le terme d'interaction en multipliant les variables centrées sur la moyenne

client perçu centricité et perception des prix.
De plus, nous avons utilisé la procédure de Ganzach (1998) en incluant en outre les effets quadratiques de la centricité perçue sur le client et de la perception des prix sur le chiffre d'affaires et le client

fidélité au compte pour le potentiel colinéarité des prédicteurs et des modérateurs. De plus, nous avons contrôlé les effets d'une entreprise " s et vendeurs " s l'orientation client sur le chiffre d'affaires et la fidélisation client et intègre plusieurs variables de contrôle (clients " perception de la qualité, durée de la relation avec l'entreprise informatique, intensité de la concurrence et taille du client).

Résultats

Tableau 6 présente nos résultats de l'étude 3. Le modèle 2 est le modèle complet incluant les effets d'interaction comme illustré dans figure 3 . L'effet de l'entreprise " s l'orientation client sur l'orientation client perçue est positive et significative (b Raffermir " s orientation client! centré sur le client perçu ¼. 40, p < . 01). Cela offre un support pour H_1 et suggère que, conformément à notre raisonnement, une entreprise " s l'orientation client est associée à des niveaux plus élevés de centricité perçue du client. De plus, l'effet des vendeurs " s l'orientation client sur l'orientation client perçue est positive et significative (b Vendeurs " s orientation client! centré sur le client perçu ¼. 17, p < . 01). Ainsi, H_2 est pris en charge.

Les résultats des conséquences de la perception de l'orientation client offrent un support pour H_{3a} et H_{3b} en révélant que la centricité client perçue a un impact positif et significatif sur le chiffre d'affaires (b Centricité client perçue! chiffre d'affaires ¼. 83, p < . 05) et la fidélisation de la clientèle (b Centricité client perçue! fidélité du consommateur ¼. 09, p < . 01). De plus, nous examiné si les clients " les perceptions de prix influencent les effets de la perception de la centration sur le client sur le chiffre d'affaires et la fidélité des clients. Nos résultats offrent un support pour H_{4a} en montrant que l'effet d'interaction de la perception de l'orientation client et de la perception des prix sur le chiffre d'affaires est positif et significatif (b Orientation client perçue

perception des prix!

chiffre d'affaires ¼ 1,32, p < . 01). Figure 4.1 révèle des informations supplémentaires en indiquant que l'effet de la centration perçue sur le client sur le chiffre d'affaires est positif et significatif si les clients perçoivent une entreprise " s des prix aussi élevés (X_{Haute} ¼ 2.03, p <
.01) mais devient non significatif lorsque les clients perçoivent une entreprise " s des prix aussi bas (X_{Faible} ¼ -. 37, p> . dix). Ainsi, les clients qui perçoivent les prix fermes comme élevés ont tendance à avoir un chiffre d'affaires plus élevé lorsqu'ils considèrent que l'entreprise est fortement centrée sur le client. De plus, nos résultats offrent un support pour H_{4b} en montrant que l'effet d'interaction de la perception de la centricité client et de la perception des prix sur la fidélité des clients est positif et significatif (b Orientation client perçue

perception des prix

! fidélité du consommateur ¼. 05, p < . 05). Graphique 4.2 offre un soutien supplémentaire au raisonnement selon lequel la fidélisation de la clientèle peut être basée soit sur les prix d'une entreprise, soit sur les performances d'une entreprise. Plus précisément, Graphique 4.2 révèle que l'effet de la centricité perçue sur le client sur la fidélité des clients n'est pas significatif lorsque les clients perçoivent une entreprise " s des prix aussi bas (X_{Faible}

¼. 04, p> . 10) alors qu'il est significatif et positif si les clients perçoivent une entreprise " s des prix aussi élevés (X_{Haute} ¼. 14, p
<. 01).

De plus, nous avons effectué des analyses de médiation pour déterminer si les effets d'une entreprise " s et vendeurs " s L'orientation client sur le chiffre d'affaires et la fidélisation client s'explique par une orientation client perçue. Tableau 7 présente nos résultats. Nous constatons des effets indirects significatifs et positifs de " s et vendeurs " s une orientation client à la fois sur le chiffre d'affaires et la fidélisation client. Ainsi, la centration perçue sur le client influence l'influence des entreprises " s et vendeurs " s orientation client sur le chiffre d'affaires et la fidélisation client. Plus précisément, l'effet des vendeurs " s l'orientation client sur la fidélisation de la clientèle est en partie médiée par l'orientation client perçue et les effets " s l'orientation client sur le chiffre d'affaires et la fidélisation clients et l'effet des commerciaux " s l'orientation client sur le chiffre d'affaires est entièrement médiatisée par le centrage perçu sur le client.

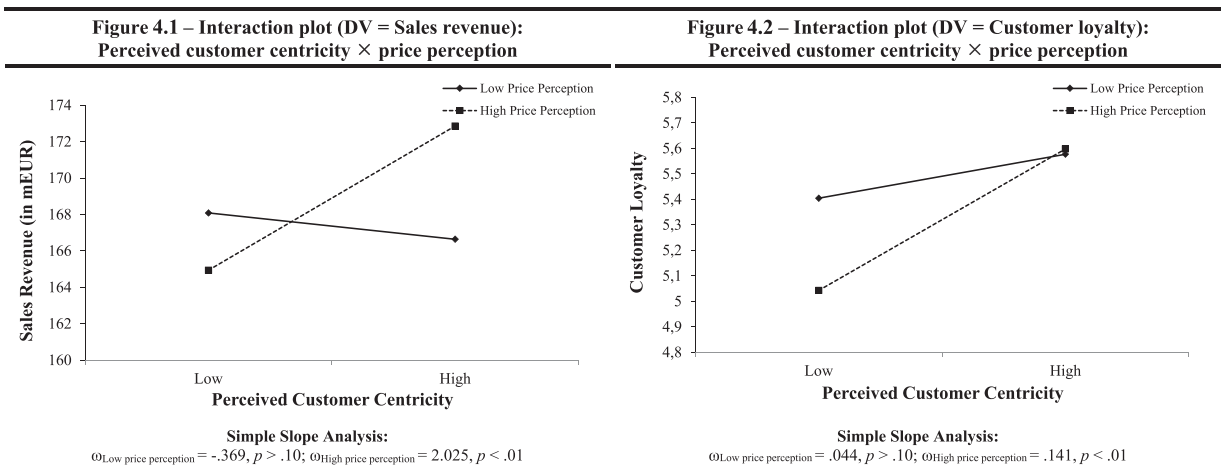
Tableau 6. Etude 3: Résultats de la modélisation des chemins.

		Hypothèse	Modèle 1 Estimation	Modèle 1 SE	Modèle 2 Estimation	Modèle 2 SE
Effets structurels						
Raffermir " s orientation client! centré sur le client perçu		H 1	. 403	(.028)	. 403	(.028)
Vendeurs " s orientation client! centré sur le client perçu		H 2	. 174	(.024)	. 174	(.024)
Centricité client perçue! chiffre d'affaires		H 3a	. 745	(.424)	. 828	(.424)
Centricité client perçue! fidélité du consommateur		H 3b	. 075	(.035)	. 093	(.035)
Perception des prix! chiffre d'affaires			. 690	(.466)	. 848	(.464)
Perception des prix! fidélité du consommateur			. 081	(.039)	. 094	(.038)
Effets d'interaction bidirectionnelle						
Orientation client perçue	prime de prix! chiffre d'affaires	H 4a			1,321	(.342)
Orientation client perçue	prime de prix! fidélité du consommateur	H 4b			. 054	(.028)
Effets contrôlés						
Qualité perçue ! centré sur le client perçu			. 364	(.028)	. 364	(.032)
Durée de la relation! centré sur le client perçu			. 007	(.004)	. 007	(.004)
Intensité de la compétition! centré sur le client perçu			. 036	(.022)	. 036	(.022)
Taille de l'entreprise ! centré sur le client perçu			. 077	(.051)	. 077	(.024)
Raffermir " s orientation client! chiffre d'affaires			. 222	(.426)	. 125	(.423)
Vendeurs " s orientation client! chiffre d'affaires			. 140	(.339)	. 136	(.336)
Qualité perçue ! chiffre d'affaires			. 035	(.051)	. 071	(.503)
Durée de la relation! chiffre d'affaires			. 076	(.055)	. 071	(.055)
Intensité de la compétition! chiffre d'affaires			. 289	(.305)	. 257	(.304)
Taille de l'entreprise ! chiffre d'affaires			4.127	(.712)	4.182	(.707)
Raffermir " s orientation client! fidélité du consommateur			. 052	(.035)	. 043	(.035)
Vendeurs " s orientation client! fidélité du consommateur			. 139	(.028)	. 131	(.027)
Qualité perçue ! fidélité du consommateur			. 410	(.040)	. 389	(.040)
Durée de la relation! fidélité du consommateur			. 016	(.005)	. 018	(.004)
Intensité de la compétition! fidélité du consommateur			. 011	(.025)	. 009	(.025)
Taille de l'entreprise ! fidélité du consommateur			. 038	(.059)	. 054	(.058)
Effets quadratiques une						
Perception centrée sur le client quadratique! chiffre d'affaires					. 561	(.201)
Perception centrée sur le client quadratique! fidélité du consommateur					. 072	(.016)
Perception des prix quadratique! chiffre d'affaires					1.210	(.349)
Perception des prix quadratique! fidélité du consommateur					. 005	(.029)
R^2 chiffre d'affaires			. 042		. 062	
R^2 fidélité du consommateur			. 260		. 289	

Remarque: Nous rapportons des coefficients non standardisés. SE ¼ erreur standard.

p < . 05; p < . 01 (unilatéral).

une Ganzach " s (1998).



Note: Interaction effects are plotted one standard deviation below and above the mean.

Figure 4. Etude 3: Graphiques d'interaction et analyses de pentes simples.

Analyses supplémentaires

Nous avons effectué deux contrôles de robustesse pour garantir la validité de nos résultats et de l'échelle de centricité client perçue. Premièrement, pour nous assurer que la variance de la méthode commune n'affecte pas nos résultats, nous avons suivi la procédure décrite par Ramani et Kumar (2008 ; voir aussi, par exemple, Griffith et Lusch 2007 ; Josiassen 2011) et a mené à la fois une approche analytique des facteurs de confirmation à Harman " s le test à un facteur et l'approche variable-marqueur développée par Lindell et Whitney (2001). Résultats de l'approche analytique factorielle d'Harman " s le test à un facteur montre un mauvais ajustement du modèle à un facteur (par exemple, RMSEA ¼. 17; CFI ¼. 54; TLI ¼. 50), qui

Tableau 7 Étude 3: Résultats des analyses de médiation.

Prédicteur (X)	Médiateur (M)	Résultat (Y)	X ! M	M! Oui	X ! Oui	Effet indirect
Raffermir " s orientation client	Orientation client perçue	Revenus de vente	. 403	. 745	. 222	. 334
		Fidélité du consommateur		. 075	. 052	. 037
Vendeurs " s orientation client		Revenus de vente	. 174	. 745	. 140	. 144
		Fidélité du consommateur		. 075	. 139	. 016

Remarque: Nous rapportons des coefficients non standardisés.
p < . 1; p < . 05; p < . 01 (unilatéral).

offre des premières indications que la variance de la méthode commune n'affecte pas nos résultats. Pour étayer ces constatations, nous avons mené une approche à marqueur variable (Lindell et Whitney 2001) et a considéré la durée de la relation entre l'entreprise informatique et son client comme une variable marqueur. Utiliser la corrélation positive la plus faible entre la variable marqueur et l'une des variables fondamentales (c.-à-d. L'entreprise " s orientation client r ¼. 001; p> . 10) d'ajuster les autres corrélations ne modifie pas la signification d'une corrélation entre les variables centrales du modèle. Ce résultat confirme que la variance de méthode commune n'est pas un problème dans nos analyses.

Deuxièmement, nous avons effectué des tests pour évaluer dans quelle mesure les participants aux études 2 et 3 attribuaient la même signification à la construction latente (Brown 2014 ; Van de Schoot, Lugtig et Hox 2012) et, par conséquent, si les éléments ont des coefficients de pondération égaux dans les deux études (c.-à-d. l'invariance métrique). Nous avons donc fusionné les ensembles de données des deux études et réanimé notre analyse factorielle avec deux facteurs de centricité perçue pour le client. Les charges sont apparues comme hautement comparables pour les deux facteurs, avec des différences

.035 et .075. Les résultats des tests de comparaison de modèles ont révélé que l'invariance métrique entre les deux groupes peut être supposée lorsqu'un seul facteur de charge de l'élément cinq ("[Entreprise] est une entreprise centrée sur les clients. ") a été autorisé à différer entre les groupes (ré v_2 ¼
7.28; p> . dix; RÉ(2 log-vraisemblance) ¼ 3,64; p> . dix). Lorsque toutes les charges de facteurs ont été contraintes comme égales entre les deux échantillons, les résultats ont été mitigés (ré v_2 ¼ 20,35; p < . 01;
RÉ(2 log-vraisemblance) ¼ 10,18; p> . 10), ce qui n'est pas surprenant étant donné le large échantillon d'étude de plus de 1 300 observations. Ainsi, en résumé, notre échelle présente une invariance métrique au moins partielle dans deux contextes d'étude très différents (étude 2: business-to-customer (B2C), services financiers; étude 3: business-to-business (B2B), technologies de l'information) . Nous considérons ce résultat comme satisfaisant, car une invariance de mesure complète est peu probable (par exemple, Steenkamp et Baumgartner 1998 ; Banerjee, Iyer et Kashyap 2003 ; Erdem, Swait et Valenzuela 2006 ; Tellis, Prabhu et Chandy 2009).

Discussion

Problèmes de recherche

Le milieu universitaire et la pratique mettent de plus en plus l'accent sur le concept de centrage sur le client (par exemple, Crecelius et al. 2019 ; tendances Google 2019). Cependant, les recherches existantes n'ont pas encore fourni une échelle validée pour mesurer la mesure dans laquelle les clients perçoivent une entreprise comme étant centrée sur le client, c'est-à-dire le degré auquel un client perçoit une entreprise pour mettre des clients " intérêts au centre de toutes ses actions. Notre étude franchit cette étape et contribue ainsi au milieu universitaire d'au moins trois façons.

Premièrement, notre étude est la première à conceptualiser et à opérationnaliser la centricité client telle qu'elle est perçue par les clients. Les recherches antérieures sur l'orientation client se sont principalement concentrées sur les caractéristiques objectives de l'entreprise communément associées à l'orientation client tout en négligeant les perceptions des clients (par exemple, Lee et al. 2015 , 2017 ; Sheth, Sisodia et Sharma 2000 ; Fader 2012). En complément des recherches antérieures, nous avons développé une échelle de mesure valide et facilement applicable de l'orientation client telle qu'elle est perçue par les clients. Nous avons vérifié l'échelle " s validité dans deux études utilisant différentes industries (banque et informatique) dans des contextes culturels différents (États-Unis et Europe). Les futures recherches sur les ventes et le marketing peuvent s'appuyer sur notre échelle et approfondir la compréhension de l'orientation client. De plus, une opérationnalisation commune de l'orientation client telle qu'elle est perçue par les clients rend les résultats de recherche comparables.

Deuxièmement, notre étude contribue à l'émergence d'un courant de littérature sur les conséquences de la centricité client (par exemple, Crecelius et al. 2019 ; Lee et al. 2015 , 2017 ; Shah et al. 2006). Par exemple, Lee et al. (2015) et Jayachandran et al. (2005) a montré qu'une entreprise " s La structure organisationnelle centrée sur le client améliore les relations avec les clients. Notre article corrobore ces résultats en montrant que la centricité perçue du client affecte positivement un client " s la fidélité ainsi que les revenus qu'une entreprise génère avec ce client.

Il est important de noter que ces effets ne sont pas de taille égale pour tous les clients, mais plus forts (plus faibles) pour les clients qui perçoivent une entreprise comme affichant des prix élevés (bas). Nous attribuons cet effet à la notion que si les prix sont bas, la fidélisation de la clientèle et le chiffre d'affaires devraient notamment dépendre des avantages économiques procurés aux clients (Wieseke, Alavi et Habel 2014 ; Gustafsson, Johnson et Roos 2005), ce qui peut rendre moins perceptible la perception de l'orientation client. Par la présente, nous contribuons à la littérature sur les effets contingents de l'orientation client sur les conséquences souhaitées. Par exemple, des recherches antérieures ont identifié la force et la centralité des liens comme des modérateurs de l'efficacité de l'orientation client sur les performances des entreprises (Frankenberger, Weiblen et Gassmann 2013). À notre connaissance, cependant, la nôtre est la première étude à ajouter des clients " perceptio du prix à la littérature sur les effets contingents de l'orientation client.

Troisièmement, notre étude contribue à la littérature sur la manière de favoriser la centricité client. La littérature antérieure a examiné la mise en œuvre de l'orientation client grâce à une organisation centrée sur le client structures (par exemple, Galbraith 2005 ;

Shah et al. 2006 ; Lamberti 2013), les technologies de l'information centrées sur le client (par exemple, Wagner et Majchrzak 2006 ; Waisberg et Kaushik 2009) et des stratégies de marketing centrées sur le client (par exemple, Lenskold 2004 ; Gur au, Ranchhod et Hackney 2003 ; Sheth, Sisodia et Sharma 2000). En plus de ces résultats, nous montrons que la centricité perçue du client est déterminée de manière décisive par l'orientation client qui implique des comportements visant à identifier et à adresser les clients " besoins à la fois au niveau de l'entreprise et au niveau du vendeur (Im et Workman 2004 ; Narver et Slater 1990 ; Saxe et Weitz 1982). Surtout, notre étude illustre l'importance exceptionnelle de la force de vente dans le but d'augmenter le nombre de clients " perceptions de l'orientation client.

Limites et pistes pour de futures recherches

Comme toute recherche, la nôtre présente des limites qui offrent des pistes intéressantes pour de futures études. Premièrement, nos preuves des antécédents et des résultats de la perception de la centricité client sont corrélationnelles plutôt que causales. On peut facilement concevoir des arguments selon lesquels la causalité entre nos constructions est inverse de ce que nous avons supposé. Plus précisément, les clients qui sont très fidèles et qui ont un volume d'achat élevé peuvent être plus enclins à estimer qu'ils sont une priorité pour le fournisseur, et un fournisseur peut être plus apte à agir de manière orientée client envers ces précieux clients. Comme d'autres études transversales (par exemple, Brown et al. 2002 ; Im et Workman 2004 ; Narver et Slater 1990), nous ne pouvons pas exclure empiriquement de telles explications alternatives.

Cependant, nous estimons qu'il est raisonnable de supposer qu'il est peu probable que la causalité entre nos conceptions soit totalement inversée pour des raisons à la fois théoriques et empiriques: (a) Un effet causal de l'orientation client via la centricité perçue sur la fidélité client et le volume d'achat peut être déduit de théories bien établies, telles que la théorie de la diagnostique (Feldman et Lynch 1988) et les échanges sociaux, y compris les théories de l'équité (Blau 1964 ; Homans 1974). (b) Des études expérimentales ont fourni des preuves solides que se concentrer sur les clients améliore les résultats financiers (par exemple, Kumar, Venkatesan et Reinartz 2008). Ainsi, contrairement à une causalité entièrement inversée, nous nous attendrions à des relations causales bidirectionnelles entre nos constructions. Cet argument suggère que les coefficients de notre modèle peuvent être gonflés et devraient être ajustés à la baisse pour comprendre l'ampleur des effets causals que nous avons émis l'hypothèse. Nous invitons donc les lecteurs à interpréter avec soin la taille de nos coefficients.

Deuxièmement, nous estimons que des recherches supplémentaires sont nécessaires pour distinguer le concept de centrage sur le client du concept d'orientation client. Cela semble particulièrement important, étant donné que la littérature antérieure n'a pas fourni de définition communément acceptée de l'orientation client. Notre revue de la littérature suggère qu'un différenciateur clé peut être la priorisation active des intérêts des clients. Les recherches futures pourraient s'appuyer sur cette notion et affiner la conceptualisation de l'orientation client, en particulier en comparaison avec l'orientation client. En outre, les recherches futures pourraient explorer comment les entreprises peuvent efficacement hiérarchiser les clients afin de générer une orientation client perçue sans compromettre la rentabilité de l'entreprise.

Troisièmement, nous avons mené l'étude 3 dans un contexte interentreprises de technologie de l'information. Par conséquent, on peut se demander dans quelle mesure ces résultats se généralisent à d'autres contextes. Les recherches futures pourraient remédier à cette limitation en reproduisant nos résultats dans d'autres secteurs, y compris les marchés des entreprises aux clients ainsi que pour les petites entreprises. De plus, les recherches futures pourraient examiner le rôle de la centration perçue sur le client dans les services plutôt que dans les contextes de biens. Il se pourrait bien que l'effet de l'orientation client sur le chiffre d'affaires soit plus fort pour les services que pour les biens en raison de l'importance plus grande d'impliquer et de co-créer avec les clients (Lamberti 2013). Quatrièmement, nous avons mené l'étude 3 avec les clients d'une seule entreprise. Cette approche a eu l'avantage de fournir un environnement relativement contrôlé pour tester nos hypothèses. Cependant, cela nous a également empêché de tester les antécédents spécifiques à l'entreprise de la centricité client, comme une entreprise " s la structure organisationnelle (par exemple, Galbraith 2005 ; Shah et al. 2006) et les technologies de l'information (par exemple, Wagner et Majchrzak 2006 ; Waisberg et Kaushik 2009). Les recherches futures pourraient utiliser notre échelle dans des contextes intersociétés et interprofessionnels pour explorer ces antécédents et vérifier la généralisabilité de nos résultats dans différents contextes.

Implications managériales

Notre étude fournit plusieurs implications exploitables pour la pratique managériale. Premièrement, étant donné qu'ils sont perçus comme centrés sur le client et liés à la fidélisation de la clientèle et aux revenus de vente, les gestionnaires doivent s'efforcer d'optimiser la centricité perçue sur le client. Ainsi, notre étude confirme que des sociétés telles qu'Amazon, Fresenius et Hewlett Packard travaillent à des positionnements efficaces (Amazon 2019 ; Fresenius 2019 ; Hewlett Packard 2019). Notamment, favoriser les clients " perceptions of customer centricity seems particularly sensible for companies with a high price positioning relative to competitors because customers of these companies are likely to expect special treatment (e.g., Wetzel, Hammerschmidt, and Zablah 2014). Second, to foster customers ' perceptions of customer centricity, managers are well advised to foster customer orientation both on the level of the firm and on the level of salespeople. Specifically, managers should establish systems and processes to measure and address customers ' needs. They should furthermore enable and motivate their sales force to accomplish the same in individual interactions with customers. This recommendation is in line with CSO Insights (2017 , 7), according to which a key performance driver is salespeople ' s capability to “ articuler de manière cohérente et efficace une solution adaptée au client " s besoins. "

Notamment, la recommandation précédente n'est ni surprenante ni nouvelle. L'orientation client est un facteur clé de succès extrêmement bien établi pour les entreprises et les vendeurs (par exemple, Franke et Park 2006 ; Im et Workman 2004) et par définition étroitement liée à la notion de client

centricité - même dans la mesure où les chercheurs se sont demandé si " le marketing applique principalement des astuces anciennes et éprouvées " quand on parle de centricité client (par exemple, Gummesson 2008a , 326). Cependant, fait intéressant, la récente flambée des gestionnaires " intérêt pour l'orientation client (par exemple, Google Trends 2019 ; Kellogg 2019 ; Stanford 2019) suggère que les gestionnaires ne font pas nécessairement le lien entre l'orientation client et l'orientation client. Notre étude peut ainsi servir de rappel pour se recentrer sur les fondamentaux de la vente et du marketing lorsqu'il s'agit d'être perçu comme centré sur le client: identifier et adresser les clients "

besoins plutôt que de traiter l'orientation client comme une question de communication marketing. Cette recommandation semble particulièrement justifiée car " l'orientation client a été appliquée sans enthousiasme et […] est centré sur l'ego du fournisseur plutôt que sur le client "(Gummesson 2008b , 15). Autrement dit, nous encourageons les gestionnaires à " de la parole aux actes " quand il s'agit de favoriser la perception de l'orientation client.

Third and last, managers may use the scale developed in our study to measure perceived customer centricity. As our scale items are easy to understand and independent of a firm ' s industry or context, and because the scale consists of only six items, it requires little effort to complete. Measuring perceived customer centricity may also be a means to drive organizational change. As outlined in the beginning, fostering customer centricity assumes a high priority for firms yet questions employees ' current practices – which may well evoke employees ' réactance. Les entreprises peuvent atténuer cette réactance en mesurant et en communiquant la centricité client perçue ainsi que les effets de la centricité client perçue sur les conséquences souhaitables. À titre d'illustration, les clients de la société informatique dans l'étude 3 qui ont perçu la centricité client comme supérieure à 3,5 (la médiane de la centricité client perçue) ont généré en moyenne 1,9 fois les revenus des clients qui ont perçu la centricité client comme inférieure ou égale à 3,5.

Déclaration d'intérêt

Aucun conflit d'intérêt potentiel n'a été signalé par les auteurs.

Références

Aiken, Leona S. et Stephen G. West. 1991. Régression multiple: Test et interprétation des interactions. Thousand Oaks: Sage Publications.

Alavi, Sascha, Torsten Bornemann et Jan Wieseke. 2015. " Joué Remises sur les prix: un remède aux effets secondaires négatifs des remises sur les prix réguliers. " Journal of Marketing 79 (2): 62 - 78. doi: 10.1509 / jm.12.0408 .

Amazone. 2019. " Notre ADN. " Consulté le 12 mars 2019. https: // www. amazon.jobs/en/working/working-amazon .

Armstrong, J. Scott et Terry S. Overton. 1977. " Estimation du biais de non-réponse dans les enquêtes par courrier. " Journal of Marketing Research 14 (3): 396 - 402. doi: 10.1177 / 002224377701400320 .

Babin, Barry J., William R. Darden et Mitch Griffin. 1994. " Travail et / ou amusant: mesurer la valeur d'achat hédonique et utilitaire. " Journal of Consumer Research 20 (4): 644 - 56. doi: 10.1086 / 209376 .

Bagozzi, Richard P. et Youjae Yi. 1988. " Sur l'évaluation des Modèles d'équations structurelles. " Journal de l'Académie des sciences du marketing 16 (1): 74 - 94. doi: 10.1007 / BF02723327 .

Banerjee, Subhabrata Bobby, Easwar S. Iyer et Rajiv K. Kashyap. 2003. " Environnementalisme d'entreprise: antécédents et influence du type d'industrie. " Journal of Marketing 67 (2): 106 - 22. doi: 10.1509 / jmkg.67.2.106.18604 .

Bearden, William O., Richard G. Netemeyer et Jesse E. Teel. 1989. " Mesure de la sensibilité des consommateurs à interpersonnel Influence. " Journal of Consumer Research 15 (4): 473 - 81. doi: 10. 1086/209186 .

Biehal, Gabriel J. et Daniel A. Sheinin. 2007. " L'influence de Messages d'entreprise sur le portefeuille de produits. " Journal of Marketing 71 (2): 12 - 25. doi: 10.1509 / jmkg.71.2.012 .

Blau, Peter M. 1964. Echange et pouvoir dans la vie sociale. New York: Wiley. Bolton, Mike. 2004. " Traitement des affaires centré sur le client. " Journal international de la productivité et de la gestion des performances 53 (1): 44 - 51. doi: 10.1108 / 17410400410509950 .

Bornemann, Torsten et Christian Homburg. 2011. " Psychologique La distance et le double rôle du prix. " Journal of Consumer Research 38 (3): 490 - 504. doi: 10.1086 / 659874 .

Brown, Timothy A. 2014. Analyse factorielle confirmatoire pour Applied Recherche. New York: Guilford Publications. Brown, Tom, John C. Mowen, D. Todd Donavan, and Jane W. Licata. 2002. " The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self-and Supervisor Performance Ratings. " Journal of Marketing Research 39 (1):110 – 9. doi: 10.1509/jmkr.39.1.110.18928 .

Burmann, Christoph, J € org Meurer, and Christopher Kanitz. 2011. " Customer Centricity as a Key to Success for Pharma. " Journal of Medical Marketing 11 (1):49 – 59.

Cadogan, John W., and Nick Lee. 2013. " Improper Use of Endogenous Formative Variables. " Journal of Business Research 66 (2):233 – 41. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.08. .

Cheng, Hsing Kenneth, and Kutsal Dogan. 2008. " Customer-Centric Marketing with Internet Coupons. " Decision Support Systems 44 (3): 606 – 20. doi: 10.1016/j.dss.200 .

Churchill, Gilbert A. Jr, 1979. " A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. " Journal of Marketing Research 16 (1):64 – 73. doi: 10.1177/002224377901600110 .

Crecelius, Andrew T., Justin M. Lawrence, Ju-Yeon Lee, Son K. Lam, and Lisa K. Scheer. 2019. " Effects of Channel Members ' CustomerCentric Structures on Supplier Performance. " Journal of the Academy of Marketing Science 47 (1):56 – 75. doi: 10.1007/s11747018-0606-5 .

Cronbach, Lee J. 1951. " Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. " Psychometrika 16 (3):297 – 334. doi: 10.1007/BF02310555 .

Cross, Mark E., Thomas G. Brashear, Edward E. Rigdon, and Danny N. Bellenger. 2007. " Customer Orientation and Salesperson Performance. " European Journal of Marketing 41 (7/8):821 – 35. doi: 10.1108/03090560710752410 .

CSO Insights. 2017. " Running Up the Down Escalator: 2017 CSO Insights World-Class Sales Practices Report. " Rapport de recherche CSO Insights. Chicago: Miller Heiman Group. DeVellis, Robert F. 2003. " Analyse factorielle. Développement d'échelle, théorie et applications. " Série de méthodes de recherche sociale appliquée 26:10 - 137.

Dick, Alan, Dipankar Chakravarti et Gabriel Biehal. 1990. " Mémoire- Inférences basées sur le choix du consommateur. " Journal of Consumer Research 17 (1): 82 - 93. doi: 10.1086 / 208539 .

Dodds, William B., Kent B. Monroe et Dhruv Grewal. 1991. " Effets des informations sur les prix, la marque et le magasin sur les acheteurs " Évaluations de produits. " Journal of Marketing Research 28 (3): 307 - 19. doi: 10. 1177/002224379102800305 .

Dwyer, Sean, John Hill et Warren Martin. 2000. " Un empirique Enquête sur les facteurs critiques de succès dans le processus de vente personnelle de produits homogènes. " Journal of Personal Selling & Sales Management 20 (3): 151 - 9.

Erdem, T € ulin, Joffre Swait et Ana Valenzuela. 2006. " Les marques comme signaux: une étude de validation transnationale. " Journal of Marketing 70 (1): 34 - 49. doi: 10.1509 / jmkg.2006.70.1.34 .

Fader, Peter. 2012. Orientation client: se concentrer sur les bons clients pour l'avantage stratégique. Philadelphie: Wharton Digital Press. Feldman, Jack M. et John G. Lynch. 1988. " Validité auto-générée et autres effets de la mesure sur la croyance, l'attitude, l'intention,

et comportement. " Journal of Applied Psychology 73 (3): 421 - 36. doi: 10. 1037 / 0021-9010.73.3.421 .

Fornell, Claes et David F. Larcker. 1981. " Évaluation structurelle Modèles d'équation avec variables non observables et erreur de mesure. " Journal of Marketing Research 18 (1): 39 - 50. doi: 10.1177 / 002224378101800104 .

Franke, George R. et Jeong-Eun Park. 2006. " Vendeur adaptatif Comportement de vente et orientation client: une méta-analyse. " Journal of Marketing Research 43 (4): 693 - 702. doi: 10.1509 / jmkr.43. 4.693 .

Franke, Nikolaus, Peter Keinz, and Christoph J. Steger. 2009. " Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences? " Journal of Marketing 73 (5):103 – 21. doi: 10.1509/jmkg.73.5.103 .

Frankenberger, Karolin, Tobias Weiblen, and Oliver Gassmann. 2013. " Network Configuration, Customer Centricity, and Performance of Open Business Models: A Solution Provider Perspective. " Industrial Marketing Management 42 (5):671 – 82. doi: 10.1016/j.indmarman. 2013.05.004 .

Fresenius, Kabi. 2019. " Our Values. " Accessed March 5, 2019. https:// www.fresenius-kabi.com/responsibilities/our-values .

Galbraith, Jay R. 2002. " Organizing to Deliver Solutions. " Organizational Dynamics 31 (2):194 – 207. doi: 10.1016/S0090-2616(02)00101-8 .

Galbraith, Jay R. 2005. " Become Customer-Centric. " T þ D Training & Development 59 (10):14 – 5.

Galbraith, Jay R. 2011. Designing the Customer-Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure, and Process. San Francisco: Jossey-Bass. Ganzach, Yoav. 1998. " Nonlinearity, Multicollinearity and the Probability of Type II Error in Detecting Interaction. " Journal of Management 24 (5):615 – 22. doi: 10.1016/S0149-2063(99)80076-2 .

Gerbing, David W., and James C. Anderson. 1988. " An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. " Journal of Marketing Research 25 (2):186 – 92. doi: 10.1177/002224378802500207 .

Google Trends. 2019. " Customer Centricity. " Accessed March 5, 2019. https://trends.google.de/trends/explore?date=all&q=customer%20centricity .

Griffith, David A., and Robert F. Lusch. 2007. " Getting Marketers to Invest in Firm-Specific Capital. " Journal of Marketing 71 (1):129 – 45. doi: 10.1509/jmkg.71.1.129 .

Gulati, Ranjay. 2007. " Silo Busting: Comment exécuter sur la promesse de Orientation client. " revue de Harvard business 85 (5): 98 - 108.

Gummesson, Evert. 2008a. " Orientation client: réalité ou sauvage Poursuite de l'oie? " Revue des entreprises européennes 20 (4): 315 - 30. doi: 10. 1108/09555340810886594 .

Gummesson, Evert. 2008b. " Extension de la logique dominante du service: De l'orientation client vers une approche centrée équilibrée. " Journal de l'Académie des sciences du marketing 36 (1): 15 - 7. doi: 10.1007 / s11747-0070065-x .

Gur au, C alin, Ashok Ranchhod et Ray Hackney. 2003. " Client-Planification stratégique centrée: intégration du CRM dans les systèmes commerciaux en ligne. " Technologie et gestion de l'information 4 (2/3): 199 - 214.

Gustafsson, Anders, Michael D. Johnson et Inger Roos. 2005. " le Effets de la satisfaction du client, des dimensions de l'engagement relationnel et des déclencheurs sur la fidélisation de la clientèle. " Journal of Marketing 69 (4): 210 - 8. doi: 10.1509 / jmkg.2005.69.4.210 .

Habel, Johannes, Laura M. Schons, Sascha Alavi, and Jan Wieseke. 2016. " Warm Glow or Extra Charge? The Ambivalent Effect of Corporate Social Responsibility Activities on Customers ' Perceived Price Fairness. " Journal of Marketing 80 (1):84 – 105. doi: 10.1509/jm. 14.0389 .

Habel, Johannes, Sascha Alavi, and Dore en Pick. 2017. " When Serving Customers Includes Correcting Them: Understanding the Ambivalent Effects of Enforcing Service Rules. " International Journal of Research in Marketing 34 (4):919 – 41. doi: 10.1016/j.ijresmar.2017.09.002 .

Hewlett Packard. 2019. " HP Corporate Objectives and Shared Values. " Accessed March 5, 2019. http://www.hp.com/hpinfo/abouthp/valuesobjectives.html .

Homans, George C. 1974. Social Behavior: Its Elementary Forms. New York: Taylor & Francis.

Homburg, Christian, John P. Workman, and Ove Jensen. 2000. " Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement toward a Customer-Focused Organizational Structure. " Journal of the Academy of Marketing Science 28 (4):459 – 78. doi: 10.1177/ 0092070300284001 .

Homburg, Christian, Martin Klarmann, Martin Reimann, and Oliver Schilke. 2012. " What Drives Key Informant Accuracy? " Journal of Marketing Research 49 (4):594 – 608. doi: 10.1509/jmr.09.0174 .

Homburg, Christian, Michael M € uller, and Martin Klarmann. 2011a. " When Does Salespeople ' s Customer Orientation Lead to Customer Loyalty? The Differential Effects of Relational and Functional Customer Orientation. " Journal of the Academy of Marketing Science 39 (6):795 – 812. doi: 10.1007/s11747-010-0220-7 .

Homburg, Christian, Michael M € uller, and Martin Klarmann. 2011b. " When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters. " Journal of Marketing 75 (2):55 – 74. doi: 10.1509/jm.75.2.55 .

Im, Subin, and John P. Workman. Jr. 2004. " Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms. " Journal of Marketing 68 (2):114 – 32. doi: 10.1509/jmkg.68.2. 114.27788 .

Imhoff, Claudia, Lisa Loftis, and Jonathan G. Geiger. 2001. Building the Customer-Centric Enterprise: Data Warehousing Techniques for Supporting Customer Relationship Management. New York: John Wiley & Sons..

Jaworski, Bernhard J., and Ajay K. Kohli. 1993. " Market Orientation: Antecedents and Consequences. " Journal of Marketing 57 (3):53 – 70. doi: 10.1177/002224299305700304 .

Jayachandran, Satish, Subhash Sharma, Peter Kaufman, and Pushkala Raman. 2005. " The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. " Journal of Marketing 69 (4):177 – 92. doi: 10.1509/jmkg.2005.69. .

John, George, and Torger Reve. 1982. " The Reliability and Validity of Key Informant Data from Dyadic Relationships in Marketing Channels. " Journal of Marketing Research 19 (4):517 – 24. doi: 10. 1177/002224378201900412 .

Josiassen, Alexander. 2011. " Consumer Disidentification and Its Effects on Domestic Product Purchases: An Empirical Investigation in The Netherlands. " Journal of Marketing 75 (2):124 – 40. doi: 10.1509/ jmkg.75.2.124 .

Kaiser, Henry F. 1960. " The Application of Electronic Computers to Factor Analysis. " Educational and Psychological Measurement 20 (1): 141 – 51. doi: 10.1177/001316446002 .

Kaushik, Avinash. 2009. Web Analytics 2.0: The Art of Online Accountability and Science of Customer Centricity. New York: John Wiley & Sons.

Kellogg. 2019. " The Customer-Focused Organization. " Accessed March 5, 2019. https://www.kellogg.northwestern.edu/executive-education/ individual-programs/executive-programs/focus.aspx .

Kohli, Ajay K., and Bernard J. Jaworski. 1990. " Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. " Journal of Marketing 54 (2):1 – 18. doi: 10.1177/002224299005400201 .

Kumar, Vita, Rajkumar Venkatesan, and Werner Reinartz. 2008. " Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign. " Journal of Marketing 72 (5):50 – 68. doi: 10.1509/jmkg.72. 5.050 .

Lamberti, Lucio. 2013. " Customer Centricity: The Construct and the Operational Antecedents. " Journal of Strategic Marketing 21 (7): 588 – 612. doi: 10.1080/0965254X.201 .

Lee, Nick, and John W. Cadogan. 2013. " Problems with Formative and Higher-Order Reflective Variables. " Journal of Business Research 66 (2):242 – 7. doi: 10.1016/j.jbusres.201 .

Lee, Ju-Yeon, Shrihari Sridhar, Conor M. Henderson, and Robert W. Palmatier. 2015. " Effect of Customer-Centric Structure on LongTerm Financial Performance. " Marketing Science 34 (2):250 – 68. doi: 10.1287/mksc.2014.0878 .

Lee, Ju-Yeon, Shrihari Sridhar, and Robert W. Palmatier. 2017. " The Effect of Firms ' Structural Designs on Advertising and Personal Selling Returns. " International Journal of Research in Marketing 34 (1):173 – 93. doi: 10.1016/j.ijresmar.2016.06.002 .

Lenskold, James D. 2004. " Customer-Centric Marketing ROI. " Marketing Management 13 (1):26 – 31.

Lessmann, Stefan, and Stefan Voß. 2009. " A Reference Model for Customer-Centric Data Mining with Support Vector Machines. " European Journal of Operational Research 199 (2):520 – 30. doi: 10.1016/j.ejor.2008.12.017 .

Liang, Ting-Peng, and Mohan Tanniru. 2006. " Customer-Centric Information Systems. " Journal of Management Information Systems 23 (3):9 – 15. doi: 10.2753/MIS0742-1222230301 .

Lindell, Michael K., and David J. Whitney. 2001. " Accounting for Common Method Variance in Cross-Sectional Research Designs. " Journal of Applied Psychology 86 (1):114 – 21. doi: 10.1037/0021-9010.86.1.114 .

Narver, John C., and Stanley F. Slater. 1990. " The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. " Journal of Marketing 54 (4): 20 – 35. doi: 10.1177/002224299005400403 .

Oliver, Richard L. 1999. " Whence Consumer Loyalty? " Journal of Marketing 63 (4_suppl1):33 – 44. doi: 10.2307/1252099 .

Palmatier, Robert W., Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp. 2007. " Customer Loyalty to Whom? Managing the Benefits and Risks of Salesperson-Owned Loyalty. " Journal of Marketing Research 44 (2):185 – 99. doi: 10.1509/jmkr.44.2.185 .

Palmatier, Robert W., Rajiv P. Dant, Dhruv Grewal, and Kenneth R. Evans. 2006. " Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. " Journal of Marketing 70 (4):136 – 53. doi: 10.1509/jmkg.70.4.136 .

Ramani, Girish, and Vipin Kumar. 2008. " Interaction Orientation and Firm Performance. " Journal of Marketing 72 (1):27 – 45. doi: 10.1509/ jmkg.72.1.027 .

Rao, Ashkay R., and Kent B. Monroe. 1989. " The Effect of Price, Brand Name, and Store Name on Buyers ' Perceptions of Product Quality: An Integrative Review. " Journal of Marketing Research 26 (3):351 – 7. doi: 10.2307/3172907 .

Rust, Roland T., Valarie A. Zeithaml, and Katherine N. Lemon. 2004. " Customer-Centered Brand Management. " Harvard Business Review 82 (9):110 – 8.

Saxe, Robert, and Barton A. Weitz. 1982. " The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. " Journal of Marketing Research 19 (3):343 – 51. doi: 10.1177/002224378201900307 .

Selden, Larry, and Ian C. MacMillan. 2006. " Manage Customer-Centric Innovation-Systematically. " Harvard Business Review 84 (4):108 – 16.

Shah, Denish, Roland T. Rust, A. Parasuraman, Richard Staelin, and George S. Day. 2006. " The Path to Customer Centricity. " Journal of Service Research 9 (2):113 – 24. doi: 10.1177/1094670506294666 .

Sharma, Arun, and Jagdish N. Sheth. 2004. " Web-Based Marketing: The Coming Revolution in Marketing Thought and Strategy. " Journal of Business Research 57 (7):696 – 702. doi: 10.1016/S01482963(02)00350-8 .

Sheth, Jagdish N., Rajendra S. Sisodia, and Arun Sharma. 2000. " The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. " Journal of the Academy of Marketing Science 28 (1):55 – 66. doi: 10.1177/0092070300281006 .

Sirdeshmukh, Deepak, Jagdip Singh, and Barry Sabol. 2002. " Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. " Journal of Marketing 66 (1):15 – 37. doi: 10.1509/jmkg.66.1.15.18449 .

Skowronski, John J., and Donal E. Carlston. 1987. " Social Judgment and Social Memory: The Role of Cue Diagnosticity in Negativity, Positivity, and Extremity Biases. " Journal of Personality and Social Psychology 52 (4):689 – 99. doi: 10.1037/0022-3514.52.4.689 .

Stanford. 2019. " Customer-Focused Innovation. " Accessed March 5, 2019. https://www.gsb.stanford.edu/exec-ed/programs/customer-focusedinnovation .

Steenkamp, Jan-Benedict, and Hans Baumgartner. 1998. " Assessing Measurement Invariance in Cross-National Consumer Research. " Journal of Consumer Research 25 (1):78 – 90. doi: 10.1086/209528 .

Sweeney, Jillian C., and Geoffrey N. Soutar. 2001. " Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale. " Journal of Retailing 77 (2):203 – 20. doi: 10.1016/S0022-4359(01)00041-0 .

Tellis, Gerard J., Jaideep C. Prabhu, and Rajesh K. Chandy. 2009. " Radical Innovation across Nations: The Preeminence of Corporate Culture. " Journal of Marketing 73 (1):3 – 23. doi: 10.1509/jmkg.73.1.3 .

Tian, Kelly Tepper, and Karyn McKenzie. 2001. " The Long-Term Predictive Validity of the Consumers ' Need for Uniqueness Scale. " Journal of Consumer Psychology 10 (3):171 – 93. doi: 10.1207/ s15327663jcp1003_5 .

Toncar, Mark F., Jane S. Reid, David J. Burns, Cynthia E. Anderson, and Hieu P. Nguyen. 2006. " Uniform Assessment of the Benefits of Service Learning: The Development, Evaluation, and Implementation of the SELEB Scale. " Journal of Marketing Theory and Practice 14 (3):223 – 38. doi: 10.2753/MTP1069-6679140304 .

Van de Schoot, Rens, Peter Lugtig, and Joop Hox. 2012. " A Checklist for Testing Measurement Invariance. " European Journal of Developmental Psychology 9 (4):486 – 92. doi: 10.1080/17405629.2012. 686740 .

Venkatesan, Rajkumar, and Vita Kumar. 2004. " A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. " Journal of Marketing 68 (4):106 – 25. doi: 10.1509/jmkg.68.4.106.42728 .

Verbeke, Willem J., Frank D. Belschak, Arnold D. Bakker, and Bart Dietz. 2008. " When Intelligence Is (Dys)Functional for Achieving Sales Performance. " Journal of Marketing 72 (4):44 – 57. doi: 10.1509/ jmkg.72.4.44 .

Wagner, Christian, and Ann Majchrzak. 2006. " Enabling Customer-Centricity Using Wikis and the Wiki Way. " Journal of Management Information Systems 23 (3):17 – 43. doi: 10.2753/MIS0742-1222230302 .

Waisberg, Daniel, and Avinash Kaushik. 2009. " Web Analytics 2.0: Empowering Customer Centricity. " The Original Search Engine Marketing Journal 2 (1):5 – 11.

Wetzel, Hauke A., Maik Hammerschmidt, and Alex R. Zablah. 2014. " Gratitude versus Entitlement: A Dual Process Model of the Profitability Implications of Customer Prioritization. " Journal of Marketing 78 (2):1 – 19. doi: 10.1509/jm.12.0167 .

Wieseke, Jan, Sascha Alavi, and Johannes Habel. 2014. " Willing to Pay More, Eager to Pay Less: The Role of Customer Loyalty in Price Negotiations. " Journal of Marketing 78 (6):17 – 37. doi: 10.1509/jm.13.0104 .

Wind, Jerry, and Arvind Rangaswamy. 2001. " Customerization: The Next Revolution in Mass Customization. " Journal of Interactive Marketing 15 (1):13 – 32. doi: 10.1002/152 0.CO;2-# .

Yi, Youjae, and Taeshik Gong. 2013. " Customer Value Co-Creation Behavior: Scale Development and Validation. " Journal of Business Research 66 (9):1279 – 84. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.02.026 .

Zaichkowsky, Judith Lynne. 1985. " Measuring the Involvement Construct. " Journal of Consumer Research 12 (3):341 – 52. doi: 10. 1086/208520 .

Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, and Ananthanarayanan Parasuraman. 1996. " The Behavioral Consequences of Service Quality. " Journal of Marketing 60 (2):31 – 46. doi: 10.2307/1251929 .

Appendix 1. Survey constructs: Definitions and measures

Perceived customer centricity/ Studies 1 – 3

Definition: The degree to which a customer perceives a firm to put customers' interests at the center of all of its actions (our own definition).

- We as a customer are at the center of [firm]'s actions.[a]
- [Firm] caters its actions entirely to us as a customer.[a]
- For [firm] we play the undeniable primary role.[a]
- The customers are the top priority for [firm].[a]
- [Firm] is a customer-centric firm.[a]
- [Firm] lives the idea of "customer centricity."[a]

Firm's customer orientation/ Studies 2 and 3

Definition: The degree to which a firm collects intelligence about customers to satisfy their needs and desires (based on Im and Workman 2004; Narver and Slater 1990) [Firm]

- measures customer satisfaction systematically and frequently.[a]
- [Firm] constantly monitors our level of commitment and orientation to serve our needs.[a]
- [Firm] understands our needs better than its competitors do.[a]
- [Firm] tries to understand its customers' needs.[a]

Salespeople's customer orientation/ Studies 2 & 3

Definition: Salespeople's tendency or predisposition to meet customer needs (based on Saxe and Weitz 1982; Dwyer, Hill, and Martin 2000). [Salespeople] try to understand customer needs.[a]

- [Salespeople] try to influence customers by information rather than by pressure.[a]
- [Salespeople] focus the sales task on the product or service and the benefits it offers.[a]
- [Salespeople] particularly focus on those benefits that are of particular relevance for the customer.[a]

Customer loyalty/ Study 3

Definition: Customer's intention to perform a diverse set of behaviors that signal a motivation to maintain a relationship with the focal firm (based on Zeithaml, Berry, and Parasuraman 1996).

- We will remain loyal to [firm].
- We will continue to do business with [firm] in the next few years.

Price perception/ Study 3

Definition: A customer's perception of the degree of a firm's price level (based on Bornemann and Homburg 2011). How do you assess the price level of [firm] compared to its competitors?[b]

- How do you rate the overall price/performance ratio of [firm] compared to its competitors?[b]

Quality perception/ Study 3

Definition: A customer's perception of the degree of a firm's product performance (based on Sweeney and Soutar 2001). How do you evaluate [firm]'s product quality compared to its competitors.[a]

- How do you evaluate [firm]'s service quality compared to its competitors.[a]
- How do you evaluate [firm]'s quality of customer-related business processes compared to its competitors.[a]

Competition intensity/ Study 3

Definition: The degree to which a market is characterized by competitive behavior by its market participants (based on Jaworski and Kohli 1993). Competition in our business is severe.[a]

- The number of our direct competitors is very high.[a]
- In our market, one hears of competitive moves almost every day.[a]

Length of relationship/ Study 3

- For how many years has the business relationship with [firm] existed?[c]

Customer size/ Study 3

- How many employees work at your business unit?[d]

[a] Scale from "strongly disagree" to "strongly agree."
[b] Scale from "significantly worse" to significantly better."
[c] Open text field.
[d] Fewer than 50; 50 to <100; 100 to <500; 500 to <1,000; 1,000 to < 2,500; 2,500 to <5,000; 5,000 to 10,000 or more.

Copyright of Journal of Personal Selling & Sales Management is the property of Taylor & Francis Ltd and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.