

AUX SOURCES DE L'INTEGRATION MARKETING DES CANAUX

Christophe BEZES

ISTEC

Montpellier Recherche en Management

E-Mail : c.bezes@istec.fr

Résumé :

Cette recherche empirique montre que l'intégration des canaux telle qu'elle est perçue par 1015 clients réels d'une enseigne en mortar to click, est le résultat d'un processus cognitif cumulatif fondé sur la congruence perçue. Une intégration totale n'implique pas que tous les attributs des canaux concordent, bien au contraire. La difficulté est donc d'identifier et d'agir sur les attributs jugés comme les plus saillants par une majorité de clients.

Mots-clés : intégration des canaux, congruence perçue, expérience omnicanal

TO THE SOURCES OF CHANNEL MARKETING INTEGRATION

Abstract :

This empirical study shows that channel integration as perceived by 1015 real customers of a mortar to click retailer, is the result of a cognitive process, essentially cumulative based on perceived congruence. Full integration does not imply that all channel attributes match, quite the contrary. The difficulty is therefore to identify and act on the attributes considered the most salient by a majority of customers.

Key-words: channel integration, perceived congruence, omnichannel experience

Résumé managérial

A l'heure de l'omnicanal, la question de l'intégration des canaux devient cruciale. Cette intégration peut être technologique, organisationnelle et/ou marketing.

La recherche présentée ici se focalise sur l'intégration marketing des canaux en tentant de répondre à deux interrogations majeures des distributeurs :

- que signifie aux yeux des clients, une intégration totale des canaux?
- de quelle manière, les canaux doivent-ils être alors concrètement intégrés pour que cette intégration soit optimisée aux yeux des clients?

Cette recherche empirique a été menée sur un échantillon de clients d'une enseigne omnicanal en mortar to click, qui achètent tous sur son site et dans ses magasins. Cet échantillon a été segmenté en 4 groupes homogènes en termes de comportement d'achat effectif (nombre réel de produits achetés par type de canal).

Elle montre que si le mot d'intégration ne signifie rien pour les clients, ils sont pourtant tout à fait capables de la percevoir et de l'analyser en détaillant la congruence des caractéristiques du site et des magasins qu'ils perçoivent ou ressentent au cours de leur expérience omnicanal.

Une pleine intégration des canaux n'implique pas que le distributeur concerné homogénéise ou même mette en concordance l'ensemble des attributs de ses canaux, sous peine de cannibaliser le canal qui paraîtrait avoir la valeur ajoutée la plus faible aux yeux des clients.

La principale difficulté est alors d'identifier les attributs des canaux qui favorisent le plus cette intégration marketing. En effet, aucun attribut n'est pris en compte par tous les types de clients. Néanmoins, certains d'entre eux semblent être assez consensuels, au moins dans le cas de l'enseigne étudiée : la disposition du site, le lien entre le site et les autres canaux, la réputation sur le site, la façon dont le site communique sur l'institution, et dans une moindre mesure, les promotions en magasin et le lien entre le magasin et les autres canaux.

Un distributeur aurait donc ainsi la possibilité d'agir sur les attributs des canaux qui favorisent cette intégration, tout en ayant la liberté relative de cultiver l'incongruence d'autres attributs (offre, prix, conseil) plus susceptibles d'orienter en douceur les clients vers tel ou tel canal. Une voie médiane entre cross-canal et omnicanal.

Introduction

Intégrer leurs canaux de distribution n'est pas un objectif nouveau pour les distributeurs. Dès 2002, Steinfeld & al. expliquaient que la transformation en profondeur des modèles de développement des entreprises passerait par cette intégration, seule capable de dégager des synergies différenciatrices. L'objectif d'une pleine intégration des canaux a depuis été repris par la plupart des auteurs traitant du multicanal (Dholakia & al., 2005 ; Rosenbloom 2007 ; Weltevreden et Boschma, 2008 ;...), puis du cross-canal ou de l'omnicanal (Verhoef & al., 2015 ; Cao et Li 2015 ; Collin-Lachaud et Vanheems, 2016).

Beck et Rygl (2015) tout comme Huré et al. (2017) suggèrent d'ailleurs l'idée d'un *continuum* dans les degrés d'intégration au fur et à mesure de la montée vers l'omnicanal : le nombre d'interactions informationnelles ne cessant de croître, une pleine intégration des canaux semble être devenue une condition indispensable d'une expérience omnicanal réussie, alors qu'une intégration partielle pouvait suffire au stade du cross-canal. Sa contribution positive à l'expérience omnicanal fait donc peu de doutes (Shen & al., 2018 ; Saghiri & al., 2017 ; Verhoef & al., 2015 ; Brynjolfsson & al., 2013).

En revanche, de multiples questions demeurent quant à la manière de construire cette intégration, aux acteurs qui y contribuent (le client et/ou l'entreprise ?), ainsi qu'à ses effets réels en termes d'expérience client. Ces questions sont d'autant plus cruciales que l'intégration des canaux est devenue indispensable pour optimiser l'expérience omnicanal des clients, par exemple dans les magasins connectés (Bèzes, 2019).

Pour contribuer à combler ce vide qui pénalise la mise en œuvre effective de cette intégration, la présente recherche se concentre sur l'intégration marketing telle qu'elle est perçue par le client. Les études qui l'analysent sont encore rares et incomplètes (Lee et Kim, 2010 ; Huré & al., 2017). La plupart se limitent d'ailleurs à la prise en compte du lien avec les autres canaux : disponibilité des produits sur l'autre canal, possibilité de les réserver et de les retourner en magasin depuis le site (Herhausen & al., 2015).

C'est pourquoi cette recherche répond à deux interrogations majeures et liées : que signifie aux yeux des clients, une intégration totale des canaux? De quelle manière, les canaux doivent-ils être alors concrètement intégrés pour que cette intégration soit optimisée aux yeux des clients?

1. Fondements théoriques et hypothèses de recherche

1.1. De l'intégration des canaux...

L'intégration n'est pas un concept monolithique puisqu'elle peut être considérée sous deux angles, celui de l'entreprise ou celui de ses clients (Cao et Li, 2015 ; Shankar & al., 2011). Sous l'angle de l'entreprise, les chercheurs mettent surtout l'accent sur les technologies de l'information qui améliorent les performances de l'entreprise tant en termes d'efficacité opérationnelle que de capacité à développer de nouveaux services (Oh & al., 2012) et sur le travail à mener sur la transformation de l'entreprise en relation avec les objectifs poursuivis (Cao et Li, 2015). Néanmoins, Herhausen & al. (2015) soulignent que, selon comment elle est pensée et exécutée, l'intégration des canaux peut être amélioratrice ou au contraire destructrice de performance.

Sous l'angle du consommateur, l'intégration est perçue de manière plus diffuse en mettant notamment l'accent sur le marketing et la logistique du dernier kilomètre (Oueslati, 2011). Les informations transmises par les différents canaux doivent alors concorder entre elles.

On peut ainsi distinguer comme le font Shen & al. (2018) :

- une cohérence de contenu (cohérence des offres, des prix, des promotions, des services,...). Cette intégration que l'on peut qualifier de marketing est très facilement perçue par les clients;
- une cohérence de processus centrée sur la recherche de synergies (fusion des bases de données, systèmes d'information, d'approvisionnement et de logistique communs à tous les canaux, direction unifiée des canaux,...). Selon les cas, cette intégration organisationnelle ou technologique peut être plus ou moins invisible des clients (assez visible dans le cas de magasins connectés), mais en principe ils en perçoivent toujours quelque chose à un moment ou un autre de leur expérience avec l'enseigne. A cela s'ajoute à présent, des formes d'intégration encore plus complexes, lorsque des enseignes comme Carrefour, Casino ou les Galeries Lafayette intègrent dans leurs propres magasins les offres de certains concurrents ou partenaires (respectivement, Darty, Cdiscount, La Redoute).

1.2. ... à leur congruence perçue

Mais si le mot "intégration" résonne aux oreilles des distributeurs en les ramenant à leurs problèmes internes de management, il est beaucoup trop obscur et technique pour évoquer quoi que ce soit à leurs clients. Or, la psychologie sociale, notamment Bassok et Medin (1997), montrent que l'intégration n'est que l'aboutissement de mécanismes cognitifs fondés sur des jugements de congruence. D'où l'accent souvent mis sur leur cohérence (Huré & al, 2017 ; Lee et Kim, 2010), même si le terme est moins précis et adéquat que celui de congruence (Bèzes et Mercanti-Guérin, 2017).

Dans le champ de la distribution multicanal, Gabisch et Gwebu (2011, p.305) définissent la congruence "comme la perception qu'a le consommateur de la relation et de la compatibilité entre les canaux de commercialisation online et offline".

1.3. Hypothèses de recherche

La congruence étant une comparaison de représentations structurées (Mandler 1982), deux canaux de distribution sont perçus comme congruents lorsqu'ils partagent des caractéristiques communes (offres, prix, services et autres indications délivrées) et s'articulent autour d'un même schéma mental. A l'inverse de la similarité qui oppose les éléments comparés, ces jugements de congruence insistent sur des complémentarités d'usage (Barsalou, 1983 ; Bèzes et Mercanti-Guérin, 2017). L'intégration implique alors que les canaux s'assemblent en un système unique qui exploite des complémentarités naturelles (Steinfeld & al., 1999).

H1- Parce que l'intégration des canaux se fonde sur des jugements de congruence et non pas de similarité, les clients combinent les attributs des canaux plutôt que de les comparer. Ce processus d'intégration est donc cumulatif et non pas compensatoire.

La totalité des chercheurs travaillant sur l'omnicanal insistent sur le fait que cette intégration doit être totale, et non plus partielle comme à l'époque du cross-canal ou du multicanal. Qui dit intégration totale, dit alors un niveau maximum d'intégration pour la totalité des attributs des canaux à intégrer.

H2- Dans une logique de pleine intégration des canaux, tous les attributs des canaux considérés sont systématiquement pris en compte par les consommateurs dans leur jugement d'intégration des canaux.

Néanmoins, le processus d'intégration étant subjectif et déclenché au moment il le souhaite par chaque consommateur (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016), la hiérarchie des attributs pris en compte peut varier selon les types de clients.

H3- Selon le type de clients, les attributs des canaux peuvent être pondérés différemment dans le jugement de congruence.

2. Méthodologie

Cette étude porte sur 1015 clients réels extraits des bases comportementales d'un distributeur français omnicanal. Ses clients ont été retenus pour avoir tous achetés lors des 24 mois précédents l'étude, des produits à la fois dans les magasins de l'enseigne et sur son site. En se basant sur les achats médians sur le site (11 produits) et en magasin (105 produits), cet échantillon est segmenté en quatre groupes d'acheteurs multicanaux (tableau 1). Ces groupes, finalement très proches de ceux identifiés par Konus & al. (2008), sont significativement différents en termes de nombre de produits achetés tous canaux confondus ($F=179,559$ $p<0.000$), mais aussi de produits achetés en magasin ($F=177,199$ $p<0.000$) et sur le site ($F=84,194$ $p<0.000$).

Tableau 1. Segments de clients qui achètent sur le site et dans les magasins de l'enseigne étudiée

	Achat site -	Achat site +
Achat magasin -	Type 1 - Petits acheteurs multicanaux (n₁=264) Comportement d'achat effectif Nombre moyen de produits achetés en magasin sur 24 mois = 36,20 Nombre moyen de produits achetés sur le site sur 24 mois = 4,53 Nombre moyen de produits achetés au total sur les deux canaux en 24 mois = 40,73	Type 2 - Acheteurs multicanaux équilibrés (n₂=244) Comportement d'achat effectif Nombre moyen de produits achetés en magasin sur 24 mois = 43,57 Nombre moyen de produits achetés sur le site sur 24 mois = 41,22 Nombre moyen de produits achetés au total sur les deux canaux en 24 mois = 84,79
Achat magasin +	Type 3 - Acheteurs multicanaux focalisés sur le magasin (n₃=236) Comportement d'achat effectif Nombre moyen de produits achetés en magasin sur 24 mois = 194,77 Nombre moyen de produits achetés sur le site sur 24 mois = 4,45 Nombre moyen de produits achetés au total sur les deux canaux en 24 mois = 199,22	Type 4 - Gros acheteurs multicanaux (n₄=271) Comportement d'achat effectif Nombre moyen de produits achetés en magasin sur 24 mois = 217,85 Nombre moyen de produits achetés sur le site sur 24 mois = 44,88 Nombre moyen de produits achetés au total sur les deux canaux en 24 mois = 262,73

Le tableau 2 présente les définitions et qualités psychométriques des instruments de mesure élaborés et validés par (Bèzes, 2014).

Tableau 2. Analyses confirmatoires des échelles de mesure utilisées

Variables indépendantes	Définition des construits et nombre d'items utilisés	Magasins	Site
Offre	Perception des marques, de la qualité et du choix de produits proposés sur le canal (6 items)	CR=0.934 AVE=0.702	CR=0.936 AVE=0.711
Prix	Perception de la compétitivité des prix sur le canal (5 items)	CR=0.915 AVE=0.683	CR=0.913 AVE=0.677
Disposition	Perception de l'apparence, de la lisibilité, de l'ergonomie ou de l'aménagement du canal (5 items)	CR=0.914 AVE=0.683	CR=0.931 AVE=0.732
Accessibilité	Perception de la facilité d'accès au canal (4 items)	CR= 0.897 AVE=0.687	CR=0.945 AVE=0.812
Promotions	Perception de la fréquence et de la visibilité des promotions (4 items)	CR=0.904 AVE=0.704	CR=0.918 AVE=0.737
Service après-vente	Perception de la qualité du service après-vente tel qu'il apparaît sur le canal (3 items)	CR= 0.887 AVE=0.724	CR=0.883 AVE=0.716
Liens avec les autres canaux	Perception des connexions entre le canal focal et les autres canaux de l'enseigne	CR = 0.95 AVE = 0.84	CR = 0.85 AVE = 0.59
Conseil	Perception du conseil obtenu sur ce canal	CR = 0.93 AVE = 0.82	CR = 0.91 AVE = 0.77
Réputation	Perception de la réputation du détaillant telle qu'elle est véhiculée par le canal	CR = 0.97 AVE = 0.91	CR = 0.97 AVE = 0.91
Variable dépendante			
Congruence perçue des canaux	Perception de la concordance globale entre le site et les magasins (3 items)	CR = 0.809 AVE = 0.586	

3. Résultats et discussion

Le tableau 3 présente les coefficients standardisés des régressions linéaires descendantes réalisées entre les différents attributs perçus du site et des magasins (variables indépendantes) et la congruence perçue des canaux (variable dépendante).

Tableau 3. Résultats (*) $p < 0.000$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$)**

	Type 1 Petits acheteurs mul- ticanaux	Type 2 Acheteurs multicanaux équilibrés	Type 3 Acheteurs multicanaux focalisés sur le magasin	Type 4 Gros acheteurs multicanaux
Attributs du site				
Accessibilité du site				
Disposition du site	0,251***	0,122*	0,221**	
Offre proposée sur le site	0,200**			
Promotions sur le site	-0,248**	-0,166*		
Prix sur le site				
Réputation site		0,181**	0,261**	0,221***
Conseil/informations site		0,143*		
SAV Site				0,121*
Liens entre le site et les autres canaux	0,141*	0,135*	0,175**	
Institution site	0,181**	0,295**		0,172**
Attributs du magasin				
Accessibilité du magasin		0,118*	-0,123*	
Disposition du magasin				
Offre proposée en magasin				
Promotions en magasin	0,168*	0,156*		0,144**
Prix en magasin		0,116*		
Réputation magasin	0,112			
Conseil/informations magasin				0,111*
SAV en magasin				
Liens entre le magasin et les autres canaux			0,295***	0,121*
Institution magasin		-0,220*		
R² ajusté	0,325	0,370	0,363	0,361

H1 est en grande partie confirmée : les clients intègrent les attributs des canaux de manière cumulative plutôt que compensatoire. Seules font exception les promotions pour les clients de type 1 et 2.

En revanche, H2 est rejetée. Les clients ne prennent jamais en compte tous les attributs des canaux dans leur processus d'intégration marketing. En raison d'une capacité cognitive limitée (Hutchinson et Alba, 1991), ils se focalisent essentiellement sur les attributs qui facilitent l'apprentissage du nouveau canal et rassurent (disposition du site, réputation, institution, liens avec les autres canaux). D'ailleurs, le fait que les attributs du site dominant

en poids et en nombre pour tous les clients à l'exception du type 4, laissent à penser que le site est devenu leur nouveau canal de référence. Paradoxalement, des caractéristiques maintes fois invoquées dans la littérature comme l'offre, le prix, le service ou le conseil, sont absentes.

Enfin, cette intégration est extrêmement subjective puisque les attributs pris en compte diffèrent en nombre et en qualité d'un type de clients à l'autre. Globalement, ceux qui achètent le moins sur le canal historique des magasins (type 1 et surtout type 2) sont ceux qui analysent le plus les canaux où ils achètent (7 à 10 attributs pris en compte pour les 2 canaux analysés), et en particulier le site ; en revanche, ceux qui achètent beaucoup plus en magasin (types 3 et 4) prennent en compte bien moins d'attributs. Le type 4 est d'ailleurs le seul à s'appuyer sur autant d'attributs des magasins que du site. Toutefois, une comparaison des R^2 montre que les mécanismes d'intégration sont tout aussi présents et tout aussi puissants (même parfois plus) pour les types 3 et 4 que pour les types 1 et 2.

4. Conclusion et implications

Même si cette recherche n'est pas exempte de limites (non prise en compte des canaux mobile et réseaux sociaux, travail sur une seule enseigne), cette recherche démontre que l'intégration marketing des canaux est un mécanisme subjectif et réducteur, très certainement déclenché à l'initiative de chaque client ; ceci confirme quantitativement les conclusions principales de Collin-Lachaud et Vanheems (2016). Ce processus d'intégration étant le plus souvent cumulatif, il préserve et valorise les complémentarités naturelles des canaux qui s'assemblent alors effectivement « en un système unique » comme le présageaient Steinfeld & al. (1999) ou Dholakia et al. (2005).

Une pleine intégration des canaux n'implique donc pas que le distributeur concerné homogénéise ou même mette en concordance, dans une vision holistique, l'ensemble des attributs de ses canaux. Si tel était le cas, ceci inciterait vraisemblablement les clients à comparer de manière très analytique chacun des canaux (similarité vs congruence), et finalement à éliminer le canal qui apporte le moins de valeur ajoutée. C'est d'ailleurs pourquoi les échelles qui mesurent l'intégration ou la congruence des canaux, doivent proscrire le qualificatif « mêmes » dans leurs items (mêmes prix, mêmes offres,...) et préférer un qualificatif moins biaisé du type « congruent », « concordant » ou « cohérent ».

Face à une multiplicité de perceptions, la principale difficulté est alors d'identifier les attributs des canaux qui favorisent le plus cette intégration marketing. En effet, aucun attribut n'est pris en compte par tous les types de clients. Néanmoins, certains d'entre eux semblent être assez consensuels dans le cas de l'enseigne étudiée : la disposition du site, le lien entre le site et les autres canaux (sauf pour le type 4), la réputation sur le site (sauf pour type 1), la façon dont le site communique sur l'institution (sauf pour type 3), les promotions en magasin et le lien entre le magasin et les autres canaux pour les types 3 et 4.

Un distributeur aurait donc ainsi la possibilité d'agir sur les attributs des canaux qui favorisent cette intégration, tout en ayant la liberté relative de cultiver l'incongruence d'autres attributs (offre, prix, conseil) plus susceptibles d'orienter en douceur les clients vers tel ou tel canal (Bèzes, 2016). Sans doute une voie médiane identifiée entre multi-canal et omnicanal !

5. Bibliographie

- Barsalou L. (1983), Ad hoc categories, *Memory & Cognition*, 11, 3, 211-227.
- Bassok M. et Medin D. (1997), Birds of a feather flock together: similarity judgments with semantically rich stimuli, *Journal of Memory and Language*, 36, 3, 311-336.
- Beck N. et Rygl D. (2015), Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers and retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178.
- Bèzes C. (2014), Definition and psychometric validation of a measurement index common to website and store images. *Journal of Business Research*, 67, 12, 2559-2578.
- Bèzes C. (2016), Identifying central and peripheral dimensions of store and website image: applying the Elaboration Likelihood Model to multichannel retailing. *Journal of Applied Business Research*, 31, 4, 1-16
- Bèzes C. et Mercanti-Guérin M. (2017), La similarité en marketing : périmètre, mesure et champs d'application. *Recherche et Applications en Marketing*, 32, 1, 86-109.
- Bèzes C. (2019), Quel smart retailing en magasin pour quelle expérience omnicanal vécue? *Recherche et Applications en Marketing*, 34, 1, 95-108.
- Brynjolfsson E., Yu J., et Rahman M. (2013), Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54, 23-29.
- Cao L. et Li L. (2015), The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth, *Journal of Retailing*, 91, 2, 198-216.
- Collin-Lachaud I. et Vanheems R. (2016), Naviguer entre espaces virtuel et réel pour faire ses achats: exploration de l'expérience de shopping hybride, *Recherche et Applications en Marketing*, 31, 2, 43-61.
- Dholakia R., Zhao M. et Dholakia N. (2005), Multichannel retailing: a case study of early experiences, *Journal of Interactive Marketing*, 19, 2, 63-74.
- Gabisch, J. et Gwebu K. (2011), Impact of virtual brand experience on purchase intentions, *Journal of Electronic Commerce Research*, 12, 4, 302-319.
- Herhausen D., Binder J., Schoegel M. et Herrmann A. (2015), «Integrating bricks with clicks: Retailer-level and channel-level outcome of online-offline channel integration, *Journal of Retailing*, 91, 2, 309-325.
- Huré E, Picot-Coupey K et Ackermann A-L, 2017, « Understanding omni-channel shopping value: a mixed-method study », *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 39, 314-330.
- Hutchinson J. et Alba J. (1991), Ignoring irrelevant information: situational determinants of consumer learning, *Journal of Consumer Research*, 18, 3, 325-345.
- Konus U., Verhoef P. et Neslin S. (2008), Multichannel Shopper Segments and Their Covariates, *Journal of Retailing*, 84, 4, 398-413.
- Lee H-H. et Kim J. (2010), Investigating dimensionality of multichannel retailer's cross-channel integration practices and effectiveness: Shopping orientation and loyalty intention, *Journal of Marketing Channels*, 17, 4, 281-312.

Mandler G. (1982), The structure of value: accounting for taste, In: Clark MS et Fiske ST (eds), *Affect and Cognition: Annual Carnegie Symposium*, 17, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, 3-36.

Oh L., Teo H. et Sambamurthy V. (2012), The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance, *Journal of Operations Management*, 30, 368-381.

Oueslati H. (2011), L'intégration perçue des canaux de distribution : Du concept à l'échelle de mesure, *14^{eme} Colloque Etienne Thil*.

Rosenbloom B. (2007), Multi-channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems, *Industrial Marketing Management*, 36, 1, 4-9.

Saghiri S., Wilding R., Mena C. et Bourlakis M. (2017), Toward a three-dimensional framework for omni-channel, *Journal of Business Research*, 77, 53-67.

Shankar V., Inman J., Mantrala M., Kelley E. et Rizley R. (2011), Innovations in shopper marketing: Current insights and future research issues, *Journal of Retailing*, 87S(1): S29-S42.

Shen X-L., Li Y-J., Sun Y. et Wang N. (2018), Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: the moderating roles of internal and external usage experience, *Decision Support Systems*, 109, 61-73.

Steinfeld C., Mahler A. et Bauer J. (1999), Electronic commerce and the local merchant: opportunities for synergy between physical and web presence, *Electronic Markets*, 9, 1/2, 51-57.

Steinfeld C., Adelaar T. et Lai Y-J. (2002), Integrating brick and mortar locations with e-commerce: Understanding synergy opportunities, *Proceedings of the Hawai'i International Conference on System Sciences*, Big Island, Hawaii.

Verhoef P., Kannan P. et Inman J. (2015), From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing, *Journal of Retailing*, 91, 2, 174-181.

Weltevreden J. et Boschma R. (2008), Internet strategies and performance of Dutch retailers, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 3, 163-178.