

L'IMPORTANCE DU FLUX INFORMATIONNEL DANS UN CONTEXTE DE
RELATION TRIADIQUE : LE CAS DE LA DISTRIBUTION DES MATERIAUX DE
CONSTRUCTION

Joyeux Jean-Marc

joyeux.jeanmarc@yahoo.fr

Docteur Université Bourgogne Franche Comté

IAE de Dijon – Université de Bourgogne – 2 Bd Gabriel – 21000 Dijon

Laboratoire de recherche : CREGO - CERMAB (EA 7317)

Résumé en français de 100 mots au maximum :

Les travaux en distribution B to B sont peu présent en littérature de Sciences de Gestion. Le papier propose d'étudier l'interaction dans une triade de distribution *B to B* pour l'accès et le partage de l'information. Avec les possibilités offertes par l'omnicanalité, il devient de plus en plus facile pour les industriels en amont du canal de distribution de piloter le flux informationnel. Cela modifie donc les relations entre les acteurs du canal. L'étude qualitative sur une unité d'analyse triadique permet de mettre en avant ces modifications.

Mots-clés : Grossiste – Désintermédiation – Canal de distribution – Service – Digital

THE IMPORTANCE OF THE INFORMATION FLOW IN A CONTEXT OF TRIADIC
RELATIONSHIP: THE CASE OF THE DISTRIBUTION OF CONSTRUCTION
MATERIALS

Abstract :

Work in B to B distribution is not very present in the literature of Management Sciences. The paper proposes to study the interaction in a B to B distribution triad for accessing and sharing information. With the possibilities offered by omnichannel, it is becoming easier and easier for manufacturers upstream from the distribution channel to manage the information flow. This therefore changes the relationships between the players in the channel. The qualitative study on a triadic analysis unit makes it possible to highlight these modifications.

Keywords: Wholesaler – Disintermediation – Distribution Channel – Service – Digital

Les travaux des dernières années sur la digitalisation des relations et de la recherche d'information ont principalement été faits en *B to C* (Belvaux, 2004 ; Paché, Seck et Fulconis, 2014 ; Vanheems, 2015 ; Verhoef, Kannan et Jeffrey Innam, 2015). Cette recherche propose d'étudier l'interaction dans une triade de distribution *B to B* pour l'accès et le partage de l'information. Si la gestion de ce flux est traditionnellement assurée par les intermédiaires, avec la digitalisation, les industriels-producteurs sont de plus en plus en capacité de l'internaliser. Ce changement modifie les relations entre les acteurs du canal de distribution. Ce papier se focalise sur un aspect particulier d'une recherche plus large sur la valeur ajoutée des intermédiaires traditionnels. Ces derniers existent et apportent de la valeur ajoutée au sein du canal de distribution à travers la gestion des flux physiques, informationnels et financiers de manière plus efficace ou à des coûts inférieurs aux autres acteurs du canal (Beckman et Engle, 1951 ; Dugot, 2000 ; Coughlan *et al.*, 2006 ; Capo, 2008 ; Michel, 2015).

La problématique du présent papier est alors la suivante : **Quel est l'impact sur les relations au sein d'une triade de distribution lorsque l'industriel prend en charge le flux informationnel ?**

Afin d'apporter une réponse à cette problématique, nous avons jugé pertinent d'entamer une approche qualitative. Comme nous l'avons déjà évoqué, les relations *B to B* dans un contexte de digitalisation ont été peu étudiées (Filser, 2002 ; Siadou-Martin *et al.*, 2014) et les relations entre le grossiste et les autres membres du canal de distribution sont peu analysées (Capo, 2002). Si le risque de désintermédiation est bien présent par la volonté des acteurs en amont et en aval du canal de distribution, notamment dans la grande distribution (Filser, 1989 ; Filser, des Garets et Paché, 2012), il ne faut pas exclure le phénomène de réintermédiation avec l'émergence de nouveaux intermédiaires que sont les plateformes (Bénavent, 2016 ; Evans et Schmalensee, 2016). Les intermédiaires traditionnels sont donc soumis à une double pression à la fois verticale, mais aussi horizontale.

Revue de littérature :

Dans un contexte de transformation digitale de la société et de l'économie, certains secteurs semblent plus en retrait face à ces changements. L'informatique puis le digital ont permis une numérisation de l'information qui facilite la récolte, le stockage, le traitement et le transfert des informations. Internet a joué un rôle prépondérant dans ce courant de dématérialisation de l'information puisqu'il est vu dès son origine comme un moyen de partage libre et gratuit de l'information. À cela s'ajoute la vente en ligne qui va croître en raison de nombreuses évolutions technologiques et sociétales. Internet progresse fortement auprès du grand public au début des années 2000. Le taux d'équipement des Français en connexion Internet à domicile passe de 4 % en 1998 à 86 % vingt ans plus tard¹. L'Internet mobile n'est pas en reste puisque le taux d'équipement des Français en smartphone passe de 17 % en 2010 à 73 % en 2017².

La transformation digitale des secteurs économiques a créé des effets, dont la dématérialisation, qui fait apparaître de nouveaux canaux de communication et de distribution. Le digital dématérialise tout ou partie d'un processus informationnel et transactionnel (Metais-Wiersch et

¹ Source : <https://fr.statista.com/statistiques/471949/equipement-connexion-internet-a-domicile-france/>, consulté le 21/01/2020

² Source : Secrétariat d'État au numérique (2017), Baromètre du numérique 2017

Autissier, 2018). La transformation digitale repose sur une suite d'évolutions technologiques matérielles (puces, serveurs, *etc.*) et immatérielles (langage informatique, logiciel, application, *etc.*) (Belvaux et Notebaert, 2018 ; Metais-Wiersch et Autissier, 2018).

Le traitement de l'information est également rendu plus facile sous forme numérique. Le *big data* permet de conserver et d'analyser les traces laissées par les Internaute. Cela renseigne sur leurs parcours d'achat (Vayre, 2013). Cette donnée est ensuite utilisée par les entreprises pour comprendre et orienter les activités des clients en proposant des solutions adaptées (Salerno et al, 2013 ; Vayre, 2013 ; Motroni et Posocco, 2017).

L'information a une nature particulière de bien en tant qu'objet d'échanges (Gaudeul et Jullien, 2001b). Il y a deux types d'informations sur Internet. Les informations de marché permettent de trouver un vendeur ou un acheteur, quel bien, à quel prix, *etc.* Ce type d'information requiert des intermédiaires. L'autre type sont les informations plus élaborées qui ont une valeur ajoutée comme les logiciels, la musique ou les articles. Les deux types d'informations ont les mêmes caractéristiques de coût de reproduction faible et d'inaliénabilité. Cela pose la question de la propriété puisqu'une connaissance peut être acquise en totale décorrélation de sa propriété (Gaudeul et Jullien, 2001b).

Le client *B to B* semble être connecté et procéder à une recherche sur Internet avant d'acheter. Dans le cadre de la préparation d'achat, Internet est la première source d'information, devant le catalogue, le commercial et la visite en magasin. Il est nécessaire ici d'entrer dans le détail, car pour certaines typologies de clients, les artisans du bâtiment par exemple, le distributeur – négociant reste la première source d'information sur les produits et les matériaux en 2014³.

Méthodologie :

La méthodologie repose sur la mise en place d'une étude exploratoire qui s'appuie sur l'utilisation de la triade au sens de Havila, Johanson et Thilenius (2004) et de Pardo et Michel (2013). Il s'agit ici de mettre en place une phase de recherche qualitative. Cette première approche du terrain permet de mettre au jour des modifications dans les flux classiques du canal de distribution.

Simmel en 1950 (Simmel et Wolff, 1950), philosophe et sociologue, est le premier à faire la différence entre la dyade et la triade. Caplow (1956) étend ce travail. Cela a inspiré plusieurs auteurs dans le domaine des affaires interentreprises et dans les recherches interorganisationnelles en reprenant la vision mésosociologique (Mercklé, 2011).

Il est donc possible de voir que l'étude des triades s'est enrichie au fil du temps principalement dans le cadre des réseaux et des travaux de l'IMP. Le canal de distribution a été quelque peu étudié sous l'angle de la triade (Havila, Johanson et Thilenius, 2004 ; Svensson, 2004a et 2004b ; Michel et Pardo, 2012 ; Pardo et Michel, 2013). Dans le cadre de l'étude de la triade, la distribution interentreprises est traitée en mettant l'accent sur les relations développées par un intermédiaire avec ses clients et ses producteurs. Les relations d'un distributeur/intermédiaire *B to B* avec ses fabricants et ses clients ont un impact sur les relations des uns et des autres, notamment dans le cadre d'une désintermédiation (Michel et Pardo, 2012). Il est possible de voir que si les relations fabricant – client se renforcent, cela affaiblit la relation fabricant – intermédiaire et intermédiaire – client, mais l'inverse est aussi vrai (Holma, 2010).

³ Source : Enquêtes Capeb & CNOA /Batiactu – Baromètre artisans/architectes, septembre 2014

L'interconnexion entre les relations implique l'existence d'effets positifs ou négatifs si les relations évoluent (Ritter, 2000).

La représentation la plus simple d'un contexte de distribution est un jeu de trois acteurs fabricant – distributeur - client d'où le choix d'utiliser la triade dans la distribution *B to B* (Pardo et Michel, 2013). Se mettre au niveau de l'intermédiaire, c'est construire une réflexion *a minima* triadique. C'est également le point de vue défendu par Havila, Johanson et Thilenius (1996, 2004) qui parlent du « rôle différent des intermédiaires ». En effet, Havila (1996) est la première à faire une lecture triadique d'une situation de distribution.

Le terrain retenu est celui du canal de distribution des matériaux de construction. En effet, le secteur du bâtiment peine à passer le cap de la digitalisation malgré les initiatives de nombreux acteurs : distributeurs traditionnels, industriels, plateformes numériques, nouveaux entrants, syndicats et même l'État. De plus, c'est un secteur peu étudié au vu du poids que représente ce secteur dans l'économie française. Les négoce généralistes et multispécialistes en bois et dérivés cumulent un chiffre d'affaires supérieur à 35 milliards d'euros HT⁴.

Ainsi vingt-deux entretiens individuels semi-directifs ont été menés jusqu'à saturation des données pour chaque type d'acteur de la triade retenue à savoir Industriel – Grossiste - Artisan. Les entretiens semi-directifs ont été menés à l'aide d'une grille d'entretien. Une seule grille d'entretien a été constituée pour l'ensemble des membres de la triade. Cinq thèmes ont été abordés : le canal de distribution, la valeur ajoutée de chaque acteur, la relation au sein du canal, le digital et le service. Cette grille d'entretiens s'inspire des orientations théoriques retenues et des différents échanges avec le terrain (Dumez, 2013).

Tableau 1 : Échantillon interrogé

Industriel	Grossiste	Artisan
6	12	4

L'échantillon est un échantillon de convenance, car il a été privilégié d'interroger des décideurs dans chacune des typologies des membres de la triade, cela afin de recueillir la position stratégique de chaque organisation et la vision la plus large possible du canal de distribution. L'ensemble des entretiens a été enregistré puis retranscrit et intégré sur le logiciel *NVivo 12*. L'analyse thématique a été retenue, car elle permet d'extraire les thèmes centraux du matériau via un processus de codification et d'approfondir les résultats de l'étude (Martineau et Plard, 2016). Un arbre thématique a été construit en parallèle afin de cadrer les thèmes.

Il ressort des observations de terrain et des entretiens que les industriels semblent être en avance sur la digitalisation au sein de ce canal de distribution. Cette avance s'inscrit dans une stratégie d'omnicanalité forte qui se traduit, en plus de la présence physique, par la mise à disposition d'outils digitaux comme des logiciels, des applications, mais aussi des sites institutionnels et e-commerce, une présence sur les réseaux sociaux ou bien via des chaînes *YouTube*. Une concurrence émerge entre les distributeurs traditionnels et les industriels sur la gestion de l'information auprès du client professionnel. La connaissance du client, grâce au marketing relationnel, est devenue le pivot des réflexions stratégiques des entreprises. De nouvelles structures organisationnelles doivent donc être mises en place (Debos, 2006). C'est pourquoi

⁴ Zepros Négoce (2019), Zetop Négoce 2019, 16.

les industriels ont développé des services physiques et digitaux pour gérer de manière plus forte le flux informationnel (Tableau 2).

Tableau 2 : Services développés par les industriels dans la gestion du flux informationnel

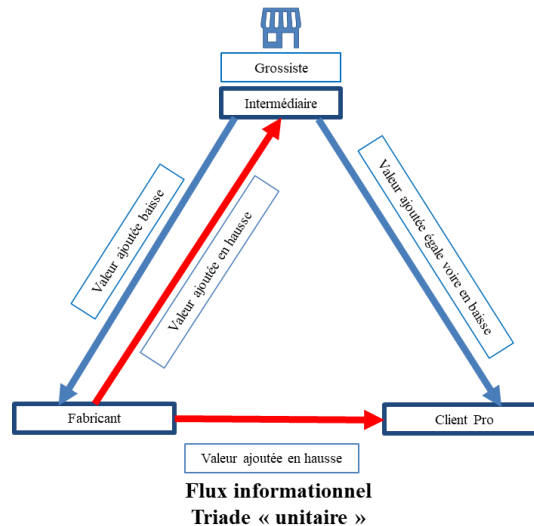
Flux/Intérêt		Information	Négociation/Commande	Promotion		
		Connaissance de l'utilisateur final	Génération de leads	Prescription	Visibilité produit/marque	Remontée terrain
Canal/Services	Formation	X		X	X	X
	Club d'entreprise	X	X	X	X	X
	Force commerciale	X		X	X	X
Physique	Vidéo			X	X	
	Application	X	X	X	X	
	Réseau social	X		X	X	X
	Site Internet	X	X	X	X	X

Discussion :

Le négociant conserve la gestion des flux physiques qui peuvent se traduire par des services devenus standards et à valeur ajoutée constante, difficile à valoriser et à fort coût. Cela se rapproche des observations de Capon, Funel et Sury (2013). Ces services physiques sont le maillage territorial afin de préserver une proximité avec les clients et les chantiers, le stockage de produits et la logistique notamment du dernier kilomètre. Le grossiste garde également la gestion des flux financiers, à savoir la garantie d'être payé pour l'industriel et le crédit pour le client.

L'industriel est quant à lui de plus en plus présent dans la gestion des flux informationnels avec des coûts relativement restreints, mais à forte valeur ajoutée pour le canal. Les acteurs en amont du canal ont mis en place des outils et des services à la fois pour diffuser, mais également pour capter des données directement auprès des clients professionnels, voire des particuliers. Les industriels estiment que le négoce de matériaux n'est plus en mesure, seul, de promouvoir la visibilité de la marque et des produits et qu'il n'a plus forcément les compétences en interne. Il en va de même pour la remontée terrain qui se fait maintenant de manière directe entre la force commerciale de l'industriel et les clients professionnels. De plus, une partie des contacts sont directement captés par l'industriel de manière physique ou numérique. Il est donc possible d'évoquer une désintermédiation partielle sur les deux types de nature d'informations échangées, c'est-à-dire qualitatives et quantitatives (Filser, des Garets et Paché, 2012). Ce phénomène tend à remettre en cause une partie de la littérature sur les nouveaux services assurés par le grossiste (Néfussi, 2008a, 2008b). Les relations sont donc modifiées en sein de la triade de distribution puisque la valeur ajoutée au niveau du flux informationnel évolue. La triade passe d'une triade de pont où le grossiste joue le rôle de « filtre » entre les autres membres à celle d'une triade unitaire où l'ensemble des membres sont en relation directe.

Figure 1 : La nouvelle répartition de la valeur ajoutée dans la triade de distribution



En effet, l'industriel s'est approprié une partie de la valeur ajoutée qui n'était plus ou pas assez bien assurée par le négoce comme la promotion des innovations, de la marque ou la remontée terrain. Les industriels ont mis en place des équipes commerciales de différents types ayant différentes missions : accompagner le négoce, visiter les clients des négociants, ou bien encore assurer la prescription des produits et des innovations. Un certain nombre a également développé des clubs d'artisans afin de capter la remontée terrain et faire participer les clients dans une optique de co-construction des produits et des services. Ce phénomène peut même aller plus loin, car ces clubs peuvent servir de plateforme de mise en relation entre la marque, un particulier et un artisan poseur référencé. La promotion de la marque et des produits passe par les outils digitaux comme les sites Internet, les réseaux sociaux, les newsletters ou les applications.

Cet état de fait, dont les négociants ont conscience, peut réduire considérablement la valeur ajoutée du négoce qui se retrouve cantonné à des services coûteux souvent difficiles à valoriser. Le négociant, dans le cas présent, ne joue plus complètement son rôle d'intermédiaire et perd une partie de sa fonction de filtre entre l'industriel et le client professionnel (Capo, 2008). Mais il est important de noter que si la relation entre les membres se fait de manière digitale et physique, les artisans plébiscitent le contact physique dans l'ensemble des relations.

Apports et limites :

Si les industriels prennent la pleine mesure de l'omnicanalité, les artisans semblent préférer le contact physique. Ces résultats sont conformes aux travaux de Siadou-Martin et *al.* (2014). La valeur affective, c'est-à-dire émotionnelle de l'échange, a montré que la fréquence ne provoque pas d'émotion, alors que la diversité des contacts dans une stratégie multicanal en *B to B* génère des émotions négatives (Siadou-Martin *et al.*, 2014). Pour les fabricants et intermédiaires, il faut donc privilégier le canal physique, même si l'approche multicanal permet de personnaliser le service et offre une interactivité forte et une fréquence régulière de contact.

En ce qui concerne les apports managériaux, il est intéressant de rappeler que les négoce de matériaux de construction ont une centaine d'années et que leur modèle a très peu évolué depuis. C'est un fait qui ressort de nos analyses puisque le grossiste reste le pilote du canal logistique (Filsler, des Garets et Paché, 2012). Dans ce secteur, le grossiste a conservé la gestion des flux physiques à la différence d'autres où ce flux a été internalisé (grande distribution) ou

externalisé à des prestataires de service logistique de type 3PL ou 4PL. La digitalisation des points de contact physique peut aussi avoir un intérêt malgré le faible usage des artisans et le faible impact apparent au sein des relations de la triade. Il est nécessaire de parler de l'adéquation des formes de vente au besoin du client (Belvaux et Labbé-Pinlon, 2009). Ainsi, trois pistes peuvent orienter l'évolution de ce grossiste. Tout d'abord, il s'agit d'augmenter la spécialisation des activités afin d'apporter un plus haut niveau de service (Rosenbloom, 2007). Une autre stratégie est le recentrage sur le cœur de métier. La troisième piste d'évolution pour le négoce traditionnel est d'aller vers un modèle de type plateforme multiface.

Si cette première phase exploratoire amène à de nouveaux questionnements, il est possible de mettre en avant cinq limites. Tout d'abord, il n'y a eu qu'un seul codeur. Puis, il est nécessaire d'indiquer que la majorité des industriels interviewés sont plutôt de grosses entreprises avec *a minima* un rayonnement national, voire international. Ensuite, il faut mettre en avant le faible nombre de clients professionnels interviewés. En outre, il convient de limiter la validité externe de ces résultats. En effet, ils sont difficilement généralisables, car portant sur un canal de distribution unique et avec des particularités que nous avons mises en avant. Enfin, nous avons analysé la triade sur un seul canal de distribution. Les données et les résultats seraient sans doute différents dans d'autres canaux plus digitalisés par exemple.

Bibliographie :

- Belvaux B. (2004), Recherche d'information et achat dans un environnement multi-canal. Le cas du "click and mortar", Thèse en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne
- Beckman T. N. et Engle N. H. (1951), *Wholesaling principles and practice*, New York, The ronald press company.
- Belvaux B. et Labbé-Pinlon B. (2009), Concurrences et complémentarités entre les canaux physiques et électroniques. Une application aux produits musicaux, *Management & Avenir*, 26, 6, 15-32.
- Belvaux B. et Notebaert J-P. (2018), *Crosscanal et Omnicanal : la digitalisation de la relation client* - 2ème éd., Paris, Dunod.
- Benavent C. (2016), *Plateformes : Sites collaboratifs, marketplaces, réseaux sociaux... Comment ils influencent nos choix*, France, FYP Editions.
- Caplow T. (1956), A Theory of Coalitions in the Triad, *American Sociological Review*, 21, 4, 489-493.
- Capo C. (2002), Rôle et place de la firme pivot dans le canal de distribution : l'exemple du modèle japonais de distribution, *Actes de la conférence du 5ème Colloque E.Thil*, Roubaix, 1-20.
- Capo C. (2008), Les sources du pouvoir de l'intermédiaire : l'exemple du grossiste dans le canal de distribution japonais, *7èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Avignon, 1-28.
- Capon G., Funel C. et Sury R. (2013), Les grossistes, acteurs majeurs des mutations de la distribution industrielle, *CREDOC CAHIER DE RECHERCHE*, 306, 1-141.
- Coughlan A-T., Anderson E., Stern L-W. et El-Ansary, A-I. (2006), *Marketing Channels* - 7ème ed., New Jersey, Pearson Education.

- Debos F. (2006), Une tentative d'optimisation des échanges commerciaux interentreprises par l'optique relationnelle, *XVIIth International Conference of RESER Services Governance: Regulation and Public Policies*, Lisbonne, 1-14.
- Dugot P. (2000), *Le Commerce de gros*, Paris, Presse Universitaires de France.
- Evans D. et Schmalensee R. (2016), *De précieux intermédiaires : Comment BlaBlaCar, Facebook, PayPal et Uber créent de la valeur*, Paris, Odile Jacob.
- Filser M. (1989), *Canaux de distribution*, Paris, Vuibert.
- Filser M. (2002), Les places de marché électroniques. De la recherche de l'optimisation des achats à la mise en réseau des membres du canal de distribution, *Actes de la conférence du 5ème Colloque E.Thil*, Roubaix, 1-20.
- Filser M., Des Garets V. et Paché G. (2012), *La distribution : organisation et stratégie*, Cormelles-le-Royal, EMS Management et société.
- Gaudeul A. et Jullien B. (2001b), Economie de l'information et Internet, *Revue économique*, 52, 3, 633-642.
- Havila V., Johanson J. et Thilenius P. (2004), International business-relationship triads, *International Marketing Review*, 21, 2, 172-186.
- Havila, V. (1996), *International Business-Relationship Triads, A Study of the Changing Role of the Intermediating Actor*, Thèse of Business Studies, Université de Uppsala
- Holma A.-M. (2010), Relationship Development in Business Triads—Case Studies in Corporate Travel, *Management Journal of business market management*, 4, 73–90.
- Martineau A. et Plard M. (2016), Notice méthodologique pour réaliser un état de l'art en sciences humaines et sociales, *working paper*, 1-17.
- Mercklé P. (2011), *Sociologie des réseaux sociaux*, Paris, La Découverte.
- Metais-Wiersch E. et Autissier D. (2018), *La transformation digitale des entreprises*, Eyrolles, Paris.
- Michel S. (2015), Les mécanismes à l'origine de la reconstruction de la légitimité Le cas d'un grossiste en fruits et légumes, *Revue française de gestion*, 248, 171-185.
- Michel S. et Pardo C. (2012), La spécificité du commerce BtoB : quelques repères historiques, *Management & Avenir*, 51, 1, 156-166.
- Motroni R. et Posocco L. (2017), La dématérialisation et la désintermédiation dans la révolution des "Fintech" : premières considérations, *Rivista di diritto dell'economia, dei trasporti e dell'ambiente*, 15, 141-159.
- Néfussi J. (2008a), Le développement du commerce interentreprises par les services, *Actes de la conférence de la 1ère Université d'été du commerce interentreprises*, 17-20.
- Néfussi J. (2008b), Les services, levier du développement du commerce de gros, *Le commerce en France, édition 2008 - INSEE*, 27-34.
- Paché G., Seck A.-M. et Fulconis F. (2014), Quels bénéfices peut retirer l'entreprise d'un management multicanal intégratif ?, *La Revue des Sciences de Gestion*, 5, 269-270, 55-63.
- Pardo C. et Michel S. (2013), Interconnections in a distribution triad the case of fresh fruit and vegetable wholesaling in France, IMP

- Rosenbloom B. (2007), The wholesaler's role in the marketing channel: Disintermediation vs. Reintermediation, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17, 4, 327-339.
- Salerno F., Bénavent C., Volle P., Manceau D., Trinquecoste J.-F., Vernet E. et Tissier-Desbordes E. (2013), Eclairage sur le marketing de demain : prises de décisions, efficacité et légitimité, *Marketing Décision*, 12, 17-42.
- Siadou-Martin B. et al. (2014), Relation au fournisseur : impératif de multicanalité et gestion des émotions, *Management & Avenir*, 71, 6, 177-199.
- Simmel G. et Wolff K. H. (1950), *The sociology of Georg Simmel*, Illinois, Free Press.
- Svensson G. (2004a), Triadic dependencies in business networks, *European Business Review*, 16, 5, 473-493.
- Svensson G. (2004b), Triadic trust in business networks: a conceptual model and empirical illustration, *European Business Review*, 16, 2, 165-190.
- Vanheems R. (2015), *Reussir sa stratégie cross et omni-canal*, Cormelles-le-Royal, EMS Management et société.
- Vayre J.-S. (2013), Le big data et la relation client : Quand les traces numériques organisent l'échange marchand, *Actes de la conférence du 12ème Journée Normandes de Recherches sur la Consommation : Société et Consommation*, Caen, 1-20.
- Verhoef P., Kannan P. K. et Jeffrey Innam 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.