

Lora Boyadzhieva

**BUSINESS-TO-BUSINESS -ASIAKKAIDEN
SITOUTTAMINEN DIGITAALISESSA
YMPÄRISTÖSSÄ**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2022

TIIVISTELMÄ

Boyadzhieva, Lora

Business-to-business -asiakkaiden sitouttaminen digitaalisessa ympäristössä

Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto, 2022, 38s.

Tietojärjestelmätiede, Kandidaatintutkielma

Ohjaaja: Marttiin, Pentti

Toimintaympäristössä tapahtuvat dramaattiset, markkinaolosuhteita sekä asiakastarpeita koskevat muutokset kasvattavat sitoutumisen merkitystä ja tekevät asiakkaiden sitouttamisen hallinnasta strategisen painopisteen yritysten välisessä eli B2B-markkinoinnissa. B2B-kontekstissa tapahtuvaa sitoutumista on kuitenkin tutkittu suhteellisen vähän verrattuna yritysten ja kuluttajien välisessä eli B2C-kontekstissa tapahtuvaa sitoutumista. Tämän tutkielman keskeisenä tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, miten B2B-asiakkaita voidaan sitouttaa digitaalisessa ympäristössä, sillä yksi merkittävimmistä markkinaolosuhteita muokkaavista ilmiöistä on digitaalisten ympäristöjen kasvava merkitys nykypäivän markkinoinnissa. Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa käydään analyttisesti läpi aiheeseen ja tutkimuskysymyksiin liittyvää kirjallisuutta, minkä pohjalta esitetään kootut johtopäätökset ja pohditaan jatkotutkimuskysymyksiä. Tehdyn kirjallisuuskatsauksen pohjalta tehdään johtopäätös, että B2B-yritykset voivat sitouttaa asiakkaitaan digitaalisessa ympäristössä hyödyntämällä markkinoinnissaan sosiaalista mediaa, digitaalista sisältömarkkinointia sekä markkinoinnin automaatiota, sillä niiden havaitaan edistävän useita asiakassitoutumisen kannalta keskeisiä tekijöitä.

Asiasanat: sitoutuminen, b2b, sitouttaminen, digitaalinen ympäristö

ABSTRACT

Boyadzhieva, Lora

Engaging business-to-business customers in a digital environment

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2022, 38 pp.

Information Systems, Bachelor's thesis

Supervisor: Marttiin, Pentti

Dramatic changes in the operational environment regarding market conditions and customer needs are increasing the significance of engagement and making the management of engaging the customers a strategic focus in business-to-business (B2B) marketing. However, relatively little research has been done on engagement in the B2B context compared to engagement in the business-to-consumer (B2C) context. The main purpose of this thesis is to increase the understanding of how to engage B2B customers in the digital environment, as one of the most significant phenomena shaping the marketplace is the growing importance of digital environments in today's marketing. The thesis is conducted as a literature review, which analytically reviews the existing literature related to the topic and research questions, resulting in a set of conclusions and a discussion of further research questions. The literature review concludes that B2B companies can engage their customers in the digital environment by using social media, digital content marketing and marketing automation in their marketing, as they are found to enhance several key factors of customer engagement.

Keywords: engagement, b2b, engaging, digital environment

KUVIOT

KUVIO 1 Asiakassitoutumisen teoreettinen perusta	11
KUVIO 2 Automatisoitu markkinointiprosessi	29

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Sitoutumisen määritelmät ja niiden ulottuvuudet	15
TAULUKKO 2 Digitalisaation aikaansaamia muutoksia B2B-markkinoinnissa koskevat tutkimukset aihepiireittäin	19

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

1	JOHDANTO.....	6
2	ASIAKASSITOUTUMINEN JA ASIAKKAIDEN SITOUTTAMINEN	9
	2.1 Asiakassitoutumisen ja sitouttamisen määrittely	9
	2.2 Asiakassitoutumisen teoreettinen perusta.....	10
	2.2.1 Suhdemarkkinointi	11
	2.2.2 Palvelukeskeinen logiikka	12
	2.2.3 Arvon yhteisluonti	13
	2.3 Sitoutumisen ulottuvuudet	14
	2.4 Sitoutuminen B2B-kontekstissa	16
3	DIGITALISAATION AIHEUTTAMAT MUUTOKSET B2B-MARKKINOINNIN JA B2B-MARKKINOINNIN TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT.....	19
	3.1 Sosiaalinen media	21
	3.2 Digitaalinen sisältömarkkinointi	23
	3.3 Markkinoinnin automaatio	27
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	31
	LÄHTEET	36

1 JOHDANTO

Yritysten tavoitteet ovat ajan myötä muuttuneet yksittäisiä ostotapahtumia painottavista näkökulmista suhdemarkkinointiin (*Relationship Marketing*) ja edelleen asiakassitoutumisen edistämiseen, jota voidaan tänä päivänä pitää markkinoinnin painopisteenä (Pansari & Kumar, 2017). Tämä kehitys on johtanut siihen, että termiä "sitoutuminen" alettiin käyttämään myös markkinoinnin ammattilaisten keskuudessa (Pansari & Kumar, 2017), kun taas aiemmin termiä sovellettiin lähinnä psykologiaan-, sosiologiaan- sekä organisaatiokäyttäytymiseen liittyvässä kirjallisuudessa (Hollebeek, 2011). Nykypäivänä yritykset käyttävät huomattavia määriä resursseja pyrkiessään ohjaamaan asiakkaiden sitoutumista erilaisilla strategisilla keinoilla (Harmeling, Moffett, Arnold & Carlson, 2017), mutta digitalisaation myötä niin kuluttajien kuin organisaatioidenkin asiakaspolut ovat muuttumassa monimutkaisimmiksi (Cortez & Johnston, 2017). Tällöin vuorovaikutus ei rajoitu ainoastaan yrityksen ja asiakkaan välille, vaan pitää sisällään myös asiakkaiden välisiä kohtaamisia, jolloin yritys ei voi täysin hallita asiakaskokemusta.

Yhtä suurella taloudellisella painoarvolla voisi kuvitella yritysten välisen, eli B2B-markkinoinnin, sekä yritysten ja kuluttajien välisen, eli B2C-markkinoinnin saavan saman tasoista akateemista huomiota (Lilien, 2016), mutta tilanne on kuitenkin toisin, sillä kirjallisuudessa on toistaiseksi keskitytty tutkimaan asiakassitoutumista ensisijaisesti B2C-kontekstissa (Sands, Campbell, Ferraro & Plangger, 2022). Aihetta olisi kuitenkin syytä tutkia B2B-kontekstissaenemmän, ottaen huomioon sitoutuneiden asiakkaiden suuremman todennäköisyyden kehittyä pitkäaikaisiksi liikekumppaneiksi sekä nykypäivän markkinatilanteen, jossa yritykset kohtaavat haasteita, jotka tekevät asiakkaiden sitouttamisesta entistä tärkeämpää kovan kilpailun vuoksi (Youssef, Johnston, AbdelHamid, Daktory & Seddick, 2018). Asiakassuhteiden tärkeys korostuukin erityisesti B2B-kontekstissa, jossa investoinnit ovat usein isoja (Lilien, 2016) ja riskit sen myötä suurempia. Lisäksi ostoprosessit ovat kestoltaan tavallisesti pidempiä kuin B2C-kontekstissa (Ellis, 2011), mikä voisi selittää sen, miksi B2B-yrityksillä on usein huomattavasti vähemmän asiakkaita kuin B2C-yrityksillä (Kotler & Pfoertsch, 2006; Lilien, 2016).

Covid-19-pandemian puhjettua vuonna 2020, ihmisten elämät muuttuivat radikaalisti ympäri maailmaa ja etätyöskentelystä tuli monen ”uusi normaali”. Tämän myötä digitalisaation merkitys korostui entisestään, kun kriisin keskellä ihmiset pyrkivät löytämään uusia tapoja hyödyntää olemassa olevaa teknologiaa niin henkilökohtaisessa- kuin työelämässäkkin (Hacker, von Brocke, Handali, Otto & Schneider, 2020). Siirtyminen etänä ja virtuaalisesti tapahtuvaan myyntiin syntyi pakosta, kun koko yhteiskuntaa koskevat rajoitukset pakottivat ihmiset jäämään koteihinsa ja korvaamaan kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen teknologian avulla. Digitaalisten kanavien merkitys onkin kasvanut merkittävästi Covid-19-pandemian alkamisen jälkeen sekä B2B- että B2C-kontekstissa (Gavin, Harrison, Plotkin, Spillecke & Stanley, 2020). Useiden lähteiden mukaan Covid-19:n jälkeinen maailma ei tule olemaan enää entisellään (Donthu & Gustafsson, 2020; Gavin ym., 2020; He & Harris, 2020), vaan tavasta reagoida maailmanlaajuiseen pandemiaan teknologian avulla on tullut uusi normaali, jolla voi olla suuriakin vaikutuksia siihen, miten yritysten välistä kaupankäyntiä hoidetaan tulevaisuudessa.

Moni aiempi tutkimus korostaa henkilökohtaisten tapaamisten tärkeyden B2B-suhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä, mikä voi selittää sen, miksi asiakkaiden luokse matkustaminen ympäri maailmaa on ollut niin yleistä, vaikkakin aikaa vievää (Arslan, Golgeci, Khan, Ahokangas & Haapanen, 2021). Arveyn (2009) mukaan psykologisesta näkökulmasta tarkasteltuna henkilökohtaisiin tapaamisiin liittyy useita positiivisia ominaisuuksia, joita ei voida aina saavuttaa yhtä hyvin muita viestintämuotoja, kuten esimerkiksi virtuaalisia kokouksia, käyttäen. Henkilökohtaiset liiketapaamiset mahdollistavat muun muassa ihmiskontaktin jäsenten välillä, joka on yksi ihmisen alkukantaisista tarpeista. Lisäksi ne tarjoavat osallistujille mahdollisuuden kehittää vahvoja sosiaalisia suhteita keskenään sekä rakentaa avoimuutta ja luottamusta heidän välilleen. Erityisesti luottamus on olennainen osa liikesuhteita, ja sen rakentamista pidetään riippuvaisena toistuvista vuorovaikutustilanteista muiden kanssa. (Arvey, 2009.) Pandemian jälkeen matkustamista vaativat fyysiset kokoukset korvataan todennäköisesti virtuaalisilla kokouksilla, jotka alkujaan toimivat pandemian aiheuttamana välttämättömyytenä, mutta joista voi muutoksen myötä kehittyä laajasti hyväksytty vaihtoehto perinteisille kasvokkain pidettäville kokouksille (Standaert, Muylle & Basu 2021).

Organisaatioiden on täten pandemian jälkeisessä ajassa arvioitava uudelleen visioitaan, missioitaan ja tavoitteitaan sekä tapoja miten saavuttaa asetettuja tavoitteita tapahtuneiden muutosten keskellä. Erityisen tärkeää olisi pohtia kuinka asiakkaita voidaan sitouttaa ja suhteita ylläpitää yhä digitalisoituneessa maailmassa, josta päästään päätutkimuskysymykseen, johon tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan:

- 1) *Miten B2B-yritykset voivat sitouttaa asiakkaita digitaalisessa ympäristössä?*

Päätutkimuskysymykseen vastaamiseen käytetään apuna alatutkimuskysymystä:

2) *Millaisia muutoksia digitalisaatio on saanut aikaiseksi B2B-markkinoinnissa?*

Alatutkimuskysymykseen vastaaminen auttaa ymmärtämään mihin suuntaan B2B-markkinoinnissa ollaan menossa ja tarjoaa siten mahdollisuuden analysoida, miten kyseisiä muutoksia voidaan hyödyntää asiakkaiden sitouttamisessa.

Tutkielma on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, joka pohjautuu yliopiston tarjoamista tietokannoista sekä Google Scholarista löydettyyn aineistoon. Lisäksi tutkielmassa on hyödynnetty myös yliopiston JYKDOK-palvelua tutkimusaineiston hakuun. Keskeisimmät hakutermit muodostuivat tutkimuskysymysten pohjalta ja näitä olivat muun muassa *customer engagement*, *B2B-engagement*, *engagement*, *Business-to-business* sekä *digital environment*. Aineiston valintaan vaikuttavina ensisijaisina kriteereinä toimivat tutkimusten julkaisualustojen laatu sekä tutkimusten relevanttius aiheeseen, mutta lisäksi pyrittiin kiinnittämään huomiota myös julkaisujen tuoreuteen. Vaikka tavoitteena oli hyödyntää tutkielmassa julkaisuja, jotka on julkaistu 2000-luvun tällä puolen, osa tutkielmassa käsitellyistä teoreettisista viitekehyksistä ulottuu 1900-luvun lopulle. Aiheen mahdollisimman laajan ja syvällisen ymmärryksen vuoksi tutkielma pitää sisällään myös kyseisiä viitekehyksiä käsitteleviä julkaisuja, jotka ovat poikkeuksena suurimmasta osasta tutkielmassa käsitellyistä tutkimuksista julkaistu ennen 2000-lukua.

Tutkielma koostuu johdannon jälkeen kahdesta pääluvusta sekä johtopäätöksistä ja yhteenvedosta. Tutkielman toisessa luvussa syvennyttään sitoutumista koskevaan kirjallisuuteen esittämällä eri asiakassitoutumisen ja sitouttamisen määritelmiä, asiakassitoutumisen teoreettisen perustan, sitoutumisen eri ulottuvuudet sekä B2B-kontekstissa tapahtuvan sitoutumisen. Kolmannessa luvussa pyritään vastaamaan tutkielman alatutkimuskysymykseen tarkastelemalla kirjallisuudessa esiintyneitä digitalisaation aikaansaamia muutoksia B2B-markkinoinnissa, joilla on havaittavissa yhteys asiakkaiden sitoutumiseen. Neljännessä ja viimeisessä, johtopäätöksiä ja yhteenvedoa koskevassa luvussa käydään läpi keskeisiä tutkielmassa tehtyjä havaintoja ja niitä soveltamalla pyritään tarjoamaan vastaus tutkielman pääkysymykseen.

2 ASIAKASSITOUTUMINEN JA ASIAKKAIDEN SITOUTTAMINEN

Jotta voitaisiin tarkastella kuinka B2B-asiakkaita on mahdollista sitouttaa digitaalisessa ympäristössä, on ymmärrettävä mitä sitoutumisella tarkoitetaan ja miten sitoutuminen tapahtuu. Koska sitoutumiseen B2B-kontekstissa liittyvää kirjallisuutta on olemassa vielä suhteellisen rajallisesti, sitoutumista on tässä luvussa tarkasteltu pitkälti yleisellä tasolla, eli hyödyntäen sekä B2C- että B2B-kontekstiin liittyvää kirjallisuutta, ja pyritty näitä yhdistelemällä kehittämään johtopäätöksiä ja lisäämään ymmärrettävyyttä koskien B2B-kontekstissa tapahtuvaa sitoutumista. Tässä luvussa tarkastellaan asiakassitoutumisen sekä sitouttamisen määritelmiä, asiakassitoutumisen teoreettista perustaa, sitoutumisen eri ulottuvuuksia ja viimeisenä syvennyttään vielä B2B-kontekstissa tapahtuvaan sitoutumiseen.

2.1 Asiakassitoutumisen ja sitouttamisen määrittely

Sitoutumisen käsite juontaa juurensa muun muassa psykologiasta, sosiologiasta sekä organisaatiokäyttäytymisestä, mutta markkinointikirjallisuudessa sitä on alettu vasta hiljattain soveltamaan (Brodie, Hollebeek, Jurić & Ilić, 2011; Hollebeek, 2011). Englanninkielinen termi "customer engagement" kääntyy suomeksi hieman kankeasti; käännöksessä "sitouttaminen" on pakotettu vivahde, sillä ajatuksena on, että asiakas sitoutuu eikä häntä sitouteta. Monessa määritelmässä korostuukin asiakkaan tahdonalaisuus ja vapaaehtoisuus. Esimerkiksi Jaakkola ja Alexander (2014) määrittelevät asiakassitoutumisen käyttäytymisenä, jolla asiakkaat antavat omasta tahdostaan brändiin tai yritykseen kohdistuvan, transaktioita pidemmälle menevän kontribuutionsa. Myös Verleye, Gemmel ja Rangarajan (2014) korostavat vapaaehtoisuutta, kun toteavat, että asiakassitoutuminen tarkoittaa vapaaehtoista, harkinnanvaraista yritykseen keskittyvää oston jälkeistä ja sitä ylittävää käyttäytymistä. Kumpikin edellä mainittu määritelmä kuvaa sitoutumista käytöksenä, kun taas Bowden

(2009) määrittelee sitoutumisen ”psykologisena prosessina, joka mallintaa taustalla olevia mekanismeja, joilla asiakasuskollisuus muodostuu palvelun uusille asiakkaille sekä mekanismeja, joilla uskollisuutta voidaan ylläpitää toistuvien asiakkaiden kohdalla”.

Asiakkaiden sitouttaminen voidaan näin ollen kuvailla yritysten pyrkimyksinä ja keinoina edistää asiakassitoutumista. Sashi (2012) kuvailee asiakkaiden sitouttamisen asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa keskittyvänä toimintana, jolla pyritään tuottamaan ylivoimaista arvoa kilpailijoihin verrattuna sekä rakentamaan luottamuksellisia asiakassuhteita, joissa asiakkaat ovat sitoutuneita yritykseen. Lisääntynyt kilpailu sekä teknologian kehitys, joka vähentää markkinoille pääsyn esteitä, motivoivat Venkatesanin (2017) mukaan yrityksiä ottamaan käyttöön strategioita, joiden avulla ne voivat luoda syvemmän yhteyden asiakkaisiinsa. Näitä strategioita voidaan nykypäivänä kutsua asiakkaiden sitouttamiseksi. Venkatesanin (2017) väite on johdonmukainen Lilienin (2016) näkemyksen kanssa, jonka mukaan teknologiset kilpailun esteet ovat viime vuosikymmeninä madaltuneet nopeamman innovaation sekä aggressiivisemmän kilpailun myötä, mikä on johtanut siihen, että asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä ja siitä, miten ne voidaan parhaiten tyydyttää, on tullut entistä keskeisempää yrityksen menestyksen kannalta.

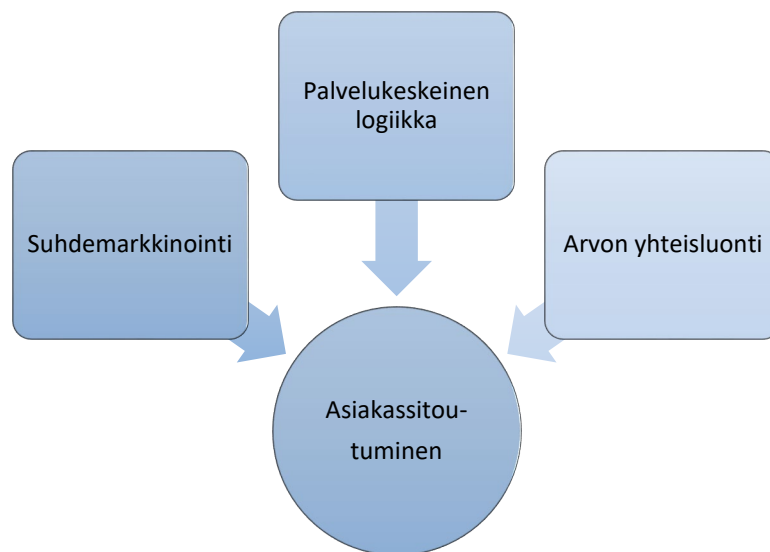
2.2 Asiakassitoutumisen teoreettinen perusta

Ennen vuotta 2005 termiä asiakassitoutuminen käytettiin hyvin harvoissa akateemisissa markkinointi- ja palvelukirjallisuutta koskevissa artikkeleissa (Brodie ym., 2011), mutta vuodesta 2005 lähtien termi on alkanut vähitellen yleistymään markkinoinnin tutkijoiden keskuudessa (Ng, Sweeney & Plewa, 2020) ja se voidaankin tänä päivänä pitää yhtenä tärkeimmistä markkinointikirjallisuuden termeistä.

Markkinointikirjallisuutta tarkasteltaessa esiin nousee kolme toisiinsa liittyvää teoriaa (Kuvio 1), jotka muodostavat asiakassitoutumisen teoreettisen perustan: suhdemarkkinointi (*Relationship Marketing*), palvelukeskeinen logiikka (*Service-Dominant logic*) ja arvon yhteisluonti (*Value co-creation*) (Islam & Rahman, 2016; Ng ym., 2020). Sekä suhdemarkkinointi että palvelukeskeinen logiikka käsittelevät vuorovaikutteisia palvelukokemuksia ja markkinointisuhteita eri arvoa luovien sidosryhmien välillä (Brodie ym., 2011; Hollebeek, 2011). Kummankaan teorian mukaan ei oleteta asiakkaiden olevan pelkkiä passiivisia yritykseen liittyvien viestien vastaanottajia, vaan heidän uskotaan pikemminkin toimivan proaktiivisina osallistujina yrityksen kanssa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa (Hollebeek, 2011; Islam & Rahman, 2016), mitä pidetään myös asiakassitoutumisen kannalta tärkeänä seikkana (Ng ym., 2020).

Monessa asiakassitoutumisen määritelmässä korostuu perusoletus siitä, että asiakkaat ovat yritykselle tärkeitä monin tavoin pelkkien transaktioiden lisäksi. Venkatesanin (2017) mukaan tätä voidaan pitää jatkumona

suhdemarkkinoinnin näkemykselle, jonka mukaan asiakkaan ja yrityksen väliset liiketoimet muodostavat perustan laajemmalle, molempia osapuolia hyödyttävälle suhteelle. Tämä suhdemarkkinoinnin keskeinen periaate voidaan havaita myös arvon yhteisluontia koskevassa Alexanderin ja Jaakkolan (2015) näkemyksessä, jonka mukaan sitoutumisen seurauksena asiakkaan ja yrityksen välinen vaihto laajenee transaktion kannalta olennaisesta siihen, että asiakkaat antavat oman kontribuutionsa yritykselle esimerkiksi ajan, tiedon tai vaivan muodossa vaikuttaen näin kumpaakin osapuolta hyödyttävään arvonluontiin.



KUVIO 1 Asiakassitoutumisen teoreettinen perusta

2.2.1 Suhdemarkkinointi

Suhdemarkkinoinnin termi esiintyi ensimmäistä kertaa markkinointikirjallisuudessa 1980-luvulla, kun Berry (1983) esitti suhdemarkkinointia koskevan esitelmän markkinointikonferenssissa Yhdysvalloissa (Berry, 2002). Myöhemmin myös muut tutkijat, kuten esimerkiksi Grönroos (1994, 1996) osallistuivat keskusteluun ja toivat esille omat näkemyksensä koskien suhdemarkkinointia tieteellisissä artikkeleissaan. Grönroos (1994) kuitenkin korostaa, että suhdemarkkinointi ei ole käsitteenä uusi, vaan länsimaisessa taloushistoriassa teollinen vallankumous ja tieteellisen johtamisen kehittyminen, jotka ovat auttaneet yhteiskuntaa saavuttamaan muita tärkeitä tavoitteita, ovat tehneet ihmissuhdeajattelusta toissijaisen asian; esimerkiksi monet yrittäjät ovat harjoittaneet ja yhä harjoittavat liiketoimintaa rakentamalla ja ylläpitämällä suhteita, käyttämättä kuitenkaan termiä suhdemarkkinointi. Sen sijaan massamarkkinasuuntautuneisuus sekä muun muassa erikoistuminen ja työnjako nousivat teollisen vallankumouksen ja

tieteellisen johtamisen kehittymisen myötä ensisijaisiksi tavoitteiksi (Grönroos, 1994).

Berryn (1983) mukaan suhdemarkkinointi on "asiakassuhteiden houkuttelua, ylläpitoa ja monipalveluorganisaatioissa (*multiservice organizations*) myös niiden kehittämistä". Tämän määritelmän mukaan olemassa olevia asiakkaita sekä heidän palvelemistaan pidetään yhtä tärkeänä yrityksen menestyksen kannalta kuin uusienkin asiakkaiden hankkimista. Berry (2002) toteaa markkinoinnin näkemyksen - jossa korostetaan uusien asiakkaiden hankkimista mutta jossa nykyisten asiakkaiden säilyttämiseen tähtäävät toimet ovat vähäisiä - olevan tarpeettoman rajoittava, sillä pitkän aikavälin menestyksen kannalta yritykset hyötyvät sekä säilyttämällä arvokkaat asiakkaat että houkuttelemalla uusia asiakkaita. Grönroos (1996) tukee tätä ajatusta toteamalla suhdemarkkinoinnin keskeiseen ajatukseen kuuluvan, että on tärkeää paitsi hankkia uusia asiakkaita ja luoda asiakassuhteita, myös ylläpitää ja kehittää meneillään olevia suhteita asiakkaiden kanssa.

Grönroos (1994) määrittelee suhdemarkkinoinnin "suhteiden luomisena, ylläpitämisenä ja kehittämisenä asiakkaiden ja muiden toimijoiden kanssa kannattavasti siten, että osapuolten tavoitteet täyttyvät". Tähän määritelmään sisältyy näkemys, jonka mukaan toimittajat tai palveluntarjoajat ovat vuorovaikutuksessa verkostossa asiakkaiden ja muiden toimijoiden kanssa. Myös Ravald ja Grönroos (1996) toteavat, että suhdemarkkinoinnin ytimessä ovat suhteet ja niiden ylläpito yrityksen ja sen mikroympäristön toimijoiden, kuten toimittajien, asiakkaiden ja yleisön välillä. Suhdemarkkinointi on näin ollen erityisen hyödyllistä selittäessä asiakkaiden sitoutumisen taustalla olevaa vuorovaikutteisuuutta mikrotasolla, johon suuri osa nykyisestä asiakassitoutumista koskevasta tutkimuksesta keskittyy (Ng ym., 2020).

Sekä Berry (2002), Grönroos (1994, 1996) että Ravald ja Grönroos (1996) tunnustavat markkinoinnin paradigmaattisen siirtymän taustalla olevan syyn johtuvan painopisteen siirtymisestä transaktiokeskeisyydestä toimintaan, joka koskee asiakassuhteiden syntymistä ja niiden ylläpitämistä. Muutosta voidaan Grönroosin (1994) mukaan kutsua epäilemättä paradigman muutokseksi, sillä markkinoinnin perusteita koskevan käsityksen muuttuminen on ollut niin dramaattinen. Suhdekeskeisen näkemyksen syntymisen taustalla on edelleen yritysten välisen kilpailun kiristymisen, mikä onnistui korostamaan monilla aloilla asiakaskunnan suojelemisen tärkeyden (Berry, 2002). Tyytyväisen asiakkaan oletetaan pysyvän yritykselle uskollisena pitkään ja ostavan enemmän sekä useammin kuin muut, ei niin uskolliset asiakkaat (Ravald & Grönroos, 1996). Lisäksi pitkäaikaiset suhteet, joissa molemmat osapuolet oppivat ajan mittaan, kuinka olla parhaalla mahdollisella tavalla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, johtavat suhteesta aiheutuvien kustannusten vähenemiseen sekä asiakkaan että toimittajan tai palveluntarjoajan kannalta (Grönroos, 1994).

2.2.2 Palvelukeskeinen logiikka

Vargo ja Lusch (2004) esittävät kuinka markkinoinnin hallitseva ajattelu on siirtynyt tavarihin keskittyvästä näkemyksestä, jossa aineelliset tuotokset ja

yksittäiset transaktiot ovat keskeisiä, palveluihin keskittyvään näkemykseen, jossa aineettomuus, vaihtoprosessit sekä suhteet ovat keskeisiä, ja tähän pohjautuen he tarjoavat vaihtoehtoisen näkökulman taloudellisen vaihdannan tavarakeskeiselle mallille – Palvelukeskeisen logiikan (*Service-Dominant Logic*). Palvelukeskeisessä logiikassa käsitellään kuluttajien ennakoivaa panosta henkilökohtaisten kokemusten ja koetun arvon yhteisluomisessa organisaatioiden kanssa aktiivisen ja jatkuvan vuorovaikutuksen avulla. Toisin kuin tavarihin perustuvassa näkökulmassa, jossa arvo käsitteellistetään tuotteeseen ja transaktioihin liittyväksi, palvelukeskeisessä logiikassa vaihdon perustana nähdään palvelu, jossa asiakkaat sekä palveluntarjoaja, esimerkiksi organisaatio, luovat arvoa yhdessä (Ng ym., 2020). Näin ollen asiakas ”sitoutuu” arvon luomisprosessiin ja sitä kautta myös organisaatioon. Kuten Vargo ja Lusch (2004) korostavat, yritys voi ainoastaan tarjota arvolupauksia asiakkailleen, mutta niiden toteutumiseen ja arvon lopulliseen määrittelyyn kuluttajan on osallistuttava itse yhteisluontiprosessin kautta. Tämän näkökulman mukaan asiakkaat nähdään aktiivisina toimijoina passiivisten vastaanottajien sijaan – mikä on myös asiakassitoutumisen tärkeä näkökohta – ja voivat mahdollisesti saada myös enemmän arvoa tällaisesta vuorovaikutuksesta sitoutumalla yritykseen (Ng ym., 2020).

Vargo ja Lusch (2004) esittivät alkuperäisessä Palvelukeskeisen logiikan mallissaan kahdeksan peruslähtökohtaa eli premissiä, mutta ovat myöhemmin päivittäneet mallia ja nykyään se esitetään kymmenen premissin pohjalta (Vargo & Lusch, 2008), joista neljä ovat Brodien ym. (2011) mielestä erityisen tärkeitä määriteltäessä asiakassitoutumisen taustalla olevia käsitteellisiä perusteita. Nämä neljä premissiä ovat (Vargo & Lusch, 2008):

- ”Asiakas on aina arvon yhteisluoja”
- ”Kaikki sosiaaliset ja taloudelliset toimijat ovat resurssien integroijia”
- ”Arvo määräytyy aina ainutlaatuisesti ja ilmiömäisesti hyödynsaajan toimesta”
- ”Palvelukeskeinen näkemys on luonnostaan asiakaslähtöinen ja relationaalinen”

Kyseiset premissit tukevat asiakassitoutumisen kannalta tärkeitä perusteita, kuten vuorovaikutteisuutta ja verkottuneisuutta sekä palvelun transaktiota ylittävää, relationaalista luonnetta. Vargon ja Luschin (2004) sanoin: ”Se mikä edeltää ja seuraa transaktiota, kun yritys solmii suhteen asiakkaisiin, on tärkeämpää kuin itse transaktio”. Lisäksi ne tukevat myös Arvon yhteisluonnin keskeisiä periaatteita.

2.2.3 Arvon yhteisluonti

Arvon yhteisluontia voidaan pitää keskeisenä osana Palvelukeskeisen Logiikan suuntausta; asiakkaan osuutta arvonluonnissa on korostettu jo Vargon ja Luschin

(2004) alkuperäisessä Palvelukeskeisen logiikan mallissa, jonka kuudennen premissin mukaan ”asiakas on aina arvin yhteisluoja”. Näin ollen sekä Palvelukeskeisessä logiikassa että Arvon yhteisluonnissa asiakas nähdään arvon yhteistuottajana sen sijaan, että hän toimisi vain ostajan, vastaanottajan tai käyttäjän rajatussa roolissa arvoketjun päässä. Kuitenkin Palvelukeskeisen logiikan keskeinen ajatus siitä, että yritys ei luo tai määritä arvoa, vaan voi ainoastaan tarjota arvolutupauksia asiakkailleen, on Arvon yhteisluonnin kannalta liian suppea, sillä esimerkiksi Grönroos ja Voima (2013) korostavat määritelmässään molemminpuolista arvонуontia toteamalla, että arvонуonti on ”yhteinen prosessi, jossa yritykset ja asiakkaat yhdessä (tai asiakkaat muiden toimijoiden kanssa) luovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa arvoa”.

Myös Alexander ja Jaakkola (2015) painottavat vuorovaikutuksen keskeisyyttä luomassaan viitekehityksessä, jonka mukaan asiakkaiden sitoutumiskäyttäytyminen tuottaa arvoa asiakkaalle, yritykselle ja myös muille sidosryhmille integroimalla kummankin osapuolen tarjoamia resursseja, kuten aikaa, tietoa ja vaivaa (Jaakkola & Alexander, 2014), vaihdon ja vuorovaikutuksen kautta. Asiakkaiden sitoutumiskäyttäytyminen voi siis vaikuttaa arvонуontiin niin asiakkaan ja yrityksen-, asiakkaan ja muiden sidosryhmien- kuin myös muiden sidosryhmien ja yrityksen välillä, jolloin se on erityisen hyödyllinen tutkittaessa arvонуontia. Toisaalta, koska arvонуontia pidetään sisäänrakennettuna osana transaktiota, se ei ole samassa määrin vapaaehtoista, roolin ulkopuolista käyttäytymistä, kuin asiakkaiden sitoutumiskäyttäytyminen (Alexander & Jaakkola, 2015; Jaakkola & Alexander, 2014). Roolin ulkopuolisella käyttäytymisellä Jaakkola ja Alexander (2014) viittaavat ”asiakkaiden pyrkimykseen edistää organisaation etua sen sijaan, että toimisivat oman edun nimissä”.

2.3 Sitoutumisen ulottuvuudet

Vaikka sitoutumisen merkitys markkinoinnissa on tunnustettu, käsitettä koskeva tutkimus on edelleen hajanaista ja kirjallisuudessa ilmenee useita erilaisia määritelmiä ja käsitteellistyksiä (Ng ym., 2020). Tarkastelemalla tässä kirjallisuuskatsauksessa koottuja määritelmiä (Taulukko 1) on selvää, että sitoutumisen täsmällisestä luonteesta ja sen roolista markkinoinnissa ei ole yksimielisyyttä. Tämä on Ng:n ym. (2020) mukaan huolestuttavaa, sillä määritelmien yhdenmukaisuuden puute voi johtaa virheellisiin tulkintoihin ja lisäksi aiheuttaa entistä enemmän eroavaisuuksia käsitteen tulevassa tutkimuksessa.

Vuoteen 2012 asti asiakassitoutumista koskevat tutkimukset tarkastelivat käsitettä enimmäkseen yleisellä tasolla, mutta sen jälkeen tutkimuksissa alettiin keskittyä myös spesifimpiin konteksteihin, kuten tuotemerkkeihin, verkkoyhteisöihin ja palveluihin (Islam & Rahman, 2016). Esimerkiksi Hollebeek (2011) tarkastelee sitoutumista koskevassa tutkimuksessaan brändiin liittyvää

sitoutumista, Brodie, Ilić, Jurić ja Hollebeek (2013) tutkivat kuluttajien sitoutumisen luonnetta sekä laajuutta online-brändiympäristöissä ja Jaakkola ja Alexander (2014) käsittelevät asiakassitoutumista ja -sitoutumiskäyttäytymistä palvelujärjestelmien näkökulmasta. Asiakassitoutumista koskevien tutkimusten tarkastelu siis osoittaa, että sitoutumisesta on syntynyt myös useita alamuotoja, kuten esimerkiksi Hollebeekin (2011) tarkastelema brändisitoutuminen.

Tähän mennessä sitoutumista on markkinointikirjallisuudessa tarkasteltu pääasiassa neljästä eri ulottuvuudesta: kognitiivisesta, emotionaalisesta, käyttäytymiseen liittyvästä sekä sosiaalisesta. Kognitiivinen- ja emotionaalinen ulottuvuus tarkoittavat, että asiakkaan sitoutuminen on mielentila ja perustuu tunteisiin, kun taas käyttäytymiseen liittyvä- ja sosiaalinen ulottuvuus kuvaavat sekä nykyisten että potentiaalisten asiakkaiden osallistumista niin transaktiutilanteissa kuin niiden ulkopuolellakin (Vivek, Beatty & Morgan, 2012). Joissakin tutkimuksissa, kuten esimerkiksi Jaakkolan ja Alexanderin (2014) tutkimuksessa, asiakassitoutumista on kuvattu yksiulotteisena käsitteenä, mutta suurin osa määritelmistä tarkastelevat asiakassitoutumista moniulotteisena käsitteenä, joka koostuu kognitiivisesta, emotionaalisesta sekä käyttäytymiseen liittyvästä ulottuvuudesta (Bowden, 2009; Brodie ym., 2011; Hollebeek, 2011). Islamin ja Rahmanin (2016) määritelmä puolestaan kattaa edellä mainittujen ulottuvuuksien lisäksi myös sosiaalisen ulottuvuuden, kun taas Verleyen ym. (2014) määritelmässä korostuu kognitiivinen-, käyttäytymiseen liittyvä- sekä sosiaalinen ulottuvuus.

TAULUKKO 1 Sitoutumisen määritelmät ja niiden ulottuvuudet

Lähde	Määritelmä	Kognitiivinen	Emotionaalinen	Käyttäytymiseen liittyvä	Sosiaalinen
Bowden, 2009	”Psykologinen prosessi, joka mallintaa taustalla olevia mekanismeja, joilla asiakasuskollisuus muodostuu palvelun uusille asiakkaille sekä mekanismeja, joilla uskollisuutta voidaan ylläpitää toistuvien asiakkaiden kohdalla”	X	X	X	
Hollebeek, 2011	”Asiakkaan kognitiivisen, emotionaalisen ja käyttäytymiseen liittyvän panostuksen taso tietyissä brändiin liittyvissä vuorovaikutustilanteissa”	X	X	X	
Brodie ym., 2011	”Psykologinen tila, joka syntyy vuorovaikutteisten, yhdessä luotujen asiakaskokemusten ja keskeisen toimijan/kohteen	X	X	X	

	(esim. brändin) kanssa keskeisissä palvelusuhteissa”				
Jaakkola & Alexander, 2014	”Käyttäytyminen, jonka kautta asiakkaat tekevät vapaaehtoisia resurssipanostuksia, jotka kohdistuvat brändiin tai yritykseen, mutta menevät pidemmälle kuin mikä on olennaista transaktioiden kannalta, tapahtuvat keskeisen kohteen ja/tai muiden toimijoiden välisissä vuorovaikutustilanteissa ja johtuvat motivaatiotekijöistä”			X	
Islam & Rahman, 2016	”Asiakkaan valmius osallistua aktiivisesti ja olla vuorovaikutuksessa keskeisen kohteen (esim. brändi/organisaatio/yhteisö/verkkosivusto/organisaation toiminta) kanssa, [joka] vaihtelee suunnaltaan (positiivinen/negatiivinen) ja suuruudeltaan (korkea/matala) riippuen asiakkaan vuorovaikutuksen luonteesta eri kosketuspisteiden (fyysinen/virtuaalinen) kanssa”	X	X	X	X
Verleye ym., 2014	”Psykologinen tila, joka heijastaa asiakkaiden vuorovaikutteisia, yhdessä luomista edistäviä kokemuksia yrityksen kanssa” ... ”Vapaaehtoinen, harkinnanvarainen asiakaskäyttäytyminen, joka on keskittynyt yritykseen”	X		X	X

2.4 Sitoutuminen B2B-kontekstissa

Kuluttajamarkkinoilla sitoutuneiden asiakkaiden on todettu osoittavan muun muassa lisääntyntä uskollisuutta ja tyytyväisyyttä (Jaakkola & Alexander, 2014), minkä katsotaan voivan vaikuttaa niin yrityksen suorituskykyyn kuin maineeseenkin (Islam & Rahman, 2016). Vaikka nämä asiakassitoutumisen myönteiset seuraukset voivat toistua myös B2B-ympäristössä, markkinointikirjallisuudessa on tähän mennessä tarkasteltu sitoutumista

ensisijaisesti yritysten ja kuluttajien välisissä eli B2C-yhteyksissä (Kleinaltenkamp, Karpen, Plewa, Jaakkola & Conduit, 2019), ja on tehty vain vähän tutkimuksia, joissa keskitytään sitoutumiseen yritysten välisessä kontekstissa. Jaakkola ja Aarikka-Stenroos (2019) kuitenkin toteavat, että muiden asiakkaiden vaikutus tunnustetaan yhä useammin keskeiseksi ostopäätöksiin vaikuttavaksi tekijäksi myös B2B-kontekstissa, jossa asiakassitoutumisen kasvava vaikutus alkaa näkyä yhä selkeämmin.

Tutkijoiden keskittyminen yksilötason sitoutumiseen on ollut käsitteellisesti riittämätöntä yritysten välisen markkinoinnin luonnostaan monitoimijaisen luonteen huomioon ottamiseksi (Kleinaltenkamp ym., 2019). Yritysten sisällä ostopäätöksiin voivat osallistua eri työntekijöitä eri osastoilta kuin toiminnoistakin ja käyttöönottajat voivat lisäksi olla niitä, jotka eivät ole ostopäätökseen osallistuneet millään lailla. Kirjallisuutta tarkastelemalla voi havaita, että B2B-kontekstissa ei useinkaan puhuta asiakassitoutumisesta vaan toimijasitoutumisesta (*actor engagement*), joka Conduitin, Karpenin, Plewan ja Kleinaltenkampin (2019) mukaan otettiin kirjallisuudessa käyttöön palveluympäristön monimutkaisuuden vuoksi, jossa sitoutumista tapahtuu paitsi kuluttajien ja yritysten välillä myös yritysten ja muiden toimijoiden, kuten sidosryhmien, välillä ja lisäksi myös yritysten välillä, josta B2B-kontekstissa onkin kyse. Tämän vuoksi pelkkä asiakassitoutumisen termi ei riitä kattamaan kaikkien toimijoiden välistä sitoutumista, sillä toimijat eivät välttämättä ole aina asiakkaita. Nykyiset määritelmät toimijan sitoutumisesta kuitenkin heijastavat aikaisempaa asiakassitoutumista koskevaa kirjallisuutta, sillä niissä tiedostetaan sitoutumiskäyttäytymisen vaikutus arvonluontiprosesseihin sekä sitoutumisen vuorovaikutteinen- ja transaktioita ylittävä luonne.

Toimijaa kuuluisi Storbackan (2019) mukaan tarkastella niin yksittäisenä toimijana (ihminen) kuin toimijaryhminäkin (organisaatio), sillä B2B-kontekstissa on tarpeen ymmärtää useiden yksittäisten toimijoiden kollektiivista sitoutumista. Kun sitoutumista tarkastellaan kollektiivisen tason ilmiönä, eli toimijaryhminä, se heijastaa yrityksissä tapahtuvan sitoutumisen todellista luonnetta. Myös Kleinaltenkamp ym. (2019) ovat Storbackan (2019) kanssa samaa mieltä siitä, että sitoutuminen voi tapahtua niin kollektiivisella kuin yksilölliselläkin tasolla. He määrittelevät kollektiivisen sitoutumisen ”useiden toimijoiden yhteisiksi kognitiivisiksi, emotionaaliseksi ja käyttäytymiseen liittyviksi taipumuksiksi, jotka ilmenevät heidän vuorovaikutuksellisessa pyrkimyksessään kohti keskeistä tavoitetta”. Tämä lähestymistapa on olennainen tarkasteltaessa organisaatioita, jotka luonnostaan koostuvat useista toimijoista. Määritelmästä voidaan havaita, että yksilön sitoutumisen tavoin myös kollektiivinen sitoutuminen käsittää kognitiivisia, emotionaalisia ja käyttäytymiseen liittyviä ulottuvuuksia, mikä viestii näiden kolmen ulottuvuuden olevan merkityksellisiä sekä yksilöllisessä että kollektiivisessä sitoutumisessa. Organisaatioympäristössä yksilötasolla tapahtuva sitoutuminen vaikuttaa kollektiiviseen sitoutumiseen (Kleinaltenkamp ym., 2019) merkiten sitä, että ne ovat vahvasti yhteyksissä toisiinsa. Esimerkiksi käytöksellään sitoutuneet työntekijät voivat vaikuttaa muiden työntekijöiden myönteiseen

käyttäytymiseen johtaen viime kädessä myös heidän sitoutumiseensa ja täten edistään sitoutumista kollektiivisella tasolla. Näin ollen, vaikka yksilötason sitoutuminen on käsitteellisesti riittämätön yritysten välisessä kontekstissa, yhdessä kollektiivisen sitoutumisen kanssa ne luovat kattavan teoreettisen pohjan sitoutumisen tarkasteluun yritysten välillä.

Yhtenä sitoutumiskäyttäytymisen ilmenemismuotona B2B-kontekstissa Jaakkola ja Aarikka-Stenroos (2019) esittävät asiakasreferenssin (*customer reference*). Asiakasreferenssillä tarkoitetaan menetelmiä, joiden avulla myyjäyritys voi antaa potentiaalisille asiakkaille näyttöä siitä, miten se on onnistunut palvelemaan asiakkaitaan, eli toisin sanoen suosituksia. Referenssit voivat olla esimerkiksi asiakastarinoita, jotka on julkaistu myyjäyrityksen verkkosivuilla, jolloin kyse on epäsuorista referensseistä, tai ne voivat olla myös asiakkaiden kertomia kokemuksia suusanallisen eli Word-of-Mouth-viestinnän välityksellä, eli suoria referenssejä. Sitoutuneen asiakkaan referenssit tarjoavat myyjäyritykselle resursseja, jotka voivat johtaa myynnin kehitykseen sekä näkyvyyden, maineen ja imagon paranemiseen vaikuttaen sen houkuttelevuuteen ja markkina-asemaan. (Jaakkola & Aarikka-Stenroos, 2019.) Potentiaaliset asiakkaat sen sijaan saavat ostopäätöstä helpottavaa tietoa, sillä referenssit viestivät, että myyjäyrityksen tarjonta on laadukasta. Jaakkolan ja Aarikka-Stenroosin (2019) tekemässä tutkimuksessa käy ilmi, että haastateltavat ostajat kokivat referenssien helpottaneen heidän ostoprosessiaan, sillä ne tarjosivat heille uskottavaa, toisten ostajien kokemuksiin pohjautuvaa tietoa, joka oli myös helposti ja nopeasti saatavilla – nopeuttaen näin heidän päätöksentekoaan. Edelleen, koska myyjäyrityksiä vertaileva tiedonhaku vaatii ostajayritykseltä ajallisten resurssien lisäksi usein myös taloudellisia resursseja, voivat referenssit auttaa vähentämään tiedonhakuun vaadittavia kustannuksia. Näin ollen voidaan päätellä, että referenssit ovat erityisen hyödyllisiä potentiaalisten asiakkaiden kääntämisessä ostajiksi.

Asiakasreferenssin vaikuttavuus kasvaa, jos potentiaalinen asiakas samaistuu referenssiasiakkaaseen esimerkiksi toimialan tai kulttuurin samankaltaisuuksien kautta (Jaakkola & Aarikka-Stenroos, 2019). Samaa käytöstä voidaan havaita myös kuluttajien välisessä eli C2C-kontekstissa, jossa kuluttajat vakuuttuvat helpommin esimerkiksi toisten kuluttajien suosituksista tai tuotearvosteluista silloin, kun he voivat samaistua heihin (Solomon, 2019, 351-352). Joillain ihmisillä on suuri vaikutus käyttäytymiseemme ja mielipiteisiimme siis yksinkertaisesti siitä syystä, että tunnemme olevamme samanlaisia kuin he. Tällöin koemme, että samaistuttavan kohteen ongelma, johon olemme hakemassa ratkaisua, on samanlainen kuin meillä. Siksi myös uskomme, että heidän suosittelemansa tuote tai palvelu hyödyttäisi yhtä lailla myös meitä. Tästä päätellen voidaan todeta, että kuluttajien ja yritysten sitoutumiskäyttäytymisessä on kaiken kaikkiaan myös huomattavia samankaltaisuuksia.

3 DIGITALISAATION AIHEUTTAMAT MUUTOKSET B2B-MARKKINOINNISSA JA B2B-MARKKINOINNIN TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

Yhä haastavammat markkinaolosuhteet ja merkittävät muutokset asiakastarpeissa muokkaavat voimakkaasti B2B-markkinoita ja siirtävät yritysten huomion asiakaslähtöisiin haasteisiin (Wiersema, 2013). Nämä ovat ratkaisevia aikoja B2B-markkinoijille, mikä näkyy myös markkinoinnin kirjallisuudessa. Yhä useampi artikkeli käsittelee tapoja, joilla yritykset voisivat suuntautua kohtia asiakaslähtöisempiä tapoja harjoittaa liiketoimintaa vastatakseen paremmin markkinoiden muuttuvia vaatimuksia ja mahdollisuuksia.

Tässä luvussa tarkastellaan kirjallisuudessa esiin nousseita digitalisaation aikaansaamia muutoksia B2B-markkinoinnissa, jotka on jaettu kolmeen tunnistettuun pääryhmään; sosiaalinen media, digitaalinen sisältömarkkinointi sekä markkinoinnin automaatio. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 2) on yhteenveto tarkasteltujen tutkimusten jaottelusta aihepiireittäin. Sosiaalisen median, digitaalisen sisältömarkkinoinnin ja markkinoinnin automaation merkitys nykypäivän B2B-markkinoinnissa näkyy muun muassa tutkimusten kasvaneena määränä, josta voidaan myös olettaa niiden saavuttavan aikaisempaa merkittävämmän roolin sekä markkinointia koskevassa kirjallisuudessa että alan ammattilaisten keskuudessa, jolloin niitä hyödynnettäisiin yhä laajemmin osana yritysten markkinointistrategioita tulevaisuudessa.

TAULUKKO 2 Digitalisaation aikaansaamia muutoksia B2B-markkinoinnissa koskevat tutkimukset aihepiireittäin

Lähde	Aihepiiri	Tutkimuksen kohde
Cartwright, Liu & Raddats, 2021	Sosiaalinen media	Sosiaalisen median strateginen käyttö suhteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä asiakkaisiin

		sekä muihin sidosryhmiin B2B-kontekstissa.
Dwivedi, Ismagilova, Rana & Rawan, 2021	Sosiaalinen media	Sosiaalisen median käyttö B2B-yrityksissä ja sen rooli B2B-sektorin digitaalisessa muutoksessa.
Keinänen & Kuivalainen, 2015	Sosiaalinen media	Miten B2B-asiakkaat käyttävät sosiaalista mediaa, mitkä ovat tämän käyttäytymisen taustalla olevia tekijöitä ja miten he altistuvat sosiaalisen median markkinoinnille B2B-kontekstissa?
McShane, Pancer & Poole, 2019	Sosiaalinen media	Mitkä ovat sosiaalisen median viestien ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat verkkokäyttäjien sitoutumiseen B2B-yrityksiin? Miten B2B-yritysten sosiaalisen median sisältö vaikuttaa sitoutumiseen verkossa?
Salo, 2017	Sosiaalinen media	Sosiaalista mediaa koskevan tutkimuksen edistyminen B2B-markkinoinnissa; kuinka paljon tutkimusta on olemassa sosiaalisen median hyödyntämisestä B2B-markkinoinnissa, ja mitkä ovat mahdollisia tulevaisuuden kehityssuuntia?
Holliman & Rowley, 2014	Digitaalinen sisältömarkkinointi	Ammattilaisten näkemykset kasvavan digitaalisen B2B-sisältömarkkinoinnin ilmiön luonteesta, prosesseista sekä haasteista.
Järvinen & Taiminen, 2016	Digitaalinen sisältömarkkinointi, Markkinoinnin automaatio	Miten digitaalinen sisältömarkkinointi voidaan yhdistää B2B-myyntiprosesseihin markkinoinnin automaation avulla tavalla, jolla saavutetaan liiketoimintahyötyjä; digitaalisen sisältömarkkinoinnin ja markkinoinnin automaation teknisten välineiden

		yhdistämisen hyödyt sekä haasteet.
Yaghtin, Safarzadeh & Zand, 2020	Digitaalinen sisältömarkkinointi	Digitaalisen sisältömarkkinointistrategian suunnittelu B2B-sektorilla yrityksen tärkeimpien markkinointitavoitteiden saavuttamiseksi
Biegel, 2009	Markkinoinnin automaatio	Markkinoinnin automaation nykytila sekä tulevaisuudennäkymät
Bucklin, Lehmann & Little, 1998	Markkinoinnin automaatio	Visio markkinoinnin automaation pitkän aikavälin tulevaisuudennäkymistä; näkemys vuodelle 2020
Corsaro, Maggioni & Olivieri, 2021	Markkinoinnin automaatio	Miten myynti- ja markkinointijärjestelmien integrointi tuottaa arvoa yrityksille Covid-19:n jälkeisessä skenaariossa? Mitkä ovat myynti- ja markkinointijärjestelmien automatisoinnin arvoa lisäävät tekijät B2B-ostajien näkökulmasta?
Heimbach, Kostyra & Hinz, 2015	Markkinoinnin automaatio	Automatisoitu markkinointiprosessi ja sen tehokkaan toiminnan kannalta keskeiset edellytykset
Redding, 2015	Markkinoinnin automaatio	Voivatko asiakkuudenhallinta ja markkinoinnin automaatio toimia liimana, joka auttaa sovittamaan yhteen myynnin ja markkinoinnin, jotta B2B-yrityksistä saataisiin entistä asiakaskeskeisempiä?

3.1 Sosiaalinen media

Sosiaalisen median käyttöä B2C-sektorilla on tutkittu laajasti ja sen tärkeyttä tunnustettu sen myötä, minkä vuoksi B2C-yritykset ovat jo pidemmän aikaa osanneet hyödyntää sen tarjoamia mahdollisuuksia liiketoiminnassaan (Keinänen & Kuivalainen, 2015). B2B-tutkijat ovat kuitenkin alkaneet tunnustamaan sosiaalisen median merkityksen myös B2B-kontekstissa (Keinänen

& Kuivalainen, 2015; Salo, 2017), mikä näkyy B2B-yritysten sosiaalisen median käyttöä koskevien tieteellisten artikkeleiden määrän lisääntymisessä viimeisen vuosikymmenen aikana. Ennen vuotta 2014 artikkeleita julkaistiin vuodessa vain muutamia, kun taas vuosina 2014–2015 niiden määrä alkoi kasvamaan huomattavasti, mikä viestii sitä, että B2B-sektorin sosiaalisen median käyttöön alettiin tuolloin kiinnittämään paljon enemmän akateemista huomiota (Cartwright ym., 2021). Sosiaalisesta mediasta on näin ollen tulossa yhä arvokkaampi väline myös B2B-yrityksille.

Kaplan ja Haenlein (2010) määrittelevät sosiaalisen median ”joukkona Internet-pohjaisia sovelluksia, jotka perustuvat Web 2.0:n ideologiseen ja teknologiseen perustaan ja jotka mahdollistavat käyttäjien tuottaman sisällön luomisen ja vaihtamisen”. Määritelmän keskeisiä elementtejä ovat verkkosisältö sekä käyttäjien- ja teknologian keskeiset roolit sen luomisessa. Sosiaalisen median markkinointi taas kuvaa yrityksen sosiaalisten verkostojen käyttöä markkinointitarkoituksiin (Keinänen & Kuivalainen, 2015). Sosiaalisella medialla on tärkeä rooli yritysten digitaalisessa muutoksessa, sillä ostajat tukeutuvat yhä enemmän digitaalisiin lähteisiin (Dwivedi ym., 2021) ja näin ollen myös sosiaalisen median käyttö on yhä merkittävämmässä osassa heidän ostoprosessejaan. Digitaalisten lähteiden hyödyntäminen ostoprosessissa tekee B2B-asiakkaista tietoisempia ja vaativampia (Wiersema, 2013), sillä myyjäyrityksiä on Internetin avulla helpompi verrata keskenään. B2B-asiakkaat käyttävätkin usein Internetiä heti ensimmäisenä tietolähteenä ostoprosessin alkuvaiheessa (Wiersema, 2013) ja ovat pääasiassa tekemisissä verkkosisältöjen kanssa ennen kuin he ottavat yhteyttä myyjäyritykseen (Holliman & Rowley, 2014). Asiakkaat siis tietävät paremmin mitä he haluavat ja lisääntyneen kilpailun vuoksi heillä on markkinoilla enemmän valinnanvaraa kuin koskaan ennen, tehden heistä myös arvostelukykyisempiä sekä vaikutusvaltaisempia. Näin ollen sosiaalinen media edustaa mullistavaa uutta suuntausta (Kaplan & Haenlein, 2010), ja B2B-yritysten olisi syytä ottaa sosiaalisen median teknologiat käyttöön osaksi markkinointiaan ja kehittää tehokkaita sosiaalisen median strategioita.

Sosiaalisen median tarjoamaa potentiaalia ei olla tähän mennessä vielä B2B-kontekstissa hyödynnetty riittävästi (Cartwright ym., 2021), mutta B2B-yritysten osallistuminen sosiaalisessa mediassa on kuitenkin viime aikoina lisääntynyt voimakkaasti ja siten sen hyödyntäminen on yleistymässä (Dwivedi ym., 2021; Keinänen & Kuivalainen, 2015; McShane ym., 2019). Facebook, Twitter ja LinkedIn ovat Dwivedin ym. (2021) mukaan yleisimmät B2B-yritysten käyttämät sosiaalisen median alustat. Lisäksi heidän tekemänsä kirjallisuuskatsauksen avulla Dwivedi ym. (2021) erottelivat tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat sosiaalisen median käyttöönottoon B2B-yrityksissä; näitä olivat koettu käytettävyyys, työntekijöiden tekniset taidot, sidosryhmien aiheuttama paine, koettu hyödyllisyys sekä innovatiivisuus. Sosiaalisen median käyttöönoton vaikuttavista tekijöistä erityisesti työntekijöiden teknisillä taidoilla sekä sidosryhmien aiheuttamalla paineella vaikutti olevan merkittävä vaikutus.

Sosiaalisesta mediasta on olemassa useita hyötyjä, jotka vastaavat B2B-yritysten tarpeita. Kiinnostava huomio on, että suurin osa näistä hyödyistä ovat samankaltaisia kuin B2C-kontekstissa (Dwivedi ym., 2021), mutta silti sosiaalista mediaa koskeva tutkimus on painottunut lähinnä B2C-kontekstiin. McShanen ym. (2019) mukaan sosiaalinen media vaikuttaa myönteisesti:

- uusien asiakkaiden houkuttelemiseen
- tietoisuuden lisäämiseen
- vahvempien suhteiden luomiseen asiakkaiden kanssa
- viestinnän tehostamiseen
- verkkoliikenteen lisäämiseen
- asiakaspalautteen keräämiseen sekä
- brändin rakentamisen tehostamiseen

Dwivedi ym. (2021) sen sijaan tunnistavat suuremman joukon hyötyjä yrityksen sosiaalisen median käytöstä, joista tämän tutkielman kannalta olennaisimpina nousivat esiin edellä mainittujen lisäksi myös muun muassa arvon luominen, yrityksen uskottavuuden parantaminen sekä asiakkaiden sitoutumisen edistäminen. Yritykset voivat siis käyttää sosiaalista mediaa luodakseen arvoa vuorovaikutussuhteissa asiakkaiden kanssa sekä rakentaakseen vahvempia suhteita asiakkaisiinsa, edistäen näin heidän sitoutumistaan. Salo (2017) korostaa, että kanavien tyyppi ja valinta vaikuttavat haluttuun markkinointitulokseen, joten yritysten on mietittävä, millaista sisältöä, mitä kanavia ja millaisia strategioita käyttäen voidaan saavuttaa haluttuja tuloksia. Sosiaalinen media muuttuu Kaplanin ja Haenleinin (2010) mukaan hyvinkin nopeasti. Yritysten on siis tärkeää luoda sosiaalisen median strategioitansa niin, että ne vastaavat kunkin ajankohdan vaatimuksia ja ”trendejä” sekä soveltuvat mahdollisimman moneen eri sosiaalisen median kanavaan.

3.2 Digitaalinen sisältömarkkinointi

Yksi perustavanlaatuisen digitalisaation aikaansaama muutos B2B-sektorilla on digitaalisten viestintäkanavien kasvava vaikutus asiakkaiden ostopäätöksiin (Järvinen & Taiminen, 2016), jota Covid-19-pandemia on lisännyt entisestään, kun asiakkaat ovat siirtyneet laajasti digitaalisiin kanaviin voidakseen olla vuorovaikutuksessa yritysten kanssa sekä ostaakseen tuotteita tai palveluita (Corsaro ym., 2021). B2B-ostajat ovat hyödyntäneet verkkoa myös tiedon etsimiseen ja arvioimiseen helpottaakseen päätöksentekoprosessiaan (Järvinen & Taiminen, 2016), ja näin ollen sen kasvava merkitys B2B-sektorilla on kannustanut myyjäyrityksiä julkaisemaan digitaalista sisältöä, jolla saada nykyiset tai potentiaaliset asiakkaat vuorovaikutukseen yrityksen kanssa.

Järvisen ja Taimisen (2016) mukaan B2B-ostajien aktiivinen rooli verkossa on synnyttänyt uuden paradigman B2B-sektorilla nimeltä '(digitaalinen) sisältömarkkinointi', jonka he määrittelevät tekemiensä haastattelujen pohjalta "prosesseina, joissa luodaan ja toimitetaan sisältöä kohdeasiakkaille tavoilla, jotka tuovat lisäarvoa ja sitouttavat heidät suhteisiin yrityksen kanssa". Termillä "sisältö" kirjoittajat viittaavat kaikkiin digitaalisen sisällön muotoihin. Määritelmä on muodostettu Hollimanin ja Rowleyn (2014) B2B-kontekstiin räätälöidyn määritelmän pohjalta, jonka mukaan digitaalinen B2B-sisältömarkkinointi on "relevantin, kiinnostavan ja ajankohtaisen sisällön luominen, välittäminen ja jakaminen, jotta asiakkaat saadaan sitoutettua ostoprosessin sopivassa vaiheessa...". Määritelmässä korostuu näkemys, jonka mukaan asiakkaat hakeutuvat aktiivisesti yrityksen pariin, koska se tarjoaa heille relevanttia, kiinnostavaa ja ajankohtaista sisältöä. Yaghtin ym. (2020) puoltavat tätä ajatusta toteamalla, että yritykset voivat luoda luottamusta julkaisemalla relevanttia ja kiinnostavaa sisältöä, sillä sosiaalisen median kanavien käytön uskotaan lisäävän asiakkaiden luottamusta myyjien rehellisyyteen sekä kykyyn ja täten johtavan uusien asiakkaiden houkuttelemiseen tai olemassa olevien asiakkaiden kohdalla asiakasuskollisuuden parantumiseen. Relevanttiuden, kiinnostavuuden ja ajankohtaisuuden lisäksi Holliman ja Rowley (2014) uskovat asiakkaiden arvioivan yrityksen luomaa sisältöä myös sen perusteella, onko se heille opettavaa tai viihdyttävää.

Sisältömarkkinointi tarjoaa ratkaisun Outbound-markkinoinnin, joka tunnetaan myös nimellä keskeyttävä markkinointi, tilalle, jonka tehokkuuden on huomattu olevan nykypäivänä heikentymässä (Holliman & Rowley, 2014). Outbound-markkinoinnissa yritykset lähettävät yksisuuntaisia, tuotepohjaisia viestejä, joiden tarkoituksena on keskeyttää internetin käyttäjät (Bezovski, 2015). Sisältömarkkinoinnin ideana sen sijaan on herättää asiakkaiden kiinnostus, jotta he hakeutuisivat itse yrityksen pariin (Holliman & Rowley, 2014) ja siten myös vuorovaikutukseen yrityksen kanssa. Sisältömarkkinoinnissa ei pyritä vakuuttamaan asiakkaita yrityksen tuotteiden erityisistä eduista (Yaghtin ym., 2020), vaan sisällön tarkoituksena on kertoa yrityksen "tarina" (Holliman & Rowley, 2014) ja tuoda jotakin lisäarvoa asiakkaille. Toisin sanoen sisältöä ei luoda vain tuotteiden tai palveluiden ympärille, vaan markkinoilta pyritään erottautumaan esimerkiksi yrityksen olemuksella tai uniikeilla piirteillä kilpailijoihin nähden. Yksi hyvä keino tähän on brändäys.

Perinteisesti brändäystä on pidetty tarpeettomana B2B-kontekstissa (Leek & Christodoulides, 2011; Lynch & De Chernatony, 2004), mutta brändin rakentamisesta on kuitenkin tullut yhä tärkeämpää myös B2B-yrityksille, erityisesti sellaisille, jotka toimivat maailmanlaajuisilla teknologiamarkkinoilla, joilla brändi on luottamuksen ja laadun merkki (Kotler & Pfoertsch, 2006). Sisältömarkkinoinnin keskeisiä tavoitteita ovatkin muun muassa brändin tunnettuus ja luotettavan aseman luominen markkinoilla (Holliman & Rowley, 2014). Vahva brändi antaa asiakkaille myönteisen käsityksen niistä ominaisuuksista, johon yritys halutaan liittää (Leek & Christodoulides, 2011); Kotleria ja Pfoertschia (2006) lainaten "brändit eivät ole sitä, mitä yritys myy,

vaan ne edustavat sitä, mitä yritys tekee ja mikä tärkeintä, mitä yritys on". Näin ollen voidaan ajatella, että yritykselle brändi on sama kuin mitä maine on henkilölle. Kotler ja Pfoertsch (2006) määrittelevät lisäksi brändin 1) lupauksena, 2) markkinoilla vallitsevien käsitysten kokonaisuutena, 3) yrityksen asemana markkinoilla asiakkaiden mielissä sekä 4) yhdistelmänä ominaisuuksia, hyötyjä, uskomuksia sekä arvoja, jotka erilaistavat ja yksinkertaistavat päätöksentekoprosessia.

Emotionaaliset tekijät ovat olennainen osa brändiä ja sen rakentamista. Lynch ja De Chernatony (2004) korostavat emotionaalisia tekijöitä toteamalla, että aineettomiin, tunteisiin perustuviin ominaisuuksiin perustuvien brändien katsotaan olevan kestävämpiä muihin kilpailijoihin nähden. Myös Kotler ja Pfoertsch (2006) tuovat esiin brändin emotionaalisten tekijöiden merkityksen toteamalla, että "brändi on emotionaalinen, sillä on persoonallisuus ja se vangitsee asiakkaidensa sydämet ja mielet". Kuitenkin yksi merkittävimmistä syistä siihen, miksi brändäystä on pidetty tarpeettomana B2B-kontekstissa on usko, jonka mukaan brändin emotionaaliset tekijät eivät vaikuta B2B-ostajiin johtuen yritysten välisten markkinoiden ominaispiirteistä ja ostotoiminnan luonteesta. Yleisesti ottaen on ajateltu, että B2B-ostajien päätöksentekoprosessit ovat rationaalisempia kuluttajien päätöksentekoprosesseihin verrattuna, eikä tunteilla näin ollen olisi vaikutusta päätöksiin (Lynch & De Chernatony, 2004). Monet johtajat ovatkin vakuuttuneita siitä, että brändäys on ilmiö, joka rajoittuu ainoastaan kuluttajamarkkinoihin (Kotler & Pfoertsch, 2006). Muun muassa Microsoft, IBM, Accenture, Intel ja Oracle osoittavat kuitenkin toisin ja tarjoavat näyttöä siitä, että osa maailman vahvimmista ja menestyneimmistä brändeistä ovat B2B-brändejä. Myös Lynch ja De Chernatony (2004) sekä Kotler ja Pfoertsch (2006) kumoavat uskomuksen emotionaalisten tekijöiden merkityksettömyydestä B2B-kontekstissa toteamalla, että B2B-ostajiin vaikuttavat rationaalisten tekijöiden lisäksi myös emotionaaliset brändiin liittyvät tekijät.

Ottaen huomioon, että yksilöiden tekemiin päätöksiin vaikuttavat emotionaaliset tekijät (Lynch & De Chernatony, 2004), ja että B2B-ostopäätökset ovat yleensä yksilöiden tekemien päätösten yhdistelmä, voidaan tehdä johtopäätös, että emotionaaliset tekijät vaikuttavat myös B2B-ostopäätöksiin. Kuitenkin se, missä määrin ne vaikuttavat ostopäätöksiin vaihtelee muun muassa tuotetyypin, ostotilanteen ja yksilöihin liittyvien tekijöiden, kuten roolin sekä osallistumisen tason, mukaan (Lynch & De Chernatony, 2004). Myös ostopäätökseen osallistuvan yksilön luonne vaikuttaa siihen, kuinka vastaanottavainen hän on brändäykselle (Leek & Christodoulides, 2011).

Tehokas sisältömarkkinointi perustuu siihen, että yritys "katsoo itseään asiakkaan silmin" (Holliman & Rowley, 2014). Toisin sanoen ollakseen tehokasta, sisältömarkkinoinnin on oltava kohdistettua, jolloin sisältö tulisi luoda asiakkaiden tai potentiaalisten asiakkaiden tarpeiden ja kiinnostusten pohjalta. Asiakkaiden tarpeiden mukaisen merkityksellisen ja kiinnostavan sisällön tarjoaminen auttaa yrityksiä rakentamaan tietoisuutta ja uskollisuutta (Yaghtin ym., 2020). Lisäksi, jotta sisältömarkkinoinnin avulla voitaisiin edistää

sitoutumista, on sisällön tuottettava asiakkaille arvoa (Holliman & Rowley, 2014). Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi tekemällä sisällöstä relevanttia, kiinnostavaa tai ajankohtaista kohdeasiakkaille. Yaghtinin ym. (2020) tekemän tutkimuksen tulosten mukaan tunnepainotteiset sisältöluokat ovat kohdeyleisön näkökulmasta arvokkaimpia ja tehokkaimpia sisältöluokkia.

Vaikka sisältömarkkinoinnin onnistunut toteutus auttaa yrityksiä lisäämään tietoisuutta, houkuttelemaan uusia asiakkaita, rakentamaan luottamusta, kasvattamaan asiakasuskollisuutta sekä sitouttamaan asiakkaita, joutuvat yritykset kohtaamaan myös lukuisia haasteita pyrkimyksissään implementoida sisältömarkkinointia osaksi markkinointistrategioitaan. Hollimanin ja Rowleyn (2014) tekemässä tutkimuksessa tarkastellaan esimerkkejä haasteista, joita yritykset voivat kohdata tehokkaan digitaalisen sisältömarkkinointistrategian kehittämässä.

Yksi suurimmista haasteista on markkinoijien perinteinen ajattelutapa, jonka mukaan sisällön on oltava myyvää, eli sen on keskityttävä yrityksen tarjoamiin tuotteisiin tai palveluihin. Pelkillä tuotteilla tai palveluilla ei nykypäivän yhä kilpailluilla markkinoilla ole mahdollista luoda kestävää kilpailuetua niin B2B- kuin B2C-markkinoillakaan (Lynch & De Chernatony, 2004), minkä takia yritysten olisi pyrittävä erottautumaan kilpailijoistaan ja kiinnittämään huomiota siihen, millä tavalla ne voisivat tuottaa lisäarvoa asiakkailleen. Yritysten on myös vaikea ymmärtää, että sisältömarkkinointi on kulttuurinen sitoutuminen eikä vain yksittäinen kampanja tai markkinointitekniikka, jolla saavutetaan lyhyen aikavälin tuloksia. Myynnin lyhyen aikavälin kasvattamisen sijaan sisältömarkkinoinnilla tavoitellaan pitkän aikavälin tavoitteita (Yaghtin ym., 2020), joten sitä olisi pikemminkin tarkasteltava yrityksen sisäisenä ja jatkuvana kulttuurisena asenteena, jossa keskitytään pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen – kuten aitojen suhteiden rakentamiseen asiakkaiden kanssa – eikä niinkään lyhytaikaisten kampanjoiden toteuttamiseen. Ongelmana on kuitenkin se, että tulokset eivät ole heti näkyvissä, vaan mitattavissa olevien tulosten aikaansaaminen voi kestää huomattavasti kauemmin kuin muiden markkinointitoimien tulosten aikaansaamisessa. Mitattavissa olevien tulosten saavuttamiseen tarvittava viive voi tällöin olla esteenä johdon sitoutumiselle sisältömarkkinointiin tehtäviin investointeihin. Jos johto ei ymmärrä täysin sisältömarkkinoinnin tuomaa arvoa asiakkaille ja yrityksille, nousee esiin haasteita koskien johdon suhtautumista sisältömarkkinointiin. Lisäksi tuloksissa nousi esiin huoli digitaalisen sisällön luomisen ja julkaisemisen matalista markkinoille pääsyn esteistä, sillä käytännössä mikä vain yritys voi tehdä sisältöä digitaalisissa alustoissa. Tällöin yksittäisen yrityksen sisällön erottautuminen kaiken saatavilla olevan sisällön joukosta vaikeutuu. (Holliman & Rowley, 2014.) Ratkaisuna tähän voidaan kuitenkin hyödyntää aiemmin mainittuja keinoja tehokkaan sisältömarkkinoinnin onnistumiselle, kuten kohdentamista kohdeyleisön tarpeiden ja kiinnostusten pohjalta, tekemällä sisällöstä kohdeyleisölle kiinnostavaa, relevanttia ja ajankohtaista sekä tuottamalla kohdeyleisölle jotakin lisäarvoa, jota muiden kilpailijoiden on vaikea jäljitellä.

3.3 Markkinoinnin automaatio

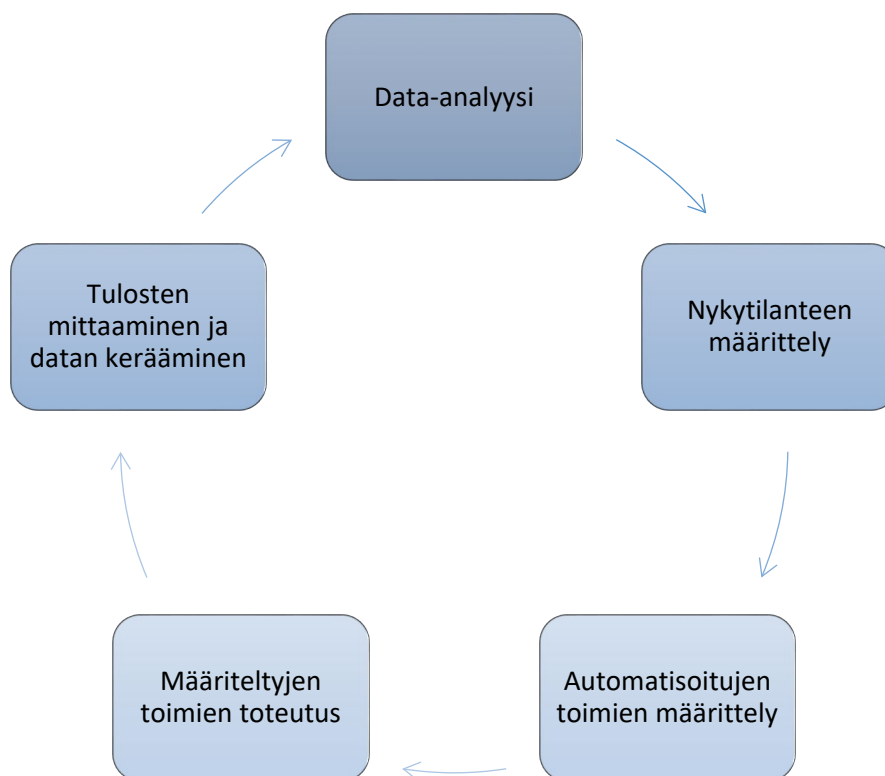
Nykypäivän liiketoimintaympäristön monimutkaisuuden hallitsemiseksi on kehitetty useita teknologioita, joista markkinoinnin automaatio (*marketing automation*) on Reddingin (2015) mukaan tänä päivänä yksi markkinointitekniikan lupaavimmista alueista. Ajatus markkinointitoimintojen automatisoinnista ei ole uusi, vaan se juontaa juurensa 1990-luvulle, jolloin Bucklin ym., (1998) esittivät oman visionsa teknologian roolista tulevaisuuden markkinoinnissa ja ennustivat sen siirtyvän ”päätoiminnan tukemisesta päätoiminnan automatisointiin” vuoteen 2020 mennessä. He uskoivat, että markkinointitoimintojen automatisointi johtaisi parempaan tuottavuuteen ja päätöksentekoon, korkeampaan markkinointi-investointien tuottoon sekä parempaan asiakastyytyvyyteen ja -uskollisuuteen räätälöityjen markkinointitoimien ansiosta. Termi ”markkinoinnin automaatio” otettiin kuitenkin käyttöön vasta hieman myöhemmin, kun 2000-luvun alussa Little (2001) esitteli sen ensimmäistä kertaa (Corsaro ym., 2021). Nykyistä markkinoinnin automaatiota koskevaa kirjallisuutta tarkastelemalla voidaan todeta Bucklinin ym. (1998) vision toteutuneen, sillä markkinoinnin automaatio kasvattaa jatkuvasti suosiotaan sekä markkinoijien että tutkijoiden keskuudessa (Biegel, 2009; Corsaro ym., 2021; Järvinen & Taiminen, 2016).

Varhainen markkinoinnin automaatio keskittyi sähköpostimarkkinointiin, jolla tarjottiin automatisoitua, asiakkaiden käyttäytymisen perusteella kohdennettua viestintää (Redding, 2015), mutta nykyään on jo lukuisia eri markkinointitoimintoja, joita voidaan automatisoida. Markkinoinnin automaatiota käsittelevässä kirjallisuudessa on termille esitetty kaksi päänäkökulmaa – toiminnallinen sekä strateginen. Esimerkiksi Buttle ja Maklan (2015) pitävät markkinoinnin automaatiota teknologiana, jota voidaan soveltaa markkinointiprosessien suorittamisessa, eli he näkevät sen pikemminkin markkinointitoimintojen automatisointiin käytettävänä välineenä. Järvinen ja Taiminen (2016) sen sijaan määrittelevät markkinoinnin automaation strategiseksi aloitteeksi, jolla on potentiaalia mullistaa organisaatorakenteet, prosessit sekä markkinointitoimintojen toteuttamisen kulttuuria. Käytännössä yritysten on markkinoinnin automaatiota sovellettaessa yhdistettävä nämä kaksi näkökulmaa keskenään, sillä teknologia tarjoaa puitteet toimintojen automatisoinnille, mutta ihmisten on kuitenkin määriteltävä järjestelmiä ohjaavat strategiat.

Markkinoinnin automaation avulla voidaan vapauttaa resursseja tehtävistä, jotka voidaan hoitaa automaattisesti (Biegel, 2009), eli esimerkiksi monet rutiininomaiset tehtävät. Tällöin vapautuneet resurssit voidaan hyödyntää pitkän aikavälin tähtääviin strategisimpiin tehtäviin sekä päätöksiin (Bucklin ym., 1998), jolloin työn painopiste saataisiin strategisempaan suuntaan. Automatisoimalla tehtäviä, jotka ovat aiemmin vaatineet manuaalista työtä,

yritys voi saavuttaa huomattavia kustannussäästöjä, mikä voi viime kädessä vaikuttaa myös positiivisesti yrityksen kannattavuuteen (Corsaro ym., 2021).

Automatisoitu markkinointiprosessi vastaa normaalia markkinointihallintaprosessia, mutta sisältää myös automaatio-osuuden. Ensin tehdään data-analyysi ja määritellään nykytilanne. Tämän pohjalta määritellään keskeiset tavoitteet sekä joukko automatisoituja toimia, jotka voidaan toteuttaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun määritellyt toimet on toteutettu, voidaan tuloksia mitata ja kerättyä dataa analysoida sekä mukauttaa tarvittaessa toimintasuunnitelmaa. (Heimbach ym., 2015.) Dataa hyödynnetään siis jokaisen prosessin alussa sekä lopussa ja prosessien voidaan näin ollen ajatella kiertävän sykleissä, kuten kuviossa 2 näkyy; edellisen prosessin kerättyä dataa hyödynnetään seuraavan prosessin data-analyysissä, minkä pohjalta sen prosessin toimet määritellään. Dataa voidaan kerätä käyttäjän verkkokäyttäytymisen eli ”digitaalisen jalanjäljen” pohjalta, jota markkinoinnin automaatiojärjestelmät seuraavat evästeiden ja IP-osoitteiden avulla (Järvinen & Taiminen, 2016). Pitkälle automatisoidut järjestelmät voivat myös itse määrittellä toteutettavat toimet analysoimansa datan pohjalta (Heimbach ym., 2015), jolloin kuten aiemmin mainittu, ihmisen vastuulle jäävät lähinnä järjestelmän toimintaa määrittelevät strategiset päätökset. Markkinoinnin automaation avulla tehdyt päätökset toteutettavista toimista ovatkin todennäköisesti täsmällisempiä kuin ihmisten tekemät, sillä ihmisten tiedonhankintaan- ja käsittelyyn liittyy Bucklinin ym. (1998) mukaan luonnostaan rajoituksia - esimerkiksi ihminen ei pysty käsittelemään läheskään niin suurta tiedon määrää kuin tietokone.



KUVIO 2 Automatisoitu markkinointiprosessi

Muuttuvien markkinaolosuhteiden ja tulevaisuuden tuomien haasteiden kohtaaminen vaatii yritysten sisäisten toimintojen välistä saumatonta yhteistyötä (Wiersema, 2013). Erityisesti markkinoinnin ja myynnin välistä yhteistyötä pidetään merkityksellisenä B2B-markkinoinnin edistämiseksi (Wiersema, 2013) ja Järvisen ja Taimisen (2016) mukaan se on olennaisen tärkeässä roolissa myös markkinoinnin automaatiassa. Tietojen integrointi on avainasemassa, kun halutaan saada mahdollisimman laaja ymmärrys sekä potentiaalisista että nykyisistä asiakkaista (Corsaro ym., 2021). Redding (2015) uskookin myynti- ja markkinointitoimintojen integroinnin olevan merkityksellisessä roolissa asiakaskeskeisen liiketoiminnan luomiseksi. Integroinnin myötä markkinointiosasto saisi syvällisempää tietoa asiakassuhteiden hallintajärjestelmissä olevista asiakastiedoista, jolloin se pystyy kohdistamaan toimiaan oikeisiin kohderyhmiin, kun taas myyntiosasto saisi enemmän tietoa markkinointitoimien kautta tunnistetuista liideistä (Wiersema, 2013), joihin se voi sitten puolestaan kohdistaa omat resurssinsa. Näin ollen markkinointi- ja myyntijärjestelmien integrointi tukee ja tehostaa kummankin osaston toimintaa ja voi täten edistää merkittävästi myös koko yrityksen tehokkuutta.

Tarjoamalla oikeaa sisältöä oikeille kohderyhmille markkinoinnin automaatio edistää pitkäkestoisten ja vahvempien asiakassuhteiden kehittämisen (Corsaro ym., 2021). Näin asiakkaat myös sitoutuvat helpommin yritykseen, kun he kokevat viestinnän perustuvan heidän tarpeidensa ja mieltymystensä syvälliseen ymmärrykseen (Buttle & Maklan, 2015).

Asiakaskokemusta parantava ominaisuus markkinoinnin automaatiassa on myös reaaliaikaisen tiedon tuottaminen, jonka avulla voidaan jatkuvasti parantaa markkinointiprosesseja (Biegel, 2009) ja siten vastata asiakkaiden tarpeisiin tehokkaammin ja vaikuttavammin (Corsaro ym., 2021). Ottaen huomioon kaikki markkinoinnin automaation asiakaskeskeiset hyödyt, voidaan todeta sen edesauttavan digitaalista sisältömarkkinointia (Järvinen & Taiminen, 2016), jonka ytimessä on sisällön optimoiminen kohderyhmiä puhuttelevaksi relevanttiuden, kiinnostavuuden ja ajankohtaisuuden avulla.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tutkielman tavoitteena oli selvittää miten B2B-yritykset voivat sitouttaa asiakkaitaan digitaalisessa ympäristössä. Tutkimuskysymykseen vastaaminen edellytti syvällisen ymmärryksen asiakassitoutumisen taustalla olevista tekijöistä, joita avattiin tutkielman toisessa luvussa perehtymällä asiakassitoutumisen sekä sitouttamisen määritelmiin, asiakassitoutumisen teoreettiseen perustaan, sitoutumisen eri ulottuvuuksiin sekä B2B-kontekstissa tapahtuvaan sitoutumiseen.

Tutkielmaan valittuja asiakassitoutumista koskevia määritelmiä tarkastelemalla voidaan todeta sitoutumisen luonteen olevan transaktioita ylittävää, relationaalista, vapaaehtoista, vuorovaikutuksellista sekä tunteisiin perustuvaa. Sitoutumisen edellytyksiä ovat luottamuksellisuus ja yhteisluonnin kautta muodostuva ylivoimainen arvo kilpailijoihin verrattuna. Näin ollen yritykset voivat edistää sitoutumista rakentamalla luottamuksellisia ja syvällisempiä suhteita asiakkaisiin, joissa pyritään tuottamaan ylivoimaista arvoa kilpailijoihin verrattuna. Kolmen toisessa luvussa tarkasteltavan teorian – suhdemarkkinointi, palvelukeskeinen logiikka ja arvon yhteisluonti – havaittiin sisältävän useita asiakassitoutumisen kannalta tärkeitä perusteita, mikä vahvistaa niiden muodostavan asiakassitoutumisen teoreettisen perustan.

Sitoutumista on markkinointikirjallisuudessa tähän mennessä tarkasteltu pääasiassa neljästä eri ulottuvuudesta, jotka ovat erotettavissa myös tässä tutkielmassa olevista asiakassitoutumisen määritelmistä. Nämä neljä ulottuvuutta ovat kognitiivinen ulottuvuus, emotionaalinen ulottuvuus, käyttäytymiseen liittyvä ulottuvuus sekä sosiaalinen ulottuvuus. Huomattava osa tarkastelluista määritelmistä paljastavat yleisen, kolmiosaisen (kognitiivinen, emotionaalinen, käyttäytymiseen liittyvä) ulottuvuuksien yhdistelmän (Bowden, 2009; Brodie ym., 2011; Hollebeek, 2011), mutta esimerkiksi Jaakkolan ja Alexanderin (2014) määritelmä kuvaa sitoutumista yksiulotteisena käsitteenä, kun taas Islamin ja Rahmanin (2016) sekä Verleyen ym. (2014) määritelmissä on erotettavissa myös sosiaalinen ulottuvuus. Näin ollen sitoutumisen voidaan todeta olevan pääasiassa moniulotteinen käsite. Vaikka yksiulotteisten

lähestymistapojen etuna on yksinkertaisuus, ne eivät välttämättä riitä vastaamaan sitoutumisen laaja-alaista luonnetta.

B2B-kontekstissa tapahtuvassa sitoutumisessa ilmenee useita yhtäläisyyksiä yksilötasolla tapahtuvaan sitoutumiseen. Asiakassitoutumisen sijaan B2B-sitoutumista koskevassa kirjallisuudessa käytetään termejä "toimijasitoutuminen" sekä "kollektiivinen sitoutuminen", jotka heijastavat paremmin yrityksissä tapahtuvan sitoutumisen todellista monitoimijaista luonnetta. Kuten asiakassitoutumista koskevassa kirjallisuudessa, myös toimijasitoutumista koskevassa kirjallisuudessa tiedostetaan sitoutumiskäyttäytymisen vaikutus arvonaluontiprosesseihin sekä sitoutumisen vuorovaikutteinen ja transaktiota ylittävä luonne. Edelleen Kleinaltenkampin ym. (2019) määritelmässä, jonka mukaan kollektiivinen sitoutuminen on "useiden toimijoiden yhteiset kognitiiviset, emotionaaliset ja käyttäytymiseen liittyvät taipumukset, jotka ilmenevät heidän vuorovaikutuksellisessa pyrkimyksessään kohti keskeistä tavoitetta" korostuu vuorovaikutteisuus, minkä lisäksi määritelmä paljastaa kollektiivisen sitoutumisen käsittävän yksilötason sitoutumisen tavoin kognitiivisia, emotionaalisia ja käyttäytymiseen liittyviä ulottuvuuksia. Näin ollen näiden kolmen ulottuvuuden voidaan todeta olevan merkityksellisiä sekä yksilötasolla että kollektiivisella tasolla tapahtuvaan sitoutumiseen. Koska yksilötasolla tapahtuva sitoutuminen vaikuttaa kollektiiviseen sitoutumiseen (Kleinaltenkamp., 2019), B2B-kontekstissa tapahtuvan sitoutumisen tarkastelu vaatii kummankin tason huomioonottamista.

Kolmannessa luvussa tarkasteltiin kirjallisuudessa esiintyneitä digitalisaation aikaansaamia muutoksia B2B-markkinoinnissa, joilla on yhteys asiakkaiden sitouttamiseen. Näitä ovat sosiaalinen media, digitaalinen sisältömarkkinointi sekä markkinoinnin automaatio. Digitaalisilla kanavilla on ollut Covid-19-pandemian aikana keskeinen rooli asiakassuhteiden ylläpitämisessä, sillä yhteiskuntaa koskevat rajoitukset estivät kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen. Tämän seurauksena yritysten oli löydettävä tapoja ylläpitää suhteita fyysisen ympäristön lisäksi myös digitaalisessa ympäristössä. Vaikka sosiaalisen median, digitaalisen sisältömarkkinoinnin ja markkinoinnin automaation käyttö on alkanut yleistymään B2B-sektorilla jo ennen pandemian puhkeamista, voidaan Covid-19:n jälkeisessä skenaariossa odottaa näiden muutosten olevan yhä merkittävämmässä roolissa yritysten liiketoiminnassa sekä suhteiden hallinnassa, mikä korostaa niiden merkityksen tulevaisuuden B2B-markkinoinnissa.

Niin sosiaalisen medialla, digitaalisella sisältömarkkinoinnilla kuin markkinoinnin automaatiollakin voidaan havaita olevan useita myönteisiä vaikutuksia, jotka edistävät asiakkaiden sitoutumista. Sosiaalinen media on nykypäivän yrityksille yhä tärkeämmässä roolissa, sillä digitaalisen viestinnän yleistyminen on johtanut dramaattiseen kulttuuriseen muutokseen B2B-sektorilla (Järvinen & Taiminen, 2016) ja yhä useampi B2B-ostaja tukeutuu digitaalisiin lähteisiin ostoprosessissaan. Hyödyntämällä sosiaalista media markkinoinnissaan yritykset voivat tehostaa brändin rakentamista, luoda arvoa

vuorovaikutussuhteissa asiakkaiden kanssa sekä rakentaa vahvempia suhteita asiakkaisiin, edistäen näin heidän sitoutumistaan. Sosiaalinen media ei täten vaikuta ainoastaan siihen, miten yritykset ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, vaan se muuttaa myös tapaa, jolla arvoa tuotetaan. Jotta B2B-yritykset voisivat onnistuneesti ottaa käyttöön sosiaalisen median osaksi markkinointiaan, niiden on (Dwivedi ym., 2021):

- Perehdyttävä erilaisiin sosiaalisen median välineisiin
- Arvioitava eri välineiden tuomia mahdollisuuksia ja esteitä
- Määriteltävä sopivat, yrityksen kokonaisstrategian kanssa linjassa olevat sosiaalisen median strategiat
- Mitattava sosiaalisen median käytön tuloksellisuutta.

Vaikka sosiaalinen media on tunnistettu tärkeäksi sitouttamisen välineeksi, akateeminen tutkimus on painottunut lähinnä B2C-kontekstiin. Näin ollen uskon, että aiheen tutkimustyön laajentaminen olisi kannattavaa sekä markkinoinnin akateemisille tutkijoille että B2B-markkinoinnin ammattilaisille.

Digitaalisen sisältömarkkinoinnin ja sosiaalisen median markkinoinnin liiketoiminnalliset tavoitteet ovat monin tavoin samanlaisia, sillä molemmissa konsepteissa keskeisiä tekijöitä ovat arvon luominen ja brändin tunnettuus. Digitaalista sisältöä voidaan luoda ja jakaa sosiaalisen median kanavien kautta, mutta myös muissa digitaalisissa alustoissa, kuten yrityksen verkkosivuilla tai blogissa (Buttle & Maklan, 2015). Luomalla ja välittämällä kohdeasiakkaille relevanttia, kiinnostavaa ja ajankohtaista sisältöä yritykset voivat rakentaa luottamusta, parantaa asiakasuskollisuutta sekä edistää asiakkaiden sitoutumista. Digitaalisissa ympäristöissä luottamus onkin olennaisen tärkeää, kun halutaan sitouttaa asiakkaita (Holliman & Rowley, 2014).

Sisältömarkkinointia tukevana tekijänä voidaan käyttää brändäystä, sillä brändi tuo sisällön tuottamiseen johdonmukaisuutta ohjaamalla sitä, ja lisäksi brändin avulla voidaan erottautua markkinoilla kilpailusta sekä luoda asiakasuskollisuutta (Kotler & Pfoertsch, 2006). Vaikka brändäystä on perinteisesti pidetty tarpeettomana B2B-kontekstissa johtuen uskosta, jonka mukaan emotionaaliset tekijät eivät ole merkityksellisiä yritysten välisillä markkinoilla, tässä tutkielmassa todettiin asian olevan toisin ja brändin tärkeyden olevan kasvussa myös B2B-yritysten keskuudessa. Luomalla emotionaalisia yhteyksiä asiakkaisiin, B2B-brändit voivat rakentaa kestäväää kilpailuetua ja selviytyä markkinoilla vallitsevasta kilpailusta. Brändin merkitys suhteen ylläpitämisessä voi kuitenkin vähentyä, kun muut tekijät, kuten luotettavuus, tulevat tärkeämmiksi ja suhteesta on kehittynyt pitkäaikainen (Leek & Christodoulides, 2011).

Onnistuneen sisältömarkkinoinnin toteuttamiseksi yritysten tulisi (Holliman & Rowley, 2014):

- Omaksua strateginen lähestymistapa sisältömarkkinointiin, jossa se nähdään kulttuurisena asenteena; lyhyen aikavälin kampanjoiden

sijaan on keskityttävä aitojen suhteiden rakentamiseen pitkällä aikavälillä

- Sovittaa sisältömarkkinoinnin tavoitteet yhteen luotettavan brändiaseman rakentamisen kanssa
- Ymmärtää, miten digitaalinen sisältömarkkinointi täydentää muita yrityksen markkinointitoimia
- Tiedostaa, että arvokkaan sisällön tarjoaminen edellyttää asiakkaiden syvällistä ymmärrystä
- Kehittää ymmärrystä erityyppisen sisällön roolista ja tehokkuudesta eri yleisöille
- Määrittää mittarit, joilla voidaan mitata sisältömarkkinoinnin aikaansaamia tuloksia.

Tehokkaampien sisältömarkkinointistrategioiden toteuttamiseksi B2B-yritykset voivat käyttää markkinoinnin automaatiota tietojen keräämiseen potentiaalisilta sekä olemassa olevilta asiakkailta, jotta ne voivat toimittaa heille reaaliaikaista, kohdeasiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin pohjautuvaa sisältöä. Näin markkinoinnin automaatio edistää pitkäkestoisten ja vahvempien asiakassuhteiden kehittämisen, mikä edelleen edistää asiakkaiden sitoutumista, kun he kokevat viestinnän perustuvan heidän tarpeidensa ja mieltymystensä syvälliseen ymmärrykseen. Täten markkinoinnin automaation käyttöönoton ansiosta yritykset voivat parantaa markkinointikampanjoitaan, seurata asiakkaidensa käyttäytymistä ja tuottaa reaaliaikaista sisältöä, jonka avulla vastata asiakkaiden tarpeisiin tehokkaammin ja vaikuttavammin.

Yrityksen markkinointi- ja myyntiosaston välisen yhteistyön ja niiden järjestelmien integroinnin todettiin olevan olennaisen tärkeässä roolissa parhaiden tulosten saavuttamiseksi markkinoinnin automaatioissa. Integroimalla osastojen tiedot siten, että ne ovat kummankin osaston käytössä, voidaan saavuttaa mahdollisimman laaja ymmärrys sekä potentiaalisista että olemassa olevista asiakkaista. Tällöin kumpikin osasto voi kohdistaa omat resurssinsa tehokkaasti oikeisiin kohderyhmiin.

Corsaron ym. (2021) tekemässä tutkimuksessa kuitenkin ilmeni useita ongelmia, jotka yritykset kohtasivat markkinoinnin ja myynnin automaatiojärjestelmien käyttöönotossa. Yritykset kokivat muun muassa automaatoratkaisujen integroinnin yritysten olemassa oleviin tietokantoihin ja järjestelmiin haastavaksi minkä lisäksi järjestelmiin ja henkilöstön taitojen kehittämiseen vaadittavat investoinnit nähtiin korkeina. Parhaat ratkaisut olisivat siten sellaisia, joiden päivittäminen vaatii vain vähän tai ei lainkaan lisäinvestointeja, jolloin vain alkukustannukset olisivat korkeat, mutta niiden voitaisiin olettaa maksavan itsensä takaisin, sillä automaatoratkaisujen avulla voidaan saavuttaa huomattavia kustannussäästöjä. Myös puutteellinen yhteistyö markkinointi- ja myyntiosastojen välillä aiheutti ongelmia sekä automaatoratkaisujen käyttöönotossa että niiden varsinaisessa käytössä. Koska markkinoinnin automaatiota koskeva kirjallisuus, jossa käsitellään markkinointi- ja myyntiosastojen välistä yhteistyötä sekä niiden järjestelmien integrointia, on

vielä suhteellisen rajallista, ehdottaisin jatkotutkimusten paneutuvan näihin Corsaron ym. (2021) erottelemiin yritysten kohtaamiin haasteisiin automaatiojärjestelmien käyttöönotossa. Kohdistamalla tutkimukset automaatiioratkaisujen integrointiin yritysten olemassa oleviin tietokantoihin ja järjestelmiin sekä osastojen välisen yhteistyön sujuvoittamiseen, markkinointikirjallisuus voisi edesauttaa alan ammattilaisia näiden ongelmien kohtaamisessa ja siten edistää markkinoinnin automaation hyödyntämistä yritysten välisillä markkinoilla.

Tämä tutkielma lisää ymmärrystä sekä markkinoinnin akateemisille tutkijoille että B2B-markkinoinnin ammattilaisille siitä, miten B2B-asiakkaita voidaan sitouttaa digitaalisessa ympäristössä. Muista B2B-markkinoinnin kirjallisuudessa esiintyneistä tutkimuksista poiketen, tässä tutkielmassa sovellettiin pitkälti asiakassitoutumisen määritelmiä, niiden eri ulottuvuuksia sekä asiakassitoutumisen teoreettista pohjaa apuna B2B-kontekstissa tapahtuvan sitoutumisen syvälliseen ymmärrykseen. Tutkimus lisää tietämystä myös siitä miten B2B-kontekstissa kollektiivisella tasolla tapahtuvassa sitoutumisessa on huomattavia yhtäläisyyksiä yksilötasolla tapahtuvan sitoutumisen kanssa ja miten yksilötasolla tapahtuva sitoutuminen myös vaikuttaa suorasti tai epäsuorasti kollektiiviseen sitoutumiseen. Näin ollen alan ammattilaiset voivat hyödyntää jo olemassa olevaa tietämystään tai pyrkiä syventämään tietämystään yksilötasolla tapahtuvasta sitoutumisesta parhaiden tulosten aikaansaamiseksi myös B2B-kontekstissa. Lisäksi tutkielman teoreettinen kontribuutio luo hyvän pohjan aiheen jatkotutkimuksille, joita on tutkielmassa myös ehdotettu.

LÄHTEET

- Alexander, M., & Jaakkola, E. (2015). Customer engagement behaviours and value co-creation. In *Customer Engagement* (pp. 21-38). Routledge.
- Arslan, A., Golgeci, I., Khan, Z., Ahokangas, P., & Haapanen, L. (2021). COVID-19 driven challenges in international B2B customer relationship management: empirical insights from Finnish high-tech industrial microenterprises. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Arvey, R. D. (2009). Why face-to-face business meetings matter. *White Paper for the Hilton Group*.
- Berry, L. T. (1983). *Emerging perspectives on services marketing*. Amer Marketing Assn.
- Berry, L. L. (2002). Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000. *Journal of relationship marketing*, 1(1), 59-77.
- Bezovski, Zlatko (2015) Inbound Marketing - a new concept in digital business. In: 15th International Scientific Conference Society, Economy, Law, Technology and Humanity, 20–21 Nov 2015, Sibiu, Romania.
- Biegel, B. (2009). The current view and outlook for the future of marketing automation. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 10(3), 201-213.
- Bowden, J. L. H. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of marketing theory and practice*, 17(1), 63-74.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of service research*, 14(3), 252-271.
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of business research*, 66(1), 105-114.
- Bucklin, R., Lehmann, D., & Little, J. (1998). From decision support to decision automation: A 2020 vision. *Marketing Letters*, 9(3), 235-246.
- Buttle, F. & Maklan, S. (2015). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (Third edition.). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Cartwright, S., Liu, H., & Raddats, C. (2021). Strategic use of social media within business-to-business (B2B) marketing: A systematic literature review. *Industrial Marketing Management*, 97, 35-58.
- Conduit, J., Karpen, I. O., Plewa, C., & Kleinaltenkamp, M. (2019). Business actor engagement: Foundations, developments and opportunities. *Industrial Marketing Management*, 80, 1-3.

- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 66, 90-102.
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of business research*, 117, 284-289.
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Rana, N. P., & Raman, R. (2021). Social media adoption, usage and impact in business-to-business (B2B) context: A state-of-the-art literature review. *Information Systems Frontiers*, 1-23.
- Ellis, N. (2011). *Business-to-business marketing: Relationships, networks & strategies*. Oxford University Press.
- Gavin, R., Harrison, L., Plotkin, C. L., Spillecke, D., & Stanley, J. (2020). The B2B digital inflection point: How sales have changed during COVID-19. *McKinsey & Company* [Online].
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 9-29.
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing logic. *Asia-Australia marketing journal*, 4(1), 7-18.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the academy of marketing science*, 41(2), 133-150.
- Hacker, J., vom Brocke, J., Handali, J., Otto, M., & Schneider, J. (2020). Virtually in this together—how web-conferencing systems enabled a new virtual togetherness during the COVID-19 crisis. *European Journal of Information Systems*, 29(5), 563-584.
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of marketing science*, 45(3), 312-335.
- He, H., & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of business research*, 116, 176-182.
- Heimbach, I., Kostyra, D. S., & Hinz, O. (2015). Marketing automation. *Business & Information Systems Engineering*, 57(2), 129-133.
- Hollebeek, L. (2011). Exploring customer brand engagement: definition and themes. *Journal of strategic Marketing*, 19(7), 555-573.
- Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of research in interactive marketing*.

- Islam, J. U., & Rahman, Z. (2016). The transpiring journey of customer engagement research in marketing: A systematic review of the past decade. *Management Decision*.
- Jaakkola, E., & Aarikka-Stenroos, L. (2019). Customer referencing as business actor engagement behavior—Creating value in and beyond triadic settings. *Industrial marketing management*, 80, 27-42.
- Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The role of customer engagement behavior in value co-creation: a service system perspective. *Journal of service research*, 17(3), 247-261.
- Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164-175.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Keinänen, H., & Kuivalainen, O. (2015). Antecedents of social media B2B use in industrial marketing context: customers' view. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Kleinaltenkamp, M., Karpen, I. O., Plewa, C., Jaakkola, E., & Conduit, J. (2019). Collective engagement in organizational settings. *Industrial Marketing Management*, 80, 11-23.
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. Springer Berlin Heidelberg
- Leek, S., & Christodoulides, G. (2011). A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context. *Industrial marketing management*, 40(6), 830-837.
- Lilien, G. L. (2016). The B2B knowledge gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543-556.
- Little, J. D. (2001, June). Marketing automation on the internet. In *5th Invitational Choice Symposium* (pp. 1-5).
- Lynch, J., & De Chernatony, L. (2004). The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *Journal of Brand management*, 11(5), 403-419.
- McShane, L., Pancer, E., & Poole, M. (2019). The influence of B to B social media message features on brand engagement: A fluency perspective. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(1), 1-18.
- Ng, S. C., Sweeney, J. C., & Plewa, C. (2020). Customer engagement: A systematic review and future research priorities. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 28(4), 235-252.
- Pansari, A., & Kumar, V. (2017). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294-311.

- Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European journal of marketing*.
- Redding, S. (2015). Can marketing automation be the glue that helps align sales and marketing?. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16(4), 260-265.
- Salo, J. (2017). Social media research in the industrial marketing field: Review of literature and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 66, 115-129.
- Sands, S., Campbell, C., Ferraro, C., & Plangger, K. (2022). Buffering B2B service failure: The role of customer engagement. *Industrial Marketing Management*, 103, 47-60.
- Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management decision*.
- Solomon, M. R., Hogg, M. K., & Askegaard, S. (2019). *Consumer Behaviour* (7th Edition). Pearson International Content.
<https://bookshelf.vitalsource.com/books/9781292245461>
- Standaert, W., Muylle, S., & Basu, A. (2021). Business meetings in a post-pandemic world: When and how to meet virtually?. *Business Horizons*.
- Storbacka, K. (2019). Actor engagement, value creation and market innovation. *Industrial Marketing Management*, 80, 4-10.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Venkatesan, R. (2017). Executing on a customer engagement strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 289-293.
- Verleye, K., Gemmel, P., & Rangarajan, D. (2014). Managing engagement behaviors in a network of customers and stakeholders: Evidence from the nursing home sector. *Journal of service research*, 17(1), 68-84.
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of marketing theory and practice*, 20(2), 122-146.
- Wiersema, F. (2013). The B2B agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. *Industrial Marketing Management*, 4(42), 470-488.
- Yaghtin, S., Safarzadeh, H., & Zand, M. K. (2020). Planning a goal-oriented B2B content marketing strategy. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Youssef, Y. M. A., Johnston, W. J., AbdelHamid, T. A., Dakrory, M. I., & Seddick, M. G. S. (2018). A customer engagement framework for a B2B context. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

