

B2B取引における 顧客エンゲージメントの研究課題

青山学院大学大学院 博士後期課程

片桐 英毅

要約

ICTの活用による企業活動の変化は、B2B取引における売り手企業と顧客企業間の関係構築のあり方にも大きな影響を与え、顧客企業との関係性をより深化する手法と、関係性深化の程度を測定する基準を持つことが今日のB2B取引における売り手企業の重要な課題となっている。本稿では、近年、企業と顧客の関係性を築き、強化する概念として注目が高まっている顧客エンゲージメントを理論的枠組みに据え、B2B取引における関係性深化に対する顧客エンゲージメントの適用について先行研究レビューを行い検討した。その結果、既存のB2B文脈における顧客エンゲージメント研究では、B2B取引特有の状況や対象が考慮されていないことが明らかになった。これを踏まえ、今後取り組むべき研究課題と、方向性を提示する。

キーワード

顧客エンゲージメント, B2B取引, S-Dロジック

1. 本研究の背景と目的

1. 背景

近年、企業活動におけるICT (Information and Communication Technology) 活用が拡大し、顧客企業の購買行動の変化、売り手企業のマーケティング・営業活動の変化、およびビジネスモデルの変化など、多様な側面で影響を与えている。B2B取引において、従来、顧客企業が商品やサービスの情報を得るには、売り手企業のWebサイトや電話で問合せをするか、売り手企業の営業から直接説明を聞くことが一般的であった。しかし今日では、顧客企業はインターネットを通してそれらの情報を容易に入手でき、売り手企業の営業以上の情報を持つことさえ可能となっている (Trailer & Dickie, 2005)。一方、売り手企業においては、マーケティング活動、営業活動においてMarketing Automation, Sales Force AutomationなどITC導入が進み、顧客企業側が認知していない潜在ニーズを顕在化させ、先回りして解決策を提案するなど、ICT活用以前と比較すると売り手企業のマーケティング・営業活動はより高度化が進んでいる (Steward, Narus,

Roehm, & Ritz, 2019)。ICTの活用による企業活動の変化は、B2B取引における売り手企業と顧客企業間の関係構築のあり方にも大きな影響を与えている。従来のB2B取引で見られた売り手企業と顧客企業の関係構築は、売り手企業から顧客企業へ情報が伝達される一方的なコミュニケーションでの関係構築であった。しかし、今日では顧客企業が売り手企業の商材情報を自ら探索し、売り手企業やブランドに関する情報を他社へ発信するなど能動的な顧客企業を前提とした、適切な対応を適時に実施する相互コミュニケーションをベースとした関係構築がより重要となっている。このような状況変化において、顧客企業との関係性をより深化する手法と、関係性深化の程度を測定する基準を持つことが、今日のB2B取引における売り手企業の重要な課題となっている。

2. 本研究と本稿の目的

本研究の目的は、顧客エンゲージメント理論を用い、売り手企業と顧客企業との関係性を深化する要因の特定と、関係性深化の測定を試みる事である。顧客エンゲージメントは、企業が顧客との関係を築き、強化するためのアプローチであり (Brodie, Ilic, Juric, & Hollebeek, 2013)、企

業が持続可能な競争優位性を築く為の戦略的必須要件として位置付けられている (Brodie et al., 2013; Kumar & Pansari, 2016)。この顧客エンゲージメントの位置づけは本研究の課題に適合するもので、本研究の理論的枠組みとして顧客エンゲージメントが適切と判断する理由である。そこで、本稿では、B2B取引における関係性深化に対する顧客エンゲージメントの適用について検討し、今後の研究課題と方向性を提示する。

II. 先行研究

1. 先行研究レビューの方針

本研究の目的に従い、(1) B2B取引における顧客エンゲージメントの定義、(2) B2B取引における顧客エンゲージメントの構成要素、(3) B2B取引における顧客エンゲージメントの測定、および (4) B2B取引における購買プロセスの変化を、先行研究レビューの視点とする。この視点に従い、顧客エンゲージメントの理論的ルーツと定義、B2B文脈における顧客エンゲージメントの位置付けに関する先行研究レビューを行う。また、B2B取引における購買プロセスの変化を確認するため、B2B購買プロセス理論研究の先行研究レビューも行い、購買プロセス研究の変遷を整理する。

2. 顧客エンゲージメントの理論的ルーツと定義

(1) 顧客エンゲージメント研究へ注目

顧客エンゲージメント概念は組織行動論や心理学など他の学問分野で研究をされていたが (Hollebeek, Glynn, & Brodie, 2014), 2005年以降からマーケティング分野で盛んに取り上げられるようになった (Brodie et al., 2013)。Hollebeek, Srivastava, and Chen (2016)によれば、顧客エンゲージメント研究が増加した要因は、Marketing Science Institute (アメリカ・マーケティング科学研究所) が顧客エンゲージメントを優先すべき研究課題と指摘したことが影響している。Marketing Science Institute (2010, 2014) は、今日、顧客はWebサイト、ソー

シャル・メディアなど、多様なチャネルを活用したコミュニケーションが可能になり、来とは異なる新たな顧客行動が出現していると指摘し、顧客の経験と行動を理解する新たな重要な概念としてエンゲージメントの概念精緻化と測定方法の開発の必要性を説いた。すなわち、ICTの発達と利用によって複雑化した顧客行動を理解するための分析フレームワークとして顧客エンゲージメントを研究する意義を示したのである。

(2) 顧客エンゲージメントの定義

これまでに多様な顧客エンゲージメントの定義が提示されているが、顧客エンゲージメントは購買を超えた非取引行動を創出し、認知的、感情的、動機的行動の要素を含む多次元概念、すなわち、顧客エンゲージメントは心理と行動の両側面の考慮が必要であることが、研究者間での共通理解となっている (Brodie et al., 2011; Kumar & Pansari, 2016; Kumar, Rajan, Gupta, & Pozza, 2019) (表1)。

Brodie et al (2011) はS-Dロジックに関する論文において、「エンゲージメント」が使用されている論文が50以上あり、その2/3がB2C、1/3はB2Bに関する研究である事を示した。B2C文脈においてエンゲージメントは、経験、感情、創造性、コラボレーション、学習、コミュニティの相互作用に関して議論されてきた。一方、B2B文脈では、プロセス、共創、ソリューション開発または利用、相互作用、交換に関して議論されてきた (Brodie et al., 2011)。近年では、S-Dロジックの概念をより積極的に取込み、顧客エンゲージメント概念の進化を試みる研究動向が見られる。Hollebeek et al. (2016) は、Brodie et al. (2011) と Vargo and Lusch (2016) の概念を拡張し、S-Dロジックに基づく統合的な顧客エンゲージメントのフレームワークの提示を試みている。この統合的顧客エンゲージメントのフレームワークは、顧客リソースの統合と、顧客の知識共有、もしくは顧客知識の学びを先行要因として構成されている。そして、顧客エンゲージメントの結果要因として、顧客個人のオペラント・リソースの開発、対人関係のオペラント・リソースの開発、および共創、これら3つの便益が創出されると定義している。

表-1 顧客エンゲージメント定義

著者	対象	顧客エンゲージメントの定義	認知	感情	行動
Bowden (2009)	B2C	新規顧客に対し、顧客ロイヤリティが形成される根本的なメカニズムと、サービスブランドのリピート購入顧客のロイヤリティが維持される心理的プロセス	○	○	
van Doorn et al. (2010)	B2C	口コミ、推奨、他顧客の支援、ブログ作成、レビュー執筆などの動機付けの要因となる、購入を超えた顧客のブランド、または企業に向けた行動の表明			○
Brodie et al. (2011)	B2C	サービスリレーションシップにおける中心的な代理人/目的（例えばブランド）との、相互作用、共創的な顧客体験により生じる心理状態	○	○	○
Hollebeek (2011)	B2C	顧客のブランドに関連する状況に依存する心の状態のレベルは、ブランドの相互作用における特定レベルの認知、感情、行動の活動によって特徴付けられる	○	○	○
Vivek, Beatty, and Morgan (2012)	B2C	顧客または組織のいずれかが起こす、組織の提供物、または組織活動に対する、個人の参加の強度と関連性	○	○	○
Brodie et al. (2013)	B2C	認知的、感情的、行動的側面を含む多次元概念。エンゲージメントの先行要因となる他の関連概念との、またはブランドコミュニティ内の反復的なエンゲージメントプロセスにおける結果である関係交換プロセスにおいて中心的な役割を担う	○	○	○
Wirtz et al. (2013)	B2C	相互的な参加をもたらすオンラインブランドコミュニティとの一体感	○		○
Hollebeek et al. (2014)	B2C	中心的な消費者またはブランドの相互作用、またはそれに関連した消費者の積極的に数値されたブランド認知、感情および行動	○	○	○
So, King, and Sparks (2014)	B2C	購買状況以外における認知的、感情的、行動的な行為に現れるブランドに対する顧客の個人的な繋がり	○	○	○
Kumar and Pansari (2016)	B2C B2B	取引・非取引に関わらず、企業と顧客、潜在顧客、顧客と他顧客の相互作用。顧客エンゲージメントは、直接・間接的に、可視・非可視の形で企業業績に貢献する	○	○	○
Hollebeek et al. (2016)	B2C	動機付けされた顧客の自己効力感、オペラント・リソース中心の投資意志と、サービスシステムにおけるブランドとの相互作用に向けてのオペラントリソース	○	○	○
Kumar et al. (2019)	B2B	Hollebeek et al. (2016)と同様	○	○	○

出所：Brodie et al. (2011), Islam and Rahman (2016), Kumar et al. (2019), Pansari and Kumar (2017), を元に筆者作成

(3) 顧客エンゲージメントに関連する概念

顧客エンゲージメントは、顧客エンゲージメントのプロセスにおける先行要因、または結果要因の名義的ネットワーク内で中心的な役割を担っており (Brodie et al., 2011; Brodie et al., 2013; Pansari & Kumar, 2017), 顧客エンゲージメント概念の多様性に同調し、多様な先行要因と結果要因が提示されている (表2)。

これら要因の中で注目されるのが、顧客満足のように、新規顧客、または既存顧客など対象の違いにより先行要因

と結果要因の関係が変わる関連概念の存在である。これは、本研究の論点の1つであるB2B取引における顧客エンゲージメントの構成要素の検討において、状況設定によって構成要素や影響関係が変化する事を示唆するものである。

3. B2B文脈における顧客エンゲージメント

(1) 顧客エンゲージメントと企業業績

顧客エンゲージメントと企業業績との関係に注目した研

表-2. 顧客エンゲージメントの先行要因と結果要因

著者	顧客エンゲージメントの先行要因	顧客エンゲージメントの結果要因
Brodie et al. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> 顧客関与 (Wirtz et al.,2013) 顧客参加 (Cui & Wu,2016) 顧客満足：既存顧客 (Hollebeek,2011; Sleep, Bharadwaj, & Lam,2015) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客満足：新規顧客 (Hollebeek,2011) 自己ブランドの繋がり (Hollebeek et al.,2014) ブランドへの愛着 (Schau, Muñiz, & Arnould,2009) ブランドロイヤリティ (O'Brien, Jarvis, & Soutar, 015)
Hollebeek et al. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> 顧客リソースの統合 (Vargo & Lusch, 2016) 顧客知識の共有 (Ho & Ganesan, 2013; Kumar & Pansari, 2016) 顧客知識の学習 (Mena & Chabowski, 2015) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客個人のオペラント・リソースの開発 (Vargo & Lusch, 2016) 顧客の対人関係のオペラント・リソースの開発 (Vargo & Lusch, 2016) 顧客の共創 (Vargo & Lusch, 2016)
Kumar and Pansari (2016)	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメント (Catteeuw, Flynn, & Vonderhorst, 2007) 	<ul style="list-style-type: none"> 企業業績 (Kumar, 2013)
Kumar, Rajan, Gupta, and Pozza (2017); Pansari and Kumar (2017)	<ul style="list-style-type: none"> 満足度 (Howard & Sheth, 1969) 感情的な愛着 (Thomson, MacInnis, & Whan Park, 2005) 	<ul style="list-style-type: none"> 直接的な貢献 (Pansari & Kumar, 2017) 間接的な貢献 (Pansari & Kumar, 2017)

出所：Hollebeek et al. (2016), を元に加筆し筆者作成

究は乏しく、特にB2B取引の文脈での研究実績は限られている。B2B文脈における顧客エンゲージメントの代表的な研究として、Kumar and Pansari (2016)の研究があげられる。Kumar and Pansari (2016)は、Kumar, Aksoy, et al. (2010)で提示した概念を元に、従業員エンゲージメントが顧客エンゲージメントに影響を与え、その結果として企業業績に影響を与える概念モデルを構築した。Kumar and Pansari (2016)は、調整変数としてB2BとB2Cの違い、製造業とサービス業の違いを設定し、これら調整変数によって企業業績に差が生じると仮説を設定した。検証の結果、B2Cと比較しB2B、また製造業と比較してサービス業の方が、売り手企業の従業員が顧客とのコミュニケーションに関与する機会が多く、従業員エンゲージメントが高まった結果として顧客エンゲージメントが高まり、企業業績に影響する事を示した。

Kumar et al. (2019)は、サービス経験と顧客エンゲージメントが直接・間接的に企業業績に影響する関係について議論をしている。Kumar et al. (2019)は、Pansari and Kumar (2017)の概念フレームワークを元に、ポジティ

ブなサービス経験が顧客エンゲージメントを高めるという仮説を構築した。仮説に用いられた影響変数は、企業関連要因、サービスの複雑さの知覚、企業への信頼、ロイヤリティプログラムへの参加、顧客の努力、テクノロジーの採用、ソーシャルメディアの活用、市場タイプであり、これらの影響変数の組合せとサービス経験との関係について仮説を提示している。

4. B2B 購買プロセス理論研究の系譜

Steward et al. (2019)は、1950年台から2018年に至るまでのB2B購買プロセスの理論研究を整理し、B2B購買プロセス理論研究の系譜と進化を確認した(表3)。

B2B購買プロセス理論の研究テーマは、取引、状況、影響、反応、関係、ネットワークを経て、カスタマー・ジャーニーへ進化しており、今日のB2B購買プロセス理論研究では、カスタマー・ジャーニーへの注目が高まっている(Steward et al., 2019)。カスタマー・ジャーニーは、顧客体験を構成する全ての購買ステージと顧客接点を企業と共に通過するプロセスであり、購買前体験、購買体験、購買後体験の3つの顧客体験ステージで構成される。カスタマー・ジャー

表—3 B2B 購買プロセス理論研究の系譜と進化

年/ 研究テーマ	1956年～ 取引	1967年～ 状況	1971年～ 影響	1978年～ 反応	1982年～ 関係性	1992年～ ネットワーク	1992年～ カスタマー・ ジャーニー
基礎・基盤	購買とマーケティングは経済的交換を拠り所とする	購買プロセスは製品、業界、技術、購入ステップによって異なる	取引から顧客に影響する行動要因へ変わった	供給者視点への変化と、効果的なマーケティング活動の設計	顧客とサプライヤー間のダイアディックな相互作用	顧客とサプライヤーに影響する全ての関係性はモデル化される	オンライン、デジタル技術は購買プロセスにインパクトを与える
視点	顧客とサプライヤーとの相互作用	購買状況	購買行動の包括的な統合モデル	購買プロセスに影響する名義変数を分離し、影響要因を規定	取引から関係性交換への連続性	ネットワーク内のアクター、リソース活動の接続性の程度	デジタル技術はジャーニーのマッピングとモデル化に利用される
主な方法論	インタビューと事例研究に基づく帰納理論開発と研究	大規模サンプルデータ、モデルと仮説の定量的検証	行動科学から推定されたモデル	マーケティング資源および活動の最も生産的な配分予測	揭示、行動科学、マーケティング理論からの推論モデル	ネットワーク分析	ビッグデータは購買プロセスの評価分析を容易にする
注目	単一の取引における購入ステップ	取引状況に応じた購買プロセスの変化の視点を追加	統合モデルと行動要因の影響	マーケティングでどのような結果を起こすことができるか	モデル化した関係性の進化。取引は交換の1つ	全てのステークホルダーがモデルに含まれる	多様なカスタマー・ジャーニーと多様な顧客接点

出所：Steward et al. (2019), を元に筆者作成

ニー概念の中核は取引であるが、それだけでなく、購買プロセスの状況、影響、関係性、およびネットワークなど、過去の購買プロセスモデルの概念を取り入れ拡張されてきた (Lemon & Verhoef, 2016)。カスタマー・ジャーニーが注目される背景には、オンライン上での購買行動の増加や、マーケティング技術の進化による購買行動への影響など、ICTの発達によって大きく変化した購買プロセスの調査に多くの注意が払われるようになった事が挙げられる (Steward et al., 2019)。すなわち、カスタマー・ジャーニーに対して注意が払われるようになったのは、ICTの発達と利用により複雑化した顧客行動を理解する枠組みとして、顧客エンゲージメントが着目されたことと同様の背景があると言える。

III. 先行研究の問題点と取り組むべき課題

I. 先行研究の問題点

B2B取引は、購買状況の規定、購買品、納入企業の評価、選定など、複数の関係者による組織購買行動であり、複数ステージで構成されたプロセスを経て実行される意志決定である (Webster & Wind, 1972)。すなわち、B2B取引の特徴として、複数の関係者によって行われる組織購買行動、複数ステージで構成された意志決定プロセスの2点が挙げられる。この2つの視点から先行研究の問題点を整理する。

(1) 今日のB2B取引の状況変化が考慮されていない

B2B購買プロセス理論は、取引、状況、影響、反応、関係、ネットワークの理論から、今日ではカスタマー・ジャーニーへ変化している (Steward et al., 2019)。この状況を鑑みれば、今日のB2B取引における顧客エンゲージメント概念を議論するには、カスタマー・ジャーニーの視点を組み入れる必要がある。

(2) 組織購買視点の欠如

B2B文脈の顧客エンゲージメント研究は徐々に蓄積が進んでいるが、概念モデル化（例えば、Kumar and Pansari (2016) ; Kumar et al. (2019) ; Pansari and Kumar (2017)）、実証研究（例えば、Kumar and Pansari (2016)）の数が少ない。また、それらは市場、業種など環境要因を考慮する一方、複数の関係者が関わる組織購買の視点が考慮されていない。例えば、既存のB2B文脈の顧客エンゲージメント研究では、ユーザー、購買担当者、影響者、意志決定者、ゲートキーパーなど、購買グループを構成する担当者（Webster & Wind, 1972）の誰を対象としているか明確に示されていない。

(3) 購買プロセス視点の欠如

顧客エンゲージメントの先行要因、および結果要因として、顧客側の心理的、感情的要因や企業側の要因が提示されているが、顧客満足、コミットメント、信頼のように、購買状況や対象の違いにより、先行要因と結果要因の関係が変わる構成要素も存在する（Brodie et al., 2011; Pansari & Kumar, 2017）。B2B取引は複数のステージで構成された意志決定プロセスであり、ステージによって意志決定の状況と担当者に変化する特性がある（Lemon & Verhoef, 2016; Webster & Wind, 1972）。この特性を踏まえれば、B2B取引における顧客エンゲージメントの構成要素は購買ステージと担当者に応じ変化することが予想される。すなわち、B2B取引における顧客エンゲージメントの構成概念の定義は、購買プロセスの状況設定と併せて検討する必要がある。

2. 取り組むべき課題と今後の方向性

先行研究の整理と問題点で指摘したよう、既存のB2B文脈における顧客エンゲージメント研究で、B2B取引特有の状況や対象が考慮されていない。これは、顧客エンゲージメント研究の源流がB2Cにあり、B2B文脈の研究と言えど、その多くがB2C文脈の研究を依拠している事が大きな要因である。B2B取引への顧客エンゲージメントの実践的な適用に向けて、今日のB2B取引の状況の反映と、

組織購買グループの誰を対象とするかを明確に示した上で、B2B取引における顧客エンゲージメントの構成概念の定義と、顧客エンゲージメントの測定方法の明確化に取り組む事が重要である。これらの課題を踏まえ今後の方向性として論点を整理した。

■ 論点1. 今日におけるB2B購買プロセスの枠組みとしてカスタマー・ジャーニーの視点を考慮した場合、先行研究で提示されている顧客エンゲージメントの構成要素は変化するか？

カスタマー・ジャーニーの中心概念である顧客体験の視点をB2B取引における顧客エンゲージメント概念に取り入れた場合、既存の構成概念と比較して、どの構成概念が変化するか。

■ 論点2. B2B取引における顧客エンゲージメントは、購買グループ構成員の総和を対象とすべきか、それとも特定の担当者を対象とすべきか？

顧客エンゲージメントの程度によって、顧客購買のような直接的貢献、もしくは他者への紹介や企業へのフィードバック等の間接的貢献（Kumar et al., 2019; Pansari & Kumar, 2017）を最大化するためには、顧客エンゲージメントは購買グループ関係者の総和で測るべきか、それとも購買に対して影響力のある特定の担当者で測るべきか。

■ 論点3. 購買における顧客エンゲージメントは、購買プロセスの全ステージの総和を対象とすべきか、それとも特定のステージを対象とすべきか？

顧客エンゲージメントの効果を最大化するには、購買プロセスの全ステージにおいて対象者の顧客エンゲージメントの総和を測るべきか、それとも特定のステージにおいて対象者の顧客エンゲージメントを図るべきか。

IV. おわりに

本稿では、近年、企業と顧客の関係性を築き、強化する概念として注目が高まっている顧客エンゲージメントを理論的枠組みに据え、B2B取引における関係性深化に対する顧客エンゲージメントの適用について検討を行った。先

行研究レビューの結果、B2B文脈の研究蓄積が進む一方で、その多くがB2C文脈に依拠しており、組織購買や購買プロセスなどB2B取引特有の状況や対象設定がされていない問題点が明らかになった。今後、本研究の目的であるB2B取引への顧客エンゲージメントの実践的な適用に向けて、今日のB2B取引の状況の反映と、B2B取引特有の状況設定を明確にし、B2B取引における顧客エンゲージメント概念の精緻化と、先行要因および結果要因の実証的な検証に取り組む。また、実務的なインプリケーションとして、B2B取引における顧客エンゲージメントを高める戦略方針と、B2B取引における顧客エンゲージメントの適用範囲の可能性の提示も試み、実務における顧客エンゲージメントの正しい理解と、活用の促進を図る。

主要引用文献

- 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.
- Catteeuw, F., Flynn, E., & Vonderhorst, J. (2007). Employee Engagement: Boosting Productivity in Turbulent Times. *Organization Development Journal*, 25(2), P151.
- Cui, A. S., & Wu, F. (2016). Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 516-538.
- Groeger, L., Moroko, L., & Hollebeek, L. D. (2016). Capturing value from non-paying consumers' engagement behaviours: field evidence and development of a theoretical model. *Journal of Strategic Marketing*, 24(3-4), 190-209.
- Ho, H., & Ganesan, S. (2013). Does Knowledge Base Compatibility Help or Hurt Knowledge Sharing Between Suppliers in Coopetition? The Role of Customer Participation. *Journal of Marketing*, 77(6), 91-107.
- Hollebeek, L. D. (2011). Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7-8), 785-807.
- Hollebeek, L. D., Brodie, R. J., & Conduit, J. (2015). *Customer Engagement: Contemporary issues and challenges*. London: Taylor and Francis.
- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149-165.
- Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K., & Chen, T. (2016). S-D logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 161-185.
- Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York: Wiley.
- Islam, J. U., & Rahman, Z. (2016). The transpiring journey of customer engagement research in marketing: A systematic review of the past decade. *Management Decision*, 54(8), 2008-2034.
- Kumar, V. (2013). *Profitable Customer Engagement: Concept, Metrics and Strategies*. IN: Sage Publications Pvt. Ltd.
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297-310.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive Advantage through Engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497-514.
- Kumar, V., Petersen, J. A., & Leone, R. P. (2010). Driving Profitability by Encouraging Customer Referrals:

- Who, When, and How. *Journal of Marketing*, 74(5), 1-17.
- Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S., & Pozza, I. D. (2017). Customer engagement in service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 138-160.
- Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S., & Pozza, I. D. (2019). Customer engagement in service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 138-160.
- Leckie, C., Nyadzayo, M. W., & Johnson, L. W. (2016). Antecedents of consumer brand engagement and brand loyalty. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 558-578.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Malthouse, E. C., Calder, B. J., Kim, S. J., & Vandenbosch, M. (2016). Evidence that user-generated content that produces engagement increases purchase behaviours. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 427-444.
- Marketing Science Institute. (2010). 2010-2012 Research Priorities, Cambridge, MA.
- Marketing Science Institute. (2014). 2010-2012 Research Priorities, Cambridge, MA.
- Mena, J. A., & Chabowski, B. R. (2015). The role of organizational learning in stakeholder marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 429-452.
- O'Brien, I. M., Jarvis, W., & Soutar, G. N. (2015). Integrating social issues and customer engagement to drive loyalty in a service organisation. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 547-559.
- Pansari, A., & Kumar, V. (2017). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294-311.
- Schau, H. J., Muñiz, A. M., & Arnould, E. J. (2009). How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30-51.
- Sleep, S., Bharadwaj, S., & Lam, S. K. (2015). Walking a tightrope: the joint impact of customer and within-firm boundary spanning activities on perceived customer satisfaction and team performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 472-489.
- So, K. K. F., King, C., & Sparks, B. (2014). Customer Engagement With Tourism Brands: Scale Development and Validation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(3), 304-329.
- Steward, M. D., Narus, J. A., Roehm, M. L., & Ritz, W. (2019). From transactions to journeys and beyond: The evolution of B2B buying process modeling. *Industrial Marketing Management*.
- Thomson, M., MacInnis, D. J., & Whan Park, C. (2005). The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77-91.
- van Doorn, J., N. Lemon, K., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. (2010). *Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions* (Vol. 13).
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.
- 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.
- Webster, F. E., & Wind, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 36(2), 12-19.