

# 現代企業の成功を 左右する顧客データの 成熟度

今後の事業の方向性を定めるための  
顧客データ戦略の評価



# 目次

- 1 エグゼクティブサマリー**
- 2 顧客データが現代企業を躍進させる**
- 6 企業による顧客データ有効活用の成熟度を評価する**
- 10 顧客データの成熟度がビジネスのメリットに直結する**
- 12 主な提案事項**
- 13 付録**

**プロジェクト・ディレクター:**

Nicholas Phelps、  
シニア・マーケット・インパクト・コンサルタント

**リサーチ提供:**

Forresterのカスタマーインサイト専門リサーチグループ

FORRESTER CONSULTING(フォレスター・コンサルティング)について

Forrester Consultingは企業リーダーがその組織を成功に導けるよう、独自の客観的なリサーチベースのコンサルティングを提供しています。短期の戦略セッションからカスタムメイドのプロジェクトまで、Forrester Consultingのサービスは、クライアント固有の事業課題に専門知識と経験を適用するリサーチアナリストをクライアントと直結します。詳細については、[forrester.com/consulting](http://forrester.com/consulting)をご覧ください。

© 2019, Forrester Research, Inc. All rights reserved. 無断複製厳禁。本書の内容は、利用可能な最良の情報源に基づいています。ここに記した見解はその時点での判断を表すものであり、変更される場合があります。Forrester®、Technographics®、Forrester Wave、RoleView、TechRadar、およびTotal Economic ImpactはForrester Research, Inc. の商標です。その他の商標の所有権は各所有者に帰属します。詳細については、[forrester.com](http://forrester.com)をご覧ください。[E-40627]

# エグゼクティブサマリー



単なるマーケティングデータの入力から戦略的な変革への移行には、計画的な顧客データ戦略が必要。

組織における顧客インサイトの重要性が高まるにつれ、顧客データから有用な情報（インサイト）を抽出して組織内のプロセスに活用するアナリティクスは、ビジネス変革の第一線で活用されています。こうした発展に伴い、顧客インサイトの役割も単なるマーケティングファネルにデータを入力するツールではなく、不可欠な変革を実行する戦略的ビジネスパートナーとしての役割へと進化しています。<sup>1</sup> また、企業にとっては、整合性と一貫性を備えた顧客データ戦略の実行が欠かせなくなりました。データの役割が変換したことでもたらされるチャンスを掌握するため、企業は慎重に戦略的な計画を積み上げていく必要性に迫られています。それにはまず、現状の企業力とニーズを明確に評価することから始めなければなりません。

Tealium社は、2018年後半にForrester Consultingに顧客データ戦略の現状評価を委託しました。その一環として、Forresterは米国、英国、フランス、ドイツ、日本の大企業のカスタマーインテリジェンスの意思決定者330名を対象にオンライン調査を実施しました。その結果、現時点で顧客データを完全にコントロールできていると回答した企業はほとんどありませんでしたが、高度な顧客データ成熟度を達成した企業は多大なメリットを享受し、ビジネスイニシアチブを支えることに成功していることが分かりました。

## 主な調査結果

- › **顧客データ戦略は主に6本の柱の上に構築される。**自社の顧客データの分析能力を高める手段として、企業は「戦略または文化」「チームの構成」「データの実践」「アナリティクスと測定能力」「社内のプロセス」「顧客アナリティクス活用に使用するツールまたはテクノロジー」といった一連の相互依存カテゴリを習得する必要があります。本調査では、企業の16%のみが 1) 全カテゴリーで優秀な結果を残し、2) 大部分が戦略とテクノロジーの面で苦戦を強いられました。
- › **高い顧客データ成熟度は主なビジネス目標の実現に直結する。**データ成熟度が低い企業は、自社の顧客データ戦略では顧客満足度や信頼の向上、収益の改善といった主なビジネスイニシアチブを十分にサポートできていないと回答しています。一方、データ成熟度が高い企業は自社戦略の展開により、成熟度が低い競合他社よりも主要ビジネス要件に効果的に対応できていると報告しています。
- › **顧客データの統合を企業の全般的な顧客データ戦略の主要コンポーネントとすべきである。**広範な顧客データピログラムの一環として顧客データの統合に乗り出した企業は、ビジネスで数多くのメリットを享受したことを報告しています。例を挙げると、自社顧客の綿密な把握、マーケティングおよびアナリティクスチームの生産性向上、マーケティング予算の効率活用による成果などがあります。こうしたメリットは特にデータ成熟度の高い企業に顕著に見られました。

# 顧客データが現代企業を躍進させる

今日の企業の生き残りは、どれだけ顧客を理解し、ニーズに合わせた商品・サービスを提供できるかどうかにかかっています。こうした環境で、インサイト主導型企業は、顧客理解を事業の中心に据えていない会社をはるかに凌ぐアドバンテージを有しています。<sup>2</sup>しかし、こうしたビジョンを実現するには、迅速性、正確性、効率性を促進する強力な顧客データと分析ツールの活用、顧客中心の戦略的意思決定が不可欠となります。データの多様性、量、スピードは常に変化し、拡張し続けています。そのため、企業には従来のデータと新生データを処理できる柔軟性を持つソリューションが必要です。<sup>3</sup>

世界中の企業の 330 人の意思決定者を対象とした調査では、顧客データの成熟度について優れていると回答した企業は比較的少ないものの、これらの企業の戦略は顧客の把握、マーケティング予算の効率運用、顧客データからの価値引き出しで役立っていると考えられます。こうしたメリットの具現化に向け、企業は以下に示す顧客データの成熟度における主な6つのカテゴリに取り組む必要があります(図1を参照)。

- › **戦略:**会社が顧客データ管理に取り組み、部署間およびユースケースにおける意思決定にデータを適用する度合。
- › **組織構成:**組織内における顧客データ管理担当者およびスキルが構成されているか、さらに、それぞれの役割の責任範囲がどのように構成され、それがどのように組織的なサイロ全体に応用されているか。
- › **データ:**会社全体で使用するためにデータを収集、管理、統合、準備する方法。
- › **アナリティクスと測定:**企業が顧客データにアナリティクス手法を適用する方法と、統計モデルの多様性。
- › **プロセス:**ワークフローを通じてカスタマーインサイトを生成するプロセス、データとアナリティクスプロジェクトの優先順位、各プロジェクトの実行方法、結果を組織全体で共有する方法。
- › **テクノロジー:**多様な顧客データとインサイトの統合と実用化に向けたツールの活用状況。



インサイト主導型企業はいたるところでデータとアナリティクスを利 用かつ適用して商品と顧客体験の差別化に努めている。

図1：顧客データの成熟度の6つのカテゴリ



効果的な最新の顧客データ管理には主な6つのカテゴリにおける注力が必要。

出典：Forrester ConsultingがTealiumの委託により実施した調査

大半の企業は主要ビジネス目標の達成に向けて顧客データ戦略を活用している

顧客データの実効性を高めようとする企業は、継続的な改善に向けた綿密計画が不可欠になりますが、その過程で顧客データ管理に対する戦略的アプローチが必要となります。本調査の対象企業のおよそ90%が、現在何らかの顧客データ戦略を有しています。

企業はこうした戦略を構築して、顧客データをインサイトから行動に直結させようとしています。こうした取り組みは最終的に高いビジネス成果をもたらすであろうと考えられるためです。本調査に参加した企業は、顧客中心指標のレベルアップが主な年間ビジネス目標であると回答しています。これは顧客満足度の向上、新規顧客の獲得、顧客の信頼を高めることを目的としています。

以前のForresterの調査では、特に顧客データとアナリティクス戦略の運用の早期段階にある企業の多くが、選択肢の多さに苦慮していることが明らかになりました。データとアナリティクスプログラムで、早期にあまりにも多種多様な処理をこなそうとしていたのです。したがって満足のいかない結果が生まれ、その原因はアナリティクス能力不足よりも、焦点の定まらない戦略であることが明らかになりました。比較的簡単な対処は、顧客離れの減少など、会社の業績で計算できる特定のビジネス目標とするパイロットプログラムを選ぶことです。企業は行動的データ、トランザクションデータ、遠隔測定データを駆使して顧客離脱モデルを構築し、その上で顧客データウェアハウス、サードパーティーデータ、トランザクションデータを利用して各顧客の離脱傾向に割り当てる予測モデルを形成することにより高リスクセグメントに対処できます。<sup>4</sup>

パイロットプロジェクトは概念実証となります。したがって将来のプロジェクトに備えてプロセスと成果物（データクレンジングレポート、測定方法など）を文書化することが不可欠になります。その後、将来のプロジェクトにアナリティクスの結果を利用します（顧客離れ分析は顧客生涯価値を分析する上で効果的な手段となります）。最後に、成果を経営陣および組織間で共有することで、チームの可視化、支援、予算の改善・強化につながります。

#### 現在の顧客データ戦略が会社のニーズに合致していない場合

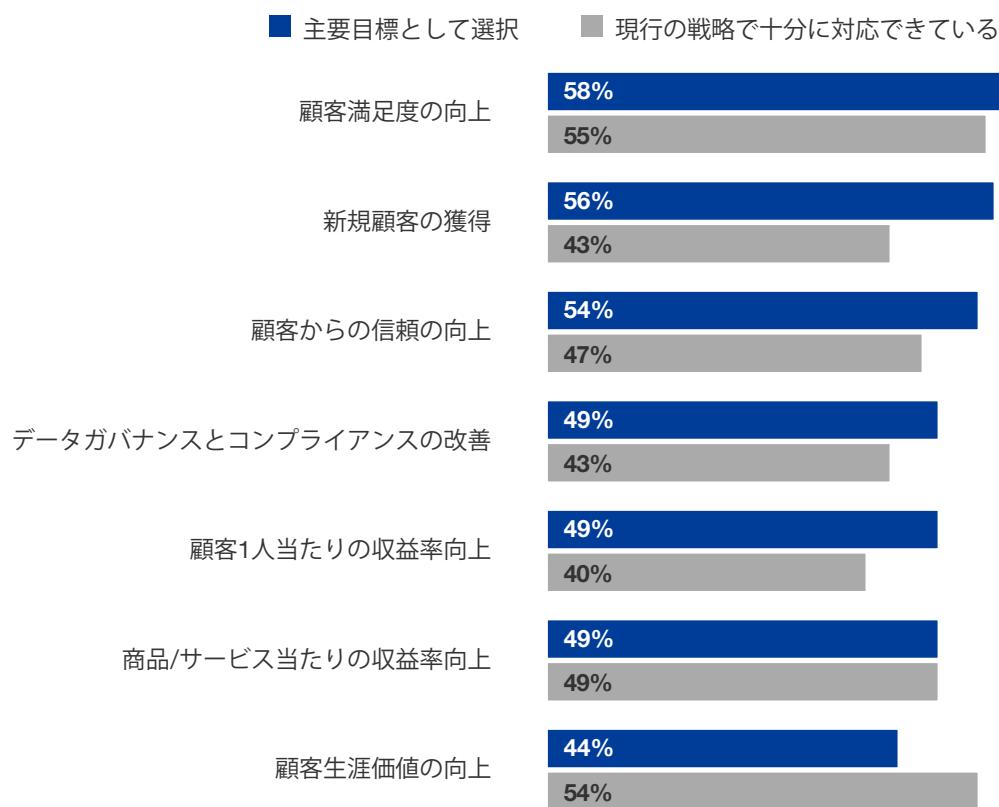
主なビジネス目標を推進する上で顧客データ戦略を中心に据えている場合、こうした戦略が実際に企業を的確に支え、会社のニーズを満たしているか評価しなければなりません。しかし、今回の調査で驚くべき結果が明らかになりました。多くの企業は現在の顧客データ戦略が主な目標を十分に支えていないと答えていたのです。

例えば、半数以上の会社は自社顧客データ戦略が顧客生涯価値（CLV）の向上の面では実質的な効果があるものの、顧客の信頼の向上、新規顧客の獲得、ガバナンスとコンプライアンスの改善、顧客1人あたりの収益向上といった目標を十分にサポートしていると回答した企業は半数に達していませんでした。顧客データ戦略サポートの第一目標を比較する限り、顧客満足度の向上と顧客1人当たりの収益向上は重要性とサポートのバランスを反映しているようです（図2を参照）。

顧客データ戦略の多くが効果を見せていないという事実を鑑みた場合、顧客データ分析と意思決定が本来引き出すべき利点を享受できるようにするには、企業は主にどの分野に注力すべきなのでしょうか？顧客データ成熟度モデルは、こうした疑問への回答を得るために考案されたものです。

図2

「今年度の御社の主なビジネス目標は何ですか？」



調査対象：米国、英国、フランス、ドイツ、日本の企業における330人の顧客データ統合に関する意思決定者

出典：Forrester ConsultingがTealiumの委託により実施した調査

# 企業による顧客データ有効活用の成熟度を評価する

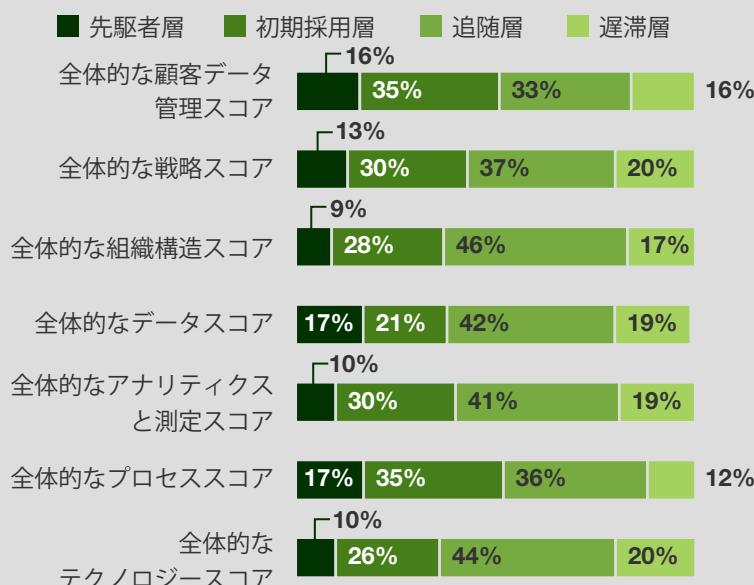
データを分析して顧客データ成熟度が会社の業績に及ぼす影響を把握するため、本調査では、検討項目別に、主な顧客データ戦略に役立つさまざまレベルの詳細情報を含むステートメントを作成しました。各ステートメントは、特定の検討項目を企業がどれほど的確に実行できるかを示します。スコア1は最もレベルが低く、スコア5が最もレベルの高いオプションを表します。

さらに、各カテゴリーと能力を評価し、個々の分野のスコアを集計した全体的な顧客データ成熟度スコアにまとめました。最低スコアは15、最高スコアは75となります。回答に基づき、本調査の回答者を4つのレベルに分類しました：レベル1の企業（遅滞層）は成熟度が最も低いグループ、レベル4（先駆者層）は最高レベルの顧客データ運用をしている企業です。以下は各レベルにある企業の概要となります（図3を参照）：

- › **レベル1 - 遅滞層（スコア15～37）**：多くは、戦略的に顧客データを活用し始めたばかりの企業です。レベル1の企業は、典型的には顧客獲得用のアウトバウンドコミュニケーションとリスト生成のための基本的セグメントに注力して顧客データを分析しています。全体として、本調査の16%の企業がこのレベルに該当します。

図3

各スコア分類に該当する企業の割合  
(先駆者層は成熟度が最も高く、遅滞層は最も低い)



調査対象：米国、英国、フランス、ドイツ、日本の企業における330人の顧客データ統合に関わる意思決定者

出典：Forrester ConsultingがTealiumの委託により実施した調査

マーケティング  
キャンペーン以外で  
自社のデータ戦略を  
効果的に適用できた  
企業は10%未満。

- › **レベル2 – 追随層 (スコア38~53)** : これらの企業は顧客の獲得と維持を促進するマルチチャネルプログラムの一環として顧客データを分析します。成熟度の道程では一歩進んでいる状態です。通常は会社の詳細な顧客データを収集する能力が一定期間を経て向上した段階にあります。全体として、本調査の33%の企業がこのカテゴリに該当します。
- › **レベル3 – 初期採用層 (スコア54~60)** : これらの企業は顧客データを分析して、顧客ライフサイクルにおける顧客体験をパーソナライズする手段として使用します。個別のキャンペーンの最適化、顧客生涯価値の向上、その他の長期的な顧客中心の指標などで先行しています。全体として、本調査の35%の企業がこのカテゴリに該当します。
- › **レベル4 – 先駆者層 (スコア61以上)** : 最も先進的な企業です。顧客とのインタラクションが生じた時にリアルタイムで顧客データを分析し、強力なデータ、テクノロジー、アナリティクスインフラをベースとしたインサイトシステムを活用し、アナリティクスを実行して対応可能なインサイトを得ています。全体として、本調査の16%の企業がこの最高レベルに達していました。

#### 多くの企業は顧客データ戦略とテクノロジーで苦戦している

本調査の対象企業の多くは、戦略とテクノロジーに対する会社のアプローチを検討する上で困難に直面する傾向を見せてています。レベル4とレベル1の比率が最小になっていた分野です。全体として、戦略では13%の企業が先駆者層で、20%の企業のスコアが遅滞層に留まりました。テクノロジーでは、10%の企業は先駆者層という自己評価でしたが、20%の企業は遅滞層だと回答しています。

戦略に関しては、戦略の運用や顧客データ／分析の社内における利用で苦慮を余儀なくされているものの、顧客データに対するコミットメント、または顧客データ／分析能力の重要度で企業は善戦していることが分かりました。29%の企業は、複数チャネル間でターゲットにしたキャンペーンの実行や、顧客の獲得、維持、忠誠度といった顧客関係指標の向上を目指したキャンペーンなど、主にマーケティング目的で顧客データとアナリティクスを使用していると回答しました。一方、顧客データから顧客とのあらゆる接点とインタラクションを引き出すといった最も高度な戦略の運用に達した企業は10%未満です。これらの高度な企業は、顧客データの作業に終わりではなく、継続的に顧客行動を利用して組織全体で適用・学習するものだと認識しています(図4を参照)。

テクノロジーについては、企業はテクノロジーの初導入や、顧客データから生成されたインサイトに基づいて行動を起こすために導入するツールに関して最も苦労する傾向が見られました。32%の企業は、バッチ処理によって顧客傾向スコアのアナリティクスを行ったあと手動で各種システムへ送信するか、メールサービスプロバイダーやキャンペーン管理ツールなど、ほとんどツール間の統合ができない実行テクノロジーを使用していると回答しています。マーケティング、顧客サービス、営業、オペレーション、製品開発など複数の基幹部署間で、協力し合って顧客データやアナリティクスを活用している企業は6%に留まりました(図5を参照)。

図4：戦略面の成熟度スコア

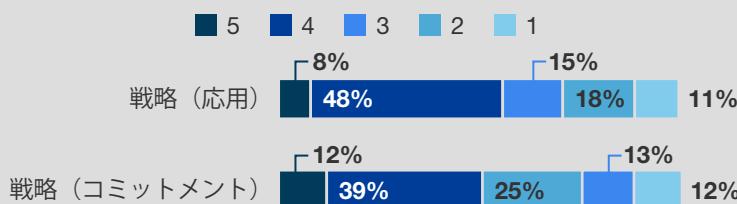
各スコア分類に該当する企業の割合

(レベル4企業は最も強く、レベル1企業は最も弱い)



各回答を選択した企業の割合

(5が最高スコア、1が最低スコア)



調査対象：米国、英国、フランス、ドイツ、日本の企業における330人の顧客データ統合の戦略に関する意思決定者

出典：Forrester ConsultingがTealiumの委託により実施した調査（2018年9月）

顧客データとアナリティクスプログラムが各顧客との接点とインタラクションの可視化により継続的に意思決定に役立ったと回答したのは8%の企業のみ。

図5：テクノロジー面の成熟度スコア

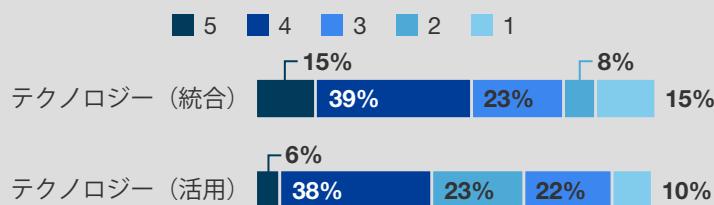
各スコア分類に該当する企業の割合

(レベル4企業は最も強く、レベル1企業は最も弱い)



各回答を選択した企業の割合

(5が最高スコア、1が最低スコア)



調査対象：米国、英国、フランス、ドイツ、日本の企業における330人の顧客データ統合の戦略に関する意思決定者

出典：Forrester ConsultingがTealiumの委託により実施した調査（2018年9月）

企業は顧客データの活用ツールと機能の調整で特に苦慮している。

多くの企業が、「テクノロジーの統合は比較的容易だった」と回答していますが、それでも半数近くが下位3つのカテゴリに入るため、統合努力がその場しのぎであることを意味しています。4分の1近くは、カスタマーインサイトとIT専門家とのパートナーシップを通じて顧客データとアナリティクスを統合するか、主にスプレッドシートを通じて顧客データとアナリティクスの結果を統合しています。また、23%はSQLベースのプラットフォームを使用して、必要に応じてデータとアナリティクスを統合しています。テクノロジー統合の面で最も成熟度の高い15%の企業は、現在集約化したプラットフォームを使用して膨大な顧客データとアナリティクス結果を統合しています。社内の各グループおよび各レベルに適切なコンシューマーデータへのアクセスが効率化されており、インサイトを簡単に利用できます。

### 運用歴の長い戦略は必ずしも良い成果に結びつかない

興味深いのは、成熟度の低い企業が成熟度の高い企業と違っていた分野は顧客データ戦略の運用歴であったことです。遅滞層では2年未満の顧客データ戦略運用歴が17%に過ぎなかった一方、先駆者層では40%となっています。また、遅延層の69%が2年以上同じ戦略を運用していました。従来の顧客データ戦略は、リアルタイムのパーソナライズされた体験に対する顧客需要の増大に適切に対応できません。データソースと種類の激増ならびにデータ陳腐化の加速化に伴い、以前からの顧客データ戦略はあつという間に時代遅れになります。顧客データとアナリティクスの本質、ソース、アプリケーション、使用方法、活用するツール、対応は、常に拡張し続けています。したがって、増え続けるデータ供給量とコンシューマーの要求に対応できるように、企業の顧客データ戦略の一部を定期的にプロセスを見直して更新していく必要があります。

# 顧客データの成熟度がビジネスの メリットに直結する

以前のForresterの調査では、大半の企業がデータからインサイトを引き出して行動を起こすことが現代の競争に欠かせないことを理解していましたが、その多くは自社の顧客アナリティクスの運用を構築・高度化するために必要な計画と投資に苦慮していました。具体的で財務的なビジネス目標と成果に基づいて投資対効果検討書を策定するカスタマーインサイト専門家は、努力の成果を証明できるため、パイロットプログラムからフルフライトのプログラムへの移行をスムーズに実現できます。<sup>5</sup>

本調査では、総合的な顧客データプログラムの一環として顧客データ統合イニシアチブを実行した企業を調べた結果、顧客データの成熟度と主なビジネス目標のサポート改善との間には、密接な相関関係が見られました。先駆者層の企業は、自社戦略が顧客理解に役立っていると回答する割合は遅滞層の企業と比較して18パーセントポイント上がると見られ(83%対65%)、マーケティングとアナリティクスチームの生産性向上については14パーセントポイント(75%対61%)、顧客傾向モデルからの向上については22パーセントポイント(72%対50%)上がるとみられます(図6を参照)。

本調査の早期には、より成熟度の高い企業はより新しい顧客データ戦略を有する傾向があることも指摘され、これは顧客データ統合プログラムについても同様でした。レベル4企業の47%の顧客データ統合プログラムは2年未満のものでした。これはレベル1企業では35%、本調査の全企業平均では37%です。全般的に、顧客データ戦略と同じように、計画を進めることができるとなるものの、これだけでは十分ではありません。会社を問わず顧客データに対するアプローチは継続的に最適化していく必要があります。

企業は、いくつかの重要なステップに注目することで継続的な改善を図ることができます。

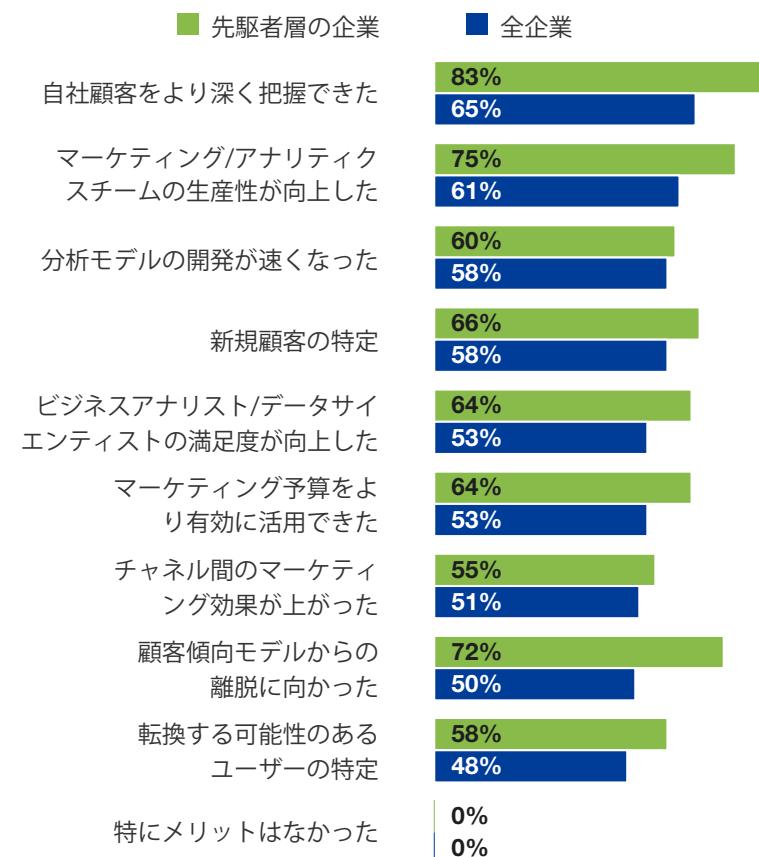
- › **フィードバックループを完結させる。**分析に基づいた行動の結果として意図する行動またはビジネスの影響が実現されましたか?実現されなかつた場合、その理由は?結果は最終点はありません。将来的な業績向上に向けてモデルにフィードバックする重要なデータポイントとして考えてください。フィードバックループを完結させることで、統計的モデルが真的インサイトシステムへと進化します。
- › **徹底したモニタリングでモデルの劣化を防ぐ。**既存のモデルがいつまでも高レベルで機能すると考えないでください。顧客のニーズと行動が移り変わるように、ビジネスプロセスと外因的な要素も変化します。不適切なモデルに起因するリスクを防ぐには、定期的にモデルのパフォーマンスを評価し、劣化の可能性があるときにチームに警告する一貫的なモデルモニタリングシステムを構築してください。
- › **可能であれば、外部のベンチマークと比較する。**比較テストと対照グループは社内で不可欠ですが、多くのCIの専門家は自社モデルのパフォーマンスが他社の取り組みと比べてどうなのか知りたいと考えています。<sup>6</sup>



インサイトシステムとは、クローズドループにおけるデータ、定性的インサイトと定量的インサイト、ソフトウェア主導アクションを結び付けることで継続的にビジネスの成果を改善する運用モデル(人、プロセス、テクノロジー)を指す。

図 6

「顧客データ統合イニシアチブを導入した結果、次のうちどの  
メリットがありましたか？」



調査対象：米国、英国、フランス、ドイツ、日本の企業における330人の顧客データ統合の戦略に関する意思決定者

出典：Forrester ConsultingがTealiumの委託により実施した調査（2018年9月）

全ての企業が顧客データ統合戦略から何らかのメリットを得ているが、成熟度の高い企業ではメリットの効果を最大に引き出せる傾向にある

。

# 主な提案事項

Forresterが実施したカスタマーインテリジェンス意思決定者と顧客データ戦略に関する詳細調査から、いくつかの重要な提案事項を提示します。



**現在の顧客データ管理能力を明確に評価する。**顧客データ戦略を立案する段階であっても、すでに運用化している戦略のチェックを実行している場合でも、自社とベストプラクティスを比較・検討することで、注力すべき点と改善すべきキーポイントを特定できます。自社の現在の運用状況を詳しく分析し、インサイト主導型ビジネスに向けたロードマップの主要ステップを特定します。



**統合カスタマーインテリジェンスの有効性を検討する。**本調査では、顧客データの統合に具体的に注力した企業が数々のメリットを享受し、結果として会社全体の顧客データ運用の成熟度がさらに強化されることが分かりました。会社の全体的な顧客データ戦略ロードマップの一環として、顧客データの統合を取り入れます。



**現在のデータの状況を反映した柔軟性のあるソリューションを検討する。**

顧客データは絶え間なく流動し、増大を続けているため、企業はそれに見合った顧客アナリティクス戦略を立ち上げ、洗練させていく必要があります。多くの企業、特に遅滞層の企業は、顧客アナリティクスのパイロットプログラムを開発する初期リソースに欠ける場合があります。その対策としては、従来のデータと新しいデータを統合する課題を克服してくれるテクノロジーパートナーを探すことです。



**顧客データのタスクに終わりはないことを理解する。**会社の顧客データ戦略を確立するのは一大事業です。したがってロードマップの最終ステップとして継続的な最適化を追加すれば、この事業の有効期間と価値を最大化することができます。



**会社全体で顧客インサイトの価値をシェアするセンター オブ エクセレンス (CoE)を設立する。**

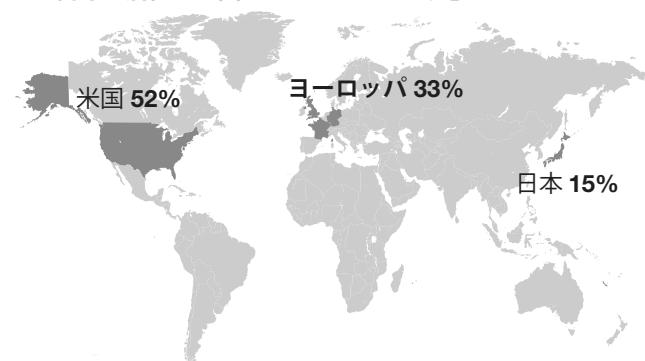
顧客インサイトの専門家は、全社規模で顧客の在り方を掴むインサイトと、あらゆる規模の組織内の特定業務 (LOB)、運営、職務に特有の価値を生む高価値インサイトとを区別する必要があります。先進企業の多くはCoE手法を採用しています。CoEがニーズと優先順位を理解するために全事業部門 (LOB) からの意見をグループで集めて調整し、LOB間で生じる衝突を調停し、CoEが追求する今後の方向性とイニシアチブについて通知します。

## 付録A:調査方法

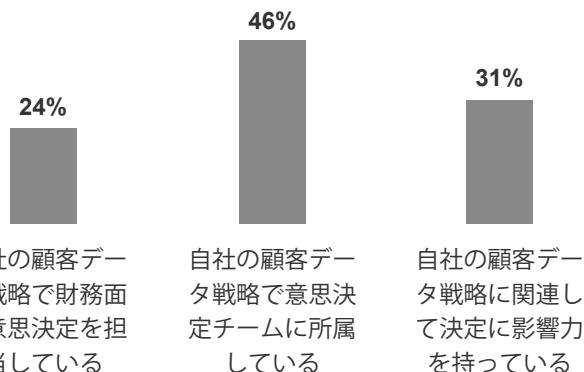
本調査にて、Forresterは顧客データ戦略の現状を評価するために、北米、ヨーロッパ、日本の企業における330名のカスタマーインテリジェンスのリーダーに対してオンライン調査を実施しました。調査の参加者には、顧客アナリティクス、広告またはマーケティング、カスタマーエクスペリエンス、IT、ビジネス製品ラインの各部門の意思決定者が含まれます。参加者には、いくつかの質問を通して、自社の現在の顧客データおよびアナリティクス戦略について回答してもらいました。回答者には、調査への協力に対するお礼として謝礼が贈られています。調査は2018年7月に開始し、2019年1月に完了しました。

## 付録B:統計/データ

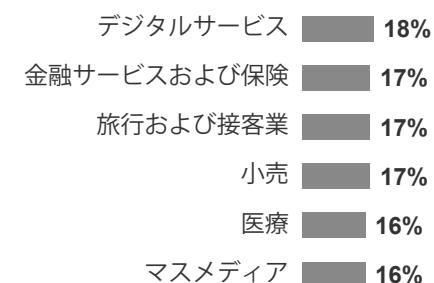
「ご自身が居住する国をお選びください。」



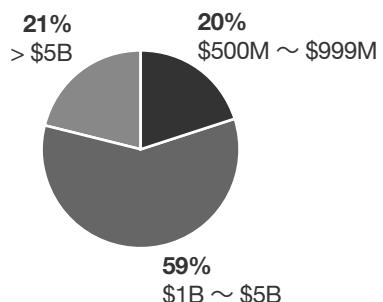
「御社の顧客データ戦略における役割をお答えください」



「御社の業界は次のうちどれに最もよく当てはまりますか?」



「御社の推定年間収益を米ドルでお答えください」



調査対象：米国、英国、フランス、ドイツ、日本の企業における330人の顧客データ統合に関わる意思決定者  
出典：Forrester ConsultingがTealiumの委託により実施した調査

## 付録C:注釈

<sup>1</sup> 出典：“Turn Data Into Insights With Customer Analytics,” Forrester Research, Inc., August 15, 2017.

<sup>2</sup> 出典：“Insights-Driven Businesses Set The Pace For Global Growth,” Forrester Research, Inc., October 19, 2018

<sup>3</sup> 出典：“It’s Time To Raise The Bar With Analytics,” Forrester Research Inc., January 19, 2018

<sup>4</sup> 出典：“Pick A Powerful Pilot To Propagate Customer Analytics,” Forrester Research, Inc., June 11, 2018

<sup>5</sup> 出典：Ibid

<sup>6</sup> 出典：“Analyzing Analytics: Measure The Impact Of Customer Analytics To Prove Its Value,” Forrester Research, Inc., June 22, 2018