

MERKLE®



共感は対話から

一人ひとりのカスタマージャーニーを最適に

2020

目次

4	明確に話す
5	注意深く聞く
7	最適な答えを返す
8	言葉遣いに注意する
10	対話を始める



ある家族がテーマパークでジェットコースターに乗った後、昼食の席で、午後のプランを検討し始めた場面を想像してみましょう。選択肢は数多くありますが、どれも決め手がありません。テーブルを囲んだまま、決められずにぼんやりと顔を見合わせていると、母親のスマートフォンに近隣のウォーターパークの割引パスをオファーするメッセージが届きました。問題は解決です。12歳の息子はウォータースライダーが大好きなので、悩む必要はありませんでした。これはマーケティングの勝利です。

ここでは「対話」がおこなわれています。と言っても、テーブルを囲んでいた家族の会話のことではありません。

ボルチモアに拠点を置くマーケティング代理店、Merkleのパーソナライゼーション担当バイスプレジデントであるZimm Zimmermann氏は、「パーソナライゼーションは、テクノロジーではなく戦略です。重要なのは顧客との対話であり、それを成功させるためには、顧客の話をよく聞き、的確に対応する必要があります」と述べています。¹

パーソナライズされた的確なオファーを、顧客がちょうどそのことを考えるタイミングで、顧客のスマートフォンやスマートウォッチ、PCの画面、POSのディスプレイに届けることができれば、マーケターは顧客との対話を始めることができ、それがビジネスの成功につながります。賭けに近い部分もありますが、大量のデータをすばやく収集、分析し、その情報を動的なオファーのフローに生かせるならば、うまく対話を続け、顧客につながり続けることができます。

「パーソナライゼーションは、テクノロジーではなく戦略です。重要なのは顧客との対話であり、それを成功させるためには、顧客の話をよく聞き、的確に対応する必要があります」

Zimmermann氏は「パーソナライゼーションは個人の属性だけではなく、ある瞬間に対しても有効です。リアルタイムに予測して提供するオファーでは、まず相手を特定し、相手のいる場所や関心、カスタマージャーニーにおける段階、これまでのあらゆるやり取りを考慮し、そこにシステム内にあるオファーのリポジットを重ね合わせます」と説明します。²

言い換えると、対話を成功させるには、オーディエンスを理解し（メッセージを最適化し）、相手の関心に即した対応をする（最適化されたメッセージをリアルタイムで配信する）必要があります。もちろん、実社会での対話と同様に、この種のパーソナライズされたリアルタイムのコミュニケーションを成功させるためには、準備と実践が必要になります。まずは、次の点を点検してみましょう。

- ・ 社内の各部門が連携してカスタマージャーニーをサポートしているか
- ・ 複数のチャンネルにまたがる顧客データを集約する強固なデータ基盤が社内にあるか
- ・ 価値あるデータにもとづき、最適なオファーをオーディエンスに提示するツールがあるか

では、それぞれの問題について考えていきましょう。

ZIMM ZIMMERMANN氏
パーソナライゼーション担当VP
Merkle

明確に話す

対話の際に何より避けたいのは、的を得ないメッセージです。ビジネスの世界では、組織の構造が原因で的を得ないメッセージが生まれることがよくあります。

Adobe CampaignのグループプロダクトマーケティングマネージャーであるBruce Swannは、「リアルタイムなコミュニケーションを効果的に展開するために、マーケティングのトップであるCMOと協力して、トップダウンによる大規模な組織変革が必要になる場合も少なくありません。なぜなら、様々なチームが連携し、協力して進める必要があるからです」と述べています。³

Zimmermann氏もこれに同意します。「多くの場合、パーソナライズされた体験を提供しようとする企業にとって最大の壁になるのは、人材とプロセスです」(Zimmermann氏)。⁴ 縦割り組織による弊害はどの業界にも共通する課題ですが、それを解決するためのベストプラクティスがいくつか存在します。次の3点を検討しましょう。

1. 作業場所を物理的に変える

オフィス所在地の構成や、オフィススペースのレイアウトが、組織の縦割り化を進める原因になっていませんか。チャンネル別の縦割りの考え方から抜け出す最善の方法のひとつは、作業場所を物理的に変更することです。UnileverのCMOであるKeith Weed氏は、Forbes誌に同社のダイナミックな仕事環境を紹介し、アイデアを循環させるオープンデスクと柔軟なワークスタイルを提唱しています。⁵ 近年は、縦割り組織の弊害を解消する取り組みとして、アジャイル型のチーム環境を推奨する企業が増えています。例えば、半日はあるプロジェクトの関係者の隣で作業し、その後すぐ別の場所へ移動して、別のグループの仕事に参加するという具合です。これにより、PR、ソーシャル、デジタルテクノロジー、コピーライティング、ブランド戦略などの専門知識を持つメンバーを集め、リアルタイムな共同制作、実行、仮説検証、共有、学習が可能になります。

2. あらゆるレベルで知識を共有する

リモートオフィスかオープンオフィスかを含め、物理的な作業場所以外にも、共有する価値や目標という面で、企業の中には競合する価値体系やチーム、テクノロジーが存在します。多くの場合、電子メール、モバイル、web、ディスプレイ、ソーシャルの担当部門は、オフィス内の

仕事場が物理的に離れている、あるいは、業務スタイル、業務上の優先事項、やり方などが異なっている場合もあるでしょう。さらに、各部門が管轄するデータは、相互接続ができない、レガシーなシステムに保存されていることがよくあります。

縦割り構造の体制からカスタマージャーニー中心の体制に移行するには、内部情報を共有することへの懸念を克服する必要があります。縦割りを解体し、コミュニケーションを強化し、顧客価値を高めた企業はすぐに報われますが、後れを取った企業は早々に衰退していきます。

3. 共通の目標でチームを団結させる

各部門は基本的に自分たちの利益のために行動し、他の部門と利害がぶつかることによって組織の壁が生まれます。したがって、社内の足並みを揃えるトップダウンの共通目標を掲げ、部門間の連携を促すことが重要です。

今の時代には、これまでと異なるやり方で連携し、協力して役割を果たすことが必要です。顧客接点への個別な対応よりも、カスタマージャーニー全体にわたる対応のほうが重要であると認識している marketerこそが、企業を変革します。

注意深く聞く

「パーソナライゼーションとは、単に顧客の名前で呼びかけることではありません。顧客を満足させる価値を提示し、顧客が求めているものを、顧客が求めているタイミングで提供することです。適切なメッセージをタイムリーに、望ましいチャンネルで、的確な場所に配信することが重要です」とZimmermann氏は言います。

対話に際しては、話すより聞くことの方が重要です。企業と顧客との対話では、データに注目することで顧客の声に耳を傾けます。リンクをクリックする、アプリをダウンロードする、現在地の取得を許可するなどの操作は、顧客が企業に話しかけているということです。実際、デジタルの世界は常につながっており、顧客は多くのことを話しかけています。最適な答えを返すためには、顧客と顧客が生み出すデータの意図を理解する必要があります。

互いに連携していない、チャンネル別の組織は、このような深い顧客理解を阻害します。仕様の異なるシステムやデバイスが散在し、組織ごとにカルチャーや目標、インセンティブ、用語さえも異なる状況では、データの統合は困難です。しかし、統合を避けて通ることはできません。チャンネルをまたいで統合されたひとつの顧客像は、その後のあらゆる取り組みの基盤になるものだからです。チャンネルをまたぐ包括的な視点を持つなければ、有意義かつリアルタイムなやり取りや、パーソナライゼーションが成功する見込みはありません。

物事を成功させる秘訣は、容易な目標から取り組むことです。まずは電子メール、webサイト、デジタル広告など、比較的近い関係にあるチャンネルに注目します。こうしたチャンネルのデータを結び付け、融合させることは比較的容易です。異なる部門を連携させるために必要なことは何かを意識しながら、統合を進めることができます。その後、より難しい統合に向けて進みます。コールセンターやオンサイトの顧客サービスなどです。

そのためには、新たなデータ基盤を構築する必要があります。クロスチャンネルの正確な顧客プロフィールを構築しなければ、成功の見込みは最初からありません。パーソナライゼーションの本質は耳を傾けること、つまりデータを収集し、対応することなので、適切なデータソースを集約し、的確なセグメントと正しいモデルを構築する必要があります。

2ndパーティと3rdパーティのデータを活用することで、顧客プロフィールをさらに補強できます。2ndパーティデータとは、パートナー企業間で直接共有されるデータのことで、メーカーが小売事業者と情報共有の契約を結んだ場合などに利用できます。3rdパーティデータはもっと汎用的なプロフィールや顧客セグメントに焦点を合わせた情報です。

まずは、1stパーティデータの価値の最大化に取り組みます。これが最も有益なデータだからです。

もうひとつ注目すべきことがあります。最適なオファーをリアルタイムに創出するためには、データソースが瞬時に更新される必要があります。2ndパーティや3rdパーティのデータを扱う場合は、データ交換のスピードと頻度が重要なポイントになります。

統合顧客プロファイルの構築に必要なデータを収集するときには、次の点に注意する必要があります。

適応性:どの顧客行動にも、その顧客をより深く理解するためのヒントが隠れています。直近の購入は、プロファイルにもとづく予測に一致しているでしょうか。一致していない場合、プロファイルを変更すべきでしょうか。また、最善と予測したオファーとは異なるものを顧客が選択した場合、その選択結果を今後オファーに反映させることができるでしょうか。

アドビのAdobe AnalyticsのプロダクトマーケティングディレクターであるRaj Senは、「重要なのは、すばやく対応できるようにすることです。顧客がこちらの提案したコースから外れた場合、結果をリアルタイムに把握し、変更を反映してスケジュールを再構築しなければなりません。顧客の振る舞いは自由で、ときに私たちが予期しないような変更を引き起こします。その変更にもとづいて、理にかなった対応をすることが重要です」と述べています。⁷

同じくらい重要なのが、カスタマージャーニーの各段階で賢く対応することです。例えば、小売事業者がいくつかのタブレットを顧客に勧め、顧客がそのひとつを購入した場合、他のタブレットのオファーをあらゆるチャンネルでただちに停止すべきです。このシナリオで次に提示すべき最善のオファーは、ケースかスタイラスペンでしょう。

正確性:様々なチームやチャンネルから収集したデータを取り込む際は、そのデータの収集方法や精度を理解したうえで、適切な重み付けをおこないます。これは当然のように聞こえますが、データを有効に活用するためのキーポイントであり、つまりきやすいところです。

例えば、ソーシャルメディアのキーワードにもとづいて消費者の属性を識別するツールは役に立ちますが、顧客が先月回答したアンケート結果のほうが信頼性は高いかもしれません。また、アンケート結果と購入データの間には大きな違いがあります。

コンテキスト:優れたオファーとは顧客の興味関心に近いオファーです。このようなオファーを届けられるのは顧客の状況や好みを理解していることの証明です。同じ人が同じレストランで食事をする場合でも、伴う人が、家族か友人か同僚かによって、同じオファーに対する反応がまったく異なる場合があります。つまり、顧客の全体像をとらえるには、場所、目的、同伴者といった顧客のコンテキストを理解する必要があります。



最適な答えを返す

顧客の声に耳を傾ける努力を続けていれば、顧客の求める答えが見えてきます。パーソナライズされたリアルタイムオファーは、その企業が顧客のことを理解し、顧客の話聞き、顧客の求めるものを提供できることを示すメッセージになります。

データと顧客が何を伝えているかに注目することが重要です。それによって、どのオファーを提示すべきかだけでなく、いつ、どのように提示すべきかがわかるからです。これは、以前の一方向的なキャンペーンとは一線を画するものです。

「かつてのキャンペーン管理は非常に直線的でした。電子メールを送信し、反応を待つ。それを繰り返すだけです。それに対して、今日、私たちがおこなっているのは対話です。電子メールを送信した後、顧客がそのメールを開封するかどうか、本文を見るかどうか注目します。開封しなかった場合は、件名を変更して再度送信します。本文までは見たが、クリックしなかった場合は、再度、同じトピックを異なる電子メールで送ります。関心があることだけはわかっているからです。インタラクション管理とは、相手の行動への対応を用意することです」とZimmermann氏は語ります。⁸

リアルタイムなコミュニケーションでは、必要十分なオファーを取り揃えた中央リポジトリを用意しておき、顧客プロフィールや予測分析、さらには販売目標の達成や在庫状態など、優先事項のわずかな変化にもとづいて、一瞬のうちに最適なオファーを提示します。

提供すべきオファーは、多岐にわたるでしょう。例えば、出発間近のツアーを売り込む電子メールやディスプレイ広告から、収益の向上を目的としない、顧客との関係強化を目的とするホテル内サービスのオファーまで、といった具合です。したがって、次に送るオファーを選ぶ際は、収益、ロイヤルティ、成功の可能性、陳腐化した在庫など、多数の要因や相反する目標を勘案しなければなりません。

コンテキストも、最適なオファーを選択する際の重要な要因になります。iBeaconのような位置情報テクノロジーを利用すると、有益なコンテキストをリアルタイムオファーに組み込むことができます。同様に、リアルタイムインタラクションの機能を利用すれば、webサイト上での顧客行動や、過去のオファーへの反応にもとづいて、オファーの内容や順序をすぐ調整することができます。柔軟性がなく、画一的かつ直線的なキャンペーンを押し付けるのではなく、カスタマージャーニーの中で顧客が見せる行動やシグナルを踏まえて適切な対応をする必要があります。

また、コンテキストに即したリアルタイムオファーでは、どのチャネルを選ぶかも重要な論点になります。一般的な効果や目的だけでなく、即時性の面でも大きな意味があります。電子メールは、テキストメッセージやアプリ通知に比べて、人をイライラさせる可能性の低いチャネルですが、即時性は劣ります。リアルタイムオファーの中には、まさにその瞬間、例えば顧客がレストランの横を歩いているときなどに見てもらえなければ、意味がなくなるものもあります。

データを揃えたところで、次に問題になるのは、適切なアセットを統合するにはどうすればよいか、顧客に何を、どうやって提供すればよいかという点です。まずは、データとアセットと配信システムからなる統合基盤を構築します。それができて初めて、大規模なパーソナライゼーションに取り組むことができます。

例えばストリーミングコンテンツプロバイダーとスマートTVメーカーの提携要因も考慮する必要があります。顧客にバンドル型のサービスを提供しようとする場合は、最初に有用なオファーを提供することで得た信頼をステップとして、関係を縮めていくことが重要です。これはつまり、シームレスで一貫性のある購入体験を構築することを意味します。それに伴い、企業のマーケティング同士の調整という課題が出てきますが、マルチチャネルマーケティングへの転換という決断と同様に、骨を折るだけの価値はあります。

言葉遣いに注意する

顧客の興味関心に寄り添う、パーソナライズされたリアルタイムなコミュニケーションを展開するためのテクノロジーは整っています。今後は、このようなマーケティングを実践するために不可欠な組織上の調整とテクノロジーへの投資をおこなう企業が増え、その動きはますます広がっていくことでしょう。

ここで重要なのは、新しい対話を始める前に、伝える内容を精査することです。リアルタイムなコミュニケーションは本質的にパーソナルなものであり、お粗末なパーソナライゼーションは悲惨な結果を招く場合があります。

「性急なターゲティングは薄気味悪く感じられ、顧客の反感を買います。その結果、オプトアウトやロイヤルティの低下、体験の悪化など、意図しない影響が現れます。したがって、マーケターは、コンバージョンや収益の増加だけを見るのではなく、最終的な目的は信頼の獲得にあることを理解して進める必要があります」とSwannは説明します。⁹

避けなければならない危険はもうひとつあります。例えば、出張中のビジネスマンに「お子様は無料」をオファーしてしまうような的外れなパーソナライズによって、企業が顧客の好みやコンテキストを把握していないことが露見してしまうことです。これはクロスデバイスの顧客管理、すなわち、ひとりの利用者をラップトップPCからスマートフォ

ン、タブレットなどにまたがって追跡する、という取り組みができていない場合に陥りやすい罠です。また、消費者を十分に理解したときにはすでにオファーすべき最適なタイミングが過ぎていたというケースもあります。

もちろん、パーソナライズしているという事実をこれ見よがしに示す必要はありません。顧客を名前で呼んだり、顧客の好みを把握していることを明示すべき状況もあれば、そうした工夫は舞台裏にとどめ、自社にとって最もメリットが大きいオファーやアセットを選択し、それを黙って提示すべき状況もあります。顧客理解が的確であれば、魅力的なオファーを創出できます。理解が的外れなときは、オファーの訴求力が低下しますが、それが大きな害になることはありません。

「ダイナミックなパーソナライゼーションとは、動的なモジュール式のコンテンツを提供できることです」とZimmermann氏は言います。¹⁰ これは外側からは見えにくいパーソナライゼーションで、例えば、webページに表示されるコンテンツを相手によって変化させるというものです。基本的な例では、銀行のwebサイトに起業家がアクセスしてきたときに、中小企業向け融資のオファーを表示します。高度な例では、前述の融資オファーを同業者の写真とともに表示し、文面も、世代的な好みに合わせて変更します。

リアルタイムにパーソナライゼーションを実現するためのステップ



まず、webサイト、電子メール、ディスプレイ広告など、取り組みやすいチャネルから着手



その後、コールセンターや販売スタッフへのリアルタイムな情報の提供など、より難しいチャネルや利用形態に拡大



さらに、ソーシャルメディアとリアルタイムに連携

「システムはこれらの属性に注目し、この顧客がミレニアル世代で、テキサスに住んでいることを把握したうえで、webページを構成する4つのコンテンツブロックを動的に組み換え、その顧客の興味関心に合わせたオファーを掲載します」とZimmermann氏は説明します。¹¹

Zimmermann氏は、リアルタイムパーソナライゼーションを段階的に達成することを推奨し、最初はwebサイトや電子メール、ディスプレイ広告など、取り組みやすいチャンネルから着手することを提案しています。これらの各チャンネルはそれぞれ異なる部門が担当していることが多いですが、データの統合は技術的にそれほど難しくはなく、それぞれが使用している類似の識別子を連携させれば、リアルタイムに更新される統合顧客プロフィールを構築できます。これにより、マーケターはこの段階において最も困難な部分に注力できます。つまり顧客の全体像を描くために部門間のインセンティブやプロセスを整合させる、強化された顧客プロフィールを有効に活用する方法を学ぶ、従来型のキャンペーンを廃して顧客行動にもとづいて展開されるマーケティングアセットを制作する、といった仕事です。

それが達成できたら、次は、より困難なチャンネルや利用形態の統合へと進みます。例えば、コールセンターの担当者に当該顧客のwebサイトでの行動情報を提供したり、POSシステムと販売スタッフに最新情報をリアルタイムに提供することなどを目指します。

その次は、ソーシャルメディアネットワークにおける顧客とのやり取りへと進みます。Zimmermann氏は、こうしたクローズドなシステムで顧客を獲得し、追跡、対応することは容易ではないと指摘します。さらに、「その先にも、実現しなければならないことは山のようにあります。確実なのは、まず最初に構造とプロセスを整理する必要があるということです。先に進むにつれて、より詳しい情報が必要になってくるからです」と語ります。¹²

対話を始める

複数のチャンネルをまたいで顧客データを統合し、カスタマージャーニーを見守ることによって、一貫性のある、顧客の関心に即した、パーソナライズされたリアルタイムオファーをすばやく提供できるようになります。これは、マーケターにとって劇的な変化です。カスタマージャーニーのとらえ方が、静的なキャンペーンから動的で柔軟な対話へと変わるからです。

Zimmermann氏は、「顧客は自分の進む道がある程度自分で選びながら、カスタマージャーニーを進んだり戻ったりします」と指摘します。マーケターはその動向を見守り、顧客が重大な節目に到達するたびに、すかさず適切なオファーや情報を提供できるようにしておきます。¹³

パーソナライズされたリアルタイムなコミュニケーションを実現するテクノロジーはすでに存在しています。導入するうえでの課題は主に組織面にあり、多種多様な部門とシステムに対し、データを横断的に共有、分析したり、スマートでタイムリーなオファーを顧客に提供するうえで協力するよう指導する必要があります。

このテクノロジーは、マーケターのために大量の演算を実行して、位置情報など、最も注目すべきリアルタイムの顧客インサイトを導き出し、顧客体験をさらに向上させるためのヒントを示してくれます。

このテクノロジーをリアルタイムに活用するには、あらゆる顧客データ、オファー、アセット、在庫データや収益管理データなどを一元管理する「ハブ」が必要です。

これを実現させるためには、あらゆるデータを取り込み、一貫した方法で顧客に提供するための顧客体験管理基盤が必要です。これは大きな課題です。企業によっては、互いに連携しない異種システムを複雑に組み合わせて使用している場合があります。しかしそのような環境では、整合性や一貫性のあるオファーを顧客に提供するのは困難です」

したがって、社内の組織だけでなく、こうしたシステム環境についても改革が必要です。クロスチャネルのリアルタイムなコミュニケーションの提供が求められる時代に適応し、カスタマージャーニーの各段階で何か進展があったときはすぐ顧客に呼びかけられるように、環境を整備しなければなりません。

組織とテクノロジーは変革期を迎えていますが、この状況は、電子メールやwebが登場した頃に似ています。共通点は、変革の規模が非常に大きいことです。テクノロジーの導入、統合、組織の変更を伴うので、当然ながら、そう簡単には進みません。

そこで企業が目指すべきは、顧客が求めるものを理解し、そのふところにリアルタイムに飛び込むことです。それこそ、今日の顧客が我々に期待していることです。

パーソナライズされたリアルタイムのインサイトとオファーによって、顧客を支援し、より親しい関係になることができます。これこそ、マーケターが目指すところです。顧客の話を聞き、顧客を最適なタイミングで喜ばせることにより、大きな見返りが得られるでしょう。

アドビがお役に立ちます

Adobe Experience Cloudを活用すれば、顧客がどこにいても、一貫性のある最適化された顧客体験を提供できます。以下のアプリケーションを連携させて、何百万人もの顧客一人ひとりにつながりましょう。

Adobe Campaign: オンライン／オフラインチャンネルにまたがってカスタマージャーニーを描き、キャンペーンを自動化、パーソナライズ、展開します。

Adobe Target: 各種デジタルチャネルで配信するコンテンツをターゲティング、最適化し、コンバージョン向上などを図ります。

Adobe Advertising Cloud: プログラマティック広告取引を自動化し、クロスチャネルで広告投資対効果を最大化します。

Adobe Analytics: 匿名の顧客から認証済みの顧客まで、複数の顧客接点をまたいでキャンペーンの効果を測定します。

クロスチャネルのキャンペーン管理について詳しくは、以下をご覧ください。

<https://www.adobe.com/jp/experience-cloud/use-cases/campaign-orchestration.html>

Merkleは、テクノロジーを駆使したデータドリブン型のパフォーマンスマーケティングを得意とする世界的エージェンシーであり、CRM、データ、検索の領域で米国最大の規模を誇る独立系代理店です。25年以上にわたり、複数のFortune 1000企業や主要な非営利団体とパートナー契約を結び、顧客ポートフォリオの価値の最大化に貢献しています。同社はマーケティングのパフォーマンスと株主価値を向上させるエクスペリエンスを構築することに定評があります。Merkleはアドビとの提携により、ピープルベースのパフォーマンスマーケティングで世界有数の実績を誇る代理店の専門知識と、業界最高クラスのマーケティングクラウドを組み合わせ、世界中のマーケター向けのリーディングソリューションを構築しています。詳しくは、www.merkleinc.comを参照してください。

Adobe Experience Cloudは、顧客体験管理 (CXM) のためのクラウドサービスです。顧客一人ひとりを理解し、カスタマージャーニーに沿った適切なコンテンツをタイミング良く提供することで、最適な顧客体験を実現します。匿名の見込み客から既存客まで、デジタル顧客接点からデータを収集し、包括的な顧客プロフィールを構築します。また、企業から適切な顧客へ伝えるべき膨大なコンテンツを一元管理し、任意のチャネルへ最適に展開します。Adobe Creative Cloudとの連携により、制作部門や制作会社とのクリエイティブのやり取りを効率化します。また、業界初の顧客体験管理のためのデジタル基盤である Adobe Experience Platformは、オープンなデータ仕様「XDM」、データガバナンス、RESTfulなAPI、人工知能とマシンラーニングのフレームワークと開発環境、リアルタイムCDP、カスタマージャーニー分析、大規模なジャーニー管理などにより、顧客体験中心のIT戦略を具現化します。詳しくはこちら：

www.adobe.com/jp/experience-cloud.html

- 1 Merkleのパーソナライゼーション担当バイスプレジデント、Zimm Zimmermann氏への個人インタビュー (2016年3月9日)
- 2 同上
- 3 アドビのシニアプロダクトマーケティングマネージャー、Bruce Swannへの個人インタビュー (2016年3月3日)
- 4 Zimmermann氏へのインタビュー
- 5 Josh Steimle、「Three Ways CMOs Can Break Down Silos」、Forbes (2016年1月22日)
- 6 同上
- 7 アドビの分析担当グループマネージャー、Raj Senへの個人インタビュー (2016年3月13日)
- 8 Zimmermann氏へのインタビュー
- 9 Swannへのインタビュー
- 10 Zimmermann氏へのインタビュー
- 11 同上
- 12 同上
- 13 同上



© 2020 Adobe. All rights reserved. Adobe and Adobe logo are either registered trademarks or trademarks of Adobe in the United States and/or other countries.