

PROFITS FROM THE PERSUASION PATH

Digitaal verleiden als leidraad bij investering in interactieve media

Klaas Punselie, maart 2011

Organisaties investeren aanzienlijke bedragen in interactieve media. De rendementen daarop kunnen echter een stuk hoger, stelt deze bedrijfskundig informaticus. Dit artikel maakt duidelijk hoe het potentieel beter te benutten.

PROFIJT VAN INTERACTIEVE MEDIA

Voor communicatie met de (potentiële) klant maken organisaties steeds meer gebruik van interactieve media. Denk aan uitgebreide websites, mobile apps, search-engines, blogs, social networks, enzovoort. Er wordt veel gezegd en geschreven over de zegeningen van interactieve media voor het klantcontact. In praktijk zijn de rendementen echter lang niet altijd even helder en interessant. Te midden van alle mogelijkheden lijkt bij deze productiemiddelen de doelmatigheid soms zoek.

Hoe ziet de businesscase eruit voor onderhoud aan de website of die leuke iPhone app? Hoeveel tijd besteden medewerkers aan social media en wat is het rendement daarop? Misschien verwachten we hogere klanttevredenheid, meer omzet, lagere kosten of een combinatie. Maar hoe hard is dat, zijn het vermoedens of feiten? Hoe sluiten de verschillende initiatieven op elkaar aan en wat zijn de effecten elders in de organisatie?

Het potentieel van de technologie succesvol benutten houdt in dat op efficiënte wijze een effectieve toepassing wordt gerealiseerd. Beide aspecten – product en realisatieproces – vormen hier een uitdaging; het zijn complexe puzzels. In interactieve media zit voor menig organisatie nog aanzienlijk onbenut potentieel. Slimmere inzet ervan zou meer grip en hogere rendementen opleveren. Dat wordt duidelijk als we uitgaan van de essentie van hun nut voor de organisatie: de persuasion power.

PERSUASION

Onder Persuasion verstaan we doelgerichte communicatie waarin zonder dwang wordt getracht iemands attitude of gedrag te beïnvloeden. Aangezien dat individu keuzevrijheid heeft,

gaat het om overreden of verleiden. In de moderne maatschappij is persuasion alom aanwezig. Het zit in de kern van ons bestaan omdat het de mens – als individu en groep – helpt doelen te bereiken. Overigens passen we het ook toe op onszelf. Zelfspraak, geheugensteuntjes, rituelen enzovoort helpen om persoonlijke doelen te verwezenlijken.

Persuasion is een communicatieproces wat meestal in meerdere stappen verloopt. Er zijn allerlei tactieken die daarbij worden toegepast; bijvoorbeeld gebruik makend van de menselijke neiging tot conformeren en wederkerigheid. Hoewel die persuasion tactics zeer krachtig kunnen zijn, valt het resultaat nooit met zekerheid te voorspellen. Daarvoor zitten er te veel onbekende variabelen in de vergelijking: namelijk de unieke eigenschappen van het individu zoals diens actuele gesteldheid, voorkeuren, vaardigheden, overtuigingen en waarden. Gezien deze complexiteit en onvoorspelbaarheid is persuasion zowel kunst als kunde.

PERSUASIVE TECHNOLOGY

Veel communicatie tussen organisatie en klant betreft persuasion. Interactieve media kunnen daarin van grote waarde zijn. Digitale (interactieve) media ontworpen voor beïnvloeding van menselijk gedrag of attitude, wordt Persuasive Technology¹ genoemd. De interactiviteit biedt een belangrijke meerwaarde ten opzichte van traditionele media: het maakt het mogelijk om af te stemmen op het individu, wat de kans op succes vergroot. Belangrijker nog is de constatering dat persuasive technology voordelen heeft boven menselijke persuaders (zie kader). Kortom, het is bijzonder krachtig gereedschap.

Voordelen van Persuasive Technology ten opzichte van menselijke persuaders (bron: Fogg, 2003)

- Vasthoudender
- Grotere anonimiteit
- Verwerking van enorme hoeveelheid data
- Meer presentatievormen (modaliteiten)
- Gemakkelijk schaalbaar
- Gaan waar mens niet kan gaan of niet welkom is

¹ Fogg (2003)

Er is een ontwikkeling zichtbaar naar steeds krachtiger toepassing van deze technologie. Zo is er nu de opkomst van Mobile Persuasion. De combinatie van mobiel internet en slimme apparaten biedt ongekennde mogelijkheden voor beïnvloeding van anderen of onszelf. Want een mobiele telefoon is persoonlijk en heb je bijna overal en altijd dicht in de buurt, waardoor het apparaat de potentie heeft om:

- In veel van onze activiteiten een rol te spelen en (daardoor) veel over ons te leren
- Zodoende ons steeds beter contextspecifieke ondersteuning te bieden en op het meest opportune moment te beïnvloeden (het zogenoemde Kairos principe)

Mobile Persuasion zal in veel gevallen effectiever zijn dan een uitsluitend via desktop of laptop te benaderen website.

In de zoektocht naar effectievere persuasive technology verschuift de nadruk van taal en expliciete boodschappen richting beleving ('experience'). Met de interacties wordt een bepaalde ervaring gecreëerd, die tot de gewenste verandering moet leiden.

*Zoals het oude Chinees gezegde luidt:
Tell me and I'll forget;
Show me and I may remember;
Involve me and I'll understand.*

Nog krachtiger beïnvloedingsmogelijkheden ontstaan met het aanbieden van instrumentarium waarmee de gebruiker waarneemt en redegereert. Er zit immers een belangrijke wisselwerking tussen hoe we denken over de wereld en wat we er vervolgens in doen. En het is de waarneming die ons beeld en denken voedt. Die - eventueel beïnvloedde - waarneming heeft dus grote invloed op het handelen.

Een invulling hiervan is te zien in Augmented Reality. Daarin wordt digitale informatie toegevoegd aan onze waarneming van de wereld. Bijvoorbeeld naar een straat kijken door het transparante beeldscherm van een smartphone, waarop in een zogenoemde layer de te koop staande huizen worden getoond.

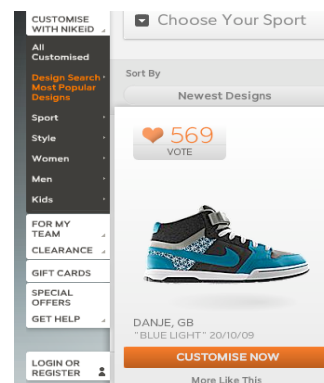
Organisaties kunnen dus meer profiteren van de mogelijkheden van interactieve media door erover te denken in termen van persuasion. Dat zorgt voor helderheid en een juiste focus. Zodat kansen worden herkend, vertaald naar robuuste businesscases en leiden tot succesvolle realisatie.

STRATEGISCH

Slimme inzet van persuasive technology biedt niet alleen hoger rendement, het is ook van strategisch belang. Want het speelt in toenemende mate een rol als concurrentiekracht en is daarmee van invloed op de marktpositie.

Concurrentie in een dynamische markt met actieve steeds beter geïnformeerde consumenten noodzaakt organisaties om voortdurend het aanbod te verbeteren. Wat de klant gisteren nog positief verraste, wordt morgen gezien als normaal, niet onderscheidend.

In onze huidige maatschappij vertaalt zich dat naar een trend richting 'personalised cocreated experiences'. De organisatie biedt dan een platform waarop de klant een unieke persoonlijke ervaring creëert. Dat is waar steeds meer de waarde zit en waarop wordt geconcentreerd. Deze ontwikkeling is te zien in alle sectoren, hoewel verschillend van tempo.



Een typisch voorbeeld van personalised cocreated experience: de mogelijkheid om zelfontworpen sneakers te bestellen in Nike's webshop²

Een gerelateerde ontwikkeling is dat organisaties in toenemende mate focussen op kerncompetenties en vertrouwen op een flexibel netwerk van leveranciers. Goede toegang tot resources is waar het om draait; eigendom is daarvoor vaak onnodig of zelfs nadelig.

Er heeft dus een omdraaiing plaatsgevonden:

- van een enkele grote producent die een standaard product aan de massa levert,
- naar een flexibel netwerk van leveranciers die gezamenlijk een unieke gepersonaliseerde ervaring bieden aan een individuele klant.

Informatietechnologie speelt een cruciale rol in deze nieuwe, kennisintensieve manier van concurreren. Het verbindt de vele componenten tot een samenhangend geheel.

² <http://store.nike.com>

Upstream zorgt informatietechnologie voor creatie en coördinatie van de complexe supply-chains. Dat vormt een grotere uitdaging naarmate het klantorderontkoppelpunt dieper in de organisatie komt te liggen: het punt in de productieketen tot waar de klant invloed kan uitoefenen op het uiteindelijke product. Met de geschetste ontwikkelingen is te verwachten dat deze steeds verder weg komt te liggen, zelfs over meerdere organisaties heen.

Downstream ondersteunt of verzorgt informatietechnologie de dialoog met klanten. Het vormt het front-end van heel de achterliggende keten en het platform waarop de unieke klantervaring wordt gecreëerd. Interactieve media voor het op gang brengen en houden van de dialoog met de klant. Voor het achterhalen van behoeftes en voorkeuren, wekken van verwachtingen en verleiden tot (trans)acties en positieve oordelen. Kortom, persuasive technology om samen een positieve ervaring te creëren.

UITDAGING

Het klinkt allemaal prachtig: de potentie en het belang van persuasive technology. Maar hoe realiseer je als organisatie succesvolle inzet? Hoe kom je tot oplossingen die werkelijk bijdragen aan verwezenlijking van de organisatiedoelen? Het betreft hier ict en dan vooral ontwikkelen en implementeren van software. En dat lijkt ook zonder persuasion al een flinke uitdaging.

Sinds het midden van de vorige eeuw leiden ontwikkelingen op het gebied van informatie- en communicatietechnologie (ict) voortdurend tot nieuwe toepassingsmogelijkheden. Maar de weg van ict-toepassing is geplaveid met tegenvallende en mislukte initiatieven. Volgens de sinds 1994 verschijnende Chaos Reports van de Standish Group³, wordt 20 tot 30% van software projecten voortijdig afgebroken. Tevens leert de ervaring dat een aanzienlijk deel van de wel afgeronde projecten een teleurstellend rendement oplevert.

Waar ligt dat aan? Een evaluatie van software projecten zou globaal gezien kunnen gaan over de volgende dimensies:

- Product: Is de goede oplossing ontwikkeld? Biedt het de door beoogde gebruikers gewenste functionaliteit en kwaliteit, ondersteunend aan de organisatiedoelen?
- Proces: Is de oplossing goed benut? Haalt de organisatie het maximale uit de mogelijkheden

den die de oplossing biedt aan bedrijfsproces(sen) voor de verwezenlijking van doelstellingen?

- Project: Is de oplossing goed ontwikkeld en ingevoerd? Gaat daar niet teveel tijd en geld verloren?

Het blijkt een lastige opgave. En kijkend naar de gangbare faalfactoren, wordt de uitdaging alleen maar groter wanneer het over persuasive technology projecten gaat. Want dat verlangt steeds meer aanvullende expertise; bijvoorbeeld uit disciplines als sociologie, psychologie en design. Meer uiteenlopende disciplines betekent een toename van de complexiteit. Bovendien bemoeilijkt het de communicatie en samenwerking binnen het project; zowel vanwege de inhoud als het aantal betrokkenen. Het bepalen van de eisen wordt er niet eenvoudiger op en de foutmarge wat betreft goed inschatten van gebruikersbehoeften neemt af. Met de onduidelijkheid ontstaat meer ruimte voor 'scope-creep' en 'quality-crunch'. Alles bij elkaar betekent het een vergrote kans op re-work en aanzienlijk risico voor de businesscase.

DOELGERICHTE AANPAK

Als antwoord op de uitdagingen bij software ontwikkeling zijn in de loop van de tijd best-practices ontstaan. De grootste hefbomen zijn te vinden in procesverbetering op de terreinen requirements- en projectmanagement; doelgerichtheid en leren staan daarbij centraal. Laten we eens kijken wat dat te bieden heeft voor de extra uitdaging in persuasive technology projecten.

De doelgerichtheid is op vrij eenvoudige wijze te verbeteren. Het gegeven dat ontwikkelen en invoeren van interactieve media in feite om het inrichten van een communicatieproces gaat, blijft in praktijk vaak impliciet. Slimmer zou zijn om dat communicatieproces als projectresultaat te benoemen. Daarmee is de link met het organisatiedoel het meest helder en houdt men de juiste focus. Bij een proactieve houding wordt dan verantwoordelijkheid genomen voor effectieve communicatie tussen systeem en gebruiker. Dat betekent: blijven zoeken en aanpassen tot het beoogde communicatieresultaat wordt geboekt. De aanbeveling luidt dan ook:

- Beschouw het doelgerichte communicatieproces als het projectresultaat;
- En maak de effectiviteit – de persuasiveness – ervan het primaire acceptatiecriterium.

³ www.standishgroup.com

Die effectiviteit is te kwantificeren met de conversieverhouding: het percentage van de doelgroep cq gebruikers wat succesvol wordt beïnvloed. Naast het einddoel kan daarbij ook gedacht worden aan waardevolle tussenstadia.

Het vereist faciliteiten om de conversieverhouding te meten; zowel tijdens ontwikkeling als naderhand in productie. Uiteraard kunnen goed opgezette tests het beïnvloedend vermogen demonstreren. Maar het is vooral zaak om het daadwerkelijke gebruik door de doelgroep te meten. Pas wanneer daar aan de afgesproken conversieverhouding(en) wordt voldaan, is het projectdoel bereikt. Onderweg daar naar toe ondersteunt meting het gezamenlijke leerproces.

LEREN

Als persuasion van belang is in het projectresultaat, vormt dat vanwege de onvoorspelbaarheid een aanzienlijk risico. Dat pleit voor een lerende, incrementele benadering, zoals tegenwoordig gebruikelijk in software projecten.

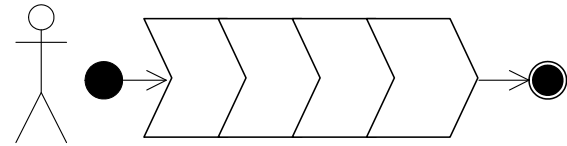
Het gaat erom te leren wat de gebruiker nodig heeft om tot de beoogde reactie te komen. Dat start met goed segmenteren. Vervolgens kan voor de groep en individu een uitgebreid psycho-/sociologisch profiel worden opgebouwd. Zo'n profiel bevat feiten en vermoedens op basis van de interacties en eventueel andere bronnen.

Belangrijk: test snel en vaak met echte gebruikers. Learning while doing! De insteek moet zijn om hypothesen te vormen over de gebruik(ers) en die te testen. Niet zoals vaak het geval is, de hypothesen zelf aanhouden als fundament voor het project, want dan blijft alle risico tot na oplevering bestaan. Kies ervoor om elk requirements te valideren aan de hand van werkelijk gebruik. Uiteraard dienen de tests in dienst te staan van de te realiseren 'persuasiveness'.

Het groeiend inzicht vertaalt zich gaandeweg in eigenschappen van het product zoals structuur, intelligentie en vormgeving. Werk stapsgewijs en hanteer daarbij realistische ambitieniveaus. Begin met quick-wins: gemakkelijke persuasiondoelen qua gebruikersgroep en wat met hen te bereiken. Pas als eenvoudige beïnvloeding werkt, kun je door naar ambitieuzere niveaus. Bovendien is een goede conversie op een specifieke groep vaak waardevoller dan een zeer lage conversie op de ongedifferentieerde populatie.

PERSUASION PATHS

Ter ondersteuning van de doelgerichte, lerende aanpak in persuasive technology projecten, stel ik een nieuw hulpmiddel voor: Persuasion Paths.



Een Persuasion Path is een door de persuader aangeboden reeks van stappen cq stadia naar diens doel. Het doelwit kan er voor kiezen dit pad van verleiding geheel, gedeeltelijk of helemaal niet te doorlopen. Op het pad is er voortdurend keuzemogelijkheid: doorgaan of afhaken.

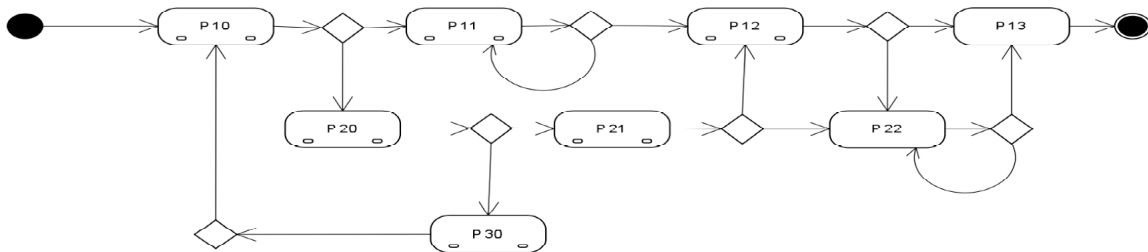
Een dergelijk pad is een scenario en in de meeste situaties zijn meerdere scenario's denkbaar. Met digitale media is het dankzij de interactiviteit mogelijk om combinaties van scenario's te bieden. Zo kan een heel verleidingsnetwerk ontstaan, waarin aan elke node (knooppunt) keuzes voor de te volgen weg zijn gekoppeld.

Persuasion Paths is geen model op zich, maar een manier van kijken bij inzet van persuasive technology. Het legt de nadruk op de vraag wat we willen modelleren en waartoe. En helpt om die focus vast te houden: van globaal tot het kleinste detail, alles 'aligned'.

Het beschrijven van Persuasion Paths kan bijvoorbeeld met een beslisboom of voor software projecten gebruikelijke technieken zoals Use Cases en Activiteits-, Toestands- en Sequencediagrammen uit UML⁴. De activiteitsdiagrammen zijn daarbij zowel op workflow (globaal) als operatie (detail) niveau van nut: respectievelijk verbinding tussen en werking binnen Use Cases. Het toevoegen van specifieke conversiedetails kan bewustzijn en inzicht onder betrokkenen vergroten.

De Persuasion Paths gaan over het beïnvloeden van de klant. Tegelijkertijd hebben ze persuasive kwaliteiten voor wie er mee werkt. Het gebruik kan verleiden tot productievere arbeid en hogere ambities. Denken langs houdt de focus op het doelgerichte communicatieproces – het verleiden – en helpt bij de decompositie daarvan. Werken met Persuasion Paths is te bekijken op niveau van product, proces en project.

⁴ Unified Modeling Language



PRODUCT

Op productniveau vinden we de implementatie van Persuasion Paths in een interactief systeem. Hier zijn het ingebakken scenario's waarin persuasion tactics worden uitgevoerd. Reeksen van interacties - uitwisseling van boodschappen tussen gebruiker en systeem - waarin de gebruiker stap-voor-stap wordt verleid richting het beoogde einddoel.

In logisch opzicht zijn de paden de ruggengraat van het systeem; zowel voor statische als dynamische (interactieve) onderdelen. Aan de hand van de paden wordt bepaald waar, wanneer welke functionaliteit aan te bieden. Het zijn verhaallijnen die de gebruiker kan volgen en waarmee de ervaring zich vormt.

Voor de interactieve onderdelen vormen de paden de kern van de intelligentie. Een slimme toepassing kiest telkens op basis van beschikbare informatie de 'beste' volgende actie richting verwezenlijking van het doel. Meten van het effect -respons van de gebruiker - levert informatie voor de volgende keuze. Vergelijk het met een automatische piloot, scheepsloods of schaakspeler. Als een kaart en kompas helpen de paden het systeem om te navigeren en zo een succesvolle koers te varen met een gebruiker.

PROCES

Een persuasive toepassing staat in dienst van een bedrijfsproces. In het procesmanagement daarvan vormen Persuasion Paths een waardevol instrument. Het gaat dan over de stroom gebruikers in plaats van het individu. De Persuasive Paths bieden hier een kader voor procesmeting en -verbetering: een structuur voor managementinformatie en Business-Intelligence. Zo kan bijvoorbeeld gekeken worden naar aantallen en verhoudingen in instroom, uitstroom en afvallers per gebruikersgroep. Al dan niet in combinatie met middelen, kosten of opbrengsten.

Het uitgangspunt is dat er op allerlei niveaus van detail Persuasion Paths herkenbaar zijn, die tezamen een geheel vormen. Op hoog niveau (weinig detail) zou het vergelijkbaar kunnen zijn met een zogenoemde 'sales funnel'. Op iets lager

niveau valt te denken aan voorgedefinieerde paden zoals gebruikt bij 'webanalytics'.

Met al deze data wordt het mogelijk om te rekenen aan het persuasion proces. Dat maakt deze doorgaans ondoorzichtige materie een stuk transparanter. Er zijn dan gedegen investeringsargumenten op te stellen en is er input voor operationele planning en formuleren van SMART procesdoelen en verbeterpunten.

Zo helpen Persuasion Paths op procesniveau te werken aan de organisatiedoelen. Ze bieden focus, overzicht, samenhang en mogelijkheid om er mee te rekenen. Dat sluit aan bij de trend van meer systematische aanpak van verkoopactiviteiten, waarin het verkoopproces wordt benadert als een engineering discipline⁵.



PROJECT

Op projectniveau dragen Persuasion Paths op verschillende manieren bij aan succes. Deels doordat hier de bij product en proces vermelde voordelen samenkomen.

Werken met Persuasion Paths kan helpen bij bepaling van de businesscase en ondersteunt de Business-/IT Alignment. Overall in het project staat dezelfde eenvoudige vraag centraal: wat is de zichtbare bijdrage aan het (sub)doel op het Persuasion Path? Voor elk requirement dient die bijdrage duidelijk aantoonbaar te zijn. Ten opzicht van de gangbare werkwijze voorkomt dit veel ruis en levert het betere resultaten. Elk stukje software en elke inspanning daarvoor draagt werkelijk bij aan een organisatiedoel.

⁵ Zie bijv.:

http://en.wikipedia.org/wiki/Sales_process_engineering

Gebruik van Persuasion Paths draagt bij aan bewustzijn over de specifieke persuasion risico's en helpt deze te managen. Het biedt een kaart van het gebied, waarmee betrokkenen kunnen discussiëren over de volgorde van ontwikkeling.

Persuasion Paths bieden een gemeenschappelijke taal, wat coördinatie van de werkzaamheden en samenwerking tussen de verschillende disciplines ondersteunt. In feite kan voor elke node in het pad een subdoel worden geformuleerd: de daar benodigde conversieverhouding voor een bepaalde groep. En dat verbindt elk van de betrokkenen op zeer concrete wijze.

Werkopdrachten voor specialisten – zoals designers – zijn hiermee ook goed te kaderen: de gewenste conversieverhouding in een punt op het Persuasion Path. Doorgaans stimuleert zulke kadering de creativiteit en tegelijkertijd maakt het de aansturing eenvoudiger. Ieder kan zich concentreren op het eigen stuk, waarbij voortgang en samenhang toch voortdurend helder zijn. Dat geeft een vermogende stemming, in tegenstelling tot het instorten van de 'spirit', zoals vaak bij projecten zichtbaar is. Wanneer na een enthousiast begin het energiepeil afglijdt richting nulpunt, zodat het project zich voort-sleept of zelfs geheel tot stilstand komt.

Persuasion Paths ondersteunen een project dus zowel inhoudelijk (kwaliteit) als procesmatig.

ANDER GEREEDSCHAP

Gebruik van Persuasion Paths laat zich goed combineren met ander persuasion gereedschap; bijvoorbeeld van B.J. Fogg⁶. Zo kan het pad geploet worden op zijn 'Behavior Grid'⁷ met 15 verschillende soorten gedragsverandering. Dat biedt gelegenheid gaten te ontdekken in de opbouw van een lastige gedragsverandering. Tevens helpt de typering bij het zoeken naar relevante theorie en succesvolle voorbeelden.

Wanneer we inzoomen op een bepaald punt op het pad om daar de conversie te verhogen, komt Fogg's Behavior Model⁸ van pas. Dat model – over Kunnen, Willen en Triggers – helpt bij de probleemanalyse. De diverse categorieën kunnen daarbij input zijn voor een Visgraatdiagram of Pareto-analyse.

⁶ www.captology.stanford.edu,
www.bjfogg.com

⁷ zie www.behaviorgrid.org

⁸ zie www.behaviormodel.org

CONCLUSIE

De boodschap zal inmiddels duidelijk zijn. Slimme inzet van interactieve media wordt voor organisaties steeds belangrijker. Digitaal verleiden is de opdracht, onder druk van de trend richting personalised cocreated experiences. Om dat te realiseren is het raadzaam product en werk te organiseren langs de lijnen van Persuasion Paths.

Persuasion Paths helpen om te gaan met de uitdagingen van persuasive technology projecten. Zij ondersteunen doelgerichtheid en leren en bieden een koppelvlak tussen theorie en praktijk. Zij vormen en gemeenschappelijke kapstok die de samenwerking stroomlijnt; een leidraad voor de planning, uitvoering en monitoring van werkzaamheden.

Alles bij elkaar leveren Persuasion Paths een krachtig tegengif voor de gangbare faalfactoren. Zodat het potentieel van de technologie wordt omgezet in succesvolle digitale verleiding.

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

Bos, J., Harting, E., & Zuiker, P. (1998). *Projectmatig creëren. Scriptum management*. Schiedam: Scriptum Books.

Cialdini, R. B., & Stoltenkamp, M. (2009). *Invloed: De zes geheimen van het overtuigen*. Den Haag: Academic Service.

Dekker, E., & Collaris, R.-A. (2008). *RUP op maat: Een praktische handleiding voor IT-projecten*. Den Haag: Academic Service.

Derks, L., & Hollander, J. (2000). *Essenties van NLP: Sleutels tot persoonlijke verandering*. Utrecht [etc.: Servire.

Fogg, B. J. (2003). *Persuasive technology: Using computers to change what we think and do*. London: Morgan Kaufmann Publishers.

Fogg, B. J., & Eckles, D. (2007). *Mobile persuasion: 20 perspectives on the future of behavior change*. Stanford, Calif: Stanford Captology Media.

Fogg, B.J. (2009). *A Behavior Model for Persuasive Design*. Persuasive'09, April 26-29, Claremont, California, USA. Online available: http://www.bjfogg.com/fbm_files/page4_1.pdf

Fogg, B.J. (2009). *The Behavior Grid: 35 Ways Behavior Can Change*. Persuasive'09, April 26-29, Claremont, California, USA. Online available: http://bifogg.com/fbg_files/page7_1.pdf

Hardjono, T. W., & Bakker, R. J. M. (2001). *Management van processen: Identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen*. INK-model. Deventer: Kluwer.

Leffingwell, D., & Widrig, D. (2003). *Managing software requirements: A use case approach*. The Addison-Wesley object technology series. Boston: Addison-Wesley.

Perloff, R. M. (2003). *The dynamics of persuasion: Communication and attitudes in the 21st century*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.

Perry, R. C., & Bacon, D. W. (2007). *Commercializing Great Products with Design for Six Sigma*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. (2008). *The new age of innovation: Driving cocreated value through global networks*. New York: McGraw-Hill Professional.

Saffer, D. (2010). *Designing for interaction: Creating innovative applications and devices*. Berkeley, CA: New Riders

Shuen, A. (2008). *Web 2.0: A strategy guide*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.

Stone, D. L. (2005). *User interface design and evaluation: Debbie Stone ...[et al.]*. Morgan Kaufmann series in interactive technologies. Boston, Mass: Elsevier/Morgan Kaufmann.

Warmer, J., & Kleppe, A. (2007). *Praktisch UML*. Amsterdam: Pearson Addison Wesley.