

# Onderbewuste gebruikersadoptie

Dat werkt!



.....

Gebruikersadoptie van software in het algemeen en CRM software in het bijzonder, is in elke implementatie opnieuw een uitdaging. Gebruikersadoptie gaat verder dan gebruikersacceptatie en is in feite wat we echt willen bereiken met het CRM project.

Ondanks de uitgebreide literatuur over dit onderwerp is er nog weinig begrip voor de veelheid aan factoren die van belang zijn als het gaat om software-gebruikersadoptie. Zeker als het gaat om de psychologische factoren die de besluitvorming in de hoofden van de gebruikers op bewust en onbewust niveau beïnvloeden.

In dit whitepaper wordt ingegaan op de belangrijkste facetten die de adoptie van een CRM project beïnvloeden. En hoe hierbij het onbewuste proces dat zich in de hersenen afspeelt ten goede kan worden ingezet om het gestelde doel te realiseren.

## Adoptie of acceptatie?

In elk CRM project wordt aandacht besteed aan de gebruikers. In veel gevallen doordat er een training van het geïmplementeerde tool wordt gegeven. In de meer succesvolle projecten wordt in of naast deze training ook aandacht besteed aan de onderliggende keuzes die gemaakt zijn in de implementatie en de werkprocessen die ondersteund moeten worden. En in sommige projecten realiseert men zich dat de wijze waarop de gebruikers klaargestoomd worden, een essentiële succesfactor is. In deze projecten wordt er ook ruimte gemaakt voor begeleiding van de gebruikers na de training. In de meeste gevallen wordt dat in een 'begeleiding on the job' principe gedaan.

Echter, ondanks de inspanning die vanuit de training en begeleiding aan de gebruikers wordt gegeven, komt het regelmatig voor dat de gebruikers onvoldoende tevreden zijn en ageren tegen het geïmplementeerde tool. Volgens een onderzoek door CSO Insights uit 2011, heeft slechts 38% van de gerealiseerde CRM projecten een gebruikersadoptie van 75% of meer. De belangrijkste redenen hiervoor zijn:

- Weerstand bij gebruikers
- Slechte planning
- Slechte voorbereiding
- Onvoldoende middelen
- Ingewikkelde en niet-gebruikersvriendelijke software

In de literatuur worden de termen gebruikersacceptatie en gebruikersadoptie regelmatig door elkaar gehaald en gebruikt. In onze praktijk zien we dat gebruikersacceptatie meer te maken heeft met het kunnen werken met de CRM applicatie en daar relatief tevreden mee te zijn. Gebruikersadoptie is gericht op het omarmen van het geheel aan strategische keuzes en de

onderliggende processen en tools. Uiteraard is dat wat je in je CRM project wilt bereiken!

De vraag is natuurlijk hoe je de geplande training en begeleiding van de gebruikers zo inzet, dat naast de gebruikersacceptatie ook een optimale gebruikersadoptie ontstaat van de CRM strategie. Met de bijbehorende werkwijze en attitude richting de klanten en relaties. Om dat te bereiken moeten het projectteam én directie/management in het hoofd van de gebruikers kruipen en zich realiseren dat deze gebruikersadoptie voornamelijk op onbewust niveau wordt beïnvloedt.

## Technology Acceptance Model (TAM)

Uit een onderzoek dat onder 450 organisaties is gehouden (Factors Affecting the Adoption of Electronic Customer Relationship Management Information Systems) komt naar voren dat de belangrijkste uitdaging het verzet tegen verandering door de medewerkers is. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van het Technology Acceptance Model.

Dit model leunt op twee belangrijk factoren om een verklaring te vinden rondom gebruikersacceptatie van nieuwe technologie: het vermeende nut van de technologie en het vermeende gebruikersgemak. Waarbij de stelling wordt geponeerd dat het vermeende nut direct beïnvloed wordt door het vermeende gebruikersgemak. Hierbij gaat het om het woord 'vermeende'. De vraag is dan namelijk: hoe kunnen we de gebruikers helpen en/of beïnvloeden om een hoog vermeend nut aan de CRM strategie en het gebruik van het CRM tool te verbinden? Het is duidelijk dat hierbij een aantal onbewuste factoren spelen.

## 6 Psychologische principes

In zijn boek 'De Psychologie van het overtuigen' noemt Robert Cialdini 6 psychologische principes die ten grondslag liggen aan keuzes die mensen maken. Eén van de aspecten waar deze principes op toegepast kunnen worden is de adoptie/acceptatie van software. In het onderliggende hoofdstuk worden deze principes uitgediept en vertaald naar handvatten voor gebruikersadoptie. Deze handvatten kunnen vertaald worden naar onderdelen in het project-communicatieplan dat van toepassing is het op het CRM project.

### 1. Sociaal Bewijs

*Personen die ik waardeer, doen het.*

Hoe meer personen een bepaalde richting op gaan, des te gemakkelijker is het voor volgers om ook deze richting op te gaan. Zeker als het om personen gaan die leiders zijn in een groep. Uit onderzoek is gebleken dat in een gemiddelde groep 20% van de personen per definitie vóór een verandering is. (en CRM brengt per definitie een verandering in een organisatie teweeg). 20% van de betrokkenen is per definitie tegen en 60% wacht nog even af wat er gebeurt. Met name die grootste groep is essentieel als het gaat over het bereiken van de kritieke massa.

Als de personen waar men zich mee zou willen vergelijken, positief staan ten aanzien van hun mening over de CRM implementatie en de veranderingen die hierbij aan de orde zijn, worden twijfelaars over de drempel geholpen. En dan zullen deze zich ook positief uitlaten over de CRM implementatie.

Dit betekent in het CRM project, dat het van belang is om de formele en informele leiders te leren kennen en deze actief of passief in te zetten als trekker. Formele leiders in de hiërarchie van een organisatie (lees: directie en management) kunnen een actieve rol in het project en in het communicatieplan krijgen. Informele leiders kunnen vaak goed in het projectteam plaatsnemen en al vanaf het begin van het project hun invloed uitoefenen in de organisatie als ambassadeur.

### 2. Autoriteit

*Als een expert het zegt, dan moet het wel waar zijn*

Zeker als de onafhankelijkheid van de expert niet ter discussie staat, is dit een bijzonder sterk principe. Op onbewust niveau wordt de conclusie getrokken dat alles wat die persoon naar voren brengt, geloofwaardig is.

Voor de CRM implementatie kan dit principe ingezet worden door de CRM doelen te linken aan de bedrijfsdoelen van de directie en een directielid de samenhang tussen deze te laten uitleggen. Zeker als deze persoon dit met verve doet en daarbij het succes en/of de continuïteit van de organisatie hierbij naar voren haalt, zal deze drive door de luisteraars worden overgenomen. Immers, het betreffende directielid is in de organisatie een persoon met expertise en over het algemeen ook iemand waar naar geluisterd wordt.



### 3. Sympathie

*Hoe het haakje te vinden naar de ander*

Mensen hebben de neiging om sneller een positief besluit te nemen als ze dat kunnen doen bij gesprekspartners die ze aardig vinden. Daarom is het van belang om bij de keuze van de projectleider en projectmedewerkers de buy-in factor die de persoon binnen de organisatie heeft, mee te laten wegen. Ook in een later stadium, namelijk tijdens de gebruikerstrainingen, de projectcommunicatie en de hands on begeleiding is het verstandig deze te laten uitvoeren door een persoon die een hoge buy in factor heeft. Op het moment dat er dan om medewerking wordt gevraagd, zal deze sneller door de gebruikers worden verleend.

Belangrijk aandachtspunt hiervan is om de beoogde, begeleidende persoon dan ook de mogelijkheid te geven om een positieve pers te krijgen. Dat zal sneller gaan op het moment dat de gebruiker het gevoel heeft dat er binnen het project rekening wordt gehouden met zijn dagelijkse praktijk, eventuele uitdagingen die hij ervaart, ervaringen uit het verleden etc. Door deze in het gesprek te benoemen en er een luisterend oor voor te hebben, zal er sneller synergie ontstaan tussen de belevingswereld van de gebruiker en de betrokkenen vanuit het CRM project.

### 4. Consistentie

*Na de eerste stap volgen er meer*

De onderliggende psychologische drijfveer ligt in het feit dat er in 16 uur gemiddeld 50.000 gedachten door ons heen flitsen. 95% van deze gedachten is ofwel onbewust of hetzelfde. Als we eenmaal een stap in een bepaalde richting hebben gezet, kiezen we bij vervolgstappen steeds dezelfde richting. En daarmee overtuigen we onszelf.

Dit principe kan dan ook in de training en begeleiding van CRM projecten worden toegepast. Op het moment dat een gebruiker, bv beïnvloed door principe 1, zich positief heeft uitgelaten over het nut van de CRM implementatie, zal hij dit op onbewust niveau vol willen houden. En zich daarna ook positief uitlaten, zodat hij zichzelf niet tegenspreekt. Een andere toepassing van dit principe is het volgende: door de gebruikers eerst om een kleine gunst, ondersteuning of input te vragen, kunnen ze daar relatief gemakkelijk "ja" tegen zeggen. Ofwel daadwerkelijk, ofwel in hun gedachten. Op het moment dat men eenmaal in de "ja" modus zit zal deze doorzetten op volgende vragen om medewerking.

Daarom is het hebben van een goed communicatieplan essentieel, zodat de gebruikers meegenomen kunnen worden in hun positieve gedachten rondom CRM. Daarnaast betekent dit dat de begeleiding van de gebruikers op tijd moet worden ingezet en op een goede manier moet worden opgebouwd.

### 5. Wederkerigheid

*Het goede oude 'geven en krijgen'*

In elke taal bestaat er een negatieve lading voor mensen die alleen nemen en niet geven. Belangrijk bij dit principe is het feit om eerst te geven, voordat we willen krijgen. In ons menselijk brein ontstaat er een behoefte om iets terug te doen voor mensen die ons iets geven. Aspecten die deze behoefte om terug te willen geven, versterken zijn:

- iets wat inhoud heeft
- iets wat onverwacht is
- iets wat gepersonaliseerd is.

Dat betekent dat als we in onze CRM implementatie ons huiswerk goed doen en weten wat de gebruikersgroepen en individuele gebruikers drijft of zou kunnen drijven, we in staat zijn om deze wederkerigheid te stimuleren. Door begrip te hebben voor wat de ander in zijn werk belangrijk vindt of nodig heeft om zelf succesvol te zijn, kan dit worden vertaald naar persoonlijke, zinvolle informatie of activiteiten waarvan de ontvanger voelt dat dit specifiek voor hem/haar is en dat we de uitdagingen begrijpen waar de gebruiker mee te maken heeft.

Deze toegevoegde waarde die je op het persoonlijke vlak kunt leveren, wordt door de ontvanger vertaald in een soort bankrekening, de 'emotional bank account'. Elke keer als je hier op stort wordt het saldo groter (bijv. door complimenten, behulpzaamheid, positieve verrassingen, loyaliteit, humor, op tijd zijn etc.). Naarmate het saldo groter wordt, wordt de behoefte van de ontvanger om iets terug te doen sterker.

## 6. Schaarste

*En toch wil ik het hebben!*

Het laatste principe is gericht op het feit dat als mensen iets niet kunnen krijgen, ze het graag willen hebben. De ultieme uitingsvorm van schaarste is verlies. Op het moment dat een persoon denkt dat hij iets kwijtraakt, zal er actie ondernomen worden. Er is onderzoek gedaan waaruit naar voren kwam dat CEO's drie keer zoveel aandacht geven aan de negatieve consequenties, dan aan de positieve consequenties van te nemen beslissingen.

Naast het beschrijven van de positieve effecten van CRM op de dagelijkse individuele praktijk en het totaal van de organisatie, moet ook duidelijk worden welke consequenties er zijn als het gaat om het gebruiken op een niet juiste manier.

## Additionele principes

Naast deze 6 overtuigingsprincipes voegt Cialdini ook nog een drietal additionele aandachtspunten toe die gebruikt kunnen worden om de gebruikersacceptatie van de implementatie te verhogen:

### 1. Kleine acties zijn belangrijker dan grote beslissingen.

Dat betekent dat het beeld van de gebruikers wordt bepaald door de eenvoudige dagelijkse dingen die we doen. We weten natuurlijk allemaal dat het nakomen van afspraken, het overtreffen van de verwachtingen en goed communiceren belangrijk zijn. En als je deze aspecten nog eens kritisch bekijkt vanuit het communicatieplan en het CRM projectplan dan kan ook daar winst worden behaald.

### 2. Er gaat een enorme kracht uit van automatisch gedrag.

Uit onderzoek blijkt dat de verhouding tussen je bewust geplande gedrag en je onbewuste automatische gedrag 5% ten opzichte van 95% is. Mensen worden het grootste deel van de dag gestuurd door onbewuste, sociale prikkels en beïnvloeding. Dat geldt voor iedereen, dus ook voor jezelf. Je eigen dagelijkse gedrag bepaalt het verschil tussen slagen en falen. Dat betekent dat een goede CRM projectleider voor elke interactie die hij rondom het project heeft een goede voorbereiding doet en zich realiseert hoe deze onbewuste sociale beïnvloeding werkt.

### 3. Een menselijk brein is altijd op zoek naar dingen die voor de betreffende persoon relevant zijn.

Zo ook het menselijk brein van je (toekomstige) gebruikers. Het goed voorbereiden van de contactmomenten met de gebruikers stel je hun onbewuste in staat om de voor hem/haar relevante zaken ook daadwerkelijk te ontdekken. Denk hierbij bv aan voordelen van CRM in hun dagelijkse praktijk.



## Wetenschappelijke aandachtspunten

Ook in menig wetenschappelijke onderzoek wordt aandacht besteed aan de wijze waarop adoptie van nieuwe technologie werkt. In dit hoofdstuk gaan we in op een aantal uitkomsten die in het kader van gebruikersadoptie van CRM toegepast kunnen (en moeten) worden.

In een onderzoek dat is gepubliceerd door de World Scientific Publishing Company beschrijven B.A. Zenobia en C.M. Weber hoe de besluitvorming rondom acceptatie van nieuwe technologie wordt beïnvloedt. De belangrijkste beïnvloeders van adoptie van nieuwe technologie zijn:

### Motieven

Motieven vertegenwoordigen de mentale redenen die ervoor zorgen dat iets als een behoefte wordt ervaren. Dit kan op bewust maar ook op onbewust niveau plaatsvinden. In een CRM omgeving heeft het directe, operationele “What’s in it for me” effect een belangrijke invloed. Maar ook een motief om op te vallen in de organisatie, meetbare successen te laten zien, gelinkt te worden aan een strategisch project etc. kunnen motieven zijn die op onbewust niveau worden gebruikt. Dat is de positieve kant. De negatieve kant van dit principe is evenzeer aanwezig. Als er al eerder een CRM project is geweest wat niet succesvol was, dat hebben de gebruikers een belangrijk motief om zich niet te verbinden aan het huidige CRM Project.

### Overtuigingen

Op het moment dat een gebruiker de overtuiging heeft dat het goed inzetten van CRM essentieel is voor het succes van zijn eigen werk, zijn afdeling of zijn organisatie, zullen alle discussiepunten die volgen, in dat kader worden gezien. Het is dan ook van belang om deze overtuiging vroeg in het traject te realiseren. Een grote fout die

hierbij in vele implementaties wordt gemaakt, is dat het communicatieplan er ofwel niet is, ofwel niet wordt uitgevoerd, ofwel veel te laat wordt uitgevoerd (namelijk bij de uitrol).

### Ervaringen

Eerdere ervaringen van gebruikers hebben ook een belangrijke invloed op de adoptie. Dat klinkt heel logisch, maar in de praktijk wordt hier weinig mee gedaan. Als onderdeel van de projectimplementatie zou een inventarisatie van eerdere ervaringen (positief dan wel negatief) met CRM software of soortgelijke software implementatie trajecten erg nuttig zijn. Dan is namelijk bekend door welke bril de gebruikers naar de huidige CRM implementatie kijken. En de bril die de gebruikers op hebben, bepaalt wat ze zien! Bijkomend punt hierbij is dat het effect van persoonlijke ervaringen veel sterker is dan theoretische kennis die men heeft. Dus op het moment dat de afdelingsmanager vertelt over de beoogde voordelen van CRM, maar de gebruiker heeft bij een eerdere implementatie (bijv. bij een vorige werkgever) ervaren dat daar niets van terecht is gekomen, dan zal die emotie veel sterker zijn dan het verhaal van de manager. Belangrijk om te weten, zodat deze gebruikers niet een onbedoeld negatief effect op andere gebruikers zullen krijgen.

### Herhaling

Een onverwachte uitkomst van het onderzoek was de kracht van herhaling. Het effect van een wens of eis die de software zou moeten ondersteunen maar nog niet is ingevuld, is hoger als de gebruiker de beleving heeft dat het hier om een belangrijke wens/eis gaat. Tot zo ver nog niets bijzonders. Het verrassende is wel dat het belang wat aan deze wens/eis wordt gehangen, minder te maken heeft met het daadwerkelijke

belang, maar meer met de kracht van de herhaling. Op het moment dat een bepaald onderwerp regelmatig naar voren komt, kennen we dit in ons onderbewuste meer belang toe. Dus zelfs als dat in werkelijkheid helemaal niet zo is.

In de praktijk herkennen we dit voorbeeld als het gaat om ontevreden gebruikers: een relatief kleine wens is niet ingevuld, maar komt keer op keer naar voren in het gebruikersoverleg. Na enige tijd is het een dusdanig belangrijk punt geworden dat het in de prioritering veel hoger komt te staan dan zou moeten. Het wordt soms zelfs een soort breekpunt. Het is dan ook zaak om in de keuzes rondom prioritering aandacht te hebben voor de gemakkelijk te realiseren 'nice to haves' om te voorkomen dat deze opeens harde eisen worden en een negatief effect op de gebruikersadoptie hebben.

In feite zijn deze wetenschappelijke principes terug te vinden in de eerder beschreven psychologische principes.

## 10 tips voor een hoge gebruikersadoptie

Nu de meeste onderliggende factoren die de gebruikersadoptie beïnvloeden bekend zijn, hebben wij onze eigen praktijk hier tegenaan gelegd. En graag delen wij met u de 10 belangrijkste tips (in willekeurige volgorde) die u direct in uw CRM project kunt gebruiken om een hoge gebruikersadoptie te realiseren:

### Tip 1: Duidelijke CRM strategie

Zorg voor een duidelijke CRM strategie die door alle betrokken begrepen kan worden. Hiermee kan een goed beeld geschetst worden welke richting de organisatie op gaat, wat dit in de dagelijkse praktijk betekent voor de verschillende gebruikersgroepen en waarom de bijbehorende verandering binnen de organisatie nodig is.

### Tip 2: Management op de barricaden

Zorg dat het management deze strategie bij elke mogelijke gelegenheid uitdraagt. In gesprekken, via digitale kanalen en gelinkt aan de stuurmechanismen binnen de organisatie. Hierbij wordt dan gerelateerd aan de eerste twee psychologische principes: Sociaal Bewijs en Autoriteit.

### Tip 3: Middelen en Voorbereiding

Zorg dat er binnen het project voldoende middelen (in brede zin des woords) zijn om voldoende aandacht aan de begeleiding van de gebruikers te besteden. En dat is dan meer dan een halve dag pakkettraining. Om deze begeleiding goed te kunnen doen is een gedegen voorbereiding nodig. Voorbereiding, om inzicht te krijgen in de onbewuste processen die bij de gebruikers spelen, maar ook voorbereiding om de projectcommunicatie vanaf het begin van het project hierop af te stemmen.

### Tip 4: Maak de boodschap eenvoudig

Mensen hebben zoveel indrukken en interacties, dat het lastig is om alles te onthouden wat op iemands pad komt. Men onthoudt met name zaken die voor de persoon zelf van groot belang zijn, in combinatie met zaken die eenvoudig zijn. Dus zorg ervoor dat de boodschappen die van belang zijn om de acceptatie en de adoptie ofwel van groot belang zijn voor de ontvanger, ofwel in begrijpelijke taal verwoord zijn.

### Tip 5: Zorg dat voor persoonlijke affectie bij de projectmedewerkers

Hoe positiever de pers is die de project-medewerkers hebben, des te sneller zullen gebruikers besluiten om in een verandering mee te gaan. Oprechte interesse binnen het project voor de gebruikers en de uitdagingen waar zij dagelijks mee te maken hebben, creëert begrip. En gebruik dan het principe van consistentie om het einddoel te bereiken.

### **Tip 6: Wees je bewust van het wederkerigheidsprincipe**

Door bewust om te gaan met dit principe kan op de belangrijke momenten in het project een beroep worden gedaan op hulp uit de organisatie. Maar denk erom: eerst geven en dan pas krijgen! Dat betekent dat er in het begin van het project meer nadruk op het geven moet liggen dan op het krijgen. Maak de momenten waarop de gebruikers zelf iets ontvangen, expliciet, zodat dit ook op hun 'emotional bank account' terecht komt.

### **Tip 7: Gebruik het principe van de schaarste**

Dit geldt zowel voor de negatieve kant als de positieve kant. De negatieve kant kan bijvoorbeeld gebruikt worden in de bewijsvoering. Als de organisatie nu niet veranderd, dan ontstaat er een scenario wat we niet willen. En daarom moeten we nu echt in de strategische opzet van CRM investeren. De positieve kant kan gebruikt worden om gebruikers actief in te zetten, bijvoorbeeld bij het samenstellen van de klankbordgroep is er slechts ruimte voor 3 gebruikers. Deze hebben dan invloed op de te maken keuzes.

### **Tip 8: Maak een communicatieplan**

Begin op tijd! In feite appelleert deze tip rechtstreeks aan de 3 additionele principes. In het communicatieplan moet aandacht zijn voor de stappen in het project en de doelen die per stap bereikt zullen worden, de voordelen per gebruikersgroep in de praktijk en de positieve veranderingen binnen de organisatie die hiermee gepaard zullen gaan. Daarmee creëer je in de gedachten van de gebruikers ook steeds een positieve perceptie ten aanzien van het project.

### **Tip 9: What's in it for me?**

Bewustwording van de gebruikers over welke voordelen de te implementeren CRM strategie in de toekomst biedt, zal met name gerealiseerd kunnen worden als deze rechtstreeks gekoppeld

kunnen worden aan de voordelen die de individuele gebruikers zelf ervaren. Zorg ervoor dat de voordelen maar ook de problemen die de gebruikers nu hebben duidelijk worden!

### **Tip 10: Gebruik 'nice to have's' als wisselgeld**

Wetende dat de kracht van herhaling ten goede kan worden ingezet, is het verstandig om een aantal minder belangrijke punten die vanuit de gebruikers zijn benoemd met verve regelmatig onder de aandacht te brengen. De realisatie van deze punten in de implementatie kosten relatief weinig inspanning. Ondanks dat, krijgen ze in de gedachten van de gebruikers veel waarde toegekend. Hiermee kan het positieve sentiment rondom CRM verder versterkt worden, zodat eventuele meer lastige onderwerpen minder beladen zullen zijn.

Op het moment dat u bovenstaande tips inbed in uw CRM aanpak, zult u versteld staan van de positieve energie die binnen de organisatie rondom CRM ontstaat. Veel succes!

## Literatuurlijst

- Robert Cialdini: De psychologie van het overtuigen
- Charles Olupot, Mayoka G. Kituyi<sup>1</sup>, Jose Noguera: Factors Affecting the Adoption of Electronic Customer Relationship Management Information Systems in SMEs
- Brent A. Zenobia e.a.: Opening the black box of technology adoption
- Soffront Software: How to overcome CRM's Achilles Heel: User Adoption
- [CRM excellence: 10 X "ZONDE"! bij de gebruikersacceptatie van CRM](#)



## Bijbehorend aanbod: **CRM Adoptie Aanpak**

Niet iedere organisatie die investeert in CRM is daar even succesvol mee en kampt met een lage gebruikersadoptie. Stel u bent één van deze organisaties en ervaart dagelijks de resultaten van een minder succesvolle CRM implementatie, dan is het nog niet te laat om dit te veranderen. Hiertoe bieden wij u onze 'CRM Adoptie Aanpak'. Deze bestaat uit de volgende onderdelen:

### **1) Inventarisatie van de facetten die de gebruikersadoptie in de weg zitten.**

De eerste stap hierbij is een inventarisatie gesprek. De uitkomsten hiervan worden vertaald naar een digitale inventarisatielijst die u onder de door u geselecteerde medewerkers kunt verspreiden en laten invullen. De resultaten worden geanalyseerd en we doen een voorzet met welke gebruikers/medewerkers een diepte-interview wordt gehouden (max 4).

### **2) Na de inventarisatie en de diepte-interviews worden deze facetten naar concrete actiepunten vertaald.**

Deze kunnen o.a. betrekking hebben op de software, de implementatie, de begeleiding van de gebruikers, de betrokkenheid van de directie, of op de communicatie;

Daarna kunt u er voor kiezen om on in samenwerking met uw eigen communicatie verantwoordelijke het CRM communicatieplan op te laten stellen waarin de 10 tips worden toegepast zoals hierboven beschreven.

De actiepunten die uit de CRM Adoptie Aanpak naar voren zijn gekomen én de uitvoering van het communicatieplan kunnen dan door uw organisatie/uw projectteam zelf worden uitgevoerd. De specialisten van CRM excellence kunnen u hierbij in de rol van CRM Coach met raad en daad terzijde staat.

Deze kosten van de realisatie van deze CRM Adoptie Aanpak bedragen tot en met het opleveren van de concrete actiepunten bedragen € 4.500,- exclusief BTW. De doorlooptijd is 3-4 weken.