

De

**Online**

**Scorecard**

3.0

▲ **MEET EN VERBETER**  
**JE ONLINE RESULTATEN**

**Joost Steins Bisschop en Geert-Jan Smits**

**PEARSON**

# Inhoud

Voorwoord 9

## **1 Online Scorecard 3.0 13**

- 1.1 Online 14
- 1.2 De Waardeketen 15
- 1.3 De Klant: customer journey 21

## **2 De scorecard 25**

- 2.1 Weten is meten 26
- 2.2 De oorsprong: de Balanced Scorecard 28
- 2.3 Online Scorecard 32
- 2.4 Strategisch fundament 38
- 2.5 Op weg naar de Online Scorecard 59

## **3 Het Financieel perspectief 65**

- 3.1 Het Financieel perspectief 66
- 3.2 Succesfactor Omzet 67
  - 3.2.1 Totale omzet 68
  - 3.2.2 Omzet per campagne/bron 68
  - 3.2.3 Omzet per bezoeker 69
  - 3.2.4 Omzet per order 69
  - 3.2.5 Omzet per klant 69
  - 3.2.6 Omzet bestaande/nieuwe klanten 70
  - 3.2.7 Omzet per geografisch gebied 70
- 3.3 Succesfactor Kosten 70
  - 3.3.1 Totale kosten 70
  - 3.3.2 Kosten per campagne/bron 71
  - 3.3.3 Marketingkosten per bezoeker 72
  - 3.3.4 Kosten per order/klant 73
  - 3.3.5 Personeelskosten 73

- 3.3.6 ICT-kosten 73
- 3.3.7 Servicekosten 74
- 3.4 Succesfactor Winstgevendheid 74
  - 3.4.1 Return on investment (ROI) 74
  - 3.4.2 Winst per campagne/bron (campagnerendement) 75
  - 3.4.3 Winst per bezoeker/order/klant 77
  - 3.4.4 Totale klantwaarde/netto contante waarde 77

## **4 Het Klant perspectief 79**

- 4.1 Succesfactor Bereik 82
  - 4.1.1 Bereik van campagnes 82
  - 4.1.2 Specifiek bereik (geografisch, leeftijdsgroepen) 95
  - 4.1.3 Bereik op het mobiele internet 95
- 4.2 Succesfactor Bezoek 97
  - 4.2.1 Aantal page views 97
  - 4.2.2 Aantal (unieke) bezoekers 98
  - 4.2.3 Percentage nieuwe bezoekers 98
  - 4.2.4 Marktaandeel 99
- 4.3 Succesfactor Betrokkenheid 99
  - 4.3.1 Mate van consumptie 105
  - 4.3.2 Mate van deelname 105
  - 4.3.3 Mate van participatie 106
  - 4.3.4 Mate van (co-)creatie 108
  - 4.3.5 Mate van verspreiding 111
  - 4.3.6 Mate van evangelisatie 112
- 4.4 Succesfactor Branding (merkbeleving) 113
  - 4.4.1 Online branding 114
- 4.5 Succesfactor Conversie 115
  - 4.5.1 Conversieratio websitebreed 116
  - 4.5.2 Conversieratio per campagne/bron 117
  - 4.5.3 Conversieratio per doelgroep 118
  - 4.5.4 Conversieratio per productgroep 119
  - 4.5.5 Conversieratio per processtap 119
  - 4.5.6 Conversieratio websitefunctionaliteiten 120
- 4.6 Succesfactor Retentie 122
  - 4.6.1 Percentage terugkerende bezoekers 122
  - 4.6.2 Recency 123
  - 4.6.3 Frequency 123
- 4.7 Succesfactor Gebruikerservaring & tevredenheid 123
  - 4.7.1 Bezoekduur 124
  - 4.7.2 Aantal pagina's per bezoek 124

- 4.7.3 Stickiness van binnenkomst pagina's (versus bouncepercentage) 125

## **5 Het Online perspectief 133**

- 5.1 Succesfactor User experience (UX) 135
  - 5.1.1 Gebruiksvriendelijkheid 135
  - 5.1.2 Toegankelijkheid (accessibility) 137
  - 5.1.3 Paginaontwerp 139
  - 5.1.4 Browser compatibiliteit 141
  - 5.1.5 Veiligheid 142
  - 5.1.6 Bouncepercentage 144
- 5.2 Succesfactor Responsive design 145
  - 5.2.1 Usability platforms 146
  - 5.2.2 Responsive content 146
- 5.3 Succesfactor Content 148
  - 5.3.1 Contentkwaliteit 149
  - 5.3.2 Contentactualiteit 150
  - 5.3.3 Deelbaarheid 151
  - 5.3.4 Testimonials 153
- 5.4 Succesfactor Grafisch 154
  - 5.4.1 Beeldkwaliteit 155
  - 5.4.2 Beeldactualiteit 156
  - 5.4.3 Animaties 156
  - 5.4.4 Koppeling YouTube 157
- 5.5 Succesfactor Functionaliteiten 158
- 5.6 Succesfactor Zoekmachine optimalisatie (SEO) 159
  - 5.6.1 Organische vindbaarheid 160
  - 5.6.2 Linkprofiel 161

## **6 Het Organisatie perspectief 165**

- 6.1 Succesfactor Organisatie & inrichting 167
  - 6.1.1 Organisatiestructuur 167
  - 6.1.2 Werving & behoud medewerkers 170
  - 6.1.3 Governance 171
  - 6.1.4 Respons en levertijden 172
- 6.2 Succesfactor Kennis & innovatie 173
  - 6.2.1 Kennisniveau medewerkers 173
  - 6.2.2 Innovatiekracht organisatie 175
- 6.3 Succesfactor Websystemen 175
  - 6.3.1 Productdatabase en voorraadsysteem 176
  - 6.3.2 CRM-software 177

6.3.3	Content Management Systeem	177
6.3.4	E-commerce software	179
6.3.5	E-mailmanagement software	180
6.3.6	Webanalytics software	181
6.4	Succesfactor Social media	181
6.4.1	Monitor en webcare tools	181
6.4.2	Content planning	183
6.4.3	Social media gedragscode	184
6.5	Succesfactor Redactie	185
6.5.1	Richtlijnen voor content, usability en design	185
6.6	Succesfactor Processen & hulpmiddelen	186
6.6.1	Performance-managementproces	187
6.7	Succesfactor Big Data	188
6.7.1	Inrichten van tools om gedrag van gebruikers te registreren	189
6.7.2	Kennis kwantitatieve analyse	189

## **7 Meten 193**

7.1	Methodieken	194
7.1.1	Statistieken (webanalytics en social media analytics)	196
7.1.2	Enquête online	200
7.1.3	Gebruikerstest (usability testen)	202
7.1.4	Expertonderzoek	205
7.1.5	Bezoeker feedback (comments & ratings)	207
7.1.6	A/B testing	209
7.1.7	Benchmark	212
7.2	Formuleren van targets	212
7.3	Bepalen meetfrequentie en verantwoordelijken	214

## **8 Aan de slag 223**

8.1	Succesvol invoeren binnen de organisatie	224
8.2	Performancemanagementcyclus	228
8.2.1	De eerste keer: proefdraaien	229
8.2.2	Aan de slag met de performancemanagementcyclus	230
8.3	Hoe ontwikkel je effectieve dashboards?	237
8.4	De tien praktijklessen	241

Nawoord 249

Overzicht succesfactoren en indicatoren 252

Register 256

## HOOFDSTUK 1

# Online Scorecard 3.0

‘Het is niet de sterkste die overwint, maar degene die zich het beste aan de veranderende omstandigheden weet aan te passen.’ Darwin. De evolutie van soorten wordt gedreven door natuurlijke selectie. En deze evolutie is natuurlijk net zo van toepassing op bedrijven en organisaties.

Er is nogal wat veranderd in de afgelopen decennia. Facebook heeft onlangs haar tiende verjaardag gevierd en de eerste iPhone werd in november 2007 in Nederland geïntroduceerd. De snelle opkomst van het mobiele internet verbaasde zelfs de experts. Ondernemers hebben meer dan ooit te maken met een omgeving die snel verandert.

Een bepalende factor in die snel veranderende omgeving is de (online) technologie. Technologie heeft een onrustig karakter; ze staat nooit stil, blijft zich ontwikkelen, en ze krijgt een steeds grotere invloed. Bijna alle (communicatie)middelen, media, producten zijn gevoelig voor technologische ontwikkelingen. Zodra een toepassing makkelijker, sneller of goedkoper wordt zal de gebruiker zich dat toe-eigenen. En eenmaal een smartphone gewend ga je niet zomaar terug. Vraag maar aan Nokia. Dramatische faillissementen als die van bijvoorbeeld Kodak (in 2012), Oad (2013), Free Record Shop (2013) en Selexyz, later Polare (2014) attenderen ons op het belang van begrip van online technologie en het effect ervan op het businessmodel van bedrijven. Volgens onderzoek van MIT en Cap Gemini\* in het najaar van 2013, kenmerken succesvolle organisaties zich juist in deze tijd door een DNA dat wordt gedreven door technologie.

Het belang van opleiden van mensen die de uitdagingen van de technologie enthousiast én kritisch ontvangen is dan ook groot.


\* [www.forbes.com/sites/ciocentral/2013/03/10/the-dna-of-digital-leaders/](http://www.forbes.com/sites/ciocentral/2013/03/10/the-dna-of-digital-leaders/)

## 1.1 Online

In dit boek gaan we niet in op die (online) technologie zelf. Wel op hoe een organisatie zich bewust kan zijn van wat er gebeurt in een online omgeving.

Het is niet meer voor te stellen dat een organisatie niet actief is online. Eigenlijk zijn we al zo ver dat het verschil tussen on- en offline niet meer zo relevant is. 'E-commerce is dood', zo wordt al gezegd; bedoeld wordt dat het begrip e-commerce eigenlijk verouderd is. Er is geen handel meer mogelijk zonder dat er ook aandacht wordt besteed aan online, en tegelijkertijd kent ook iedere online activiteit wel ergens een offline raakpunt.

Online aanbieders die succesvol zijn, laten zich steeds meer offline zien. Offline aanbieders ontkomen er niet aan ook online actief te zijn. De twee (online en offline) grijpen steeds meer in elkaar.

- Coolblue met 152 webshops online actief opent (stenen) winkels; 5 échte winkels noemen ze dat op hun site. 
- Bol.com verleidde in december 2013 treinreizigers op het CS Utrecht met een fysieke wand waar de reiziger met zijn smartphone zijn kerstcadeaus kon scannen en bestellen.

### Ondernemen in 2014

Een ondernemer heeft te maken met klanten, leveranciers en stakeholders, en zal dikwijls als doel hebben om via omzet winst te maken. Hiervoor zal hij diverse activiteiten ondernemen.

Een belangrijke vraag die daarbij beantwoord moet worden is wat de effectiviteit van die activiteiten is, on- en offline.

Zijn investeringen gerechtvaardigd en leveren ze de gewenste resultaten op? Zijn mijn klanten tevreden? Praten ze over me? Is de organisatie in staat om te doen wat we willen of moeten doen? Het zijn vragen die alleen beantwoord kunnen worden als de doelstellingen duidelijk zijn vastgelegd, gedeeld worden met de betrokkenen, en ook voortdurend wordt getoetst in hoeverre ze worden behaald.

*'The road to success is always under construction.'*\*

\* Lily Tomlin, Amerikaanse actrice, comédienne en scenarioschrijfster

In dit boek leer je een effectieve online strategie op te zetten. Een strategie die geen doel op zich is maar moet leiden tot het behalen van de bedrijfsdoelstellingen.

Een strategie in deze tijd vraagt meer dan ooit om een voortdurende toetsing en indien nodig om een reactie op behaalde resultaten. Dat vereist een grote flexibiliteit en slagvaardigheid van de organisatie, van de medewerkers. In hoofdstuk 6 gaan we dieper op de kenmerken van een organisatie in.

De online technologie verandert de manier waarop bedrijven naar buiten treden en contact leggen met klanten. Het gedrag van de klant is immers fundamenteel veranderd. Klanten zijn mondiger (ze reageren meer), 'oogiger' (ze zien meer) en 'ooriger' (ze horen meer) dan ooit. Met als gevolg dat ze wispelturig zijn geworden, minder afhankelijk en minder trouw, meer zelfstandig, actiever. Positief en negatief. Ze kunnen altijd online, verbindingen leggen die vroeger onmogelijk waren, vragen stellen die tegenwoordig beantwoord worden. Het begrip 'afstand' is bijna verdwenen in dat grote netwerk dat internet heet. Bedrijven ontkomen er niet aan hierop te reageren.

### De omgeving

Om tot een succesvolle online strategie te komen gaan we daarom eerst dieper in op die omgeving waarin bedrijven en mensen (klanten, personeel, leveranciers) functioneren en moeten overleven.

We staan stil bij de netwerkmaatschappij en bij de wijze waarop bestaande en mogelijke klanten in contact komen met bedrijven.

In de volgende paragraaf beschrijven we wat er is veranderd nu iedereen met elkaar verbonden is. We beantwoorden de vraag welke krachten van invloed zijn.

## 1.2 De Waardeketen

Door de komst van digitale diensten is 'de handel' fundamenteel anders geworden. Zeker de handel waarbij de levering van goederen en diensten heel strak was georganiseerd in een keten. Om het simpel te zeggen: Het Grote Merk (Sony, Dell, BMW, bedenk het maar) levert aan de importeur, de importeur aan de distributeur, de distributeur levert aan



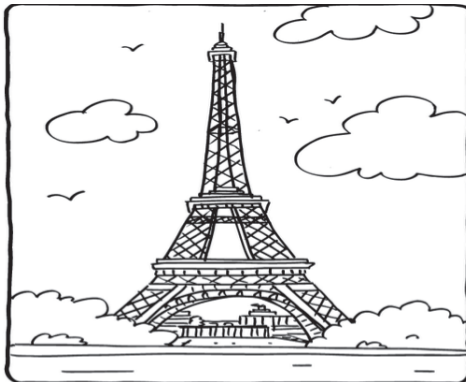
de verschillende winkels en de winkel ten slotte verkoopt iets aan de klant.

Of denk aan de opeenvolgende schakels zoals je misschien eerder hebt geleerd: grondstoffen – fabriek – transport – grossier – transport – winkel – afnemer.

Het grote verschil nú is dat de klant niet langer aan het einde van de keten staat, maar aan het begin. Laat ons het uitleggen.

### De oude keten

De Eiffeltoren is een begrijpelijk monument. Heb je de toren ooit gezien dan kun je hem natekenen, in ieder geval zodanig dat een ander zal zeggen dat het de Eiffeltoren is. Het gebouw is symmetrisch, heeft vier poten en eindigt in een punt. Overzichtelijk. Het gebouw heeft platforms, naast de begane grond zijn er drie verdiepingen. Als bezoeker ga je van nul naar één, van één naar twee enzovoort. Het liftboekje van de Eiffeltoren is een eenvoudig boekje.



Figuur 1.1 De Eiffeltoren: in de punt de leverancier onderaan, in de voet, de klanten

Vergelijk de Eiffeltoren met de traditionele keten. De leveranciers (bovenin) praten met de winkels, en de winkels praten met de klanten (onderaan de brede voet). Als het een internationaal product is komt er misschien boven in de keten een importeur bij.

De contacten zijn overzichtelijk, ze lopen keurig van laag naar laag. Normaal gesproken gaan de producten van boven naar beneden, en de betalingen van beneden naar boven. De dialogen spelen zich af tussen twee verdiepingen, veel verder gaat het gesprek niet.

## HOOFDSTUK 2

# De scorecard

In hoofdstuk 1 heb je gelezen dat de wijze waarop bedrijven en klanten elkaar ontmoeten in deze netwerkmaatschappij veranderd is door de aanwezigheid van het internet. Met behulp van onder andere de Eiffeltoren en het Atomium hebben we de huidige omgeving van bedrijven geschetst als een paradijs van mogelijke ontmoetingen tussen bedrijven onderling (B2B), tussen bedrijven en klanten (B2C en C2B) en tussen klanten onderling (C2C).

Duidelijk werd daarbij dat de klant steeds meer leidt en het bedrijf steeds meer volgt.

We hebben verteld over ontketening en ontbundeling als fenomenen van een markt in ontwikkeling waar bestaande aanbieders regelmatig worden opgeschrikt door nieuwe initiatieven.

Ook hebben we verteld over het veranderende klantgedrag, onrustig springend van de ene ontmoeting online naar de andere op verschillende media en devices en het begrip customer journey daarbij uitgelegd.

In dit hoofdstuk leer je

- de oorsprong van de Online Scorecard: de Balanced Scorecard;
- het stappenplan voor het definiëren van een strategie;
- de online Strategy Map met missie en doelstellingen;
- de succesfactoren;
- businessmodellen en verdienmodellen.

## 2.1 Weten is meten

Een belangrijk kenmerk van de handel online is dat bezoekers- en klantengedrag nauwkeurig te volgen is. Hoe komt de bezoeker op de site, waar komt hij vandaan, via welk medium, welke verwijzing, met welke zoekwoorden? Een goed ingericht statistiekprogramma geeft veel gevraagde informatie.

Klantgedrag is geld waard; het blijkt onder meer uit het idee dat ING in maart 2014 lanceerde om na gegeven toestemming de betaalgegevens van klanten te delen met commerciële aanbieders.

De waarde van klantgedrag blijkt ook uit het initiatief van de ‘stenen’ winkels die het wifi-gebruik van bezoekers willen volgen om hun loopgedrag te analyseren.

Klantgedraggegevens verzamelen is steeds beter mogelijk. Maar gegevens verzamelen heeft alleen maar nut als we ook weten wat we willen weten. Wat is het doel dat de ondernemer wil bereiken? Wat is het doel van gedane acties? Hoe interpreteer je de verzamelde gegevens? Een ondernemer zou altijd bij zichzelf te rade moeten gaan voordat hij zich gaat storten op de overdaad aan rapporten die kunnen worden uitgespuugd door de statistiekprogramma's.

De nieuwe uitdaging is niet zozeer het vinden van de antwoorden – ga er maar van uit dat de antwoorden er zijn – de nieuwe uitdaging is het stellen van de juiste vragen.

De doelstellingen en de gekozen strategie van het bedrijf zijn bepalend voor het antwoord op deze vragen. Daarom gaan we in de volgende paragraaf in op het opstellen van een strategie.

### Strategie

Ondernemen begint met een droom. Een droom om iets moois, iets groots of iets kleins met het bedrijf te bereiken. Om die droom werkelijkheid te maken, tastbaar te maken vertalen we die droom naar concrete doelstellingen. Doelstellingen die gerealiseerd moeten worden. Hoe? Daarvoor stellen we een strategie op.

In dit boek gaan we er vanuit dat de online strategie een afgeleide is van de bedrijfsstrategie.

Meestal stellen bedrijven pas een strategie op als het water ze aan de lippen staat. Als er iets moet gebeuren. Dan is het vaak te laat. Juist in

goede tijden is het raadzaam om kritisch naar de eigen organisatie te kijken, naar de sterke en zwakke punten, maar ook naar de buitenwereld, de concurrentie, de veranderende klantbehoeften en de trends. Een effectieve online strategie ontwikkel je door vooruit te kijken, te anticiperen op de noodzaak om te veranderen en ernaar te handelen. Op basis van de verkregen inzichten kun je een online strategie ontwikkelen waarmee je antwoord geeft op de vraag hoe je op de geschetste ontwikkelingen van de komende jaren gaat inspelen. Met als doel ook in de toekomst waarde te creëren voor aandeelhouders, klanten en medewerkers.

De online strategie omvat in onze visie de volgende elementen:

- Online missie: waar staan we voor?
- Online doelstellingen: wat willen we bereiken?
- Succesfactoren: welke factoren moeten we beïnvloeden?
- Indicatoren: hoe meten we of we het goed doen?
- Targets: hoe hoog leggen we de lat?
- Verbeteracties: wat kunnen we verbeteren, wat moet je doen?
- Wie is verantwoordelijk?

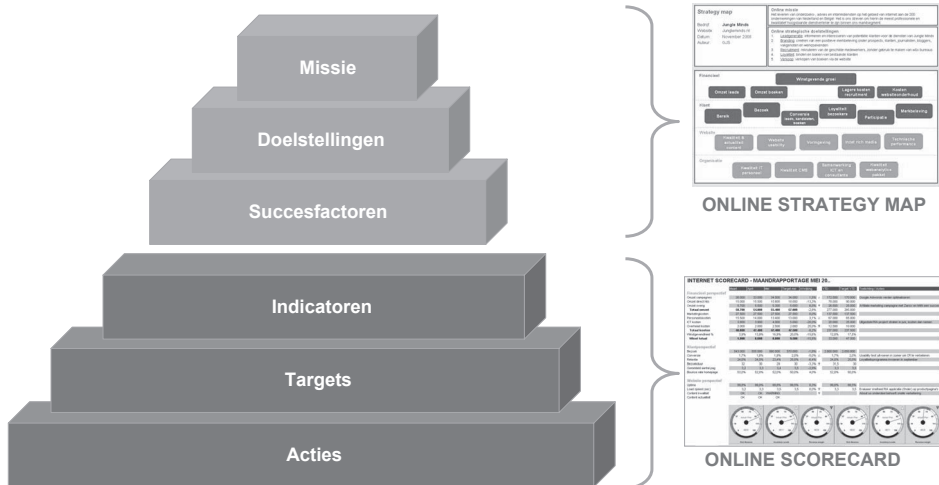
De eerste drie: de missie, doelstellingen en succesfactoren vormen het strategisch fundament van de internetstrategie. Deze drie vat je samen in een Online Strategy Map. In paragraaf 2.4 gaan we hier verder op in.

Van daaruit werk je in paragraaf 2.5 de Online Scorecard verder uit met de bepaling van de indicatoren, targets, werkelijke resultaten en verbeteracties. Het is de afgeleide van het strategisch fundament (de Online Strategy Map). Hieronder staat een voorbeeld om het allemaal wat concreter te maken.

De **Online Strategy Map** is één pagina met daarop de missie, de online doelstellingen en bijbehorende succesfactoren.

De **Online Scorecard** is een overzicht van alle indicatoren (behorend bij de succesfactoren), targets en realisaties. Inclusief commentaar en mogelijke verbeteracties.

Beide deliverables staan weergegeven in figuur 2.1.



Figuur 2.1 De twee deliverables van een strategisch traject: de Online Strategy Map en de Online Scorecard. Bron: Jungle Minds

In paragraaf 2.4 gaan we hiermee verder. Nu staan we eerst stil bij de oorsprong van de scorecard methode; de Balanced Scorecard.

## 2.2 De oorsprong: de Balanced Scorecard

### De oorsprong

Het is 1992. In dit jaar verschijnt in *Harvard Business Review* de eerste publicatie van Kaplan en Norton over de Balanced Scorecard (BSC). Vele publicaties later is de BSC een begrip geworden. Het lijkt er zelfs op dat het niet een zoveelste managementhype is die na enkele jaren alweer van het bureau van de directie is verdwenen.

### Het belang van de Balanced Scorecard

Met de Balanced Scorecard kun je een evenwichtig overzicht maken van de prestaties van de onderneming. Niet alleen financiële, maar ook niet-financiële maatstaven worden getoond. Het gaat om het vinden van de factoren die helpen de ondernemingsstrategie te realiseren. En dat is meteen de kern van de BSC: het vertalen van de missie naar concrete en realistische doelstellingen. Zodanig dat alle medewerkers de strategie begrijpen en zullen bijdragen aan het verbeteren van de bedrijfsprestaties.

## HOOFDSTUK 3

# Het Financieel perspectief

### Inleiding

In hoofdstuk 2 hebben we een begin gemaakt met het opstellen van een strategie. We hebben de methodiek van de Online Scorecard geïntroduceerd, die werkt met een Strategy Map en een scorecard (dashboard) waarmee je – dikwijls grafisch – kunt volgen of de onderneming op koers ligt, waar er behoefte is aan bijstellingen.

We gaan nu aan de slag met het bepalen van de indicatoren, de KPI's, die aansluiten op de gekozen strategie van de onderneming.

Bedenk steeds: begin niet met het opstellen van een set indicatoren voordat je de belangrijkste strategische vragen als uitgangspunt hebt meegekregen.

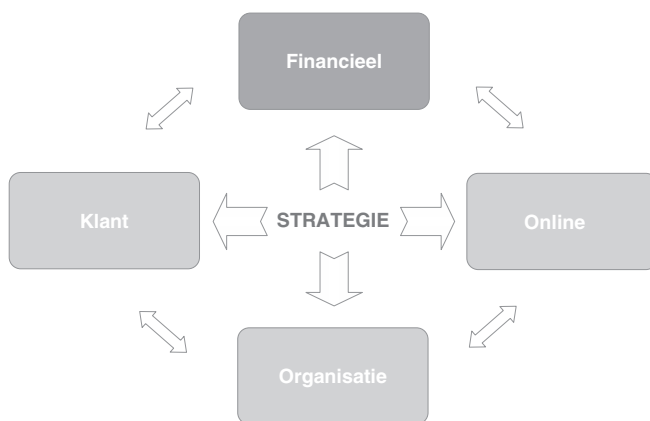
Wat je ook meet, hoe vaak of hoe diepgaand, het is van het allergrootste belang dat je – vooraf – weet welke vragen je gaat stellen. Daarvoor moet je weten welke afspraken het management heeft vastgelegd in de doelstellingen, voortkomend uit de missie.

Is de missie helder geformuleerd? Wat bepaalt dan het succes van jouw online operatie? Welke succesfactoren hebben een directe relatie met het realiseren van de strategische doelstellingen? Beantwoord deze vragen samen met het management. Want commitment vanuit de top van je organisatie is een randvoorwaarde voor een succesvolle toepassing van de Online Scorecard. In dit hoofdstuk leer je voor het Financieel perspectief veel indicatoren die je mogelijk kunt gebruiken om je online doelstellingen meetbaar te maken.

### 3.1 Het Financieel perspectief

In dit perspectief draait het allemaal om één ding: geld. Het laat managers huilen of glimlachen, want het gaat hier over de *bottom line*, de financiële resultaten van de bedrijfsvoering. Statistiekprogramma's kunnen alles van het bezoekergedrag vastleggen, maar ze weten ons vaak weinig te vertellen over kosten en opbrengsten. Hiervoor zul je meestal te rade moeten gaan bij de financiële afdeling.

De kernvraag die we beantwoorden in dit perspectief is: *Hoe worden we financieel succesvol?*



Figuur 3.1 Het Financieel perspectief van de Online Scorecard

Belangrijke succesfactoren zijn in dit geval de opbrengsten, kosten en winstgevendheid. Ongeacht de categorie waarin je online verdienmodel thuishoort (verkoop, lead generatie, branding, uitgeef of informatie en service), je kunt altijd wel financiële succesfactoren definiëren. In figuur 3.2 zie je een voorbeeld van belangrijke succesfactoren en bijbehorende indicatoren.

§	Succesfactor	Indicator
3.2	Omzet	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Totale omzet</li> <li>■ Omzet per campagne/bron</li> <li>■ Omzet per bezoeker/order/klant</li> <li>■ Omzet bestaande/nieuwe klanten</li> <li>■ Omzet per geografisch gebied</li> </ul>
3.3	Kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Totale kosten</li> <li>■ Kosten per campagne/bron</li> <li>■ Marketingkosten per bezoeker/order/klant</li> <li>■ Personeelskosten</li> <li>■ ICT-kosten</li> <li>■ Servicekosten</li> </ul>
3.4	Winstgevendheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Return on investment (ROI)</li> <li>■ Winst per campagne/bron (campagnerendement)</li> <li>■ Winst per bezoeker/order/klant</li> <li>■ Totale klantwaarde/Netto contante waarde</li> </ul>

Figuur 3.2 Overzicht indicatoren binnen het Financieel perspectief

In de volgende paragrafen bespreken we elke succesfactor binnen het Financieel perspectief en de verschillende indicatoren bij elke succesfactor.

## 3.2 Succesfactor Omzet

Deze succesfactor is van groot belang voor verkoop-, leads genererende en uitgeefverdienmodellen. Het geeft inzicht in de omzet die in een bepaalde periode (direct dan wel indirect) online is gerealiseerd. Je baas wordt blij van omzet en winst. Bij de verdienmodellen informatie en service, en branding, zal omzet een geringe rol van betekenis spelen. Hier gaat het meer om kosten, kanaalsturing, tevredenheid en merkbeleving.

Voor elk verdienmodel genereer je op een andere manier omzet. In figuur 3.3 geven we een toelichting.