

DEEL 3

De Internet Scorecard ontwerpen

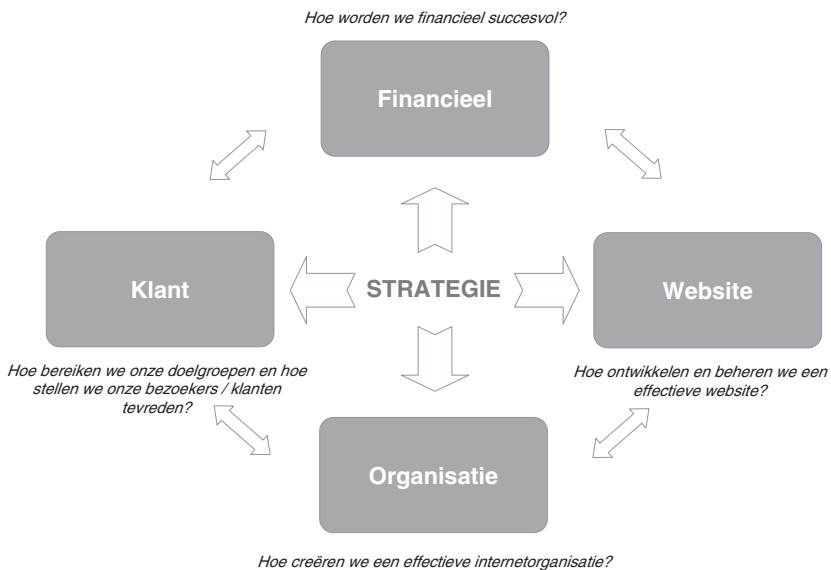
*Management by objectives works
if you know the objectives.
Ninety percent of the time you don't.*

Peter F. Drucker

3.1 Introductie

Daar is hij dan. Zo'n anderhalve meter boven je bed hangt je eerste zelf-gemaakte strategy map (besproken in Deel 2). Je partner vindt het toch wat vreemd om naar een velletje papier met missie, strategische doelstellingen en succesfactoren te kijken. Maar laten we eerlijk zijn, de Online Strategy Map is het moederdocument van elke internetmarketeer. Daar mag je best trots op zijn.

In dit deel ontwerpen we de Internet Scorecard. We staan stil bij de vier perspectieven; financieel, klant, website en organisatie. Binnen elk perspectief beschrijven we voor de succesfactoren de meest kenmerkende indicatoren (KPI's).



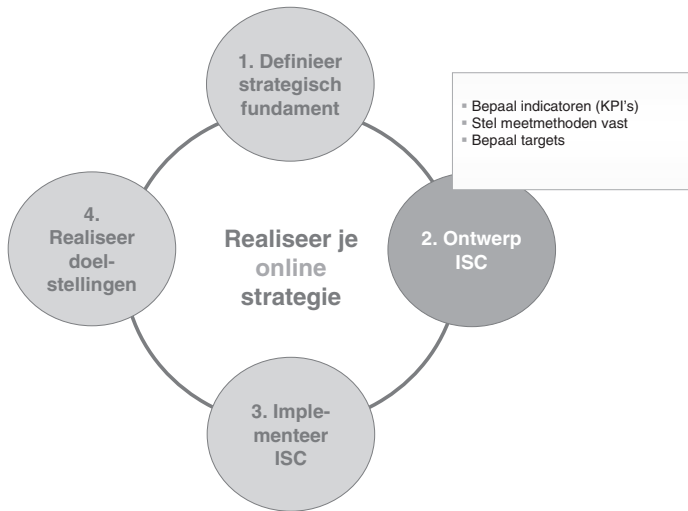
De vier perspectieven van de Internet Scorecard en de meest kenmerkende vragen.

In elk perspectief proberen we een kernvraag te beantwoorden:

- Financieel perspectief: hoe worden we financieel succesvol?
- Klant perspectief: hoe bereiken we onze doelgroepen en hoe stellen we onze bezoekers/klanten tevreden?
- Website perspectief: hoe ontwikkelen en beheren we een effectieve website?
- Organisatie perspectief: hoe creëren we een effectieve internetorganisatie?

We staan daarnaast stil bij de onderzoeksmethoden die de indicatoren meetbaar maken. De output van dit deel is wat we noemen een KPI-tabel,

een overzicht met de kritische performance-indicatoren die de succesfactoren meetbaar maken.



Stap 2: Ontwerpen van de Internet Scorecard.

We hebben niet de intentie om in dit hoofdstuk volledig te zijn. Voor elke website kun je ongetwijfeld een unieke set aan KPI's definiëren. Zo kun je KPI's beschrijven op het niveau van de website, maar ook op het niveau van specifieke functionaliteiten, klantsegmenten en producten. Dit maakt het een bijna onmogelijke opgave in dit boek volledig te zijn. In dit hoofdstuk geven we een eerste aanzet. Op de website www.internetscorecard.nl kun je opmerkingen en aanvullingen op dit boek geven. We nodigen je van harte uit deze website regelmatig te bezoeken.

Welke KPI's zijn geschikt voor jouw onderneming en online strategie? Tracht – voor het hoogste niveau in de organisatie – een set van 20 tot 30 KPI's te definiëren die:

- De prestaties van je online business reflecteren.
- De ondernemingseigen succesfactoren meetbaar maken.
- Evenwichtig verdeeld zijn over de vier perspectieven: financieel, klant, website en organisatie.
- Meetbaar zijn.
- Je zelf als onderneming kunt beïnvloeden.
- Je kunt vergelijken ten opzichte van een standaard (benchmark, voorgaande jaren).

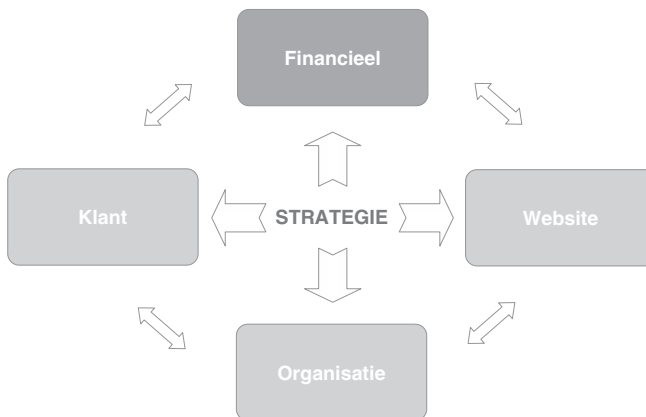
In dit hoofdstuk beschrijven we 73 KPI's die je mogelijk kunt gebruiken om je online doelstellingen meetbaar te maken. Tot slot nog het volgende; wat je ook meet, hoe vaak of hoe diepgaand, het is van het allergrootste belang dat je – vooraf – weet welke vragen je gaat stellen. Wat bepaalt het succes van jouw internetoperatie? Welke succesfactoren hebben een directe relatie met het realiseren van de strategische doelstellingen? Is de missie al helder geformuleerd? Begin niet met het opstellen van een set KPI's voordat je de belangrijkste strategische vragen hebt beantwoord. Samen met het management. Want commitment vanuit de top van je organisatie is een randvoorwaarde voor een succesvolle toepassing van de Internet Scorecard.

3.2 Het Financieel perspectief

Introductie

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 internetbedrijfsvoering. Statistiekenprogramma's kunnen alles van het bezoekergedrag vastleggen, maar ze weten ons vaak weinig te vertellen over kosten en opbrengsten. Hiervoor zul je te rade moeten gaan bij de financiële afdeling.

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



Het Financieel perspectief van de Internet Scorecard.

Belangrijke succesfactoren zijn in dit geval de opbrengsten, kosten en winstgevendheid. Ongeacht de categorie waarin je website thuishoort

(verkoop, lead generatie, merkbeleving, uitgeven of informatie & service), je kunt altijd wel financiële succesfactoren definiëren. Hierna volgen de belangrijkste succesfactoren en bijbehorende KPI's.

Par.	Succesfactor	Indicator (KPI)
3.2.1	Omzet	<ul style="list-style-type: none"> ■ Totale omzet ■ Omzet per campagne/bron ■ Omzet per bezoeker/order/klant ■ Omzet bestaande/nieuwe klanten
3.2.2	Kosten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Totale kosten ■ Kosten per campagne/bron ■ Marketingkosten per bezoeker/order/klant ■ Personeelskosten ■ ICT-kosten
3.2.3	Winstgevendheid	<ul style="list-style-type: none"> ■ Return on investment (ROI) ■ Winst per campagne/bron (campagnerendement) ■ Winst per bezoeker/order/klant ■ Totale klantwaarde/Netto contante waarde

Het Financieel perspectief van de Internet Scorecard. Bron: Jungle Minds (2009).

In het vervolg van deze paragraaf bespreken we elke succesfactor en indicator. We geven een definitie, beschrijven de waarde van de indicator en geven aan hoe je de indicator meetbaar maakt.

3.2.1 *Succesfactor: omzet*

Indicatoren: totale omzet, omzet per campagne/bron, omzet per bezoeker/order/klant, omzet bestaande/nieuwe klanten

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

Totale omzet

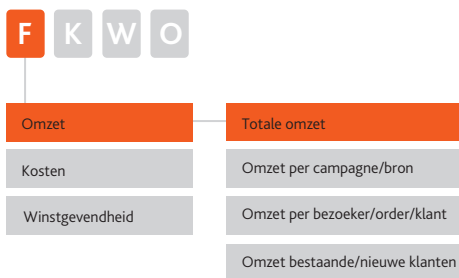
SUCCESFACTOR: Omzet

DEFINITIE: Gerealiseerde omzet in een bepaalde periode. Je berekent de directe omzet bij e-commerce en publishing websites, of de indirecte omzet bij leads genererende websites.

WAARDE: Geeft inzicht in de mate waarin de website erin slaagt geld te verdienen.

MEETMETHODE: Financiële administratie.

GESCHIKT VOOR: verkoop, lead generatie en publishing websites.



Indicator: totale omzet

Je berekent de gerealiseerde omzet altijd over een bepaalde periode. Vervolgens kun je de omzet uitsplitsen naar bestaande en nieuwe klanten. Daarnaast kun je de omzet per bezoeker, per klant en per order berekenen. De huidige statistiekenprogramma's zijn daar allemaal slim genoeg voor. De man in grijs pak en dito das van de financiële administratie mag best even zijn best doen.

Voor elk type website genereer je op een andere manier omzet. In de volgende tabel geven we een toelichting.

Webсайтtype	Omzet soort
1. Verkoopmodel <ul style="list-style-type: none">Realiseren van online verkopen	Omzet uit online verkopen
2. Lead generatiemodel <ul style="list-style-type: none">Genereren van potentiële klanten via de website	Netto omzet uit leads gegenereerd via de website
3. Brandingmodel <ul style="list-style-type: none">Creëren van merkvoorkeurVergroten van klantloyaliteit	Geen, of zeer indirect
4. Uitgeefmodel <ul style="list-style-type: none">Genereren van inkomsten uit advertenties en/of abonnementen	Omzet uit advertenties en abonnees
5. Informatie- en servicemodel <ul style="list-style-type: none">Verlagen van kosten door kanaalsturingVergroten van klanttevredenheid	Geen, tenzij de aangeboden informatie wordt verkocht

Vijf websitetype en hun aard van omzet. Bron: Jungle Minds.

Omzet per campagne/bron

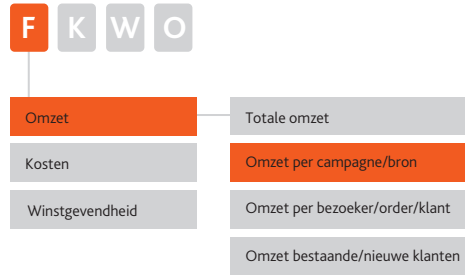
SUCCESFACTOR: Omzet

DEFINITIE: Gerealiseerde omzet via een campagne/bron in een bepaalde periode.

WAARDE: Geeft inzicht in de opbrengsten van een campagne.

MEETMETHODE: Financiële administratie.

GESCHIKT VOOR: verkoop, lead generatie en publishing websites.



Indicator: omzet per campagne/bron

Er zijn vele manieren om bezoekers te trekken naar je website. Meestal moet je daar wat centen voor neertellen. Alleen de 'direct hits' zijn helemaal gratis. Het is in ieder geval interessant om te kunnen zien waar de omzet vandaan komt. Is het Google, de nieuwsbrief of zijn de affiliates de aanjagers van bezoeken en omzet? In onderstaand overzicht vind je een manier om de omzet per campagne overzichtelijk te tonen, inclusief targets en afwijkingen. Tevens zie je de omzet en de targets YTD (year-to-date).

INTERNET SCORECARD - MAANDRAPPORTAGE MEI 20..

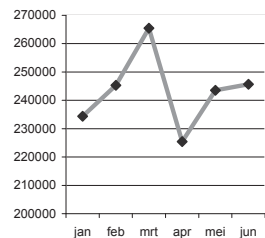
CAMPAGNE OMZET							
PPC adverteren - Google	23.450	24.000	24.324	24.000	1%	121.620	120.000
PPC adverteren - Yahoo	1.200	1.100	1.150	2.000	-43%	5.750	50.000
Organische resultaten (SEO)	8.600	8.400	8.300	7.500	11%	41.500	37.500
Email marketing - nieuwsbrief wk 19-22	2.300	2.345	2.342	2.500	-6%	11.710	12.500
Online adverteren - campagne 1	4.266	4.532	4.537	4.000	13%	22.685	20.000
Online adverteren - campagne 2	3.453	6.543	45.423	35.000	30%	227.115	175.000
Affiliate marketing - M4N	6.754	5.543	3.335	3.000	11%	16.675	15.000
Affiliate marketing - Zanox	3.453	6.545	3.443	3.500	-2%	17.215	17.500
Affiliate marketing - Vergelijksites	9.899	9.998	10.342	10.000	3%	51.710	50.000
Betaalde links	1.000	1.231	1.123	1.000	12%	5.615	5.000
RSS	879	436	345	300	15%	1.725	1.500
Virale marketing - campagne 1	nvt	nvt	nvt	nvt			
Direct hits	15.000	14.564	16.754	13.000	29%	83.770	65.000
Overig	-	-	-	-			
TOTAAL OMZET							

PPC van Yahoo! Valt zwaar tegen. De CTR liggen lager dan bij Google. We onderzoeken momenteel de oorzaken hiervan. Mogelijk Q3 stoppen met Yahoo!

De online campagne: 3 voor prijs van 2 is een doorslaand succes. De omzet ligt 30% boven target. In juni zetten we de campagne voort

Online adverteren campagne 1
 Online adverteren campagne 2
 Virale campagne

Branding campagne rondom zomerseizoen
 3 voor prijs van 2 actie
 Win de reis van je leven, online game



Voorbeeld van een maandrapportage voor wat betreft de omzet van campagnes.

Bron: Jungle Minds.

Omzet per bezoeker/order/klant

SUCCESFACTOR: Omzet

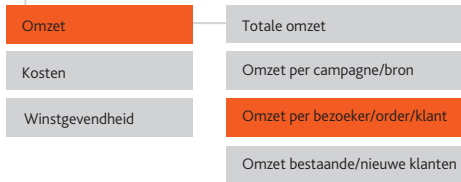
DEFINITIE: Totale omzet/aantal (unieke) bezoekers of orders of klanten in een bepaalde periode.

WAARDE: Geeft inzicht in de waarde van een bezoeker/order/klant. Op basis hiervan kun je bijvoorbeeld bepalen hoeveel je maximaal over hebt voor het trekken van nieuwe bezoekers.

MEETMETHODE: Webstatistieken in combinatie met de financiële administratie.

GESCHIKT VOOR: e-commerce, lead generatie en publishing websites.

F K W O



Indicator: omzet per bezoeker/order/klant

Omzet per bezoeker

Om een indicatie te krijgen van het effect van marketinginspanningen is het nuttig om de gerealiseerde omzet per unieke bezoeker te berekenen. Je zult namelijk kosten maken om bezoekers te trekken. Hoe meer omzet per bezoeker, des te meer je kunt betalen voor het trekken van bezoekers via zoekmachines, banners en/of affiliate marketing. Ben je eenmaal bekend met de gerealiseerde omzet én de acquisitiekosten per bezoeker, dan is het mogelijk om de winst per bezoeker te berekenen.

Omzet per order

De gemiddelde omzet van een order is een veel gehoorde financiële KPI. Je verhoogt deze ratio door werk te maken van *cross selling* (gerelateerde producten verkopen) dan wel van *up selling* (je bezoeker een duurder product verkopen). Het kan interessant zijn om de omzet per order voor verschillende productcategorieën afzonderlijk te berekenen. Maar ook om deze berekening te maken voor bestaande en nieuwe klanten.

Pakketaanbieding

Wasmachine € 869,- 	+	Stoomsysteem € 99,00 	+	Ontkalker € 3,95 
				971,95 Pakketprijs:
				= € 954,33
				Uw voordeel: € 17,62
				Bestel Nu

Verwijderen Verwijderen

Modern.nl tracht het bonbedrag te verhogen door pakketaanbiedingen te doen

Omzet per klant

De omzet per klant is een andere belangrijke KPI. Je klant kan in een bepaalde periode verschillende keren een product aanschaffen, waardoor de omzet per order (vorige indicator) een stuk lager zal zijn.

Omzet bestaande klanten (idem voor nieuwe klanten)

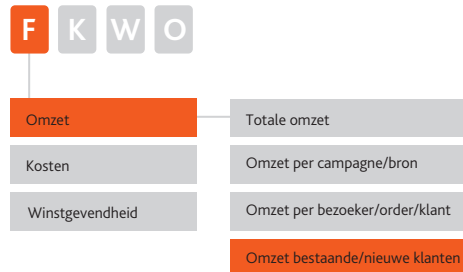
SUCCESFACTOR: Omzet

DEFINITIE: Gerealiseerde omzet via bestaande/nieuwe klanten in een bepaalde periode.

WAARDE: Geeft inzicht in het financiële succes behaald bij bestaande/nieuwe klanten.

MEETMETHODE: Webstatistieken in combinatie met informatie verzameld door de financiële administratie.

GESCHIKT VOOR: verkoop, lead generatie en publishing websites.



Indicator: omzet bestaande/nieuwe klanten

Het statistiekenprogramma (in combinatie met de CRM database) kan ongetwijfeld onderscheid maken tussen bestaande klanten en nieuwe klanten. Dit levert nuttige informatie op over de waarde van klantenbinding. Als het gemiddelde orderbedrag van bestaande klanten hoger is dan dat van nieuwe klanten, dan is er alles aan gelegen om klanten te binden en ze te verleiden om vaker terug te komen op de website. In de regel is het een stuk eenvoudiger en goedkoper om aan je bestaande klanten producten te verkopen dan aan de nieuwe lichter. Dit is een belangrijke reden om je bestaande klanten te knuffelen, te vertroetelen, optimaal te bedienen en te koesteren. Vaak zijn het de omzetmakers van je onderneming.

3.2.2 Succesfactor: kosten

Indicatoren: totale kosten, kosten per campagne/bron, marketingkosten per bezoeker/order/klant, personeelskosten en ICT-kosten

Het binnenhalen van bezoekers en klanten kost geld. Ook de medewerkers op de internetafdelingen willen maandelijks een zakcentje bijschrijven op de rekening. Verder zul je kosten maken om de website te beheren (ICT kosten). Tenslotte zit je al dan niet in een mooi pand en gooi je eens per twee jaar de computers uit het raam, omdat ze niet meer werken dan wel



Oscar Diele, Vicepresident TomTom

TomTom is marktleider in 'Portable Navigation Devices'. Het werd opgericht in 1991, kreeg een naam in de markt in 2001 en een beursnotering in 2005 en bereikte een omzet in 2007 van € 1.737 miljoen. TomTom apparaten en kaarten worden verkocht in dertig landen, in meer dan twintig talen. In 2008 nam TomTom de kaartenmaker Tele Atlas over.

Oscar Diele werkt sinds eind 2007 bij TomTom. Hij had daarvoor de grote internetslagen gemaakt bij Wehkamp en Marktplaats/Ebay. Oscar Diele behoorde toen – en nu nog – tot de internet e-commerce topspelers in Nederland.

E-commerce heeft invloed op de hele keten, op alle fases van het productieproces, op de reactietijd op een order, in alle vestigingen en in alle markten. En op ieder tijdstip van de dag en de week.

'Het in de genen krijgen van e-commerce lukt alleen als de hele organisatie erbij betrokken raakt. Want e-commerce heeft invloed op de hele keten, op alle fases van het productieproces, op de reactietijd op een order, in alle vestigingen en in alle markten. En op ieder tijdstip van de dag en de week.

Toen ik hier kwam trof ik een extreem innovatief bedrijf aan, zowel aan de productenkant als aan de dienstkant. Maar niet aan de kant van de eindgebruiker. De verkoop van de hardware werd overgelaten aan de retailers. Toen we het besluit namen om ook zelf rechtstreeks te verkopen via het internet, realiseerden we ons dat onze grote merkbekendheid een enorm voordeel was. Sony, Philips, Apple, Logitech, Creative, zij verkochten allemaal zowel via de retailers als zelf rechtstreeks.

We zagen in dat het ouderwets was om vast te houden aan de strikte taakverdeling tussen de retailer en onszelf. Daarnaast breidt ons assortiment enorm uit en is er tegenwoordig geen enkele retailer meer die dat in zijn geheel kan aanbieden. Ten slotte verkopen wij naast de kastjes een product dat zich bij uitstek leent voor online verkoop: content, zoals de kaarten, file informatie of andere informatie die je rit efficiënter maakt.

TomTom schuift nu langzaam op van een bedrijf dat electronica maakt naar een bedrijf dat content vervaardigt, zelf én met haar klanten. Nee, we zullen nooit op prijs concurreren met de retail, daar is geen sprake van. Sinds 2008 weten we precies wat we verkopen via het internetkanaal. Het is moeilijk te zien of we per

saldo omzet verloren hebben, maar ga er maar vanuit dat dit niet zo is. De wereld is veranderd, dat weten wij, dat weet de retailer en dat weet de klant zeker.

Nu is het nog steeds zo dat een klant die het apparaat via de retail koopt bij ons in eerste instantie niet bekend is. We leren hem pas kennen op het moment dat hij de moeite neemt om in te loggen op onze site, om zich daar te registreren. Onze grote uitdaging is om zoveel mogelijk mensen ertoe over te halen zich bij ons te registreren, zich bij ons bekend te maken. Dat doen we nu onder andere door gebruikers de mogelijkheid te geven gratis content te downloaden om hun kaarten 'up-to-date' te houden. Het is niet zoals bij een iPhone, waarbij je de mensen kunt dwingen om zich te registreren. Maar het is natuurlijk zonder enige twijfel dat de waarde van klantcontact groot is en daarmee is de waarde van een betrouwbare registratie ook aanzienlijk. Het e-mailadres speelt daarin een grote rol. Ook moeten we voortdurend relevant blijven, de gebruiker moet er een belang bij hebben dat wij hem af en toe benaderen. De tevredenheid van de klant is extreem belangrijk. Hoe dikwijls bezoekt hij ons, hoe regelmatig komt hij terug?

We hebben nu ruim tien miljoen geregistreerde gebruikers. Die produceren dagelijks een enorme schat aan informatie die we geaggregeerd mogen gebruiken, als ze er toestemming voor gegeven hebben. Natuurlijk door hun gedrag, maar ook doordat ze de mogelijkheid krijgen om zelf wijzigingen in kaarten te suggereren. Dat kunnen omleidingen zijn, opbrekingen, daadwerkelijke veranderingen, nieuwe rotondes, noem maar op. Gebruikers werken hier actief aan mee, omdat ze er ook zelf belang bij hebben. Deze Map-Share is een prachtig voorbeeld van co-creatie. Ik kan als gebruiker zelf kiezen welke versie van wijzigingen ik accepteer; alle wijzigingen, of alleen de wijzigingen die door meerdere mensen werden gesuggereerd, of alleen de door TomTom geautoriseerde versie. Zeg het zelf maar. Het werkt en omdat het werkt, wordt de kwaliteit van de kaarten beter, komen er meer mensen op af, komen er meer suggesties, wordt de kwaliteit beter, et cetera. Het is een prototypisch voorbeeld van de kracht van het netwerk. Koester je klanten, hun kracht is fenomenaal.

Het is een prototypisch voorbeeld van de kracht van het netwerk. Koester je klanten, hun kracht is fenomenaal.

Een ander voordeel van een goed werkend netwerk is dat je snel kunt zien hoe klanten reageren op testen. Hoe drukker het verkeer, hoe eerder je door hebt of een aanpassing werkt of niet. We hebben dertig markten en veel producttypen. Dit levert een groot aantal mogelijke testscenario's op. Je moet een afweging maken tussen het aantal tests dat je wilt uitzetten en de snelheid die je wilt

bewaren. Maar het is ontegenzeggelijk zo dat je in een drukke markt razendsnel door hebt wat de reactie is op een scenario.

Iedere ochtend zie ik rapportages: het verloop van het aantal bezoekers, het aantal pageviews, de responsetijden, de uptime van de site. Maar ook de verkoopfunnel, alle gegevens die betrekking hebben op de conversie. Ook Google analytics rapporten waaruit ik afleid welke topproducten zijn verkocht. Die eerste kwartieren 's ochtends leg ik de vingers op de pols van de site. Als er opmerkelijke afwijkingen zijn, dan duik ik er meteen dieper in. Een belangrijke performance-indicator is bijvoorbeeld de acquisitie van het aantal nieuwe gebruikers. Wekelijks krijg ik een samenvatting geprojecteerd op onze targets. Maandelijks krijg ik een volledige financiële rapportage, die ik deel met onze board.

Amerikanen verwachten nu eenmaal eerder dat je je commerciële en professioneel opstelt, daar liggen de verwachtingen hoger

Culturele verschillen tussen de markten wereldwijd zijn er wel degelijk. In de Verenigde Staten hebben we altijd rechtstreeks verkocht. Maar je merkt aan alles dat die markt voorop loopt in de e-commerce wereld. Amerikanen verwachten nu eenmaal eerder dat je je commerciële en professioneel opstelt, daar liggen de verwachtingen hoger. In Europa zijn Duitsland, Engeland en Nederland zelf ook leidend.

In de komende jaren zullen we ons richten op het contact met onze klanten. We willen zoveel mogelijk gebruikers kunnen benaderen. Dat lukt alleen als we ze ervan kunnen overtuigen dat het voor hen een zinvolle handeling is, dat ze er voordeel bij hebben. In tijd, in geld of in kwaliteit van de producten die ze bij ons kunnen halen. Absolute topkwaliteit, daar ligt voor ons de uitdaging. Het aardige is dat de klanten daar zelf aan mee kunnen werken. De technische performance is domweg een hygiëne factor. Als je dat niet voor elkaar hebt mag je niet eens meedoen aan de wedstrijd.'

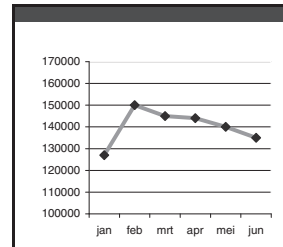
verouderd zijn. Ach, zo moeilijk is het niet. Buiten kijf staat, dat je de kosten goed in kaart moet brengen, moet volgen en in de hand moet houden. Deze succesfactor is van belang voor elke type website. Hieronder volgt een voorbeeld van een maandrapportage dat de kosten in kaart brengt.

INTERNET SCORECARD - MAANDRAPPORTAGE MEI 20..

KOSTEN OVERZICHT							
Marketingkosten	543.654	534.215	645.327	640.000	1%	3.226.635	3.200.000
Bureaustkosten	24.000	24.000	24.000	25.000	-4%	120.000	125.000
Totaal marketingkosten	567.654	558.215	669.327	665.000	0	3.346.635	3.325.000
Personeelskosten - vast	234.845	234.845	240.000	240.000	0%	1.200.000	1.200.000
Personeelskosten - tijdelijk	65.774	65.000	64.000	60.000	7%	320.000	300.000
Kosten externen	97.600	95.000	95.000	65.000	46%	475.000	325.000
Totaal personeelskosten	398.219	394.845	399.000	365.000	0	1.995.000	1.825.000
Hostingkosten	15.000	15.000	15.000	15.000	0%	75.000	75.000
Licentiekosten	8.000	8.000	8.000	8.000	0%	40.000	40.000
Overige ICT kosten	4.500	6.000	8.000	3.000	167%	40.000	15.000
Totaal ICT kosten	27.500	29.000	31.000	26.000	0	155.000	130.000
Huisvesting	23.000	23.000	23.000	23.000	0%	115.000	115.000
Afschrijvingen	14.000	14.000	14.000	12.000	17%	70.000	60.000
Overige kosten & doorbelastingen	4.000	4.500	5.000	7.000	-29%	25.000	35.000
Totaal overheadkosten	41.000	41.500	42.000	42.000	0	210.000	210.000
TOTAAL KOSTEN							

De kosten van externen zijn 46% boven target, dit komt door het uitlopen van het redesign project
Volgende maand moeten de kosten drastisch omlaag

Met Corporate is afgesproken de doorbelastingen met 35% te verlagen, dit zie je terug in de cijfers



Marketingkosten: Kosten van campagnes over de betreffende maand
Bureaustkosten: Kosten van ontwikkeling campagne, bureau, campagne-advies

Voorbeeld van een maandrapportage van de kosten van de internetoperatie.

Bron: Jungle Minds.

Totale kosten

SUCCESFACTOR: Kosten

DEFINITIE: Totale kosten van de internetoperatie.

WAARDE: Geeft inzicht in de totale kosten die je maakt om de internetoperatie draaiende te houden. Als je deze indicator afzet tegen de gerealiseerde omzet, ben je in staat de winstgevendheid te berekenen.

MEETMETHODE: Financiële administratie en website statistieken.

GESCHIKT VOOR: Alle websites.



Indicator: Totale kosten

Uiteindelijk wil je inzicht hebben in de totale kosten van de internetoperatie. Deze kosten zijn opgebouwd uit marketingkosten, personeels-

kosten, ICT-kosten en overige kosten (overhead, indirect, huisvesting, afschrijvingen, doorbelastingen, etc).

Kosten per campagne/bron

SUCCESFACTOR: Kosten

DEFINITIE: Kosten van een campagne of bron in een bepaalde periode.

WAARDE: Geeft inzicht in de kosten die je maakt om bezoekers via een bepaalde campagne/bron naar de website te trekken.

MEETMETHODE: Webstatistieken, gegevens uit externe banner-managementsystemen, statistieken uit zoekmachines of andere online marketingkanalen.

GESCHIKT VOOR: Verkoop, lead generatie en publishing websites.



Indicator: kosten per campagne/bron

Je moet vaak kosten maken om bezoekers naar je website te trekken.

Je kunt adverteren op andere websites, je kunt ook adverteren op zoekmachines of bezoekers trekken via e-mailnieuwsbrieven.

In de online marketingwereld zijn verschillende betaalmodellen gangbaar.

Een belangrijk onderscheid is of je al dan niet betaalt voor een bepaalde geleverde prestatie (een klik, een lead of zelfs een verkoop).

We spreken in dit kader over prestatieongebonden en prestatiegebonden betaalmodellen.

In de volgende tabel lichten we de wirwar aan modellen toe.

Afkorting	Betekenis	Toelichting
-----------	-----------	-------------

Prestatieongebonden betalingen

CPM	<i>Cost-per-mille</i>	De adverteerder betaalt de exploitant per 1.000 impressies (vertoningen). Gebaseerd op kosten per duizend keer dat een advertentie wordt getoond. Vaak gebruikt bij online adverteren.
-----	-----------------------	--

Prestatiegebonden betalingen

CPC	<i>Cost-per-click</i>	Kosten per klik. Het bedrag dat de adverteerder betaalt aan de exploitant voor elke klik op een advertentie (banner) of tekstlink. Vaak gebruikt bij zoekmachines.
-----	-----------------------	--

CPL	<i>Cost-per-lead</i>	De adverteerder betaalt de exploitant voor elke aangeleverde lead (bijvoorbeeld een ingevuld contactformulier). Vaak gebruikt bij affiliate marketing.
CPO	<i>Cost-per-order</i>	De adverteerder betaalt alleen als een verkoop werkelijk is gerealiseerd. Vaak gebruikt bij affiliate marketing.
CPS	<i>Cost-per-sale</i>	

Op Google AdWords, het advertentieprogramma van Google, betaal je op basis van kosten per klik (CPC). Je hoeft dus alleen te betalen als een bezoeker daadwerkelijk op je advertentie klikt. Bij bannernetwerken is het gebruikelijker om te betalen per view (CPM).

Stel dat je adverteert op www.routenet.nl. Deze exploitant brengt € 24 in rekening voor elke 1.000 impressies van een rectangle.

Wat zijn nu de kosten van de campagne? De volgende tabel laat een fictieve berekening zien.

Campagne: Routenet.nl

Bannerformaat: Rectangle

Periode: Q3 2009

Doelstellingen: 1. Vergroten merkbekendheid onder 25-50 jarigen met bovenmodaal inkomen.

2. Realiseren van online verkopen onder de doelgroep.

Bereik: Totaal aantal views op de externe website	100.000
Doorklikratio (CTR) op de banner	0,40%
Bezoek: Aantal gerealiseerde bezoekers op de eigen website	400
Conversie: Conversieratio (CR)	2%
Orders: Aantal gerealiseerde verkopen	8
CPM-tarief campagne	€ 24
Totale kosten campagne	€ 2.400 (24 * 100)
Kosten per bezoeker (CPC)	€ 6 (2.400/400)
Kosten per verkoop (CPS)	€ 300 (6/0,02)

Voorbeeld van de kosten van een campagne.

Marketingkosten per bezoeker/order/klant

SUCCESFACTOR: Kosten

DEFINITIE: Kosten van een campagne/aantal bezoekers of orders of klanten dat de campagne oplevert.

WAARDE: Geeft inzicht in de kosten die je maakt om een bezoeker vanuit een campagne naar de website te trekken dan wel een order of klant te realiseren. Gecombineerd met de omzet per bezoeker/order/klant geeft dit een belangrijke indicatie van de effectiviteit van de campagne.

MEETMETHODE: Webstatistieken, gegevens uit externe banner- managementsystemen, statistieken uit zoekmachines of andere online marketingkanalen.

GESCHIKT VOOR: Verkoop, lead generatie en publishing websites.



Indicator: marketingkosten per bezoeker/order/klant

Kosten per bezoeker

Een veelgebruikte indicator is kosten per bezoeker. Het geeft je zicht op wat het kost om een bezoeker op je website te krijgen. Bij zoekmachine-marketing (adverteren op bijvoorbeeld Google, MSN, Ilse of Yahoo) is dit eenvoudig vast te stellen, aangezien je hier wordt afgerekend op basis van CPC (*cost-per-click*). Bij andere vormen van online marketing, bijvoorbeeld webververtising, vergt de berekening van deze indicator enig denkwerk (zie voorbeeld hiervoor).

Kosten per order/klant

Het trekken van bezoekers naar je website is meestal geen doel op zich. Verkoop en leads genererende websites zijn daarom met name geïnteresseerd in de vervolgacties van de bezoekers. Een andere belangrijke vraag is: welke vorm van online marketing is het meest kosteneffectief? Wat geeft de laagste kosten per order: adverteren op Google, adverteren in de wekelijkse nieuwsbrief van een bekende portal of het affiliateprogramma? De kosten per verkoop geven je dit inzicht. Daarnaast is het goed om de kosten per klant te berekenen, want zo kun je bepalen of het waardevol is in een bepaalde klant(groep) te blijven investeren.

Personeelskosten

SUCCESSFACTOR: Kosten

DEFINITIE: De kosten van medewerkers en externen die betrokken zijn bij de internetorganisatie.

WAARDE: Geeft inzicht in de kosten en de productiviteit van het personeel.

MEETMETHODE: Financiële administratie.

GESCHIKT VOOR: Alle websites.



Indicator: personeelskosten

Je baas krijgt graag inzicht in de kosten van de internetorganisatie. Probeer periodiek zicht te krijgen op alle directe en indirecte kosten. Wij maken onderscheid in de kosten van marketing, personeel, ICT en overhead.

ICT-kosten

SUCCESSFACTOR: Kosten

DEFINITIE: De kosten van alle ICT gerelateerde zaken binnen de internetoperatie.

WAARDE: Geeft inzicht in alle kosten van het internet, los van de kosten voor online marketing en arbeid.

MEETMETHODE: Informatie verzameld door de financiële administratie.

GESCHIKT VOOR: Alle websites.



Indicator: ICT-kosten

Bereken jaarlijks de ICT-kosten van de internetorganisatie. Denk aan kosten van:

- Internetontwikkeling
- Netwerk-, systeem- en applicatiebeheer en onderhoudscontracten
- Licenties van software (CMS, CRM, databases, webstatistieken, Office-producten)
- Servers en huur serverruimte
- Hosting, beveiliging & back-up

3.2.3 Succesfactor: winstgevendheid

Indicatoren: return on investment (ROI), winst per campagne/bron, winst per bezoeker/order/klant, totale klantwaarde/netto contante waarde

Profits make the world go round. Uiteindelijk moet je een winstgevende internetoperatie hebben, wil je op lange termijn een verkoop of leads generatie website in de lucht kunnen houden. Ook sites met een uitgeefmodel zullen indicatoren op het gebied van winstgevendheid beschouwen als 'Über-KPI', ofwel, de belangrijkste van allemaal. Informatieve en branding websites spreken minder in termen van winstgevendheid. Voor hen is het noodzaak om vooral de kosten in de gaten te houden.

ROI

SUCCESFACTOR: Winstgevendheid

DEFINITIE: Totale winst gegenereerd door internet/totale kosten van de internetoperatie.

WAARDE: Geeft inzicht in de bottom line.

MEETMETHODE: Webstatistieken, gegevens uit externe banner- managementsystemen, statistieken uit zoekmachines of andere online marketingkanalen en informatie verzameld door de financiële afdeling.

GESCHIKT VOOR: E-commerce, lead generatie en publishing websites.



Indicator: Return on Investment (ROI)

Het berekenen van de totale winstgevendheid is een fluit van een cent. Je berekent de totale winst gerealiseerd in een bepaalde periode met het internetkanaal en deelt dit getal door de totale kosten (marketing, personeel, ICT, overhead).

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Winst}}{\text{Investering}} \times 100\%$$

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Omzet} \times \text{Winstmarge}}{\text{Totale kosten}} \times 100\%$$

Formules om de winstgevendheid (ROI) te berekenen.

Campagnerendement

SUCCESFACTOR: Winstgevendheid

DEFINITIE: Totale winst gegenereerd door de campagne/totale kosten van de campagne.

WAARDE: Geeft inzicht in de bottom line van een specifieke campagne.

MEETMETHODE: Webstatistieken, gegevens uit externe banner- managementsystemen, statistieken uit zoekmachines of andere online marketingkanalen en informatie verzameld door de financiële afdeling.

GESCHIKT VOOR: E-commerce, lead generatie en publishing websites.

F K W O

Omzet	Return on investment (ROI)
Kosten	Winst per campagne/bron
Winstgevendheid	Winst per bezoeker/order/klant
	Totale klantwaarde/netto contante waarde

Indicator: Winst per campagne/bron (campagnerendement)

Waak ervoor dat je een positief rendement behaalt op je online marketing-campagnes. Ofwel dat een bezoeker die je acquireert meer opbrengt dan dat hij kost. De berekening hiervan lijkt eenvoudig. Het is vooral de uitdaging om de data van de verschillende interne en externe statistiekensystemen te verzamelen en op een uniforme wijze te presenteren. Hierna volgt een voorbeeld van een rapportageformat.

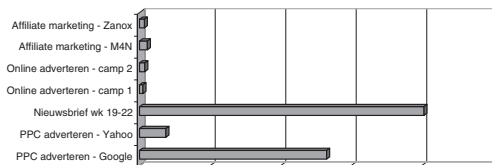
INTERNET SCORECARD - MAANDRAPPORTAGE MEI 20..

CAMPAGNE OMZET	Impressie	Bezoek	Bounce rate	Conversie	Omzet TOT	Omzet bezoeker	Omzet order	Omzet klant	Marketing kosten TOT	Kosten/bezoeker	Kosten/order	Kosten/klant	ROI
PPC adverteren - Google	2.345.643	46.913	43%	2,3%	132.716	1,23	123	283	1.055.539	22,50	98	79	-87,4%
PPC adverteren - Yahoo	354.666	7.093	55%	2,2%	18.726	1,24	120	276	159.600	22,50	96	77	-88,3%
Organisch (SEO)	nvt	35.645	34%	2,7%	139.550	1,11	145	334	-	0,00	116	93	nvt
Nieuwsbrief wk 19-22	186.000	37.200	40%	3,5%	201.810	1,04	155	357	15.000	0,40	124	99	1245,4%
Online adverteren - camp 1	750.000	3.000	60%	0,9%	2.403	0,89	89	205	22.500	7,50	71	57	-89,3%
Online adverteren - camp 2	646.880	2.588	56%	1,6%	3.726	0,99	90	207	19.406	7,50	72	58	-80,8%
Affiliate marketing - M4N	354.888	1.420	34%	3,1%	5.545	1,14	126	290	1.386	0,98	101	81	300,0%
Affiliate marketing - Zanox	213.453	854	39%	3,0%	3.432	1,26	134	308	858	1,01	107	86	300,0%
Affiliate marketing - Vergelijk	25.000	100	39%	2,7%	267	1,14	99	228	67	0,67	79	63	300,0%
Betaalde links	49.897	200	47%	2,0%	479	1,40	120	276	3.250	16,25	96	77	-85,3%
RSS	13.000	7.065	13%	4,7%	59.770	1,50	180	414	2.000	0,28	144	115	2888,5%
Virale marketing - camp 1	987.650	23.000	66%	1,9%	38.019	1,01	87	200	23.000	1,00	70	56	65,3%
Direct hits	nvt	147.003	23%	2,8%	555.671	1,12	135	311	-	0,00	108	86	nvt
Overig	nvt	7.500	60%	2,0%	17.850	1,15	119	274	-	0,00	95	76	nvt
TOTAAL			42,73%	2,53%	1.179.966				1.302.607				

Toelichting op resultaten / acties
De resultaten van de SEO optimalisatie laten zich nu openbaren: 30% boven target
We moeten snel evalueren of we door willen gaan met online advertising. De omzet valt erg tegen en de bounce rate is enorm. Eventueel van bureau veranderen
RSS en email marketing zijn wat betreft marketing rendement (ROI) onze absolute toppers To do: actief verhogen aantal nieuwsbriefinschrijvingen en RSS feeds

Definities
Online adverteren campagne 1 Branding campagne rondom zomerseizoen
Online adverteren campagne 2 3 voor prijs van 2 actie
Virale campagne Win de reis van je leven, online game

Omzetverdeling



Voorbeeld van een maandrapportage van de opbrengsten en het rendement (ROI) van de verschillende online marketingcampagnes. Bron: Jungle Minds.

Het berekenen van het campagnerendement van een Google Adwords campagne (PPC campagne) kan als volgt:

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Aantal kliks (dus bezoekers)} \times \text{Conversie ratio CR} \times \text{Gemiddeld orderbedrag} \times \text{Gemiddelde winstmarge}}{\text{Aantal kliks} \times \text{CPC (Cost-per-click)}} \times 100\%$$

Berekening van de ROI van PPC advertenties. CR staat voor conversieratio.

ROI berekenen

Het berekenen van de ROI lijkt misschien niet zo moeilijk, maar wil je het goed doen, dan is het meer dan een peulenschil. Als je echt de winst wilt berekenen moet je ook het debiteurenrisico, afschrijvingen en overheadkosten meenemen in de berekening. Dan moet je je accountant wel heel lief aankijken, wil hij met deze informatie op de proppen komen. Vaak laat men dit buiten beschouwing of hanteert men vaste percentages.

Het berekenen van de ROI is zeker nuttig als je afspraken wilt maken met affiliaties over de bedragen die je bereid bent te betalen voor een order (betaalmodel op basis van CPO, CPS). Je bent bereid een cost-per-order te betalen, die lager is dan de winst per order, waarbij je ook een bepaalde rendementseis wilt halen. Stel, je wilt minimaal 10 procent rendement maken, en de winst op een productgroep bedraagt 10 euro, dan ben je bereid maximaal 9 euro (10/1,1) te betalen voor een order (CPO = maximaal 9 euro).

ROI en ROAS van campagnes

Stel jezelf telkens de volgende kernvraag: Hoeveel winst moet ik minimaal maken om de gemaakte kosten goed te maken? In het geval van online campagnes kun je naast ROI ook spreken over het rendement op advertentie-uitgaven (ROAS, Return on Advertising Spend). De ROI bereken je door de marketingkosten af te trekken van de opbrengsten uit online verkoop en het resultaat hiervan te delen door de gemaakte marketingkosten in de betreffende periode.

De ROAS wordt ook wel berekend als de opbrengsten die je genereert met één euro uitgegeven aan online marketing. Als voorbeeld: een ROAS van tien euro betekent dat je tien euro aan omzet draait voor elke euro uitgegeven aan een online campagne. Het zegt alleen niets over de winstgevendheid en daarmee kan het een gevaarlijke maatstaf zijn. Want omzet is leuk, maar winst is nog veel fijner. Volgens je baas in ieder geval.

Het is van belang te beseffen dat maatstaven als ROI en ROAS de levensduur van een klant niet in ogenschouw nemen. Ze kijken puur naar het rendement van de eerste order die de klant plaatst. Tevens neemt het niet de 'uitgestelde' verkopen in de berekening mee. Het kan best zijn dat iemand vandaag wordt geconfronteerd met jouw marketingcampagne en pas morgen besluit je website te bezoeken. De link wordt door de meeste statistiekenprogramma's dan niet gelegd.

Tot slot behandelen we nog een aantal cases waarin we belangrijke financiële berekeningen inzichtelijk maken.

Case Banner-campagne

Aantal views: 100.000	<i>Banner 1</i>	<i>Banner 2</i>
CPM: € 15	CTR = 0,25%	CTR = 0,4%
Gemiddeld orderbedrag = € 150	CR = 2%	CR = 4%

Vraag 1: wat realiseren beide externe banners aan omzet?

Banner 1 trekt: $100.000 \times 0,25\% = 250$ bezoekers naar de website

250 bezoekers genereren $250 \times 2\% = 5$ kopers

Dit betekent een omzet van: $5 \times 150 = € 750$

Banner 2 trekt: $100.000 \times 0,4\% = 400$ bezoekers naar de website

400 bezoekers genereren $400 \times 4\% = 16$ kopers

Dit betekent een omzet van: $16 \times 150 = € 2.400$

Vraag 2: Wat zijn de kosten per bezoeker?

Beide banners kosten: $100.000/1000 \times 15 = € 1.500$

Banner 1 – Kosten per bezoeker bedragen: $1.500/250$ bezoekers = € 6,00

Banner 2 – De kosten per bezoeker bedragen: $1.500/400$ bezoekers = € 3,75

Vraag 3: Wat zijn de kosten per verkoop?

Banner 1 – De kosten per verkoop bedragen: $1.500/5$ kopers = € 300

Banner 2 – De kosten per verkoop bedragen: $1.500/16$ kopers = € 93,75

Conclusie: in beide gevallen lijken de campagnes niet winstgevend te zijn. Tenminste, als het directe resultaat van de campagne wordt gemeten. Daarnaast is er sprake van een indirect resultaat. De banners zijn beide 100.000 keer getoond op de externe website. Dit zal indirecte effecten (kunnen) hebben in termen van branding, naamsbekendheid en merkbeleving.

Case E-commerce website

Aantal bezoekers per dag: 10.000

Conversieratio (CR): 2%

Gemiddeld orderbedrag: € 150

Vraag 1: Wat is de verwachte omzet per dag?

Aantal kopers per dag = Aantal bezoekers × conversieratio = $10.000 \times 2\% = 200$

De omzet per dag = $200 \times 150 = € 30.000$

Vraag 2: Wat is de gemiddelde omzet per bezoeker?

Omzet per klant = € 150

De omzet per bezoeker = $150 \times 2\% = € 3$

Vraag 3: Wat is het effect op de omzet als de conversieratio stijgt van 2% naar 3%?

Omzet was: $10.000 \times 2\% \times 150 = € 30.000$ per dag

Omzet wordt: $10.000 \times 3\% \times 150 = € 45.000$ per dag

Dat is een omzetstijging van 50%!

Case Zoekmachine marketing

Google Adwords

Aantal bezoekers per dag: 10.000

Conversieratio: 2%

Gemiddeld orderbedrag: € 150

Gemiddelde winstmarge: 20%

Vraag 1: Wat is de website maximaal bereid te betalen voor een advertentie op Google Adwords?

De winst per order bedraagt: $150 \times 20\% = € 30$

De winst per bezoeker is: $30 \times 2\% = € 0,60$

De marketeer is daarmee bereid om maximaal € 0,60 te betalen voor een bezoeker via Google Adwords, anders wordt er verlies gemaakt (bij Adwords betaal je een CPC-tarief dat je zelf per zoekwoord kunt instellen).

Case Zoekmachine marketing

Adverteren op Google Adwords

CPC: € 0,45

Aantal bezoekers via campagne: 600

Conversieratio: 2%

Gemiddeld orderbedrag: € 150

Gemiddelde winstmarge: 20%

Vraag 1: Wat is de winst/het verlies van de Google Adwords-campagne?

De kosten van een klik bedragen € 0,45

De kosten per order bedragen: $€ 0,45 / 2\% = € 22,50$ (want 2 op de 100 bezoekers koopt wat)

De marge die per verkoop wordt gerealiseerd bedraagt: $150 \times 20\% = € 30$

De winst per order bedraagt: $30 - 22,50 = € 7,50$

In totaal heeft de campagne: $600 \times 2\% = 12$ kopers opgeleverd

De totale winst van de campagne bedraagt daarmee: $12 \times 7,50 = € 90$

Winst per bezoeker/order/klant

SUCCESSFACTOR: Winstgevendheid

DEFINITIE: Omzet per bezoeker/kosten per (geacquireerde) bezoeker.

Of

Totale winst/aantal unieke bezoekers in een bepaalde periode.

Dezelfde berekening geldt voor Omzet per order/klant.

WAARDE: Geeft inzicht in de bottom line.

MEETMETHODE: Webstatistieken, gegevens

uit externe banner- managementsystemen, statistieken uit zoekmachines of andere online marketing-kanalen en informatie verzameld door de financiële afdeling.

GESCHIKT VOOR: E-commerce, lead generatie en publishing websites.



Indicator: winst per bezoeker/order/klant

Heb je eenmaal de totale winst berekend, dan is het interessant om de winst per bezoeker, order en klant te bepalen.

Totale klantwaarde/netto contante waarde

SUCCESSFACTOR: Winstgevendheid

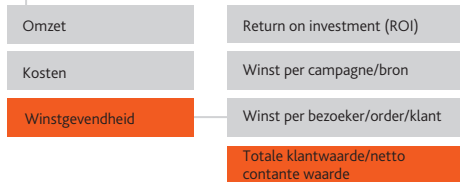
DEFINITIE: De waarde van een klant gedurende de levenscyclus.

WAARDE: Maakt het mogelijk om klanten te zien als investeringsprojecten: hoeveel ben je maximaal bereid te investeren in een klantrelatie?

MEETMETHODE: Financiële administratie.

GESCHIKT VOOR: E-commerce, lead generatie en publishing websites.

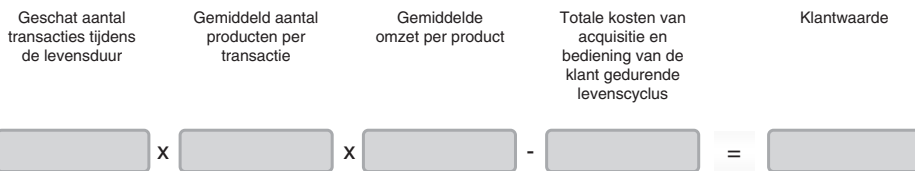
F K W O



Indicator: totale klantwaarde/netto contante waarde

Totale klantwaarde

Je kunt de totale klantwaarde definiëren als de waarde van de klant gedurende de tijd dat de klant een relatie heeft met een onderneming, dus vanaf de eerste tot de laatste aankoop. In het Engels spreken we over customer lifetime value.



Definitie van de totale klantwaarde. Bron: Harvard Business School.

In theorie kun je een klantrelatie beschouwen als een investeringsproject (al moet je dat niet tegen je klant zeggen ;-). Het helpt je namelijk de volgende vragen te beantwoorden:

- Wat zijn de totale opbrengsten van de klant(groep) in de komende jaren?
- Moeten we in deze klant(groep) investeren (wegen de opbrengsten op tegen de acquisitiekosten)?
- Maken we winst op deze klant(groep) en hoeveel is dat gedurende de hele levenscyclus?
- Welke klant(groep) is het meest winstgevend?

In de praktijk blijken de meest loyale klanten het hoogste rendement op te leveren (en dus de hoogste klantwaarde te hebben). Als dat inderdaad zo is, dan kun je deze klantgroepen extra diensten verlenen of premiums of extra korting geven.

De klantwaarde is altijd een schatting, want je kunt natuurlijk niet exact voorspellen hoe het gedrag van de klant in de toekomst zal zijn. Je kunt wel berekeningen maken op basis van vergelijkbaar klantgedrag en gegevens uit het verleden. Het is aan te raden periodiek opnieuw onderzoek te doen naar de gemiddelde levensduur van een klant, het aantal transacties per jaar en het gemiddelde orderbedrag.

Netto Contante Waarde

In de financiële sector maakt men nogal eens gebruik van het begrip netto contante waarde van een klant. Dit is de contant gemaakte omzet van een klant over een bepaalde tijdsperiode. Ofwel de huidige waarde van de omzet waarover je pas na een bepaalde periode de beschikking krijgt. Zeker bij financiële producten haal je de omzet binnen over een langere periode (denk aan maandelijks rentebetalingen of jaarlijkse verzekeringspremies).

Tot slot

Binnen het Financieel perspectief hebben we de belangrijkste financiële indicatoren de revue laten passeren. Deze KPI's meten de mate waarin het bedrijf of de internetoperatie financieel succesvol is. In het volgende perspectief richten we ons helemaal op de klant.

3.3 Het Klant perspectief

Introductie

In het Klant perspectief draait het allemaal om de klant. De kernvraag luidt: *'Hoe bereiken we onze doelgroepen en hoe stellen we onze bezoekers/klanten tevreden?'*

Kenmerkende succesfactoren zijn bereik, bezoek, engagement, branding, conversie, retentie, gebruikservaring & tevredenheid.

De klantlevenscyclus (customer life cycle)

Het Klant perspectief is ingedeeld naar de analogie van de klantlevenscyclus of *customer life cycle*. Deze cyclus beschrijft het verloop van het klantcontact. De uitdaging is om zo veel mogelijk publiek naar de site te trekken, de bezoekers optimaal te informeren en te adviseren en hen vervolgens te verleiden bepaalde acties te ondernemen. Het doel is om uiteindelijk loyale klanten te krijgen die gedurende lange tijd producten en/of diensten afnemen.