



# 6 KPI's om je agency financieel op koers te houden

# Naar een KPI-kit om U tegen te zeggen.

Van omzet tot billability, van rendabiliteit tot cashflow: het succes van je agency kun je meten aan de hand van talloze KPI's.

Je keuze in de veelheid aan KPI's is belangrijk: want de cijfers waarop je focust, bepalen de beslissingen die je neemt in je bureau. Selecteer dus wijselijk en stel je eigen KPI-kit samen. Dit e-book helpt je op weg, met 6 KPI's (inclusief een extraatje!) die niet mogen ontbreken in jouw financieel management.

Wij legden hiervoor ons oor te luister bij 3 experts ter zake. **Wouter Snieders**, Sales Strategy Consultant bij **Teamleader**, bijt de spits af. Daarna geven **Maarten Bosmans**, Finance Director bij het Belgische **The Reference**, en **Jeanette Eder**, voormalig Ops Manager bij het Nederlandse **DISXT** ons een unieke inkijk in de financiën van hun agency. Een lagelandenspecial vol financieel vernuft.



**“When a measure becomes  
a target, it ceases to be  
a good measure”**

– De wet van Goodhart



# Inhoud

- 1** Omzet
- 2** Rendabiliteit
- 3** Klantenmetrics
- 4** Billability ... of toch niet?
- 5** Cashflow
- 6** Prestatie versus facturatie
- 7** Je team



**“Of course, you want more revenue, but what good is it if it isn’t predictable?”**

– Aaron Ross, auteur van ‘Predictable Revenue’



## HOOFDSTUK 1

# Omzet

Dat je als ondernemer of CFO de vinger aan de pols houdt van hoe je omzet evolueert, spreekt voor zich. Je ziet hoe klanten groeien of krimpen, welke projecten de grootste financiële impact hebben, wat de trendlijnen zijn en waar je moet ingrijpen. KPI nummer één in je kit is dan ook omzet.

Binnen je omzet, kun je naar 3 verschillende zaken kijken. En die leren je verschillende dingen.

### Omzetgroei: de no-brainer KPI

Zo goed als alle agencies zijn erop gericht meer business binnen te halen bij nieuwe of bestaande klanten. **Deze KPI hebben de meeste bureaus dan ook goed onder controle.** Ze volgen hun omzet strak op – per maand of per kwartaal – en houden zo de trend bij.

Work management tools, zoals Teamleader, bieden je de nodige rapporten om een perfect zicht te houden op je omzet. Of dat nu per klant is, per project, per jaar, per kwartaal, per tariefsoort (bv. strategie-advies versus webdevelopment) of een andere indeling. So far, so good.

### Seasonality: beweeg op het ritme van je klanten

Klanten drijven je agency. Maar het aantal projecten dat ze bij je neerleggen, kan schommelen door het jaar heen. Bij sommigen zit het zwaartepunt in het najaar, bij andere ligt de piek in de lente.

Hou daarom **rekening met seasonality in je financiële opvolging.** Vergelijk je omzet(groei) niet alleen met de vorige maand of het vorige kwartaal, maar zet ook je maandomzet of je year-to-date omzet af tegenover die van vorig jaar.

Zo bouw je stelselmatig aan meer en betrouwbaardere financiële kennis over je agency. En zo kun je bijvoorbeeld ook je **kosten spreiden op het ritme van de seasonality** van je business. Zodat je cashflow niet in gevaar komt ([later meer daarover](#)).



## Recurrente omzet: de heilige graal

Een gezonde dosis recurrente of wederkerende omzet – bijvoorbeeld uit abonnementsformules voor bepaalde diensten – maakt je bureau financieel stabiel. Het laat je toe om kosten beter te plannen, je workload te voorspellen en je teams efficiënter te organiseren. Kortom: het biedt **financiële en operationele voorspelbaarheid**.

Wederkerende omzet opvolgen is niet vanzelfsprekend. Er komt heel wat bij kijken: welk percentage van je omzet is wederkerend? Is er meer of minder churn bij abonnees? Wordt je terugkerende omzet elke maand netjes betaald?

Toch loont het om je wederkerende omzet strak op te volgen. Want dat helpt je om **slimmer vooruit te kijken**: een (groei)plan maken voor volgend jaar, nieuwe services uitbouwen of net niet, kosten anders spreiden ... Dat gaat allemaal sneller wanneer je je terugkerende omzet slim beheert.

## 5 vuistregels voor factuurhygiëne



volgens **Wouter Snieders**  
van Teamleader

Hoe je ook naar omzet kijkt: om een accuraat zicht te krijgen en de juiste conclusies te trekken, is goede factuurhygiëne essentieel.

### Deze vuistregels helpen je op weg.

1. Factureer een project zo snel mogelijk, volgens de gemaakte afspraken.
2. Bewaar een goed overzicht van interne en externe kosten van collega's of leveranciers.
3. Factureer abonnementen automatisch.
4. Volg onbetaalde facturen (automatisch) op.
5. Volg openstaande projecten (automatisch) op.



**“Business is all about  
solving people’s problems -  
at a profit.”**

– Paul Marsden, Brits auteur





## HOOFDSTUK 2

# Rendabiliteit

In dit e-book duiken we niet in wat EBITDA is, hoe je je operationele marge bepaalt of welke winstpercentages aanvaardbaar zijn voor een agency. Dat zijn vragen waarop jij zelf – of je accountant – het antwoord weet.

Wij hebben het liever over **hoe je elke dag impact hebt op die marges of winst**. Want je marge komt hoofdzakelijk uit het werk dat het team in je bureau elke dag verzet. Onze belangrijkste inzichten op een rij.

### Bureaus varen blind

Waarschijnlijk heb je een goed zicht op de marge van je volledige agency. Per jaar of kwartaal bekijk je de winstgevendheid en stuur je een aantal zaken bij, zoals je prijzen. Maar ken je ook de **rendabiliteit per klant, per team of per werknemer**? Zolang je die niet mee in rekening brengt, vaar je als bureau blind.

Want dieper in rendabiliteit duiken op klant-, team- of werknemersniveau, is de sleutel om de marges van je hele agency te verhogen.

### Kostencontrole: duik in de details

Om de marge per klant, per team of per medewerker te achterhalen, moet je naar de details kijken. Over je opbrengst – bijvoorbeeld wat je factureert aan welke klant binnen welk project – maar ook over de kosten die je maakt.

Aan **die kosten wordt vaak te weinig aandacht besteed**. Ze worden onvoldoende gedetailleerd bijgehouden, of niet in relatie gebracht met de opbrengst die ze met zich meebrengen. Daardoor verdwijnt de link tussen kosten en opbrengsten, en daarmee ook je kans om je rendabiliteit te verhogen.

**Beide zijden – kosten en opbrengsten – gedetailleerd bijhouden, helpt je om operationeel bij te sturen**. Zo kun je bijvoorbeeld van leverancier veranderen, of een projectteam reorganiseren. En uiteindelijk je marge opkrikken.



## Marges berekenen: maak het concreet

Om de marge van een project te berekenen, verzamel je zo veel mogelijk informatie.

### De offerte

Wat is het totale budget voor dit project?

### De klant

Wat is het uurtarief waarmee je voor deze klant werkt? Zijn er verschillende uurtarieven voor verschillende skills of profielen die je inzet?

### Capaciteitsplanning

Wie werkt op dit project?

### Tijdsregistratie

Hoe lang werkten zij erop en kunnen we al deze tijd doorrekenen?

### Kosten per werknemer

Wat is de kostprijs van deze medewerkers, gebaseerd op salaris?

### Inkomende facturen

Zijn er externe kosten gemaakt, zoals freelancers, vertalingen of drukwerk? Wat is het bedrag en kun je het volledig doorrekenen? Heb je voor deze klant media ingekocht en reken je hier marge op?

### Algemene info over je agency

Verreken je overheadkosten of kantoorgebouwen in je projecten?

Je merkt het: alleen als deze informatie netjes aan elkaar gekoppeld is, kom je meer te weten over de marge die je op een project of klant behaalt.



**“There’s only one boss:  
the customer.  
And he can fire everyone  
in the company.”**

– Sam Walton, oprichter Walmart



## HOOFDSTUK 3

# Klantenmetrics

Tevreden klanten die nieuwe projecten bestellen, zijn de drijvende kracht achter het succes van je agency. Je klanten zichtbaar maken is dus een must voor je KPI-kit. Maar hoe doe je dat?

De keuze aan KPI's is eindeloos: omzetevolutie, churn, het aantal projecten per klant ... Wij selecteerden 3 KPI's die samen een mooi beeld vormen van hoe het met je klanten gesteld is. Neem ze op in je lijstje, en je plaatst je **klanten in het hart van je bureau**.

### Klantentevredenheid: transactioneel of relationeel?

**Klanttevredenheid meten doe je elke dag.** Elk touchpoint, elke oplevering van een project, elk telefoongesprek biedt je de kans om na te gaan hoe tevreden je klant is. Het loont om af en toe een stap achteruit te zetten en op een **meer gestructureerde manier** te peilen hoe tevreden je klanten zijn. Dat kan op verschillende manieren.

**Transactioneel:** je vraagt systematisch feedback van een klant na elk belangrijk contact: bijvoorbeeld met een tevredenheidsenquête bij de oplevering van een project of een NPS-bevraging na een belangrijk traject.

**Relationeel:** deze aanpak focust op het creëren van een kwalitatief moment om de samenwerking te bespreken. Een jaarlijkse evaluatiesessie, een terugblik op een campagne of een project review. Deze aanpak levert heel wat input om de tevredenheid in kaart te brengen en te verbeteren.



“Wij peilen jaarlijks naar de tevredenheid bij onze klanten. Zulke bevestigingen zijn vaak waardevoller dan alle andere KPI’s die we opvolgen. We zetten met The Reference echt in op sterke langetermijnrelaties. Bovendien werken tevreden klanten ook gewoon erg motiverend voor je klantenteams.”

**Maarten Bosmans,**  
Finance Director bij **The Reference**



Anderen pakken het wat informeler aan, maar daarom niet minder diepgaand. Zoals **Ilse De Smedt**, Chief van **com&co**: “Elk kwartaal kiezen we 3 klanten met wie we een gesprek aangaan, met telkens dezelfde vragen in de aanslag. We vragen hun honderduit waar we goed in zijn, waar we moeten in groeien, wat ze vinden van ons team, met welke andere bureaus ze samenwerken, enzovoort. In dat gesprek creëren we de ruimte om open te spreken, pijnpunten te benoemen en uitdagingen in kaart te brengen.”

## Average rate: de perfecte reality check

Aan het begin van elk project maak je een budget op, gebaseerd op een uurtarief. Dat tarief is een **belangrijk meetinstrument om na te gaan hoe efficiënt het project verloopt**. Want tussen offerte en werkelijkheid liggen vaak grote verschillen: projecten worden onverwachts groter of kleiner, het team verandert, een deadline wordt verplaatst, enzovoort.

De average rate leert je of **je geoffreerde uurtarief overeenstemt met wat je effectief presteerde**. Het is de perfecte reality check. Op basis daarvan kun je de efficiëntie van je werk voor specifieke klanten of projecten beoordelen, maar ook toekomstige inschattingen maken.



## First time right: de aparte kijk van DISXT

Het Nederlandse agency **DISXT** heeft een verfrissende kijk op wat de meest waardevolle klantenmetric is. “Wij hanteren de **FTR of first-time-right-metric**”, vertelt voormalig Operations Manager **Jeanette Eder**. “Want opdrachten die de eerste keer goed zijn, zorgen voor tevreden klanten, tevreden creatieven, en betekenen ook minder tijd- en geldverlies.”



“Hoe vaak leveren we iets op dat meteen ‘juist’ is, zonder dat er feedback is van de klant? Dat volgen we van dichtbij op. We hanteren die parameter niet enkel in creatieve fases als conceptbepaling, maar ook bij de oplevering van een project. Belangrijk, want projecten ontsporen vaak in budget en tijd als je aan versie 2, 3 of 15 komt.”

**Jeanette Eder,**

Voormalig Operations Manager bij **DISXT**



## KPI's en creatieven: geen match made in heaven

Jeanette maakt een kanttekening bij ellenlange lijsten aan financiële KPI's: je hebt ze nodig, maar **in creatieve bedrijven mag je er toch niet té hard de focus op leggen.**

“Wanneer je met creatieven over KPI's spreekt, worden ze soms zenuwachtig. Er is echt een verschil in mensen: een salesmedewerker wordt misschien heel blij van KPI's, maar sommige creatieven blokkeren wanneer ze binnen een bepaalde tijdspanne creatief moeten zijn. Dat helpt niemand vooruit. Ik probeer het creative team dus niet te overladen met KPI's.

Wel moet je **transparant communiceren** over budgetten. Creatieven zijn vaak perfectionisten: ze zullen blijven werken op een project om het best mogelijke resultaat te bereiken. En een Ferrari maken, terwijl de klant maar voor een Fiat betaalt. Dat is natuurlijk niet houdbaar. Daarom moet je van te voren duidelijke afspraken maken over budgetten en weten welke klanten het meeste aandacht verdienen.”





**“Billability kan  
de gezondheid schaden.”**

– Sammy Colson, CEO van Springbok



# Billability ... of toch niet?

Stel 100 bureaus de vraag welke metric ze dagelijks in de gaten houden, en billability zal het vaakst naar boven komen. Billability wordt dan ook vaak gezien als het summum om rendement te optimaliseren. Maar **enkel evalueren op basis van billability kan de gezondheid van je bureau schade toebrengen.**

De belangrijkste reden? Billability vertelt je slechts hoeveel factureerbare uren je hebt gepresteerd. Het zegt niet hoeveel je er daadwerkelijk factureerde. En het brengt geen marges en opbrengsten in kaart.

### KPI's die efficiëntie wél goed weergeven

Gelukkig bestaan er andere KPI's die je wel het nodige inzicht geven: de **gemiddelde opbrengst per uur** en de **performance**.

#### Gemiddelde opbrengst per uur

Wat levert op en waar maakt je bureau verlies?

#### Factureerbare waarde per uur (a) / kosten per uur (b)

- (a) het beschikbare budget gedeeld door het aantal gemaakte uren.
- (b) alle kosten van een bepaalde medewerker opgeteld.

#### Performance

Hoe efficiënt worden billable uren ingevuld?

#### Efficiëntie (a) x billability (b)

- (a) de gefactureerde waarde gedeeld door de werkelijke waarde van diezelfde periode
- (b) het aantal factureerbare uren tegenover de nettocapaciteit (= het aantal uren dat iemand effectief werkt).



## Over- of onderschat?

**Bart De Waele**, voormalig CEO van **Duke & Grace**, vindt billability een overschatte metric. “Stel dat je de marathon van Brussel wil lopen. Billability vertelt of je 42 kilometer hebt gelopen, maar je weet niet in welke richting. Misschien ga je in de verkeerde richting en haal je nooit de finish.”

Voor anderen is billability juist heel nuttig, als indicatieve KPI voor het hele team. Zo ook voor **Ilse De Smedt**, Chief van **com&co**: “Iedereen in het team moet zich bewust zijn van zijn of haar waarde in de organisatie. Billability geeft daarvan een indicatie. Wij streven naar een minimum van 6 billable uren per dag. Zit iemand daar eens onder, is dat geen drama. Maar we houden het wel in de gaten. Want billability is een gedeelde verantwoordelijkheid.”



## Maarten Bosmans' 3 favoriete KPI's

Los van de 'standaard' metrics volgt elk financiële afdeling in een agency eigen cijfers op. Dat is niet anders bij The Reference, een Belgisch full service digital agency met meer dan 160 medewerkers en meer dan 100 klanten. Finance Director Maarten Bosmans' favoriete KPI's stemmen gedeeltelijk overeen met ons lijstje.

### 1. Cashflow forecasting

"**Cashflow forecasting** is een van mijn belangrijkste KPI's. Ik ben ervan overtuigd dat, voor het goed financieel bestuur van een onderneming, de meeste aandacht moet gaan naar de evolutie en forecast van de cashflow from operations. Dat is zeker het geval voor agencies die geen vaste inkomstenstroom hebben, maar voor hun inkomsten sterk afhankelijk zijn van het moment waarop projecten worden verkocht en moeten worden uitgevoerd. De evolutie van je work in progress, namelijk de net balance tussen je projectfacturatie en projectuitgave nauwgezet opvolgen, is hierbij cruciaal.

### 2. Customer Centricity

Een tweede belangrijke KPI is onze **Customer Centricity**. We doen jaarlijks een tevredenheidsenquête bij onze klanten, en gaan met die resultaten aan de slag, zowel met onze teams als onze klanten. The Reference zet echt in op sterke langetermijnrelaties. Bovendien werken tevreden klanten ook gewoon erg motiverend voor je klantenteams.

### 3. Rendabiliteit van klanten

Voor de laatste KPI ga ik voor opvolging van de **rendabiliteit van onze klanten**. Wij bouwen teams voor elke klant, en die mensen zijn samen verantwoordelijk voor de tevredenheid en rendabiliteit van die klant. Niet alleen op projectniveau, maar vooral uitgezoomd. Zo kijk je als team naar het grotere geheel.



**“If companies don’t know  
they can run out of money,  
they won’t be thinking of ways  
not to run out of money.”**

– Bill Gross, investeerder en oprichter van Pacific Investment Company



## HOOFDSTUK 5

# Cashflow

Het is een misverstand dat bedrijven die het moeilijk hebben of failliet gaan, altijd worstelen met het genereren van (nieuwe) omzet. Vaak is cashflow het probleem. Er staat simpelweg **niet voldoende – of niet snel genoeg – geld op de rekening om de kosten te betalen.**

Goed cashflowmanagement is allesbehalve vanzelfsprekend. Het vereist **voorspelbaarheid, structuur, en een perfecte kennis van je businessmodel.** Wanneer gaat welke omzet binnenkomen? Wanneer kunnen we factureren, rekening houdend met onze betaaltermijnen en seasonality? Hoe plannen we onze kosten en kunnen we die spreiden? Welke buffer moet op onze rekening staan? **Een continu zicht op je cashflow is broodnodig om snel bij te sturen.**



## De blik van 4 bureaus

In Agency Life – ons programma voor en door agencies – voelden we al heel wat bureaus aan de tand over cashflow. We delen hun tips hieronder. Elk agency heeft zijn eigen visie, maar over een ding zijn ze het allemaal eens: geef cashflowmanagement voldoende aandacht aan de managementtafel én bij je accountant. Zo zorg je voor rust in je hoofd.

### Vertrouw op tools

Een factuur maken maar vergeten uit te sturen, gebeurt niet meer met Teamleader. Welke projecten staan nog open? Welke facturen zijn de deur uit en wie is te laat met betalen? Met een tool heb je er zicht op en zit je dicht op je facturatie.



**Erwin Hendriks,**  
Managing Partner  
van Springbok

### Zorg voor een goede mix in klanten en projecten

Projecten die snel afgerond zijn, kun je heel snel factureren, en omgekeerd. Streef naar een evenwicht in types klanten en projecten. In het begin is het moeilijk, maar zodra je het ritme te pakken hebt, ben je vertrokken.



**David van As,**  
Managing Director  
van RIFF

### Vraag een voorschot en let op met mediabudgetten

Vraag een voorschot, en laat een klant meteen – of beter op voorhand – betalen voor de mediaruimte die je voor hem koopt.



**Bart De Waele,**  
voormalig CEO van  
Duke & Grace

### Onderhandel over de betalingstermijn

Bij grote bedrijven duurt het vaak een hele tijd voor je een project order krijgt om de factuur te mogen versturen. Tel daar nog eens de betalingstermijn bij, en het kan wel 6 maanden duren voor je betaald wordt. Peil daarom of je klanten openstaan voor een kortere betalingstermijn.



**Ilse De Smedt,**  
Chief van com&co



# **“Mag dit al gefactureerd worden?”**

– Zowat elke agency-eigenaar of CFO, dagelijks.





## HOOFDSTUK 6

# Prestatie versus facturatie

Een veelgestelde vraag bij bureaus, en niet altijd makkelijk te beantwoorden. Sommige projecten factureer je als ze helemaal klaar zijn, andere tussentijds. Sommige projecten reken je maandelijks af via een retainer, andere op uurbasis, en nog andere via een voorschot. Sommige zijn gebaseerd op prestaties van het eigen team, andere op externe kosten of mediaruimte.

De puzzel leggen richting facturatie is een huzarenstukje, maar wel broodnodig. **Want je facturatie stuurt andere KPI's aan die belangrijk zijn voor je financieel management.** Zoals omzet, rendabiliteit of cashflow. Om de puzzel te leggen, zijn slimme work management tools cruciaal.



**“The business of business  
is people.”**

– Herb Kelleher, oprichter van Southwest Airlines.



## HOOFDSTUK 7

# Je team

Met de 6 KPI's uit dit e-book houd je je bureau financieel gezond. Maar achter elke KPI schuilen natuurlijk mensen, die elke dag in de weer zijn om voor klanten het beste werk af te leveren.

### De CFO en capaciteitsplanning

Terwijl je als CFO vroeger misschien volledig je ding deed en op cijfers focuste, is het vandaag essentieel om ook de mensen achter de KPI's te kennen. Zo is het belangrijk om mee te zijn met de **capaciteitsplanning** en de forecasting daarrond. Want de zekerheid of verkochte projecten ingepland kunnen worden bij de juiste mensen, geeft rust en voorspelbaarheid. En dat helpt je om te waken over de kwaliteit van het geleverde werk, maar evenzeer over je toekomstige marge.

### HR en focus op het team

Of je kunt kijken naar de **evolutie van afwezigheden** in je bureau, door ziekte of burn-out. Die hebben namelijk een grote impact op je planning, omzet en meer.

Overleg met collega's – bijvoorbeeld binnen HR – om het welzijn van je team op peil te houden. Want structureel werken aan een gezond agency gaat om méér dan financiële KPI's: een gezond agency bestaat uit gezonde mensen. Een warme gedachte om dit e-book mee af te sluiten.



**Ben je nog op zoek naar een manier om je KPI's beter op te volgen?  
Laat dan van je horen, wij geven je graag advies!**

**[Maak een afspraak](#)**

**fini**  
for focus

Teamleader  
**Agency Life**