

## 10 KPI's die elke startup zou moeten bijhouden

*Hoe vaak kijk je als founder van je eigen startup naar je cijfers? Als het antwoord 'niet al te vaak' is, dan wordt het tijd daar verandering in te brengen. Sprout-expert Wout Bobbink deelt de 10 belangrijkste waardes om in de gaten te houden. Als je je bedrijf niet stuurt op een aantal kritische succesfactoren (of KPI's: Key Performance Indicators) ben je kapitein van een schip zonder roer. Want hoe bepaal je welke richting je op moet als je niet weet waar je je geld aan uitgeeft, welke sales en marketing tactieken werken en welke producten/diensten aanslaan? Stay in control van de groei van je bedrijf door de 10 onderstaande KPI's in kaart te brengen!*

### Wat is een KPI?

Voor we de verschillende KPI's gaan bekijken even een klein stukje context: KPI's zijn meetbare waardes (en dus objectieve cijfers) die fungeren als graadmeter voor een bedrijf om te checken of noodzakelijke doelstellingen behaald worden. KPI's tonen het management van een bedrijf of targets gehaald worden (of niet) zodat succesvolle activiteiten kunnen worden onderscheiden van de minder succesvolle.

KPI's verschillen per type bedrijf, per sector en per bedrijfsactiviteit/afdeling. Een online SaaS (Software as a Service) startup meet waarschijnlijk hele andere dingen dan de afdeling HR van een grote corporate. Zo zal de SaaS startup bijvoorbeeld meer interesse hebben in het aantal actieve gebruikers per maand, de churn (het aantal opzeggingen), en de burn rate (totale cash uitgaven). De afdeling HR van een groot bedrijf kijkt eerder naar de cost per hire (acquisitie kosten per nieuwe medewerker) of de headcount (het aantal medewerkers binnen een bedrijf of afdeling).

De onderstaande 10 KPI's zijn daarom niet van toepassing zijn op ieder bedrijf. Wil je echter meer gaan meten om jezelf, potentiële financiers of huidige aandeelhouders beter te kunnen informeren en je bedrijf daarmee beter te kunnen sturen? Dan biedt onderstaande lijst meer dan genoeg inspiratie, in welke business je ook zit.

### 1. Actieve gebruikers

Het aantal actieve gebruikers is vooral van belang voor online diensten en applicaties. Denk bijvoorbeeld aan online software, social media platformen, online games of mobiele apps. Actieve gebruikers zijn het aantal unieke personen (niet te verwarren met het aantal sessies) dat handelingen uitvoert op een app of een webpagina, bijvoorbeeld per maand. Met het aantal actieve gebruikers kan de vraag naar een product en de groei in het gebruik ervan worden gemeten. Daarnaast geeft het inzicht in het omzet potentieel.

### 2. Bruto marge

De bruto marge weergegeven als een percentage van de omzet toont het verschil tussen de totale kosten van je product of dienst en de totale opbrengsten van het verkopen daarvan. Kortom: de verkoopprijs min de kostprijs. Je berekent de bruto marge als volgt:

$$\text{Bruto marge} = (\text{Totale omzet} - \text{totale kostprijs van producten}) / \text{totale omzet} * 100\%$$

Een hoge bruto marge betekent dat er weinig kosten gemoeid zijn bij de productie van een product (of bij het leveren van een dienst). Je zou dus verwachten dat de bruto marge van een SaaS bedrijf veel hoger ligt dan dat van een 3D printer producent aangezien de productie van 3D printers (hoogstwaarschijnlijk) veel meer kosten met zich meebrengt dan het leveren van online software. Van de bruto marge trek je de operationele kosten (sales, marketing, kantoorkosten, R&D, etc.) af om tot de bedrijfswinst (EBIT) te komen. Een hoge bruto marge betekent dus dat een bedrijf meer

ruimte overhoudt om de operationele lasten te dekken. Ook kun je de bruto marge vergelijken met je sector om erachter te komen hoe concurrerend je bent betreft je inkoop en verkoopprijzen.

### 3. Burn rate

Cash is king! Als je als startup founder nog nooit van de burn rate hebt gehoord, moet je jezelf toch echt even achter je oren krabben. De burn rate is cruciaal voor het bepalen van de runway (zie punt 10 onderstaand) en helpt je bij het bepalen van het moment waarop je bedrijf gezien de huidige uitgaven geen geld meer heeft. De burn rate is de netto negatieve kasstroom (bijvoorbeeld per maand), ofwel:

Burn rate = de totale cash instroom in maand X - de totale cash uitstroom in maand X wanneer de uitstroom groter is dan instroom.

Dit betekent dat je binnen een maand meer geld hebt besteed dan dat er binnen is gekomen. Stel dat je begin van de maand €50.000 aan cash bezit en aan het eind van de maand nog €40.000, dan heb je dus €10.000 meer uitgegeven dan dat er binnen is gekomen en is je burn rate €10.000. Komt er meer geld binnen dan dat er uitstroomt? Dan is je burn rate negatief. Lijkt misschien een beetje vreemd, maar een negatieve burn rate is dus juist goed!

### 4. Conversion rate

Het conversie percentage (algemeen bekend als 'conversion rate' in het Engels) is het aantal mensen dat een actie uitvoert op basis van een call to action, weergegeven als percentage van het totaal aantal mensen dat deze call to action heeft gezien. Als 1000 mensen een blogpagina bezoeken en 100 daarvan zich inschrijven voor de blog nieuwsbrief (de call to action) is de conversion rate dus 10%.

Conversies vinden plaats op allerlei niveaus: van lead tot klant, van website bezoeker tot nieuwsbrief volger, of van Facebook bezoeker tot een webinar inschrijving. Door conversie percentages bij te houden en te experimenteren met bijvoorbeeld verschillende call to actions of webpage lay-outs kun je over tijd conversies proberen te verbeteren en daarmee meer leads of klanten te genereren. De uiteindelijke conversie naar een daadwerkelijke klant geeft de combinatie weer van het vermogen van een bedrijf om een product/dienst te verkopen en de vraag naar een product/dienst in de markt.

### 5. Customer Acquisition Costs

De customer acquisition costs (CAC) tonen de gemiddelde uitgaven benodigd voor de acquisitie van een nieuwe klant. Dit zijn dus sales & marketing kosten. De CAC bereken je als volgt:

$$CAC = \frac{\text{Totale kosten van het bereiken van nieuwe klanten}}{\text{totaal aantal nieuw geacquireerde klanten}}$$

De CAC toont de effectiviteit van je sales & marketing strategie en helpt je bij het optimaliseren van de return on investment (ROI) van je sales & marketing tactieken. Het is dus belangrijk de CAC bij te houden voor je verschillende sales & marketing activiteiten om erachter te komen welke acquisitie kanalen efficiënter zijn dan andere. Haal je veel nieuwe klanten binnen via Google Adwords én via Facebook advertising, maar is de CAC lager voor Facebook advertenties dan kun je kosten besparen en je winst verhogen door meer op Facebook in te zetten.

### 6. Customer Lifetime Value

De customer lifetime value (CLTV of LTV) is een prognose van de totale omzet die een klant gemiddeld zal genereren gedurende de volledige periode dat hij/zij producten of diensten afneemt

bij een bedrijf. Er zijn meerdere manieren om de LTV te berekenen (van simpel tot complex) en dit artikel van Kissmetrics beschrijft drie methodes aan de hand van een Starbucks case study. De simpelste manier die Kissmetrics beschrijft voor het berekenen van Starbucks' LTV is om de gemiddelde uitgaven bij Starbucks per klant te vermenigvuldigen met het gemiddelde aantal bezoeken van een klant aan Starbucks per jaar en dat weer te vermenigvuldigen met het gemiddelde aantal jaren dat iemand terug blijft komen bij Starbucks (aantal bezoeken \* uitgaven per bezoek \* lifetime van de klant). Voor de LTV van software of applicaties kun je dit artikel ook even checken. Waarom is de LTV nou zo nuttig? Omdat het een ontzettend nuttige informatie biedt in combinatie met de hierboven beschreven CAC. De LTV toont namelijk wat je gemiddeld aan één klant verdient gedurende zijn/haar 'lifetime' als klant van je bedrijf. De CAC toont wat je gemiddeld aan één klant besteed om deze te acquireren. Is je CAC dus gedurende een langere periode hoger dan je LTV? Dan is er geen basis voor een duurzaam bedrijf: blijkbaar besteed je meer aan het binnenhalen van nieuwe klanten dan wat ze opleveren.

## 7. Nieuwe leads en klanten

Nummer 7 is een simpele: het aantal nieuwe leads en nieuwe klanten binnen een bepaalde tijdsperiode. Elk bedrijf heeft sales targets in de vorm van nieuwe klanten. Op basis van het conversie percentage (zie punt 4 hierboven) van lead naar klant kun je het aantal leads berekenen dat minimaal benodigd is om het target aantal nieuwe klanten te halen. Wil je 100 nieuwe klanten per maand werven en is je conversie percentage van lead naar klant 10%, dan zal je per maand 1000 leads moeten genereren.

Bij bedrijven die werken met een abonnementsvorm is het ook belangrijk de churn rate (of verlooppercentage) in de smiezen te houden. Deze bereken je als volgt (per maand):

$$\text{Churn rate} = (\text{aantal klanten begin van de maand} - \text{aantal klanten eind van de maand}) / \text{aantal klanten begin van de maand} * 100\%$$

De churn is voornamelijk van belang voor bedrijven met een business model met herhaaldelijke omzetstromen (recurring revenues) en toont het percentage klanten dat zijn abonnement cancelt binnen een bepaalde tijdsperiode. Een lage churn is dus een goed teken want dit betekent dat weinig klanten bij je weglopen. Je weet wat ze zeggen: een bestaande klant behouden is vele malen makkelijker dan een nieuwe klant werven!

## 8. Omzet(groei)

Bijna net zo straightforward als de vorige: omzet! Het bestaan van omzet valideert dat er vraag is naar je product of dienst en omzetgroei toont aan dat je je een effectieve sales en marketing strategie hebt neergezet. Omzetgroei per week of maand bekijken heeft niet altijd even veel zin, aangezien deze erg kan fluctueren binnen zulke korte termijnen, helemaal als je net je bedrijf hebt gestart. Het kan wel nuttig zijn de omzetgroei te berekenen op (half) jaar basis, bijvoorbeeld met gebruik van de Compound Annual Growth Rate. Investopedia heeft een tool gemaakt voor de berekening. De formule is als volgt:

$$\text{CAGR} = ((\text{Omzet start periode} / \text{omzet eindperiode}) ^ {1/(\text{Eindperiode} - \text{Beginperiode})}) - 1 \times 100\%$$
 hierbij is een periode vaak een specifiek jaar.

## 9. Operationele kosten als % van de omzet

Probeer al je operationele lasten binnen een bepaalde periode eens te verdelen over een aantal hoofdcategorieën. Je zou bijvoorbeeld de volgende indeling kunnen gebruiken: Sales & Marketing,

Research & Development, en General & Administrative. Personeel zou je als vierde categorie kunnen toevoegen, maar je kan er ook voor kiezen personeelskosten mee te nemen in de drie bovengenoemde groepen. De volgende stap is om de totale kosten per categorie weer te geven als percentage van de omzet (door de kosten per categorie te delen door de omzet en met 100% te vermenigvuldigen). Dit levert je bijvoorbeeld het volgende lijstje op:

- Sales & Marketing kosten: 25% van de omzet
- Research & Development kosten: 15% van de omzet
- General & Administrative kosten: 5% van de omzet

Waarom is dit nuttig? Omdat je in één oogopslag kan zien waar het grootste deel van je operationele uitgaven heengaan. Anders dan je directe kosten (de kosten benodigd voor de productie van een product of tot stand komen van een dienst) zijn je operationele kosten niet productie afhankelijk en kun je deze kosten daardoor makkelijker verlagen, mocht dit een keer nodig zijn.

Mocht je een keer een financiële prognose moeten opstellen, bijvoorbeeld voor een financieringsaanvraag, dan kan deze oefening je ook helpen je financieel plan te toetsen. Vergelijk bijvoorbeeld op jaarbasis je omzetprognose met je Sales & Marketing kosten als % van de omzet. Schiet je omzet door het dak, maar blijft het % Sales & Marketing gelijk of gaat het naar beneden? Dan moet je je afvragen of je wel genoeg in Sales & Marketing investeert om je verwachte omzetgroei te realiseren.

## 10. Runway

Cruciaal voor iedere startup: de runway. De runway toont de tijd die een bedrijf nog heeft tot het geen geld meer over heeft, meestal uitgedrukt in maanden. De runway is dan ook nauw verweven met de burn rate (zie punt 3 hierboven) en wordt als volgt berekend:

$\text{Runway} = \text{huidige cash positie} / \text{maandelijkse burn rate}$

Je kijkt dus letterlijk naar het bank saldo van vandaag en berekent op basis van de burn rate hoeveel maanden je hier nog mee vooruit kan. Waarom is dit zo belangrijk voor startups? Omdat deze bedrijven vaak sneller proberen te groeien dan dat organisch mogelijk is en daardoor meer kosten maken dan dat ze omzet hebben.

Door de burn rate en runway te meten zie je precies hoeveel maandelijks besteed wordt en wanneer een nieuwe kapitaalinjectie nodig is. Bij een korte runway wordt het dus tijd om heel snel een nieuwe ronde financiering op te gaan halen (tenzij je je bedrijf weet te bootstrappen).

## Alleen voor startups?

Founder van een tech startup of niet, besteed wat tijd om erachter te komen welke cijfers het belangrijkste zijn voor de groei van je bedrijf en start met meten. Zo maak je niet alleen de prestaties van je bedrijf inzichtelijk, maar ook dat van de mensen met wie je werkt. Maak de mensen binnen je team verantwoordelijk voor de targets die passen binnen hun vakgebied en hou bij of de targets gehaald worden. Je verwacht het misschien niet, maar op deze manier zijn je cijfers een vliegwiel voor je bedrijf!