

Interview met Jody Grunden, auteur, martini rebel en pionier van value-based virtual CFO services

DOOR **MARK VAN LEEUWEN**, ON OCTOBER 4, 2019

VOGSY heeft interactie met leiders en beïnvloeders in een breed scala professional services organisaties (PSOs). De PSO Kennis Expert Serie brengt hun gedachten in kaart over onderwerpen die er voor hen het meest toe doen.



*Voor deze editie spraken we met Jody Grunden, mede oprichter en & chief executive officer van **Summit CPA Group**.*

Als pionier op het gebied van virtuele CFO diensten firma's werkt het bedrijf op basis van een value-based model, waarbij forecasting en key performance

indicators (KPIs) worden ingezet om de klant te helpen op langere termijn gezond te zijn en te blijven.

*Jody is de **auteur** van "Digital Dollars and Cents: A Virtual CFO's Playbook to Help Digital Companies Create a Financial Roadmap to Success." Hij houdt regelmatig voordrachten en leidt discussies met groepen Creative Service Professionals op het gebied van web development, design, marketing and branding agencies.*

MVL: Summit CPA Group is geen doorsnee accounting firm. Hoe is dit zo gekomen?

JG: Mijn partner en ik zijn Summit CPA Group in 2002 begonnen. Eerst was het heel gewoon accounting werk, maar we hadden het gevoel dat we met onze diensten meer inzicht en control aan onze klanten konden bieden. We waren er ook moe van ons privé leven op te moeten geven tussen Januari en Mei, traditioneel het drukke seizoen voor accountants en tax professionals.

Het was twee jaar later dat we echt onze focus hadden aangescherpt. We besloten dat we veel meer impact konden hebben door onze klanten op een meer regelmatige,

maandelijkse, basis te ontmoeten en met hen een 'deep dive' te doen en een dynamische forecast te maken. Van cash flow tot inzet van mensen en middelen. En we kwamen er telkens verder mee, klanten keken er steeds meer naar uit met ons aan de slag te gaan vanuit een sterk toegenomen inzicht, sterker dan ze ooit gehad hadden. Ze wilden ook dat we meer verantwoordelijkheid namen, dus we gingen over tot wekelijkse ontmoetingen en additionele diensten. Tot dusver kwamen we altijd 'face-to-face' samen, maar met de ontwikkeling van het internet, realiseerden we ons dat video conferencing veel kosten-efficiënter zou zijn. En dat alles kwam samen in wat we vandaag zijn - aanbieder van virtuele CFO diensten.

MVL: Virtual CFOs – dat was toen nogal innovatief.

JG: We lanceerden de term "Virtual CFO Services" in 2004. Er waren ook andere begrippen in zwang die dagen, vooral "Outsourced CFO." We wilden iets gebruiken waarmee we ons zouden onderscheiden en dat tegelijk de dienst zou omschrijven die we leverden. Het duurde even totdat we in 2011 echt tractie begonnen te krijgen. Toen nam een creatief bureau van Rhode Island contact op met ons, wat ons in staat stelde voor het eerst een volledig virtuele opdracht te doen. Zij waren zelf een gedistribueerd bedrijf, waarvan eigenlijk amper sprake was die dagen. Dit stelde ons in staat veel van elkaar te leren en ons samen verder te ontwikkelen.

Uiteindelijk werden we gespot door Forbes en kregen we aandacht in een artikel dat ons veel exposure heeft gegeven. Dit leidde ook tot kansen voor meer verhalen in Forbes, Entrepreneur, Inc. en andere nieuwskanalen. Dat eerste artikel bracht ons ook bijna 2.000 CV's binnen 48 uur. En die talent pool - waardoor we op elke plek de beste persoon konden aanbieden - hielp ons om de stevige groei die we hadden en de daarop volgende groei-explosie aan te kunnen.

MVL: Je noemde creatieve bureaus. Waar hebben we het dan over?

JG: We bedienen een speciale niche met digital marketing, design, webontwikkeling en gespecialiseerde merk bureaus.

Marketing is altijd één van mijn passies geweest. Ik denk dat het me echt begon te fascineren toen ik duur bestek ging verkopen om mijn opleiding te kunnen bekostigen. Wanneer het gaat om \$800 messen, zou je denken dat je enige prospects de allerrijksten zijn. Maar dat was niet het geval. Het waren vooral de middenklasse gezinnen - waar mensen de messen voortdurend gebruiken - die het grootste stuk van de markt uitmaakten. Een goed mes gaat eeuwig mee en maakt het werk een stuk gemakkelijker.

Ik leerde dat als je waarde creëert en goede service verleent, de prijs secundair is, en de marketing hebben we daarop ingestoken.

We deden het fantastisch. Ik eindigde met het leiding geven aan een sales team van zo'n 30-40 mensen, terwijl ik nog op school zat. En ik haalde daaruit een levensles, één die me nog steeds helpt leiding te geven aan Summit CPA Group.

MVL: Je zei dat je de manier waarop mensen over accounting denken wilde veranderen. Wat is de rol van waarde daarbij?

JG: Daar gaat het bij ons inderdaad over. Inhuren van een full-time CFO kan \$175,000 tot meer dan \$480,000 per jaar kosten, plus vakantiegelden, bonuses en andere benefits. Dat is een stevige prijs voor bedrijven, in het bijzonder voor startende of groeiende bedrijven en zeker voor de professional services organisaties (PSOs) die bezig zijn met digital marketing.

Bij ons kan je je CFO en je accounting behoeften volledig outsourcen. Onze experts managen de relatie met de bank, faciliteren wekelijkse drill-down bijeenkomsten van financiën, business forecasting, bedrijfsbrede KPI's en meer. En ons gemiddelde CFO package kost \$60,000 per jaar, veel minder dan iemand die fulltime aan boord is.

Verder factureren we niet op basis van uren, maar we gebruiken 'flat-fee', 'value-based-billing'. We bundelen onze diensten en kunnen snel op- en afschalen, als dat nodig is. Daarnaast regelen we de betalingen op wekelijkse basis, zodat we ons niet bezig hoeven te houden met het managen van debiteuren.

MVL: Wat zijn de belangrijkste KPI's die bureaus in de gaten moeten houden??

JG: Wat creatieve bureaus vooral moeten weten is **hoe veel cash** ze op de bank hebben. Ze moeten begrijpen welk percentage van de opbrengsten ze moeten houden. We adviseren een minimum van 10%, dat doorgaans zo'n twee maanden van de maandelijkse kosten dekt. Als je 30% opzij legt, is het meer dan zes maanden.

Als we eenmaal hebben vastgesteld welk cash niveau aangehouden moet worden, leren we klanten hoe ze op dat punt uitkomen. We concentreren op maatstaven voor productiviteit als bijvoorbeeld 'utilization' (uitnutting). Je moet een idee hebben in welke mate je team nu en in de toekomst kan worden ingezet. Je bepaalt hoeveel uren mensen declarabel moeten zijn per week. Daarbij houdt je natuurlijk rekening met vakanties, feestdagen en de tijd tussen projecten, research and development.

Vervolgens kan je bepalen wat de juiste billability doelen zijn voor medewerkers voor een week en jaar.

Daarna kijken we naar de gemiddelde 'bill rate' door de standaard hoeveelheid uren die bij klanten in rekening wordt gebracht te vergelijken met wat er daadwerkelijk wordt gefactureerd. Heel vaak verschillen deze en, ongelukkigerwijs, vaak in de verkeerde richting; je zou een klant eigenlijk \$200 in rekening moeten brengen terwijl je dat maar voor \$140 doet omdat het werk te veel uren in beslag nam. We vertellen klanten dat de gap tussen deze getallen niet meer dan 10% moet zijn. Als het meer is, dan zijn er interne tekortkomingen die uitgezocht moeten worden

Niemand wil dat punt bereiken waarop er nog werk gedaan moet worden maar er geen billable tijd meer over is om het te doen.

Je moet weten of het issue ligt in het offerte traject (de 'quoting'), het project management, of een combinatie van beide. Ideaal zou zijn het werk sneller en meer efficiënt te doen. Als je dat doet, dan realiseer je niet alleen een hogere opbrengst per uur maar heb je ook capaciteit en middelen vrijgemaakt om andere projecten uit te voeren en meer opbrengsten te realiseren.

MVL: Dus je begint met een enkele KPI maar dat wordt een soort sneeuwbal en je eindigt met een hoop meer?

JG: Absoluut, en dat is ook wat je wilt. Bijvoorbeeld, je kan de bruto verkopen en winst vergelijken met de opbrengsten, productiekosten met opbrengsten en marketingkosten met opbrengsten. Als het netto inkomen 20% is, dan is dat geweldig. Zo niet, ga je op zoek naar de issues; misschien dat de marketing dollars niet genoeg opbrengsten genereren? Dan, als dat alles goed is, dan kijken we naar de pipeline metrics en bepalen we of dat voldoende is om de benodigde opbrengsten te realiseren, in lijn met de voorspelde opbrengsten.

Vanuit een enkel data punt kom je altijd op een ander datapunt uit, en kijk je vervolgens weer naar het gehele plaatje.

Dit is juist waarom onze klanten ervan houden meer en meer met ons te praten. Voor **professional services organisaties**, blijft er veel data verborgen terwijl ze gebruikt kunnen worden om strategische beslissingen te nemen..

MVL: Dat is duidelijk. Laatste vraag – een persoonlijke. Ik begrijp dat je “go to” een Grey Goose martini is met een blauwe kaas olijf? Is de blauwe kaas olijf niet wat ‘te veel’ voor de meeste mensen?

JG: Het is wat ongelukkig dat beeld zo overkomt; ik hou van blauwe kaas olijf en bij de helft van de plekken waar ik kom hebben ze die niet. Eerlijk, ik heb het lastig gehad met vinden van een olijf met blauwe kaas. Dus ik zeg ‘Go big or Go home’. Dat of probeer een ‘Manhattan’ – en zorg ervoor dat je de juiste kers erbij vindt.

*Voor meer informatie over hoe **VOGSY** je kan helpen je client services company vandaag te verbeteren, neem contact op met info@geefirm.com.*