

Finansije za startupe

Uvod

Model prihoda

- Model prihoda prikazuje na koji način će te zarađivati

Trenutno ima više od 100 različitih strategija monetizacije.

Osnovni modeli prihoda

Model	Metod	Primer
E-prodaja	Naplaćuje kupcima za robu prodatu online	Amazon,...
Maloprodaja	Naplaćuje kupcima za robu prodatu u radnji	DIS,...
Pretplata	Naplaćuju korisnicima na mesečnom, nedeljnom,... Nivou	LinkedIn, Salesforce,...
Platforma za trgovinu	Naplaćuje prodavcu i kupcu onda kada je roba prodana	Ebay, Etsy,...
Procenat	Naplaćuju % od transakcije kada je transakcija obavljena	AirBNB, Poshmark,...
Reklame/Sponzorstvo	Naplaćuju onima koji se reklamiraju ili sponzorima	Facebook, Twitter, Google,
Pay per Use	Naplaćuju korisnicima na osnovu stope upotrebe/downloada	iTunes, Netflix

Case study: Poshmark

Problem	Prodaja polovne garderobe
Rešenje	Ljudi će imati alat da svoj garderober postave online i da kontrolišu proces prodaje
Inovacija	Ipad aplikacija koja će biti platforma za prodavce i kupce

AirBNB

Problem	Hoteli su preskupi
Rešenje	Ponuditi ljudima alat da svoje nekretnine učine dostupnim online kao i mogućnost lake kontrole procesa prodaje
Inovacija	Websajt koji će biti platforma za prodavce i kupce

CS: Rent the Runway

Problem	Odeća je skupa
Rešenje	Dati korisnicima mogućnost da rentiraju ono što im je potrebno i da kontrolišu proces.
Inovacija	Websajt koji je platforma za kupce.

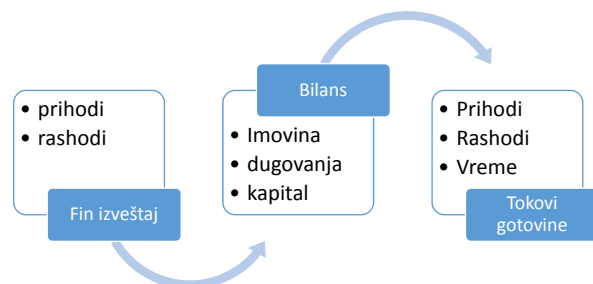
Za većinu preduzetnika rad na finansijskom modelu i projekcijama je dosadan i naporan.

Na nama je da to promenimo.

Uobičajeno je da finansijski dokumenti podrazumevaju:

Prikaz prihoda i rashoda, bilans uspeha i tokove gotovine. Ovi dokumenti su međusobno povezani ali nam nisu jednako važni u ovoj fazi.

Sada ćemo videti koji su ključni elementi koje treba da znamo kako bismo razvili finansijski model.



Potrebno je da se fokusiramo na Finansijski izveštaj kako bismo kreirali mapu puta kojim želimo da idemo. Na ovaj način ćemo moći da merimo napredak i da planiramo budući rast.

Iz bilansa i tokova gotovine će nam biti potrebni samo neki elementi.

Fokusiraćemo se na najvažnije elemente prihoda i rashoda. Cilj na je da što bolje analiziramo prihode i rashode. Ovo će nam biti osnova.

Ovo je ogoljena verzija tradicionalnog finansijskog modela, a cilj nam je da što brže procenimo performanse kompanije kako bismo odredili finansijsku strategiju.

Metrike

Prihodovne metrike

Prosečan prihod po korisniku (ARPU – average revenue per users)

Prodaja po kvadratnom metru

Metrike troškova

Troškovi akvizicije – koliko je novca potrebno da bise pridobili kupca

Troškovi prodaje – koliko je novca potrebno da bi ste isporučili vaš proizvod/uslugu.

Prihodi

Prihod	
COGS or COS	
Bruto prihod	
Istraživanje i razvoj	
Prodaja, opšti troškovi, administrativni troškovi	
Operativni troškovi	
Troškovi kamata	
Porezi	
Neto prihod	

Bilans

Najvažniji element bilansa su: gotovina, roba i potraživanja.

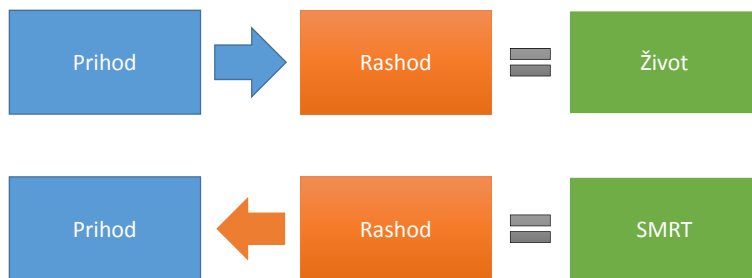
Keš	Sa koliko novca raspolazete
Inventar	Ako vaša kompanija ima zalihe važno ih je analizirati.
Potraživanja	Ako vaša kompanija ima potraživanja, analizirajte ovaj element kako biste uvideli brzinu naplate i naplativost.

Cilj nam je da napravimo projekciju za period od 6 do 12 meseci koju možemo da pokrijemo sa sredstvima koja su nam na raspolaganju. Ukoliko vam predviđanje pokaže da imate 2 meseca na raspolaganju, morate da primenite pretpostavke.

Osnovni razlog zbog koga startupi propadaju je manjak gotovine.

Finansijska struktura

Pitanje ŽIVOTA i SMRTI



Ako vaš biznis nije profitabilan onda vam to nije posao već HOBI!

Q: Da li je vaša cenovna strategija, profitabilna i održiva?

- Pogledaćemo koliko možemo da funkcionišemo ukoliko imamo na raspolaganju 50,000.
- Kada kreirate vaš model uzmite u obzir da vaši prihodi moraju da budu veći od vaših troškova. Naravno većina biznisa u prvih nekoliko godina gubi novac. I ovo je razlog zbog koga vam treba kapital na početku.

Prvi i najčešći razlog zbog koga kompanije propadaju je taj što ostanu bez novca.

- Važno je da vaš plan prihoda generiše dovoljno priliva kako bi vaš biznis mogao nesmetano da funkcionise.
- Često se može čuti da vam nije potreban biznis plan kako biste imali uspešnu kompaniju.
- Verujem da vam je potreban poslovni model i vaš model prihoda.
- Da vidimo kako to izgleda na primeru:

Ad-based Model - COGS

Facebook (in millions)	Yr4 2007	Yr5 2008	Yr6 2009	Yr7 2010	Yr8 2011
Users	50	100	350	500	750
ARPU	3.06	2.72	2.22	3.94	4.95
Revenue	153	272	777	1970	3711
Cost of Goods Sold (COGS)	41	124	223	493	860
Gross Income	112	148	554	1477	2851
% revenue	73.2%	54.4%	71.3%	75.0%	76.8%
Research & Development	81	47	87	144	388
% of revenue	53%	17%	11%	7%	10%
SG&A	155	156	205	305	707
% of revenue	101%	57%	26%	15%	19%
Interests Expense	11	1	10	22	42
Pretax Income	-135	-56	252	1006	1714
Income Tax	3	0	25	402	695
Net Income	-138	-56	227	604	1019
% of revenue	-90%	-21%	29%	31%	27%

Prihod je generisan iz reklama (kupci) i zahteva
Značajnu bazu korisnika (proizvod) kako bi mogli
Da monetizujemo.

Modeli monetizacije na bazi reklama imaju visok
Nivo rizika, jer morate prvo privući korisnike (proizvod)
Nudeći besplatnu uslugu i snoseći troškove.

Najčešće korišćena mera u ovom slučaju je ARPU
Prosečan prihod po korisniku.

Prihod od reklama je opao sa 100% na 85% od 2007 do 2011.

Ad-based Model - COGS

Facebook (in millions)	Yr4 2007	Yr5 2008	Yr6 2009	Yr7 2010	Yr8 2011
Users	50	100	350	500	750
ARPU	3.06	2.72	2.22	3.94	4.95
Revenue	153	272	777	1970	3711
Cost of Goods Sold (COGS)	41	124	223	493	860
Gross Income	112	148	554	1477	2851
% revenue	73.2%	54.4%	71.3%	75.0%	76.8%
Research & Development	81	47	87	144	388
% of revenue	53%	17%	11%	7%	10%
SG&A	155	156	205	305	707
% of revenue	101%	57%	26%	15%	19%
Interests Expense	11	1	10	22	42
Pretax Income	-135	-56	252	1006	1714
Income Tax	3	0	25	402	695
Net Income	-138	-56	227	604	1019
% of revenue	-90%	-21%	29%	31%	27%

Troškovi prodaje proizvoda (ili trošak prihoda)
podrazumeva troškove direktno povezane sa
proizvodom ili uslugom.

Ovi troškovi kod Facebook-a podrazumevaju:

- data centre
- troškovi HSIA
- troškovi održavanja
- Plate + dodatci
- troškovi plaćanja (kartice)
- troškovi transakcija

Najčešće korišćena mera u ovom slučaju je ARPU
Prosečan prihod po korisniku.

Ad-based Model – R&D

Facebook (in millions)	Yr4 2007	Yr5 2008	Yr6 2009	Yr7 2010	Yr8 2011
Users	50	100	350	500	750
ARPU	3.06	2.72	2.22	3.94	4.95
Revenue	153	272	777	1970	3711
Cost of Goods Sold (COGS)	41	124	223	493	860
Gross Income	112	148	554	1477	2851
% revenue	73.2%	54.4%	71.3%	75.0%	76.8%
Research & Development	81	47	87	144	388
% of revenue	53%	17%	11%	7%	10%
SG&A	155	156	205	305	707
% of revenue	101%	57%	26%	15%	19%
Interests Expense	11	1	10	22	42
Pretax Income	-135	-56	252	1006	1714
Income Tax	3	0	25	402	695
Net Income	-138	-56	227	604	1019
% of revenue	-90%	-21%	29%	31%	27%

Troškovi istraživanja i razvoja porazumevaju troškove koji su direktno povezane sa razvojem

Ovi troškovi kod Facebook-a podrazumevaju:

- plate + bonuse (R&D)
- share-based compensation* (R&D)

* <http://www.foundersworkbench.com/hiring/stock-based-compensation/>

Ad-based Model – SG&A

Facebook (in millions)	Yr4 2007	Yr5 2008	Yr6 2009	Yr7 2010	Yr8 2011
Users	50	100	350	500	750
ARPU	3.06	2.72	2.22	3.94	4.95
Revenue	153	272	777	1970	3711
Cost of Goods Sold (COGS)	41	124	223	493	860
Gross Income	112	148	554	1477	2851
% revenue	73.2%	54.4%	71.3%	75.0%	76.8%
Research & Development	81	47	87	144	388
% of revenue	53%	17%	11%	7%	10%
SG&A	155	156	205	305	707
% of revenue	101%	57%	26%	15%	19%
Interests Expense	11	1	10	22	42
Pretax Income	-135	-56	252	1006	1714
Income Tax	3	0	25	402	695
Net Income	-138	-56	227	604	1019
% of revenue	-90%	-21%	29%	31%	27%

Sales, general, & administrative (plate, opšti i administrativni troškovi) se odnose na troškove direktno povezane sa prodajom, business developmentom i marketingom.

Ovi troškovi kod Facebook-a podrazumevaju:

- Plate + dodatci (SG&A)
- Share-base comp* (SG&A)
- Razvoj korisnika
- advertiser facing marketing
- Troškovi promocije

* <http://www.foundersworkbench.com/hiring/stock-based-compensation/>

Primer: „Banjos“ – ecommerce site for men apparel.

Banjons – ima ideju da prodaje garderobu za muškarce koristeći avatara kako bi kastomizovali veličinu.

Korak 1: - definisati ključne konkurente (one koji su nam najbližiji)

Prvi tab u excelu je tab sa pretpostavkama. Uvek treba praviti promene u ovom tabu. U njemu treba dodavati nove proizvode, menjati cene, i modifikovati stope rasta.

Primer: „Banjos“

	2H: 2007	2008	2009	2010
Revenue	\$552k	\$1.6 mil	\$4 mil	\$12 mil
Avg Price	\$115	\$115	\$115	\$115
Units	1.4k	13.9k	34.7k	104.3k

Pretragom na Internetu možemo da dođemo do velike količine relevantnih podataka.

Prosečna cena: \$115

Prijavljen prihod u 2008 je bio \$1.6 mil, a \$4 mil 2009. Procena je da je 2008 prodato 13,900 pantalona a 2009 34,700 pantalona.

U februaru 2010, direktor firme je izjavio da su prodali to tada 55,000 proizvoda. Znamo da je 2007 prodato oko 1400 proizvoda. A procena je da su za dva meseca 2010 prodali 5000 proizvoda.

$$55,000 = 13,900 + 34,700 + 5,000 + 1,400$$

Primer: „Banjos“

Bilo bi korisno proveriti ove pretpostavke pre lansiranja. To uvek može da se uradi putem promo kampanje!

Dogovorili smo sa tri lokalne kompanije koje imaju već izgrađen biznis promociju našeg poslovnog poduhvata putem promo kartica i promotivnih kodova koje će biti dostupni na web stranicama promotera.

Svaka kompanija je pristala da ubaci 1000 promo kartica u svoje pošiljke i da prikažu reklamu na svojim web stranama. Da bismo pojednostavili, pretpostavićemo da je 1000 ljudi kliknulo na reklamu.

Primer: „Banjos“

Troškovi promo kartica i online reklame je \$0,5 po kartici, kliku. Ukupno smo potrošili \$1,000 na kampanju.

Šta smo naučili:

Od 1,000 posetilaca koji su kliknuli na reklamu, samo je 1% (ili 10) kupilo proizvod. 30% promo kartica je iskorišteno i ostvarena je kupovina sa prosečnom cenom kupovine od \$100 u obe kampanje. Na online kampanji smo prihodovali \$1000 a \$30000 na kuponima. Sada imamo 310 kupaca.

Ovi podaci su nam osnova za dalje pretpostavke a koristićemo stopu rasta konkurencije.

Na osnovu razgovora sa kupcima tokom prvih par meseci saznali smo da kupci žele da se pretplate na mesečnom nivou kako bi dobijali košulje koje se uklapaju sa pantalonama koje su kupili. Istražili smo tržište i došli do zaključka da bismo mogli isporučivati košulje u vrednosti od \$50 mesečno.

Analizirali smo sajtove koji koriste ovaj poslovni model i pronašli dva sajta koji nude ovu uslugu ženama. Sznali smo da imaju između 0,5 i 1 mil korisnika mesečno. Takođe smo došli do informacije da je tržište modnih proizvoda namenjenih muškarcima 40% manje od onog namenjenog ženama.

- Procena je da će 30% članova kupiti majice u vrednosti od \$50.
- Unesite podatke u tabelu sa projekcijom prihoda.

- We estimate sales per square foot of \$1,500 in 500 square feet.
- Enter this data in Assumptions – cells C20 through C21.

- 30% of our shoppers buy sweaters for \$80 and we make 20% commission.
- Enter this data in Assumptions – cells C27 through C29.

- We estimate COGS for pants and shirts at 50% and 40%, respectively.
- Enter this data in Assumptions – cells C34 through C35.
- Next, we assess which other expenses are **required** to sell within each channel

Fees	Etail	Sub	Retail
Salaries	Yes	Yes	Yes
Web hosting	Yes	Yes	No
Credit card fees	Yes	Yes	Yes
Payment gateways	Yes	Yes	Yes
Commission/Affiliate	Yes	Yes	Yes
Shipping	Yes	Yes	No
Storage/Rent	Yes	Yes	Yes

- We estimate research and development costs will be \$1,000 per month
- Enter this data in Assumptions – cells C48

- We estimate marketing, advertising and office at \$5,000
- Enter this data in Assumptions – cells C53 through C55.

- We estimate computers at \$2,500 and communication at \$1,000
- Enter this data in Assumptions – cells C56 through C57.

- We estimate salary increase at 5% and personnel growth by 40% (yrs 3 – 5).
- Enter this data in Assumptions – cells C65 through C66.

Metrike

Troškovi akvizicije kupaca i vrednost kupaca

Standardne metrike - CAC

CAC – Customer Acquisition Cost

Prodaja, marketing, reklama, plate

osvojenih kupaca

Q: Koji troškovi se podrazumevaju pod osvajanjem kupaca/korisnika?

Standardne metrike - CAC

Troškovi osvajanja jednog kupca putem reklame (promocije):

Troškovi po kliku	= \$0.50	
# posetilaca	= 10,000	$\$0.50 \times 10,000 = \$5,000$
Aktivnih korisnika	= 5%	$10,000 = 5\% \times 5\% = 25$ kupaca koji kupuju
Onih koji kupuju	= 5%	\$200 da biste osvojili jednog kupca koji plaća

Prilagodite CAC kako bi na najbolji način odgovarali vašoj strukturi troškova.

A: Potrebno vam je \$200 da osvojite jednog kupca koristeći online reklamu

Standardne metrike - LVT

LVT – Lifetime Value of Customer:

(Prosečna vrednost prodaje) x (broj poseta) x (dužina trajanja)

Profit po korisniku \$ (retention rate / 1 + discount rate – retention rate)

Retention rate = 1 – churn

Discount rate = 10% (net present value)

Prilagodite LVT da na najbolji način odgovara kvalitetu vaših korisnika/kupaca.

Q: Šta je to životni vek (lifetime) vrednost kupaca?

Standardne metrike - LVT

LVT – Lifetime Value of Customer:

(Prosečna vrednost prodaje) x (broj poseta) x (dužina trajanja)

Prosečna vrednost vašeg proizvoda	= \$100
Broj kupovina godišnje	= 12
Dužina vezanosti kupaca	= 20 godina
Profitna stopa	= 30%
Retention rate	= 70%
Discount rate	= 10%

$\$100 \times 12 \times 20 = \$24,000$ (30%) = \$7,200

Account for discount and retention (70%/1+10%-70%) = \$12,600

A: \$24,000 (\$7,200) lifetime or \$1,200 (\$360) godišnje

LTV and CAC u primeni

- U prethodnom primeru, CAC je bio \$200 a neto LTV \$360.
- U ovom primeru, potrebno nam je manje od jedne godine da povratimo ulaganja.
- Jedna godina je razuman rok. Donja granica nam je dve godine, a jedna godina je idealno.
- Nemojte mešati nizak LTV sa niskom ukupnom vrednosti. Brojni nisko prihodovni LVT kupci mogu da imaju visoku stopu preporuke.

Metrike

Viralni koeficijent, Saobraćaj, Analiza tunela (marketing performansi)

Analiramo viralni koeficijent kako bismo odredili koliko naših novih kupaca preporučuju naš proizvod drugim kupcima
I koliko novih kupaca oni dovode.

Da bismo ovo analizirali potrebni su nam sledeći podaci:

- 100 poziva je poslato
- Svaka osoba je pozvala 10 ljudi
- Od 1,000 pozvanih samo 10% je aktiviralo svoj nalog

$100 \times 10 = 1,000$ pozvanih, 10% aktiviranih (ili 100)

Viralni koeficijent je 1, jer jedan kupac regrutuje jednog novog. Ovo je dobar rezultat za većinu kompanija.

U prethodnom primeru, diskutovali smo o primeru kupaca visoke vrednosti, a niske LVT.

Zamislite kupce koji obave jednu kupovinu tokom celog života, ali imaju savršene tweetove kojima su podelili svoje pozitivno iskustvo sa proizvodom/kompanijom sa milionima sledbenika.

Kako je danas viralna kampanja sve važnija, važno je da uzmemo u obzir doprinos onih korisnika koji imaju snažan uticaj i koji šire poruku našeg brenda.

Da biste naučili na koji način kupci uče o vašem sajtu, iskoristite servise koji prate vaš saobraćaj poput: Google Analytics-a

Podesite vaš sistem kako biste videli gde se generiše vaš saobraćaj.

Da li postoje neke određene ključne reči koje potencijalni korisnici koriste?

Da li postoje neki određeni sajtovi sa kojih dolazi saobraćaj?

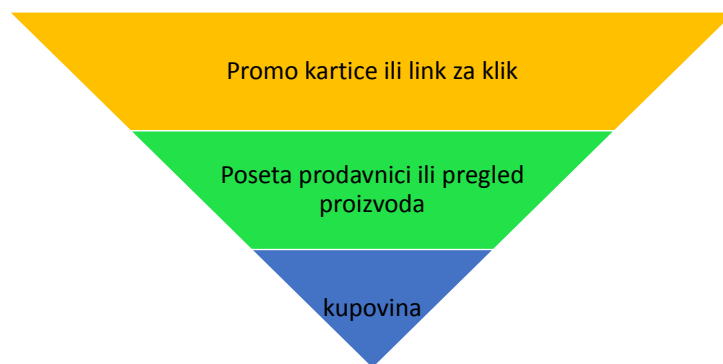
Da li vaši tekstovi na blogu generišu snažan interes za vaš sajt?

Analiza tunela je od pomoći kako biste odredili efektivnost vaše marketing kampanje.

Navešćemo osnovni primer, a trenutno postoji veliki broj različitih alata sa kojima možete da radite analizu tunela.

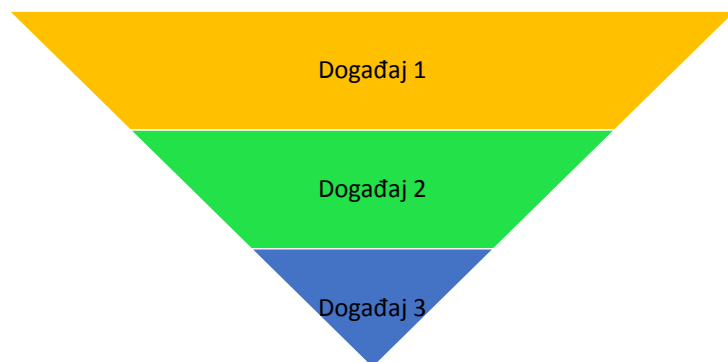
KissMetrics i Mixed Panel su dva servisa koji se plaćaju, i koji vam pružaju mogućnost upotrebe naprednih alata za praćenja podataka. Oba možete da koristite u besplatnom probnom periodu.

Bricks + clicks analiza



Kombinujte online i offline promociju: tweet promociju kako bi bila viljiva prodavnica.

Standardne metrike - tunel



MAU, DAU, CHURN (Retention)

Uobičajene mere – MAU/DAU

MAU	Monthly Active Users – Aktivni korisnici u toku meseca (30 dana)
DAU	Daily Active Users – Dnevno aktivni korisnici (24 sata)

$DAU/MAU = 50\%$ = prosečni korisnici koriste 15 dana u mesecu

50% je OK benchmark za većinu web sajtova. Potrebno je naravno da prilagodite ovu metriku specifičnostima vašeg sajta.

Q: Na koji način možemo da povećamo frekvenciju poseta?

Industry churn rate

U slučaju modela sa pretplatom, podnošljiv je churn od 5% na mesečnom nivou a ciljni je 1%,

U slučaju maloprodaje ili ecomerca podnošljiv je mesečni churn od 10% a cilj treba da bude 5%.

Potrebno je i da predvidete kriterijum za churn kada je prodaja 0 u toku nekog vremenskog perioda.

Npr., ukoliko kupac ne obavi kupovinu u periodu od 90 dana, tog kupca treba smatrati izgubljenim.

15 – Valuation

Related transactions

Zašto nam treba procena vrednosti?

- Procenite pravu vrstu kapitala za vašu kompaniju
- Odredite udele za partnere i investitore

Procena vrednosti je i nauka i umetnost.

Umetnost = kvalitet tima,
inovativnost ideje

Nauka = povezane transakcije,
poređenja sa javno dostupnim
informacijama

Metodologije procene vrednosti

Slične transakcije	Pronađite privatnu kompaniju sličnu vašoj, koja je u skorije vreme preuzeta ili finansirana. Koristite multiplikaciju prihoda.
	Najčešće se koristi kod kompanija u ranoj fazi
Public comparable	Poređenje sa kompanijama koje su skoro izašle na berzu
	Primenjivo ako se diskontuje za illiquidity.
Diskontovan Cash flow (DCF)	Primena diskontne stope na budući cash flow.
	Nije primenjivo na kompanije u ranoj fazi.

Proces procene vrednosti

- Koristite prodaje sličnih kompanija ili IPO sličnih kompanija kako bi procenili vrednost.
- Koristite podatke iz prethodnih 18 meseci
- Skupite barem 10 primera
- Shvatite zbog čega dolazi do višestrukog uvećanja vrednosti

Primeri preuzimanja

	Target	Acquirer	Sales price	Revenue	Rev. Multiplier
Jun-11	Moncler	Eurazeo	1,357,778	626,340	2.2
May-11	Bellstaff	Labelux	158,000	117,000	1.4
Dec-10	Lily Pulitzer	Oxford (OXM)	78,300	24,000	3.3
Mar-10	Tommy Hilflinger	Van Heusen	3,000,000	2,250,000	1.3
Feb-10	Moda Nicola	Jones Apparel	28,000	19,000	1.5
Sep-08	Athleta	Gap	148,000	50,000	3.0
Apr-08	Prana	Steelpoint Capital Partners	40,000	20,000	2.0
Nov-05	Prana	Liz Claidorne	52,000	30,000	1.7
	Average		607,760	392,043	2.0

Zašto su Athleta i Pulitzer ostvarili tako visoke razlike?

Valuation by industry - Apparel

- Procenjena vrednost kompanija u tekstilnoj modnoj industriji je 1.5 X prihoda

- Izuzetci

Iconix 6.0 X prihoda

Michael Kors 6.5 X prihoda

Lululemon 7.5 X prihoda

Na osnovu čega su ovi brendovi ostvarili ovakvu procenu vrednosti?

Valuation by industry – E - tail

- Procenjena vrednost e-tail kompanija su procenjene na 1.7 X prihoda

- Izuzetci

- E-bay 4.8
- Priceline 6.5
- Netflix 2.5

Koji je razlog zbog koga ovi brendovi imaju ovako visoku procenjenu vrednost?

Valuation by industry – SaaS

- Procenjena vrednost SaaS kompanija je prosečno 4.5 X veća od prihoda

- Izuzetci

- WorkDay 31x
- OpenTable 11x
- Salesforce 9x

Koji je razlog zbog koga ovi brendovi imaju ovako visoku procenjenu vrednost?

Valuation by industry – Social

- Procenjena vrednost „Social“ kompanija je prosečno 10 X veća od prihoda

- Izuzetci

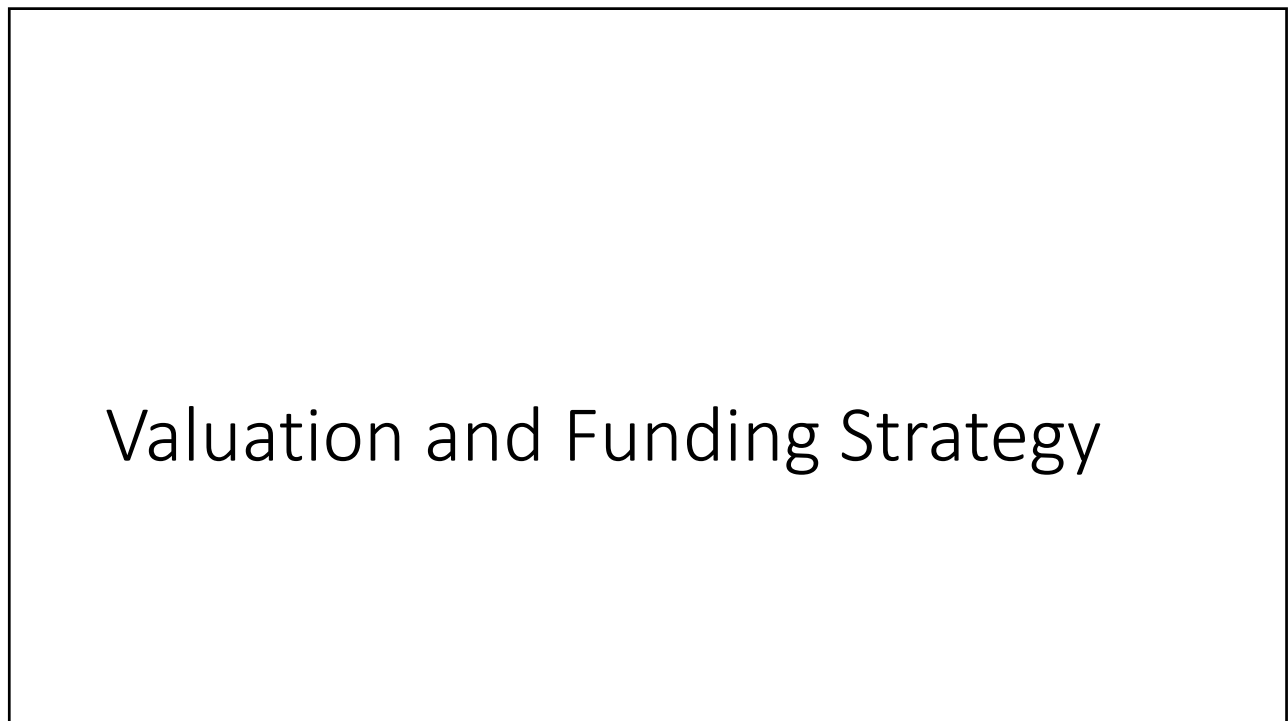
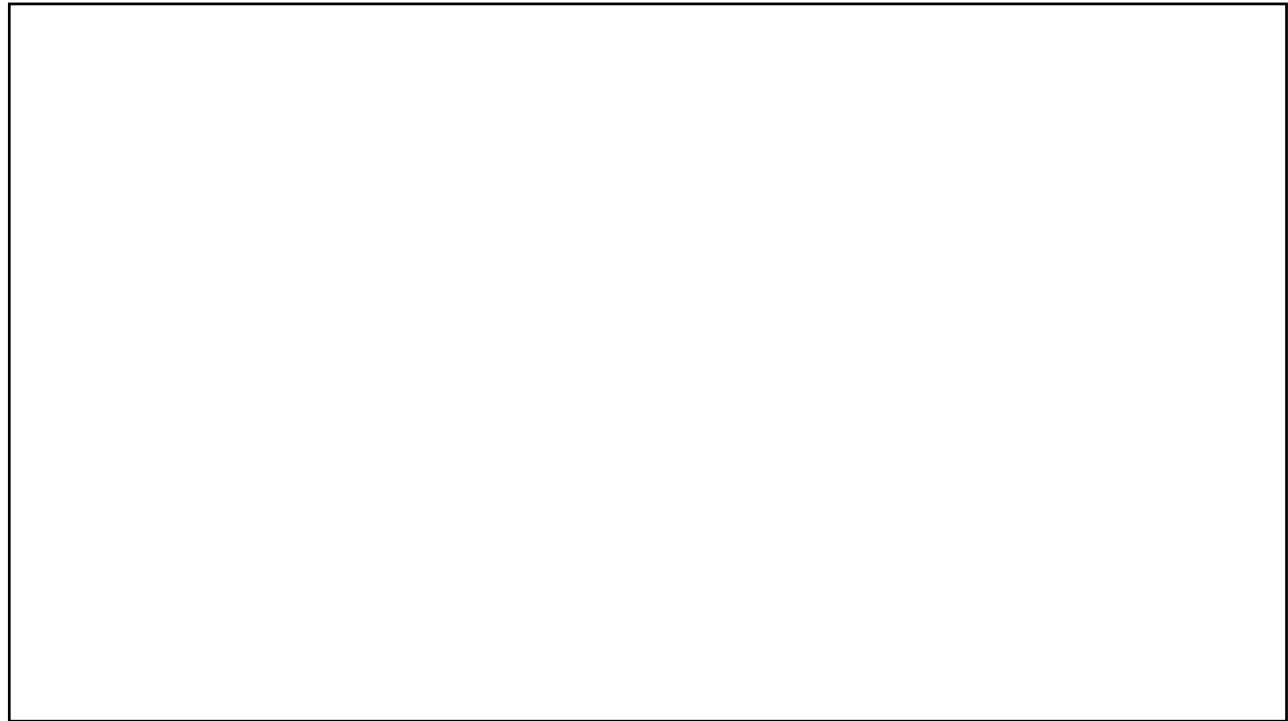
- LinkedIn 16x

- Facebook 14x

- Yelp 11x

Koji je razlog zbog koga ovi brendovi imaju ovako visoku procenjenu vrednost?

Diskontovani tokovi gotovine



Valuation and Funding Strategy