SEE UP
PARTNER VOICE
TBC BANK



Zašto je najbolje vreme za izgradnju startapa onda kada vam već dobro ide

TBC banka već je bila najveća finansijska institucija u Gruziji kada su odlučili da počnu iznova. Ekskluzivno za SEE UP, CEO Nika Kurdiani objašnjava logiku iza pokretanja nečeg novog upravo onda kada ste na vrhuncu.

NIKA KURDIANI, CEO TBC BANKE

Godine 2016. preuzeli smo Bank Republic od Société Générale i postali najveća finansijska institucija u Gruziji. Većina organizacija bi naredne dve godine provela u konsolidaciji. Mi smo narednih mesec dana proveli raspravljajući o tome šta treba da bude naša nova zvezda vodilja.

Došli smo do cilja koji je namerno bio neprijatan: da postanemo najveća kompanija za digitalne finansijske usluge u regionu i da do 2023. godine dostignemo deset miliona korisnika. U tom trenutku imali smo dva miliona korisnika, u zemlji od 3,7 miliona stanovnika.

Ta računica nas je istovremeno primorala na tri stvari. Morali smo da izađemo izvan Gruzije. Morali smo da gradimo u digitalnom, a ne fizičkom svetu. I morali smo da počnemo da se ponašamo kao kompanija koja pruža usluge, a ne kao banka.

Nismo odmah krenuli u inostranstvo. Najpre smo u Gruziji izgradili Space, samostalnu digitalnu banku, kako bismo dokazali koncept na tržištu na kom bi neuspeh bio lakši za podneti. Zatim smo 2018. izabrali Uzbekistan. Pet godina kasnije, taj ekosistem opsluživao je više od polovine stanovništva zemlje, a CNBC i Statista su ga dva puta svrstali među vodeće svetske fintech kompanije. Ljudi nas pitaju kako smo uspeli da rastemo tako brzo. Odgovor je: operativni model i, manje glamurozno ali znatno važnije — strategija zasnovana na kreditiranju, osmišljena tako da svaka faza finansira sledeću.



TIME TO SEE UP

NOVA RUBRIKA
SEE UP TIMES

TIME TO SEE UP je zajednička rubrika nedeljnika „Vreme" i SEE UP akceleratora, za koju će 15 autorskih tekstova za čitaoce našeg časopisa napisati osnivači i direktori vodećih svetskih i regionalnih kompanija u oblasti inovacija, od veštačke inteligencije i biotehnologije do „fintech"-a i nove industrije hrane. Od sredine septembra do Nove godine, svake nedelje na ove dve strane imaćete priliku da otkrijete njihov pogled na važne aktuelne teme.

> *„Korporativna „antitela" retko napadaju samu strategiju novog poduhvata. Napadaju njegov kalendar."*

Zašto smo odlučili da gradimo, umesto da kupujemo

Naš prvi instinkt bio je da kupujemo: da preuzmemo lokalnu banku, nasledimo licencu i bilans stanja, a zatim da na tome izgradimo nešto digitalno. To je standardni model i ozbiljno smo ga razmatrali pre nego što smo zaključili da za nas ipak nije pravi.

Prvo, tu je cena koja se plaća pažnjom. Velika akvizicija značila bi osamnaest meseci sednica odbora, regulatornih procedura, angažovanja kapitala i integracionih aktivnosti — upravo u trenutku kada se naša grupa transformisala i na domaćem tržištu. Najoskudniji resurs u velikoj, etabliranoj kompaniji nije kapital, već pažnja najvišeg rukovodstva. Zatim, nismo verovali da budućnost bankarstva zahteva da nasledite tuđu prošlost. Kupovina banke znači kupovinu njenog ,,core" sistema, ugovora o zakupu filijala, organizacione strukture i navika. Mi smo želeli da krenemo bez ikakvog nasleđenog tereta. Naposletku, problem je i ekonomija poslovanja. Digitalna banka nema mrežu filijala, pa može da ponudi bolje kamatne stope na depozite i da i dalje posluje profitabilno. Na tržištima na kojima korisnici biraju prema ceni, upravo to postaje poslovni model.

Zato smo odlučili da krenemo postepeno, uz relativno laganu strukturu ulaganja i jasno definisane korake: najpre smo stekli 51% udela u „Payme", drugoj najvećoj aplikaciji za plaćanja u zemlji, za oko 5,5 miliona dolara; zatim smo 2020. godine dobili bankarsku licencu, a potom izgradili banku od nule. Logika je bila jednostavna: prvo plaćanja radi širenja baze korisnika, zatim krediti kao izvor prihoda, a potom razvoj šireg ekosistema koji podstiče dugoročnije korišćenje usluga — i to upravo tim redosledom.

Kako smo zaštitili svoju inicijativu

Korporativna „antitela" retko napadaju samu strategiju novog poduhvata. Napadaju njegov kalendar — jedan šablon, jedan odbor, jedan obavezni format izveštavanja. Svaka od tih stvari pojedinačno deluje razumno, ali zajedno mogu biti pogubne za brzinu. Zato smo razdvojili sve što je bilo moguće razdvojiti: pravno lice, tehnološku infrastrukturu, zapošljavanje, odluke o proizvodu. Ono što namerno nismo razdvojili bila je kreditna disciplina. Svaka osoba na seniorskoj poziciji u timu došla je sa dubokim iskustvom u kreditiranju — odobravanje kredita, ,,scoring", modeli rizika. To je ono po čemu se razlikujemo od većine fintech kompanija i jedini deo DNK matične kompanije koji je vredelo preneti.

Zatim smo kontrolu procesa sveli na jedan ključni pokazatelj. Odluke donosimo na osnovu NPV-a — na nivou korisnika, proizvoda i marketinške aktivnosti, a za njegovo praćenje zajednički su odgovorni timovi za upravljanje rizikom, razvoj proizvoda i marketing, a ne samo finansije. Kada se pridobijanje klijenata, procena kreditnog rizika i upravljanje odnosom sa korisnicima posmatraju kroz isti pokazatelj, nema potrebe za dodatnim odborima koji bi obezbeđivali usklađenost.

Autonomija se, međutim, ne podrazumeva — ona mora da se zasluži rezultatima. Neobanke koje podržavaju fondovi rizičnog kapitala mogu godinama da posluju uz velike gubitke; kompanija sa tržišta u razvoju čijim se akcijama trguje na berzi nema isti prostor. Mi smo dostigli tačku rentabilnosti već u 24. mesecu, što je jedan od najbržih rezultata među digitalnim bankama na globalnom nivou. Upravo nam je taj rezultat omogućio da sačuvamo autonomiju.

Zašto mala tržišta stvaraju bolje platforme

Zemlja od 3,7 miliona stanovnika nauči vas nečemu što velika tržišta ne mogu: ne možete da rastete tako što ćete stalno tražiti nove segmente, jer njih jednostavno nema dovoljno. Rast dolazi iz toga da postanete važniji deo svakodnevice postojećih korisnika.

To je ono što smo izvezli — ne konkretan set proizvoda iz Gruzije, već logiku koja stoji iza njega. Ne mora svaki proizvod sam za sebe da bude profitabilan. Neki služe za privlačenje korisnika, neki za njihovo zadržavanje, a neki za ostvarivanje prihoda. Svaki peti korisnik tekućeg računa uzme kredit, a taj kredit onda finansira besplatne transfere svih ostalih.

Velike etablirane kompanije ne podbacuju u inovacijama zbog nedostatka talenta ili novca, već zato što od novog načina poslovanja traže da se dokazuje kroz sistem merenja koji potiče od starog. Dajte timu prazan list papira, jednu realnu metriku i rok u kojem mora da zasluži svoju autonomiju.



„Poslednjih nekoliko godina imam privilegiju da radim sa ljudima koji prave budućnost, od Silicijumske doline do Pekinga. Uvek me iznervira što njihove ideje do nas stignu tek kad postanu svetski trend, prežvakane i iz druge ruke. Zato smo napravili TIME TO SEE UP: zamolili smo petnaest ljudi koji inovacije ne komentarišu nego ih stvaraju, osnivače i direktore kompanija koje menjaju svoje industrije, da pišu direktno za čitaoce magazina ,,Vreme". Ako vas zanima gde svet ide — ovde ćete to pročitati pre ostalih."

DUŠAN OBRADOVIĆ, CEO, SEE UP ACCELERATOR

„ ,,Vreme" je 35 godina postavljalo pitanja ljudima koji odlučuju o politici. Red je da čujemo i one koji odlučuju o tehnologiji — jer oni danas menjaju svakodnevicu brže od svake vlade. TIME TO SEE UP donosi njihove tekstove bez filtera, a naši čitaoci će sami proceniti koliko je ta budućnost obećavajuća."

FILIP ŠVARM, GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK, ,,VREME"

VREME

Copyright © NP Vreme, Beograd

Upotreba materijala iz ovog fajla u bilo koje svrhe osim za
ličnu arhivu dozvoljena je samo uz pisano odobrenje NP Vreme

PDF IZDANJE RAZVILI: Saša Marković i Ivan Hrašovec

OBRADA: Marjana Hrašovec