



بانک کارآفرین
KARAFARIN BANK

مقدمه‌ای بر فناوری مدیریت ثروت (ولت‌تک)

اسفند ۱۳۹۹



مدیریت ریسک و مطالعات اقتصادی

اداره مطالعات اقتصادی و بانکی



خلاصه مدیریتی

ولت تک می تواند به عنوان فناوری / نرم افزاری تعریف شود که به سرمایه گذاران کمک می کند تا تصمیم بهتری بگیرند که پول خود را چه هنگام و در کجا سرمایه گذاری کنند. ولت تک شامل مدل های شناخته شده B2C، مانند تامین مالی جمعی^۱، وام دهی^۲ جایگزین و سیستم مشاوره رباتیک^۳ است. با این حال ولت تک، نوآوری های B2B و فناوری هایی در حوزه بلاکچین، هوش مصنوعی و تحلیل بیگ دیتا را نیز در بر می گیرد که به مدیران دارایی این توانایی را می دهد که به بازده بهتر با هزینه پایین تر به نفع مشتریان خود دست یابند. از آنجایی که قسمت بزرگی از بخش خرده فروشی صنعت مالی شروع به تحول کرده است، بخش مدیریت دارایی نیز در حال تجربه موج های فناوری است، اما این نوع تحول با آنچه در گذشته بوده، متفاوت است. امروزه این نوآوری بیشتر در زمینه استفاده از فین تک و چگونگی مقابله با تهدیدهای مدل های کسب و کار جدید و غول های فناوری است. برای مثال صندوق سرمایه گذاری Boa متعلق به شرکت علی بابا، در سال ۲۰۱۸ و چهار سال پس از تأسیس خود، به بیش از ۲۰۰ میلیارد دلار آمریکا دارایی تحت مدیریت دست یافت. در حال حاضر Boa به بزرگترین صندوق سرمایه گذاری بازار پول جهان تبدیل شده و از صندوق سرمایه گذاری بازار پول جی پی مورگان^۴ دولت آمریکا با ۱۵۰ میلیارد دلار دارایی تحت مدیریت، سبقت گرفته است. مثال دیگر وی چت^۵ است که هنوز هم از طریق پلتفرم خود، خدمات مدیریت ثروت را به مشتریانش ارائه می دهد. ولت تک فقط مخصوص افراد نسل

^۱ Crowdfunding

^۲ P2P lending

^۳ Robo adviser

^۴ JPMorgan

^۵ نام پلتفرم پیام رسان چینی است که به زیرساخت قدرتمندی برای تبادلات مالی تبدیل شده است.



هزاره^۶ نیست، حتی افراد ثروتمند از لحاظ دارایی خالص (HNWI)^۷ و افراد فوق ثروتمند از لحاظ دارایی خالص (UHNWI)^۸ و نسل های قدیمی تر نیز به شدت به این مبحث علاقه مند شده اند. شرکت های مدیریت ثروت، بسیاری از اوقات سعی می کنند با استفاده از همان استراتژی های بازاریابی که روی نسل های قدیمی موثر بود، یعنی با تکیه بر نام برندشان و ارتباط ایمیلی، افراد نسل هزاره را جذب کنند. این رویکرد نمی تواند نتیجه بخش باشد. مشاوران رباتیک در بلندمدت، مشاوران مالی و بانک های خصوصی موجود را به چالش میکشند، اما برای آنکه موثر باشند، باید علاوه بر ارائه "خدمات دیجیتال"، بسیار معتبر باشند. اما ولتک فقط شامل مشاوران رباتیک نمی شود و شامل خدماتی همچون مدیریت سبد سهام، بهبود فرآیندها هم می شود.

در این گزارش سعی بر آن است که بیشتر به معرفی کلی ولتک به عنوان پارادایمی جدیدی در مدیریت ثروت سهام داران و فلسفه وجودی پرداخته شود. در نهایت با نگاهی به وضعیت سپرده گذاران بانک کارآفرین و وضعیت جمعیت شناختی آنها، رویکردی مناسب برای بانک پیشنهاد شود.

شایان ذکر است که در گزارش های بعدی ولتک از واحد مدیریت ریسک و مطالعات اقتصادی، به بررسی بیشتر مدل های کسب و کار و نقش فناوری های تحول آفرین در این حوزه از فن تک ها پرداخته خواهد شد و در این گزارش با نگاهی مدیریتی به فلسفه و ضرورت توجه به حوزه ولتک و اتخاذ رویکردی مناسب برای بانک کارآفرین، جهت سرمایه گذاری در این حوزه، پرداخته شده است.

^۶ برخی صاحب نظران بر این باورند که توکد این نسل در جایی در اواخر دهه ۱۹۷۰ یا اوایل دهه ۱۹۸۰ آغاز شده و در اوایل دهه ۲۰۰۰ به پایان رسیده است که در ایران برابر با شروع دهه شصت تا آغاز دهه هشتاد است.

^۷ High-net-worth individual

^۸ Ultra high-net-worth individual



فهرست مطالب

مقدمه	۴
۱- تعریف ولت تک	۴
۱-۱- تغییر رفتار مشتری	۵
۲-۱- ظهور فناوری های جدید	۶
۲- پروفایلینگ پویای ریسک با استفاده از بیگ دیتا	۷
۳- اهمیت مدیریت ثروت در ایران	۷
۳-۱- ولت تک های ایران	۱۰
۴- چارچوب های مدیریت ثروت دیجیتال؛ ابزارهای استراتژیک جدید	۱۴
۵- بررسی جمعیت شناختی مشتریان بانک کارآفرین	۱۵
۶- استراتژی مناسب ولت تک در بانک کارآفرین	۱۷
۶-۱- مدل هیبریدی	۱۸
۷- جمع بندی و پیشنهادات	۲۳
منابع	۲۴



مقدمه

فین تک به مفهوم کاربرد نوآورانه فناوری در خدمات مالی است. از خدمات مالی در ایران هم بیشتر بانکداری و پرداخت شناخته شده و بورس بیمه در کمورد توجه قرار گرفته است. با اینکه خدمات بازار سرمایه در سرمایه گذاری و تأمین مالی هم ارز و مکمل خدمات بازار پولی و بانکی است اما در ایران به دلیل توسعه نیافتگی بازار سرمایه، بخش پولی و بانکی نقش پررنگ تری در خدمات مالی ایفا می کند. از طرف دیگر ورود افراد غیر متخصص که دانشی از بازار مالی نداشته اند به خصوص در سال گذشته منجر به ضرر مالی چشمگیری برای بسیاری از سرمایه گذاران بازار بورس شده است.

یکی از بخش های زیرمجموعه فین تک ها که نسبت به سایر حوزه ها کمتر مورد توجه قرار گرفته است، ولت تک یا فناوری مدیریت ثروت است. شرکت های مدیریت ثروت همانند سایر مؤسسات مالی با چالش بهبود مدل کسب و کار خود برای پاسخ دهی به نیازهای جدید مشتریان خود روبه رو هستند. لذا ارائه خدمات مدیریت ثروت به صورت شخصی سازی شده و برای کلیه مشتریان مؤسسات مالی از جمله بانک ها، در کنار سایر خدمات مالی می تواند برای بانک ها منجر به یک مزیت رقابتی و همچنین افزایش ارزش طول عمر مشتریان بانکی شود.

۱- تعریف ولت تک

به طور کلی، ولت تک، کاربرد فناوری در مدیریت ثروت است و هدف آن ارائه راه حل های دیجیتالی نوآورانه در صنعت سرمایه گذاری و مدیریت دارایی است. خدمات ولت تک معمولاً در قالب پلتفرم های مالی یکپارچه به مشتریان ارائه می شود.



تا به امروز مدیریت ثروت بیشتر مختص افراد پر درآمد بوده است، اما ظهور ولت تک، سرمایه گذاری و مدیریت ثروت را برای مجموعه وسیع تری از مشتریان و گروه های درآمدی امکان پذیر می کند.

به طور کلی دو محرک اصلی تحول صنعت مدیریت ثروت سنتی، تغییر در رفتار مشتری و تحول فناوری هستند. این نیروها از لحاظ سرعت تغییر مکمل یکدیگر هستند، اغلب باهم ترکیب می شوند و برهم تأثیر می گذارند.

۱-۱- تغییر رفتار مشتری

با توجه به افزایش ثروت نسل هزاره، این نسل در نقطه اصلی تمرکز شرکت های مدیریت ثروت و ولت تک ها برای موفقیت در آینده صنعت مدیریت ثروت قرار دارند. این افراد به بازار کار وارد شده و اکنون کم کم در حال انباشت ثروت هستند.

شرکت های مدیریت ثروت با وجود این که مخاطبین آینده آنها در بین نسل هزاره قرار دارند باید با چالش ادامه خدمت به مشتریان فعلی خود مواجه شوند که در حال حاضر عمده سرمایه این بازار متعلق به این نسل است، لذا از یک سو باید خدمت متناسب با رفتار مشتریان قدیمی را ارائه دهند از سوی دیگر باید خدمات شان را با رفتارهای مشتریان جدید سازگار کنند.

ویژگی های رفتاری معمول نسل هزاره عبارتند از: انعطاف پذیری در انتخاب ها و علاقه به تأثیرگذاری از طریق مشارکت است. مدیریت ثروت همیشه بر روابط بلندمدت تمرکز کرده، ولی در مورد افراد نسل هزاره که حاضرند



به سرعت ارائه دهنده خدمات خود را عوض کنند و مایل به مشارکت مستقیم در انتخاب سرمایه گذاری خود داشته باشند، نقش مدیریت ثروت به نقش مشاوره تبدیل می شود که ابزارهای لازم را به مشتری ها معرفی می کند.

۱-۲- ظهور فناوری های جدید

ظهور پلتفرم های مشاوره رباتیک و جایگزین باعث کاهش ناکارآمدی و هزینه های عملیاتی می شود؛ و همچنین کانال های دیجیتالی و موبایل فرصتی را برای سرمایه گذاری در اختیار نسل بعدی قرار می دهد. فناوری های نوین به ویژه مشاوره رباتیک، با ارائه خدمات به سرمایه گذاران کوچک تر در حال گسترش بازار حوزه مدیریت ثروت است. از طرف دیگر، فناوری منجر به ورود بازیگران کوچک تر در صنعت مدیریت سرمایه شده است که محصولات خود را از طریق کانال های خود کار به افراد ثروتمندتر ارائه دهند.

از طرف دیگر با ترکیب رویکرد مشاوره رباتیک و مدیریت مشتری به صورت رودرور (فیزیکی)، می توان با هزینه های عملیاتی کمتر به ارتباطی شخصی سازی شده دست یافت. با خودکار شدن بسیاری از فرآیندها مانند محاسبات توسط فناوری، مدیران ثروت زمان بیشتری برای تحلیل فرصت های سرمایه گذاری و ارائه ارزش به مشتریان خود دارند. فراتر از نیروهای سطح بالای توصیف شده فوق الذکر، حوزه هایی وجود دارند که فناوری، کارایی در صنعت مدیریت ثروت را افزایش خواهد داد.



۲- پروفایلینگ پویای ریسک با استفاده از بیگ دیتا

پروفایلینگ ریسک سنتی نسبتاً ابتدایی، ثابت و بر اساس تعامل‌های انسانی بوده است. پیشرفت‌های کلان‌داده قابلیت پردازش حجم زیادی داده را به صورت تقریباً بلادرنگ فراهم کرده است. این قابلیت باعث افزایش دقت پروفایلینگ و امکان اجرای سناریو در سطح پورتفولیو شده است. پیشرفت‌های فناوری باعث می‌شود مدیران فناوری بتوانند با بررسی مکرر پورتفولیوی مشتریان و تغییر پورتفولیو بر اساس نگرش‌شان، پروفایل ریسک مشتریان خود را به صورت پویا بسنجند و تغییرهای لازم را بلافاصله بر اساس شرایط بازار اعمال کنند.

۳- اهمیت مدیریت ثروت در ایران

پیش‌بینی تحولات بازار که مدیریت دارایی متعارف (سنتی) به آن نیاز دارند، یک کار چالش‌برانگیز است و اغلب انتظارات را برآورده نمی‌کند. احساسات انسان مثل طمع و ترس، جریان‌های پویای پولی، سرعت انتقال اطلاعات و پیچیدگی بازارهای سرمایه اغلب به ارزیابی‌های گمراه‌کننده منجر می‌شود.

از طرف دیگر بسیاری از افرادی که مشتری و سپرده‌گذار بانکی هستند به دلیل عدم شناخت از بازارهای سرمایه قادر به ورود به بازارهای سرمایه نیستند. بحران بازار بورس در سال گذشته که منجر به متضرر شدن بسیاری از سهام‌داران شد، نتیجه عدم شناخت و ورود بدون دانش و آگاهی بسیاری از خریداران سهام به این بازار بود. همین موضوع اهمیت وجود مدیران ثروت را نشان می‌دهد تا سهام‌داران غیر متخصص مدیریت سرمایه خود را به دست این افراد بسپارند.

در حال حاضر حدود بیست استارت‌آپ مدیریت ثروت در ایران فعالیت می‌کنند، این استارت‌آپ‌ها به علت محدودیت‌های مختلف از جمله منع فعالیت معاملات الگوریتمی، عدم شناخت کاربران بورسی از این



استارت‌آپ‌ها و عدم همکاری بازیگران بزرگ با آنها، چندان موفق نبوده اند. با این وجود منعی برای معاملات الگوریتمی توسط بازارگردان‌ها وجود ندارد؛ لذا در این ارتباط مشکل بانک‌ها و استارت‌آپ‌های ولت‌تک می‌توانند با یکدیگر همکاری کنند.

ظرفیت بالای مشتریان بانکی و همچنین اعتمادی که مشتریان به بانک‌ها دارند، فرصت بسیار مناسبی برای همکاری استارت‌آپ‌های فین‌تک از جمله ولت‌تک‌ها مهیا کرده است. پیرو همین موضوع اپلیکیشن بانک سامان (موبایلت) علاوه بر خدمات رایج پرداخت اپلیکیشن‌های بانکی، به مشتریان این بانک خدمات مدیریت حساب شخصی خدمات مدیریت ثروت ارائه می‌کند. این خدمات جدید با همکاری یکی از استارت‌آپ‌های ولت‌تک (مانو) ارائه می‌شود. گرچه این همکاری به تازگی شکل گرفته است، اما بطور کلی تنوع خدمات اپلیکیشن موبایلت منجر به رضایت بالای مشتریان بانک سامان از این اپلیکیشن شده است. در حالی که امتیاز میانگین سایر اپلیکیشن‌های بانکی در اپ‌استورها و پلتفرم‌ها مثل کافه بازار زیر ۴ از ۵ است، میزان رضایت از موبایلت حدود ۴٫۷ است.

این سامانه کوشیده، با فراهم آوردن راهکارهای به‌روز و فناورانه همراه با تیم متخصص مالی راحت‌ترین و مناسب‌ترین گزینه را برحسب برنامه ریزی شخصی و روحیات هر فرد ارائه کند تا همه افراد جامعه با هر سطح از



سرمایه و دانش مالی بتوانند به راحتی از فرصت های سرمایه گذاری استفاده کنند. این سامانه از طریق فروش واحدهای صندوق های سرمایه گذاری به متقاضیان، وجوه دریافتی از مشتریان را در بورس و صندوق های با درآمد ثابت سرمایه گذاری می کند. لازم به ذکر است در حال حاضر در این پلتفرم چهار طرح سرمایه گذاری در قالب صندوق های رشد سامان، یکم سامان و امین سامان و یک طرح سرمایه گذاری اختصاصی فعال شده است و به زودی طرح های جدیدی نیز به آن افزوده خواهد شد.



۳-۱- ولتک های ایران

در ادامه با بررسی استارت‌آپ‌های فناوری مدیریت ثروت که تحت عنوان ولتک در حال فعالیت هستند، به این نکته پی رده می‌شود که این حوزه بسیار جذاب همچنان در کشور ما مورد غفلت سرمایه‌گذاران قرار گرفته است.

جدول ۱- ولتک های ایران

نام	لوگو	توضیحات	وضعیت فعالیت	سال تأسیس
نهایت‌نگر		شرکت نهایت نگر هدف خود را ارائه خدمات حرفه‌ای بازار سرمایه با رویکردی نوآورانه و مبتنی بر فناوری های نوین تعیین کرده و در این راستا به ارائه خدمات مالی مانند معامله در بازارهای بورس، سبدگردانی، مشاوره سرمایه گذاری و ... می‌پردازد.	فعال	۱۳۹۶
صد تحلیل		صدتحلیل سامانه ای است که با رتبه بندی و امتیازدهی به تحلیلگران حرفه ای بازار سرمایه، به سهام‌داران بورسی کمک می‌کند تا بتوانند با توجه به روحیات شخصی خود، افرادی را به عنوان مشاور انتخاب کرده و همگام با آنها، به طور حرفه ای خرید و فروش کرده و از بازار سود کسب کنند.	فعال	۱۳۹۵
کوانت کن		کوانت کن، یک پلتفرم معاملات الگوریتمی تحت وب است که قصد دارد برای افرادی که در بازار سرمایه ایران به خرید و فروش اوراق بهادار مشغولند، این امکان را فراهم نماید که استراتژی‌ها و تحلیل‌های خود را روی داده‌های گذشته تست کرده و حتی در بازار واقعی، آن‌ها را اجرا کنند. استفاده از وب‌سایت رایگان بوده و رایگان خواهد ماند. درآمد	نیمه-فعال (دارای محدودیت‌های قانونی برای فعالیت معاملات الگوریتمی)	۱۳۹۵



		کوانت کن از فرآیند تامین مالی الگوریتم‌های کاربران و بنا به درخواست ایشان خواهد بود.		
۱۳۹۲	نیمه-فعال	استاک سرچ مشاور سرمایه گذاری ماشینی در صنعت فناوری مالی می باشد. پلت فرم استاک سرچ بر اساس الگوریتم‌های مالی و تحلیل داده امکان یافتن بهترین فرصت های معاملاتی در بورس اوراق بهادار و قراردادهای آتی بورس کالا را میسر می سازد.		استاک سرچ
۱۳۹۵	غیرفعال	بیلیونر به کمک هوش مصنوعی اقدام به اندازه گیری ریسکی که کاربران در بازار سرمایه می توانند تقبل کنند می نماید. سپس با توجه به اطلاعات گذشته و روند حال حاضر بازار سرمایه پرتفوی مناسبی از سهام و اوراق بازار سرمایه ایران را برای کاربر پیشنهاد می کند. همچنین بیلیونر به کاربران خود این امکان را می دهد که بدون نیاز به برنامه نویسی ربات های هوشمندی را توسعه دهند که با توجه به استراتژی هر کاربر برای او در بازار بورس خرید و فروش نماید.		بیلیونر
۱۳۹۶	غیرفعال	هوشمند سهم ابزاری برای ارائه اطلاعات تحلیلی کوتاه مدت و بلندمدت به سرمایه گذاران است. کاربران با استفاده از این برنامه می توانند جریان پول رو سهام را بررسی کنند، سبد خود را تحلیل کنند، با دیگران تبادل نظر کنند، دو سهم را باهم مقایسه کنند و یک سهم را به لحاظ بنیادی بررسی کنند.		هوشمند سهم
۱۳۹۲	فعال	توسعه فناوری سوشیانیت با هدف تولید سرویس های با ارزش افزوده منطبق با فناوری های روز و در حوزه تکنولوژی بازارهای مالی در سال ۱۳۹۲ تاسیس شده است. سرویس هایی مانند زیر ساخت معاملات برخط		سوشانیت



		و پلتفرم معاملاتی و خدمات الگوریتمی و معاملات سریع، بازارگردانی، سوشال تریدینگ، ابزارهای معاملات پیشرفته در ثبت و ارسال سفارش، ابزارهای خاص در حوزه اوراق و option با مفهوم All in one و رویکرد کسب و کار Market place طراحی کرده است. در رویکرد API، Market place مخصوص در اختیار دیگر تیم ها قرار می گیرد تا ارزش افزوده های خاص خود را برای مشتریان و سیستم طراحی کنند. به واسطه همین رویکرد، شرکت های زیرمجموعه سوشیانت مانند تحلیلگر امید، استلار، تیم های شتاب دهنده فارابی توانسته اند که کسب و کار خود را گسترش دهند. شرکت سوشیانت در سال ۱۳۹۴ و پس از اخذ مجوز معاملات برخط (OMS) با کارگزاری فارابی رابطه سهامداری خود را آغاز کرده است و تاثیر زیادی در پیش برد اهداف آن کارگزاری (افزایش سهم بازار و گسترش فعالیت های و بهینه سازی ساختار) داشته است. کارگزاری فارابی تا قبل از این اتفاق دارای رتبه ۱۰ در معاملات آنلاین بوده و بعد از یک سال از این شراکت و استفاده از زیر ساخت و پلتفرم فارابی کسو به رتبه دوم معاملات آنلاین ارتقا یافت و در حال حاضر دارای <u>سهم بازار بیش از شش درصد از معاملات آنلاین</u> است.		
۱۳۹۴	فعال	سایت دوزبانه بدان راهکار آشنایی با نحوه تحلیل صحیح بازار سرمایه ایران است. با بدان می توانید فقط به خودتان اعتماد کنید. وجه تمایز بدان با رقبایش قابلیت رصد بازار در کنار ابزار تحلیلی گوناگون و کارشناسی شده ای است که از ویژگی های آن می توان به تعیین درجه ریسک	بدان	



		گزینی هر فرد و بهینه سازی سبد سرمایه گذاری بر مبنای آن؛ ارائه برخی ابزار منحصر به فرد تحلیل تکنیکال و اندیکاتورهای بهینه شده؛ قابلیت طراحی استراتژی معاملاتی اجرای بک تست و بهینه سازی هر استراتژی، نمایش آنلاین صورت ها و نسبت های مالی تاریخی و امکان مقایسه آن ها، پردازش صد در صد خود کار داده ها نام برد. با بدان و قتشه همه چیز را بدانید.		
۱۳۹۷	فعال	آسان بورس پلتفرمی برای طراحی استراتژی معاملاتی در بازارهای سرمایه است. این پلتفرم به معامله گران بازار سرمایه کمک می کند تا روش، راه حل، استراتژی و یا قوانین مورد نظر خود را بدون یک خط کدنویسی و تنها با کشیدن و رها کردن تعدادی بلاک و متصل کردن آن ها به صورت ویزوال طراحی کنند. پس از طراحی استراتژی آن را با داده های گذشته تست و بهینه سازی کرده و در انتها با اتصال به کارگزاری به صورت خود کار در بازار معامله کنند.		آسان بورس
۱۳۹۷	فعال	رویکرد بامبو شبیه به یک مربی مالی است که مشاوره سرمایه گذاری به کاربران داده و سرمایه آنها را مدیریت می کند. سرمایه کاربران در صندوق های کارگزاری مفید سرمایه گذاری می شود و سابقه، تجربه و اعتبار کارگزاری مفید پشتوانه سرمایه گذاران خواهد بود.		بامبو

ماخذ: ecomotive.ir و way۲pay.ir



۴- چارچوب‌های مدیریت ثروت دیجیتال؛ ابزارهای استراتژیک جدید

چارچوب‌های دیجیتال مبتنی بر الگوریتم‌هاست و با مفاهیم قدیمی به طور اساسی متفاوت هستند. از آنجا که چارچوب‌های دیجیتال عاری از احساسات هستند و بر پیش‌بینی بازار نامطمئن تکیه نمی‌کنند، برای راه‌حل‌های سرمایه‌گذاری فعال و فاصله گرفتن از معیارهای منفعل مناسب هستند. به عنوان مثال چنین راه‌حل‌هایی در یک بحران از سرمایه یا در مراحل بازار صعودی (گاوی) از سود به دست آمده از شرایط جذاب محافظت می‌کنند. چارچوب‌های مدیریت ثروت دیجیتال برای رسیدن به این هدف باید تخصیص دارایی تاکتیکی و استراتژیک، انتخاب اوراق بهادار، مدیریت پورتفولیو و مدیریت ریسک را یکپارچه کنند. در زمان مناسب، می‌توان پورتفولیوها را از اجزای ساده مانند صندوق‌های قابل معامله در بورس، سهام تکی یا صندوق‌های فعال ایجاد کرد. این امر امکان همسو کردن کاربردها و راه‌حل‌های جدید با نیازهای مشتری‌های نهایی و بانک‌ها را فراهم می‌کند. چنین چارچوب‌های دیجیتالی بانک‌ها را قادر می‌سازند تا راه‌حل‌های جذاب و متناسب با نیازهای مشتریان را به آنها ارائه کنند. به دلیل خودکارسازی فرایندها و پوشش یک دنیای سرمایه‌گذاری وسیع در یک چارچوب واحد، می‌توان هزینه‌ها را پایین نگه داشت. راه‌حل‌های دیجیتال را همچنین می‌توان برای خواسته‌های خودمحور و تقویض شده مشتری ارائه کرد؛ بنابراین این راه‌حل‌ها به خوبی با چشم‌انداز کنونی محصولات و خدمات بانک‌ها یکپارچه می‌شوند و چارچوب‌های دیجیتال به مرور ریشه می‌دانند و سرانجام در جریان عادی مدیریت ثروت قرار خواهند گرفت.

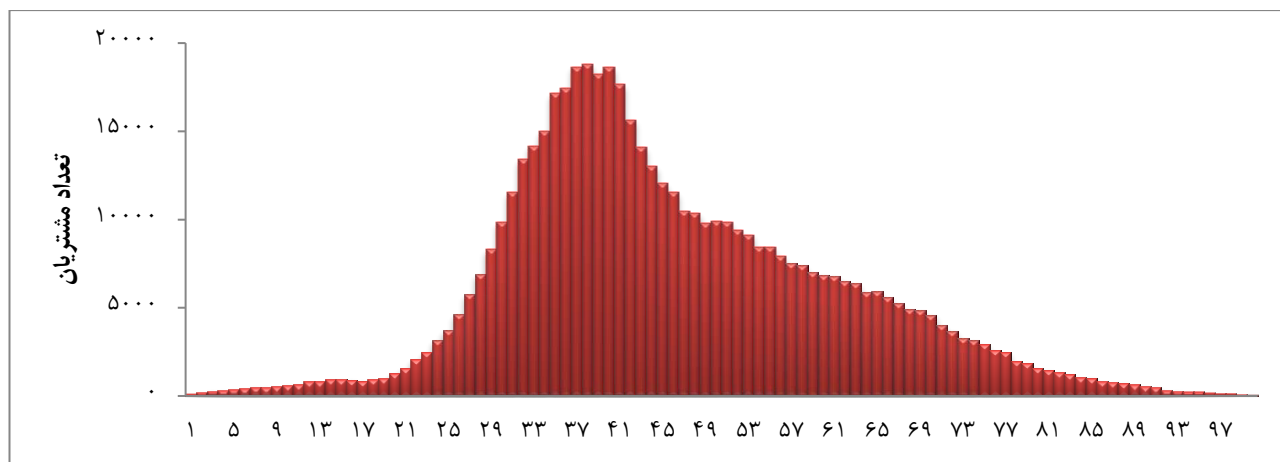


۵- بررسی جمعیت شناختی مشتریان بانک کارآفرین

پیش از این که به بررسی و ارائه پیشنهاد استراتژیک به بانک کارآفرین پرداخته شود، لازم است در ابتدا ظرفیت‌های بانک برای بهره‌مندی از این صنعت مرور شود.

از آنجا که حوزه ولت‌تک، حوزه‌ای نوپا است و بازار هدف اصلی آن، سرمایه‌گذاران خرد و نسل هزاره است، در این بخش ابتدا به بررسی بانک کارآفرین از منظر جمعیت شناختی پرداخته می‌شود و با توجه مشتریان بانک، استراتژی مناسب پیشنهاد برای گروه‌های جمعیتی بانک پیشنهاد می‌شود.

نمودار ۱- تعداد مشتریان گروه‌های سنی مختلف بانک کارآفرین



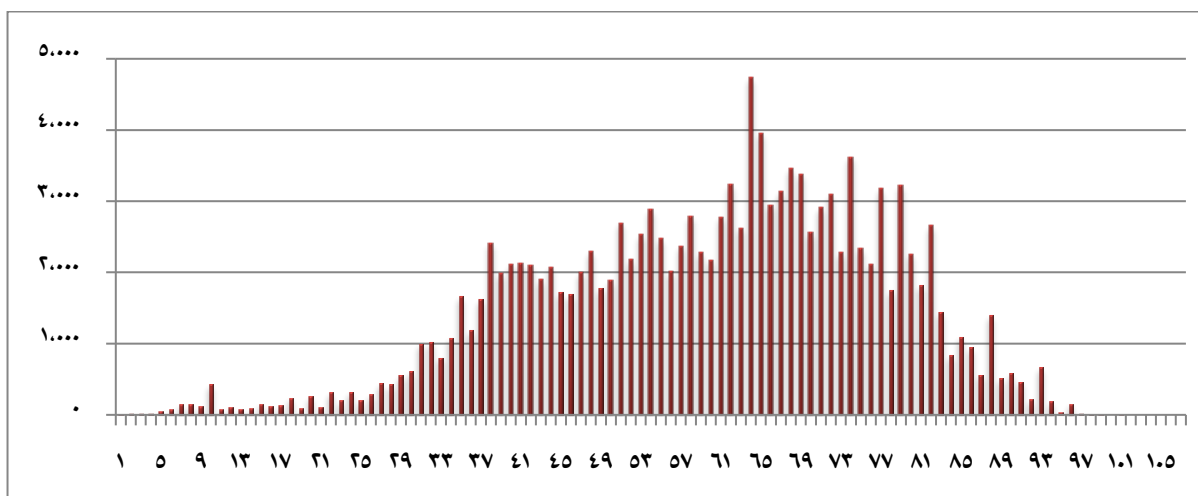
با نگاهی به جمعیت مشتریان بانک مشاهده می‌شود که از مجموع ۵۲۶ هزار و ۹۴۷ مشتری بانک کارآفرین، ۲۸۷ هزار و ۴۴۷ نفر از مشتریان یعنی ۵۴,۵ درصد مشتریان بانک در گروه سنی ۳۰ تا ۵۰ سال قرار دارند، یعنی مشتریانی که متولد بین سال‌های ۱۳۵۰ تا ۱۳۷۰ هستند. این گروه از جمعیت گروهی هستند که عمدتاً صاحب درآمدند و



از طرف دیگر متولدین این سال‌ها درک خوبی از ابزارهای دیجیتال و دنیای فناوری اطلاعات دارند. اما چنانچه که در نمودار شماره ۲ مشاهده می‌شود، این گروه سنی از سپرده‌گذاران بزرگ بانک محسوب نمی‌شوند. در نمودار شماره یک نشان داده شده است که ۳۵,۶ درصد مشتریان بانک هم در گروه سنی بالای ۵۰ سال مشتریان بانک قرار دارند و در نهایت حدود ۱۰ درصد از مشتریان بانک در گروه سنی زیر ۳۰ سال بانک قرار دارند.

بررسی جمعیت شناختی بانک نشان می‌دهد بانک کارآفرین در سال‌ها اخیر بیشتر بر جذب مشتریان میان‌سال و بالای ۵۰ سال تمرکز داشته است و احتمالاً به دلیل نادیده گرفتن خدمات مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارزش‌های پیشنهادی به گروه‌های سنی جوان، بانک نتوانسته است این مشتریان این گروه سنی را جذب نماید. البته عامل دیگر این موضوع هم رویکرد بانک در سال‌های گذشته است که بیشتر بر روی مشتریان شرکتی متمرکز بوده است.

نمودار ۲- میزان سپرده‌ی گروه‌های سنی مختلف مشتریان بانک کارآفرین - میلیارد ریال





در نمودار شماره ۲ به بررسی میزان سپرده گروه‌های مختلف سنی پرداخته شده است. بر اساس آمار واحد فناوری اطلاعات بانک، میزان کل سپرده‌های مشتریان حقیقی معادل ۱۳۷ هزار و ۸۹۴ میلیارد ریال است. در این نمودار مشاهد می‌شود که گروه سنی بالای ۵۰ سال بانک با ۹۴ هزار و ۹۰۶ میلیارد ریال، یعنی ۶۸,۸ درصد مجموع سپرده بانک، مهم‌ترین سپرده‌گذاران بانک هستند. اما گروه سنی ۳۰ تا ۵۰ سال بانک که پرجمعیت‌ترین گروه سنی مشتریان بانک هستند با ۳۷ هزار و ۱۳۶ میلیارد ریال، ۲۶,۹ درصد مجموع سپرده بانکی را به خود اختصاص داده‌اند و در نهایت گروه سنی زیر سی سال بانک با ۵ هزار ۸۵۱ میلیارد ریال تنها ۴,۲ درصد مجموع سپرده بانکی را به خود اختصاص داده‌اند.

۶- استراتژی مناسب ولت‌تک در بانک کارآفرین

در بخش قبل مشاهده شد که با توجه به بازار هدف بانک کارآفرین در سال‌های گذشته بیشترین حجم سرمایه جذب شده در بین گروه‌های بالای ۵۰ سال است. از طرف دیگر گروه سنی ۳۰ تا ۵۰ سال بیشترین تعداد سپرده‌گذاران بانک را تشکیل می‌دهند.

با توجه به رویکرد جدید بانک برای توسعه بانکداری دیجیتال و همچنین رقابت با سایر بانک‌های فعال بانکداری دیجیتال، بانک کارآفرین قطعاً در آینده شاهد جذب مشتریان گروه‌های سنی جوان خواهد بود.

لذا ضرورت دارد که بانک خدماتی متناسب با مشتریان ارزشمند فعلی ارائه دهد و همچنین خدمات خود را متناسب با نیازهای سبک زندگی نسل هزاره که مشتریان آینده بانک هستند، سازگار کند.



۶-۱- مدل هیبریدی

اگر بانک کارآفرین بخواهد جایگاه خود را در آینده از منظر مدیریت ثروت دیجیتالی حفظ کند نیاز است مدیریت ثروت فرایندهای کسب و کار اصلی خود را تغییر داده و چارچوب‌های دیجیتالی و مدل‌های کسب و کار جدید را پیاده‌سازی کند.

در ساده‌ترین شکل، رویکرد هیبرید بهترین اجزای مشاوره مالی مبتنی بر انسان و مشاوره دیجیتالی را ترکیب کرده و یک راه حل مدیریت ثروت انعطاف‌پذیر و در خور با کاربران همه بخش‌های جمعیتی پیشنهاد می‌دهد. سطح تعامل انسانی، پیچیدگی محصول، دستمزدها و حساب‌ها، بین مدل‌های کسب و کار تغییر ایجاد می‌کنند. مدل‌های کسب و کار در جدول شماره ۱ نشان‌دهنده انتخابی بودن راه حل است و انعطاف‌پذیری روش هیبرید برای برآورده ساختن نیازهای تمام بخش‌های مشتری و نیازهای مالی آنها را نشان می‌دهد.



جدول ۱- انعطاف پذیری و انتخابی بودن مدل های کسب و کار مشاوره هیبرید

مشاوره دیجیتال	مشاوره مقیاس پذیر	مشاوره نزدیک (کلاسیک)
مدل مشاوره دیجیتال خدمات مالی با کیفیتی را با دستمزدی در حد توان مشتری ارائه می دهد و برای همه افراد، با هر اندازه از پیچیدگی نیاز مالی، قادر به خدمت رسانی هستند، اما بیشتر از همه مناسب سرمایه گذارانی است که تازه شروع به افزایش ثروت کرده اند.	مدل مشاوره مقیاس پذیر، خدمات کامل مدیریت را برای مشتریان حد و سط بازار که ثروتی متراکم و نیازهای مالی معقول دارند، در ازای دریافت هزینه ای معقول ارائه می دهد.	مدل مشاوره نزدیک، خدمات سرمایه گذاری هوشمندانه ای را، در ازای دستمزد بیشتر ارائه می دهد تا به مشتریان سود برساند؛ چه آنهایی که از لحاظ دارایی خالص ثروتمند هستند و چه آنهایی که نیازهای مالی پیچیده دارند.
ویژگی جمعیت و شناختی	اراده خدمات مشاوره ای با کیفیت و مناسب با سطح مالی عمدتاً مشتریان نسل هزاره	عمدتاً مناسب مشتریان ثروتمند و نسل بالای ۵۰ سال بانک کارآفرین
نقش مشاور	دسترسی مداوم به مدل پشتیبانی مرکز تماس	راهنمایی مشاور در بازکرد حساب و نیاز، دسترسی به مشاور در طول مدیریت ثروت
حداقل حساب ^۹	حداقل از ۱ میلیون تومان	بین ۱۰۰ میلیون تا ۱ میلیارد تومان
محصول پیشنهادی	حقوق صاحبان سهام، صندوق قابل معامله در بازار	حقوق صاحبان سهام، صندوق مشترک، درآمد ثابت، ^{۱۰} ETFs، بیمه، املاک، سرمایه گذاری ثانوی، حقوق سالانه بازنشتی

قوانین کسب و کار توانایی حرکت مشتری ها بین مدل های هیبرید را مشخص می کنند، قانون ها می توانند مبتنی بر اهداف سرمایه گذاران، دارایی تحت مدیریت، پیچیدگی سرمایه گذاری، نوع حساب ها و سطح تعامل اسانی لازم باشند. لازم است تا ترجیح های مشتریان هم به صورت مداوم ثبت شوند تا مدل مناسب به آنها پیشنهاد شود

^۹ اعداد به صورت تخمینی است و بعد محاسبات عملیاتی رقم دقیق مشخص می شود

^{۱۰} صندوق قابل معامله (به انگلیسی: Exchange-traded fund) (مخفف انگلیسی: ETF)، گونه ای از صندوق های سرمایه گذاری مشترک می باشد، که امکان پیروی از بازده یک شاخص معین را فراهم می آورد و سهام آن ها همانند سهام شرکت های عمومی، در بورس اوراق بهادار قابل معامله است.



مدل هیبرید مزایای ذاتی بسیاری برای مشاوره مالی، کسب و کار و مشتری دارد که آنها را به یک گزاره جاذب دو سر برد، تبدیل می کند.

بزرگ ترین فایده روش هیبرید افزایش مقیاس پذیری مشاوره مالی است که در عین حفظ کیفیت بالای خدمات، به مشاور قابلیت خدمت رسانی و جذب مشتری بیشتر ارائه می دهد. مدل هیبرید به مشاوران (بانک یا شرکت های مدیریت ثروت) این امکان را می دهد که دارایی های جدید مشتریان جدید و موجود را جذب کنند. لذا همین انعطاف پذیری مدل هیبرید به مشاوران این اجازه را می دهد که مستقل از دارایی های در دسترس و جمعیت شناختی خود، در طول زندگی مالی آنها، به مشتریان خدمت رسانی کنند. یعنی همان طور که مشتری، ثروت بیشتری انباشته می کند و نیازهای مالی آنها پیچیده تر می شود، مدل هیبرید به مشاوران اجازه می دهد تا به طور مؤثر مشتریان را از تجربه فقط دیجیتالی به تجربه ای دیگر با تعامل انسانی بیشتر و خدمات پیشرفته سوق دهند.

رویکرد هیبرید، یک پلتفرم یکپارچه است که مشاور مالی و مشتری به آن دسترسی داشته باشند را ارائه داده و تجربه ای منسجم را مهیا می سازد. به علاوه رویکرد هیبرید انعطاف پذیر بودن کانال را در دسکتاپ، موبایل و تبلت امکان پذیر می سازد. علاوه بر این، راه حل هایی که از فناوری های رایانش ابری استفاده می کنند به مشتریان این امکان را می دهند تا پیوسته و بدون هیچ گونه تاثیری بر تجربه کاربری از یک پلتفرم به سراغ پلتفرم دیگری بروند.

مهم ترین مزیت رویکرد هیبرید برای مشتریان این است که می توانند سطح تعامل انسانی و دیجیتالی را انتخاب کنند. این راه حل انعطاف پذیر است و به مشتری اجازه می دهد خودش سطح مشاوره، دسترسی به محصول، ساختار هزینه و تجربه دیجیتال را انتخاب کند. رویکرد هیبرید، ارائه راه حل شخصی سازی شده را امکان پذیر



می‌کند که برای کسب و کار مقرون به صرفه است و فرصت‌هایی برای رشد مالی را در اختیار مشاور مالی می‌دهد.

شکل ۱- مدل کسب و کار هیبریدی برای مدیریت ثروت در بانک



راه‌حل‌هایی که منشأ دیجیتال دارند، می‌توانند به صورت مستقیم و با ارزش افزوده در یک مدل کسب و کار جامع مدیریت ثروت ادغام شوند. راه‌حل‌های دیجیتال را می‌توان از طریق کانال‌های قدیمی رو به رو شونده^{۱۱} با مشتری، کانال‌های دیجیتال موبایل و وب (که با مشتری رو به رو نمی‌شوند) یا قالب‌های پیشرفته، یا ترکیب مشاوره شخصی، دستیارهای دیجیتال و راه‌حل‌های مدیریت ثروت دیجیتال، در تمام بخش‌های مشتری توزیع کرد. این امر به بانک اجازه می‌دهد تا به مشتریان و مشتریان احتمالی، محصولات و خدمات دیجیتال جدید و قدیمی را از طریق کانال‌های دیجیتال جدید و قدیمی را از طریق کانال‌های ترجیحی آنها ارائه کنند.

^{۱۱} اشاره به کانال‌های فیزیکی مراجعه مشتریان دارد



با توجه به آمارهای فوق توصیه می‌شود که بانک کارآفرین یک مدل پیشرفته و بسیار تعاملی را انتخاب کند که هم محتوای کلاسیک متناسب با رفتار مشتریان بالای ۵۰ سال و هم مناسب با محتوای مناسب با نیاز مشتریان زیر ۵۰ سال و جوان و مشتریان آینده بانک را پوشش دهد؛ بنابراین رویکردهای پیشرفته هیبرید غالب خواهند شد، چرا که مشاوره مبتنی بر ماشین^{۱۲}، تجربه مشتری را به سطوح جدیدی می‌برد. در نتیجه، الگوریتم‌ها یا ماشین‌ها جایگزین متخصص‌های مالی و مدیران رابطه در مدیریت ثروت نمی‌شوند؛ با این حال، نقش آنها باید با استفاده از تخصص‌شان در توسعه و مهار فرایندها و ارتباط با مشتریان و دیگر ذی‌نفعان سازگار شود. عنصر دیجیتال به مدل کسب‌وکار نیا‌های مشتری‌ها را پوشش می‌دهد و در نتیجه فرصت‌های رشد را فراهم می‌کند. عنصر دیجیتال به لطف آثار مقیاس‌پذیری خودکارسازی فرایند، نسبت‌های هزینه به درآمد بانک‌ها را افزایش می‌دهد که سودآوری و رقابت‌پذیری آنها را تقویت می‌کند. علاوه بر این، این امر بسیار فراتر از چیزی است که امروزه مشاوران رباتیک (که فقط روی راه‌حل‌ها و توزیع دیجیتال منفعل کم‌هزینه متمرکز هستند) می‌توانند ارائه کنند و در نتیجه کاملاً متمایز است. چنین تحولی قدرت بانک رقابت‌پذیری بانک‌ها با شرکت‌های تازه‌وارد بازار را تقویت می‌کند. تحول دیجیتال مدل‌های کسب‌وکار همیشه چالش برانگیز است. با این حال، بانک چون فاکتورهای ضروری مانند پایگاه مشتری بزرگ، سرمایه و برند شناخته شده دارد، برای شروع در موقعیت خوبی قرار دارد. همه اینها برای بانک به مثابه سوختی است تا تبدیلات و تغییرهای لازمه را با قدرت شروع کرده و جایگاه خود را تثبیت کند.

^{۱۲} Machine learning



۷- جمع‌بندی و پیشنهادات

بحران بورس در سال گذشته نشان داد که ورود بدون دانش و آگاهی به این حوزه می‌تواند منجر به از بین رفتن سرمایه‌های سپرده‌گذاران خرد و متوسط شود. از طرف دیگر، بسیاری از افراد جامعه با توجه به سرمایه ناچیزی که در اختیار دارند توان سرمایه‌گذاری مستقیم در صنایع مختلف را ندارند. از این رو استارت‌آپ‌های ولت‌تک راه‌حلی در اختیار افراد با درآمد خرد و البته کم دانش است که درآمد و ثروت خود را مدیریت کنند.

از آنجاییکه بیشتر مشتریان ارزشمند بانک کارآفرین در رده سنی بالای ۵۰ سال قرار دارند، در نتیجه اگر قرار است چنین ارزش پیشنهادی به مشتریان ارائه شود، پیشنهاد می‌شود که این خدمت هم در نقطه تماس با مشتری در شعب بانک و هم به در پلتفرم‌های بانک اعم از همراه بانک و نئوبانک، بانک کارآفرین به صورت هیبریدی و یکپارچه ارائه شود.

شایان ذکر است که در این گزارش تنها با نگاهی مدیریتی به حوزه ولت‌تک پرداخته شد، لذا در گزارش‌های آینده واحد مدیریت ریسک و مطالعات اقتصادی به نقش فناوری‌های تحول‌آفرین مثل بلاکچین، هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و بیگ‌دیتا در این صنعت به صورت تفصیلی پرداخته می‌شود.



منابع

۱- وبسایت راه پرداخت، لیست استارت‌آپ‌های ول‌تک

۲- وبسایت اکوموتیو، لیست استارت‌آپ‌های ول‌تک

Susanne Chishti, Thomas Puschmann. ۲۰۱۸. "The WEALTHTECH Book: The FinTech Handbook for Investors, Entrepreneurs and Finance Visionarie."

۲۰۲۰. *Top ۶ companies redefining the world of WealthTech in America's*. ibsintelligence.

<https://ibsintelligence.com/ibsi-news/top-۶-companies-redefining-the-world-of-wealthtech-in-americas/>.

۲۰۲۰. *WealthTech: Digital Trends in Wealth Management*.

۲۰۲۰. *What is wealthtech?* bbva.



مدیریت ریسک و مطالعات اقتصادی

تهران، خیابان ولیعصر، خیابان امین گاج آبادی، شماره ۷۵
تلفن: ۰۲۱-۲۶۳۱۵۰۰۰-۵ نمایر: ۰۲۱-۲۶۳۱۴۹۹۹

ER@karafarinbank.ir www.karafarinbank.ir