

توسعه فردی و تحول سازمانی

شناسایی و تعیین روابط علت و معلولی چالش‌ها و استراتژی‌های توسعه بازار فینتک مبتنی بر رهیافت ترکیبی مبتنی بر تحلیل مضمون و دیمتل

سید مانی صدرائی^۱، فریده حق شناس کاشانی^۲، مهدی کریمی زند^۳

شیوه استناددهی: صدرائی، سید مانی، حق شناس کاشانی،

فریده، و کریمی زند، مهدی. (۱۴۰۳). شناسایی و تعیین

روابط علت و معلولی چالش‌ها و استراتژی‌های توسعه بازار

فینتک مبتنی بر رهیافت ترکیبی مبتنی بر تحلیل مضمون و

دیمتل. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۲(۱)، ۱۵۵-۱۴۲.

۱. گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: fahaghshenaskashani_93@yahoo.com

چکیده

با توجه به رشد فزاینده فناوری‌های مالی (فین‌تک) و اهمیت توسعه بازار آن در ایران، شناسایی چالش‌ها و راهبردهای کلیدی و درک روابط علی میان آن‌ها، ضرورتی اساسی برای سیاست‌گذاران و فعالان این صنعت محسوب می‌شود. این پژوهش با هدف شناسایی و تبیین روابط علت و معلولی میان چالش‌ها و استراتژی‌های توسعه بازار فین‌تک، از یک رویکرد ترکیبی بهره گرفته است که شامل دو مرحله کیفی و کمی است. در مرحله کیفی، با استفاده از روش تحلیل مضمون و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت‌های فین‌تک دارای مجوز شاپرک (از جمله زرین‌پال، آسان‌دریافت، پیام‌رسان مالی، بله، ایزی‌پی و کارت اعتباری و امتیازی ایرانیان)، چالش‌ها و استراتژی‌های اصلی شناسایی شدند. در مرحله کمی، شاخص‌های استخراج‌شده ابتدا با استفاده از نسبت روایی محتوایی (CVR) اعتبارسنجی و سپس با بهره‌گیری از روش دیمتل، روابط علی میان آن‌ها تحلیل گردید. نتایج نشان داد که موانع رگولاتوری و ضعف زیرساخت‌های دیجیتال به‌عنوان مهم‌ترین عوامل علی تأثیرگذار، بر چالش‌های پیامدی همچون بی‌اعتمادی به فناوری، حساسیت به قیمت و موانع فرهنگی اثر می‌گذارند. همچنین، راهبردهایی نظیر برندسازی، آموزش مشتریان و بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی به‌عنوان عوامل کلیدی در کاهش موانع و تسهیل توسعه بازار شناسایی شدند. بر مبنای این یافته‌ها، مدل مفهومی توسعه بازار فین‌تک طراحی گردید که می‌تواند به‌عنوان مبنای تصمیم‌گیری برای رگولاتورها و شرکت‌های فین‌تک جهت تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌گان: فین‌تک، توسعه بازار، تحلیل مضمون، دیمتل (DEMATEL)، روابط علی، استراتژی بازاریابی.

تاریخ چاپ: ۲۰ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۴ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۰ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ ارسال: ۲۱ اسفند ۱۴۰۲

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Identifying and Determining Causal Relationships Between Challenges and Strategies for Fintech Market Development Based on a Hybrid Approach of Thematic Analysis and DEMATEL

Seyed Mani Sadraee¹, Farideh Haghshenas Kashani^{1*}, Mehdi Karimi Zand¹

1. Department of Business Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: fahaghshenaskashani_93@yahoo.com

How to cite: Sadraee, S. M., Haghshenas Kashani, F., & Karimi Zand, M. (2024). Identifying and Determining Causal Relationships Between Challenges and Strategies for Fintech Market Development Based on a Hybrid Approach of Thematic Analysis and DEMATEL. *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(1), 142-155.

Submit Date: 11 March 2024

Revise Date: 24 May 2024

Accept Date: 30 May 2024

Publish Date: 09 June 2024

Abstract

Given the rapid growth of financial technologies (FinTech) and the critical importance of market development in Iran, identifying key challenges and strategies, as well as understanding the causal relationships among them, is an essential necessity for policymakers and industry stakeholders. This study aims to identify and explain the causal relationships between the challenges and strategies of FinTech market development using a hybrid approach consisting of qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, using thematic analysis and conducting semi-structured interviews with 20 managers and experts from licensed FinTech companies under Shaparak (including Zarinpal, AsanDaryaf, Baleh Financial Messenger, EasyPay, and Iranian Credit and Reward Card), the main challenges and strategies were identified. In the quantitative phase, the extracted indicators were first validated using the Content Validity Ratio (CVR) and then the causal relationships among them were analyzed using the DEMATEL method. The results revealed that regulatory barriers and weak digital infrastructure are the most influential causal factors, which affect consequential challenges such as distrust in technology, price sensitivity, and cultural barriers. Furthermore, strategies such as branding, customer education, and the utilization of social networks were identified as key factors in reducing barriers and facilitating market development. Based on these findings, a conceptual model for FinTech market development was designed, which can serve as a decision-making foundation for regulators and FinTech companies in formulating policies and development programs.

Keywords: *FinTech, market development, thematic analysis, DEMATEL, causal relationships, marketing strategy.*



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

صنعت فناوری‌های مالی (فین‌تک) به‌عنوان یکی از برجسته‌ترین جلوه‌های تحول دیجیتال در نظام‌های مالی و بانکی، در سال‌های اخیر رشد بی‌سابقه‌ای را تجربه کرده است. ترکیب فناوری‌هایی نظیر هوش مصنوعی، کلان‌داده، بلاک‌چین و اینترنت اشیا با خدمات مالی، موجب دگرگونی بنیادین در مدل‌های سنتی ارائه خدمات مالی شده و فرصت‌هایی نوین برای بهبود دسترسی، افزایش شفافیت، کاهش هزینه‌های عملیاتی و تسهیل تعاملات مشتری فراهم آورده است. بررسی‌های جهانی نیز نشان می‌دهد که بانک‌ها و مؤسسات مالی سنتی برای حفظ موقعیت رقابتی خود، ناگزیر به ورود به زیست‌بوم فین‌تک، دیجیتال‌سازی فرایندها و همکاری با استارت‌آپ‌های نوآور شده‌اند (Jünger et al., 2020). در این میان، یکی از مهم‌ترین موضوعات راهبردی برای کشورهای در حال توسعه از جمله ایران، شناسایی چالش‌ها و تدوین استراتژی‌های مناسب برای توسعه بازار فین‌تک است، چرا که این بخش از صنعت هنوز با موانع ساختاری و نهادی قابل توجهی مواجه است (Utomo et al., 2022; Zarrouk et al., 2021).

در سطح جهانی، توسعه بازار فین‌تک با موانعی نظیر ابهامات قانونی، ضعف زیرساخت‌های فناورانه، چالش‌های امنیتی، بی‌اعتمادی کاربران، و مقاومت نهادهای سنتی همراه است (Alaassar et al., 2021). در بسیاری از کشورها، از جمله ایران، فقدان قوانین جامع و انعطاف‌پذیر، تعارض منافع نهادی میان نهادهای نظارتی و بازیگران بازار، و نبود سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر کافی موجب شده تا فضای فعالیت برای فین‌تک‌ها با مخاطرات متعددی مواجه شود (Hamzah Al-Mawali et al., 2023). در ایران، اگرچه شرکت‌های نوپای فین‌تک در حوزه‌هایی همچون پرداخت الکترونیکی، کیف پول دیجیتال و خدمات وام‌دهی آنلاین رشد یافته‌اند، اما همچنان سهم این صنعت از بازار مالی کشور محدود بوده و فاصله قابل توجهی با اکوسیستم‌های پیشرو دارد (Sampat et al., 2024). این شکاف ساختاری، نه تنها ناشی از موانع فنی و حقوقی است، بلکه به ضعف در برندسازی، نبود استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال مؤثر و ناتوانی در ایجاد اعتماد عمومی نیز بازمی‌گردد (Alizadeh et al., 2024).

از سوی دیگر، هم‌زمان با گسترش دیجیتال‌سازی، الگوهای بازاریابی نیز دچار دگرگونی شده‌اند. ورود رسانه‌های اجتماعی، ابزارهای بازاریابی هوشمند، و رویکردهای مبتنی بر تجربه مشتری، به فین‌تک‌ها امکان داده است تا با هزینه کمتر و اثربخشی بیشتر، تعامل مؤثر با مشتریان را در بستر آنلاین شکل دهند (Appel et al., 2020; Barone, 2021). این تغییرات موجب شده است که کسب‌وکارهای فین‌تک، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، تمرکز بیشتری بر تحلیل داده‌های رفتاری مشتری، تولید محتوای ارزشمند، استفاده از اینفلوئنسرها و بازاریابی دهان‌به‌دهان داشته باشند (Barrio Oton, 2021). شواهد پژوهشی نیز نشان می‌دهند که رویکردهای سنتی بازاریابی در اکوسیستم فین‌تک کارایی لازم را ندارند و شرکت‌ها باید از راهکارهایی نظیر ایجاد باشگاه مشتریان، بازاریابی اجتماعی و استراتژی‌های محتوامحور بهره‌گیرند (Alika et al., 2021).

با این حال، چالش‌هایی همچون عدم آمادگی زیرساختی، ناهماهنگی فرهنگی و اقتصادی در بازار هدف، و ضعف ارتباطات تعاملی با کاربران، همچنان مانعی جدی بر سر راه توسعه بازار فین‌تک در ایران به‌شمار می‌روند (Hammerschlag et al., 2020). یکی دیگر از مسائل کلیدی، نبود تیم‌های حرفه‌ای بازاریابی در بسیاری از فین‌تک‌هاست؛ چرا که بیشتر بنیان‌گذاران این شرکت‌ها دارای پیش‌زمینه‌های فنی یا مالی هستند و آموزش کافی در حوزه بازاریابی ندارند. در چنین شرایطی، تدوین استراتژی‌های بازاریابی مبتنی بر داده، شخصی‌سازی پیام‌های تبلیغاتی، و تطبیق محتوای بازاریابی با ساختارهای فرهنگی متنوع کشور، اهمیت مضاعفی می‌یابد.

پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که استفاده از روش‌های ترکیبی در تحلیل مسائل فین‌تک، می‌تواند دیدگاه جامع‌تری برای تصمیم‌گیری فراهم آورد. به‌ویژه، ترکیب روش تحلیل مضمون برای شناسایی چالش‌ها و راهبردها با روش دیمتل برای تعیین روابط علی و معلولی میان آن‌ها، رویکردی کارآمد در تحلیل پیچیدگی‌های محیطی این صنعت محسوب می‌شود (H. Al-Mawali et al., 2023). روش دیمتل با تعیین عوامل اثرگذار و اثرپذیر، به مدیران کمک می‌کند تا منابع سازمانی را به‌صورت هدفمند تخصیص دهند و راهبردهای کلیدی را شناسایی کنند. به‌علاوه، رویکرد مضمون‌محور به پژوهشگران امکان می‌دهد تا از طریق مصاحبه با خبرگان، چالش‌های واقعی بازار را از دل تجربیات عملی فعالان استخراج کنند و دیدگاهی بومی و متناسب با بافتار ایران ارائه دهند (Alizadeh et al., 2024). پژوهش حاضر در راستای پاسخ به این نیاز، با بهره‌گیری از یک طراحی پژوهش ترکیبی، درصدد شناسایی مؤلفه‌های کلیدی چالش‌ها و راهبردهای توسعه بازار فین‌تک در ایران و تبیین روابط علی میان آن‌ها برآمده است.

روش‌شناسی

در این پژوهش، به‌منظور شناسایی و تبیین چالش‌ها و راهبردهای توسعه بازار فین‌تک در ایران، از رویکردی ترکیبی بهره‌گیری شده است که شامل دو مرحله کیفی و کمی است. در مرحله نخست، به‌منظور شناسایی مؤلفه‌ها و متغیرهای کلیدی، روش تحلیل مضمون به‌کار گرفته شده است. داده‌های این بخش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و متخصصان صنعت فین‌تک گردآوری شده است. جامعه آماری این بخش را مدیران ارشد و کارشناسان شرکت‌های فین‌تک فعال در حوزه پرداخت با مجوز شاپرک، از جمله زرین‌پال، آسان‌دریافت، پیام‌رسان مالی، بله، ایزی‌پی و کارت اعتباری و امتیازی ایرانیان تشکیل می‌دهند. مصاحبه‌شوندگان با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند و تعداد آن‌ها با توجه به اصل اشباع نظری ۲۰ نفر تعیین گردید. مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی، با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شده و تم‌ها و مقولات اصلی استخراج شده‌اند. در مرحله دوم، یافته‌های مرحله کیفی برای سنجش اعتبار و تعیین روابط علت و معلولی مورد بررسی کمی قرار گرفتند. برای اعتبارسنجی شاخص‌ها و تم‌های شناسایی شده، از نسبت روایی محتوا (CVR) استفاده شده است. پرسشنامه‌ای مشتمل بر شاخص‌های استخراج‌شده برای خبرگان همان جامعه تهیه گردید و مقادیر CVR محاسبه و با مقادیر حداقل لازم (۰/۴۹) برای ۱۵ خبره (مقایسه شد تا شاخص‌های معتبر تأیید شوند). پس از آن، به‌منظور تحلیل روابط میان چالش‌ها و استراتژی‌ها، از روش دیمتل (DEMATEL) استفاده شد. در پایان، مدل مفهومی توسعه بازار فین‌تک بر اساس تلفیق داده‌های کیفی و کمی طراحی شد که می‌تواند به‌عنوان چارچوبی برای سیاست‌گذاران و فعالان صنعت فین‌تک در توسعه پایدار بازار مورد استفاده قرار گیرد.

یافته‌ها

در این مرحله تم اصلی تحقیق تعیین می‌گردد. با توجه به ویژگی‌های احصا شده در مراحل قبلی و نیز در-نظر-گرفتن هدف اصلی تحقیق، توسعه بازار فین‌تک، به عنوان تم اصلی تحقیق تعیین شد. نتایج پژوهش حاضر در بخش کیفی (تحلیل تم)، در جدول ۱ به طور خلاصه آورده شده است.

جدول ۱. خلاصه نتایج تحلیل مضمون (بخش کیفی)

تم اصلی	تم فرعی	کدگذاری‌های اولیه	شواهد گفتاری (نمونه)
توسعه بازار فین تک	چالش‌های توسعه بازار فین تک	زیرساخت ناکافی	مصاحبه‌شونده ۲: "زیرساخت پایین است و نمی‌توان به سیستم‌های موجود تکیه کرد." مصاحبه‌شونده ۱۵: "بسیاری به دلیل قیمت موبایل از گوشی هوشمند استفاده نمی‌کنند و نرم‌افزار ما قابل اجرا نیست." مصاحبه‌شونده ۱: "رگولاتوری غیرمتمرکز و حضور سیستم بانکی بالغ، تغییرات را دشوار می‌کند." مصاحبه‌شونده ۱۵: "رگولاتور خود بازیگر بازار است و گاهی منافع خود را تأمین می‌کند." مصاحبه‌شونده ۵: "کار با مشتریان عمومی پیچیده است، مخصوصاً با افراد غیرماهر." مصاحبه‌شونده ۱۸: "در برخی مناطق مردم به پول نقد تمایل دارند و مقاومت می‌کنند." مصاحبه‌شونده ۶: "مردم در برخی مناطق به ابزار مالی جدید اعتماد ندارند." مصاحبه‌شونده ۱۵: "بزرگ‌ترین مشکل، دانش فنی پایین مشتریان است." مصاحبه‌شونده ۲: "آیا مردم توان پرداخت قیمت واقعی محصول را دارند؟" مصاحبه‌شونده ۳: "مردم به طرز مضحکی نسبت به قیمت حساس‌اند و حتی حاضر به پرداخت هزینه اولیه نیستند." مصاحبه‌شونده ۶: "تفاوت‌های فرهنگی مهم‌ترین چالش است و استراتژی‌ها باید متناسب شوند." مصاحبه‌شونده ۱۴: "محلی‌سازی و شناخت فرهنگ هر منطقه ضروری است."
راهبردهای بازار فین تک	توسعه استراتژی‌های بازار فین تک	مشارکت جامعه در فرآیند بازاریابی	مصاحبه‌شونده ۴: "بازاریابی دهان‌به‌دهان با کمک افراد مشهور مؤثر است." مصاحبه‌شونده ۱۳: "ایجاد باشگاه مشتریان برای تعامل جامعه و کسب و کار مفید است." مصاحبه‌شونده ۱: "رسانه‌های اجتماعی به دلیل هزینه کم و دسترسی بالا منطقی هستند." مصاحبه‌شونده ۱۹: "سلبریتی‌ها در ایران برای توسعه بازار بسیار تأثیرگذار هستند." شرکت‌کننده ۹: "بهینه‌سازی تبلیغات در اینستاگرام باعث کاهش هزینه و افزایش بازدهی می‌شود." شرکت‌کننده ۱۶: "استفاده از اینفلوئنسرهای مرتبط بازدهی بیشتری دارد." شرکت‌کننده ۷: "در بازاریابی فین تک، محتوا نقش کلیدی در موفقیت دارد." شرکت‌کننده ۹: "محتوای متناسب با نسل جوان تأثیر زیادی در شهرت و موفقیت دارد." مصاحبه‌شونده ۱: "بدون برند قوی، حتی بهترین شبکه‌های بازاریابی ناکارآمد خواهند بود." شرکت‌کننده ۱۹: "سرمایه‌گذاری در برند موجب نوآوری و بقا در بازارهای رقابتی می‌شود." مصاحبه‌شونده ۲: "باید از گروه‌های کوچک شروع کرد و بر اساس بازخورد استراتژی‌ها را اصلاح نمود."
راهبردهای بازار فین تک	توسعه استراتژی‌های بازار فین تک	مشارکت جامعه در فرآیند بازاریابی	مصاحبه‌شونده ۴: "بازاریابی دهان‌به‌دهان با کمک افراد مشهور مؤثر است." مصاحبه‌شونده ۱۳: "ایجاد باشگاه مشتریان برای تعامل جامعه و کسب و کار مفید است." مصاحبه‌شونده ۱: "رسانه‌های اجتماعی به دلیل هزینه کم و دسترسی بالا منطقی هستند." مصاحبه‌شونده ۱۹: "سلبریتی‌ها در ایران برای توسعه بازار بسیار تأثیرگذار هستند." شرکت‌کننده ۹: "بهینه‌سازی تبلیغات در اینستاگرام باعث کاهش هزینه و افزایش بازدهی می‌شود." شرکت‌کننده ۱۶: "استفاده از اینفلوئنسرهای مرتبط بازدهی بیشتری دارد." شرکت‌کننده ۷: "در بازاریابی فین تک، محتوا نقش کلیدی در موفقیت دارد." شرکت‌کننده ۹: "محتوای متناسب با نسل جوان تأثیر زیادی در شهرت و موفقیت دارد." مصاحبه‌شونده ۱: "بدون برند قوی، حتی بهترین شبکه‌های بازاریابی ناکارآمد خواهند بود." شرکت‌کننده ۱۹: "سرمایه‌گذاری در برند موجب نوآوری و بقا در بازارهای رقابتی می‌شود." مصاحبه‌شونده ۲: "باید از گروه‌های کوچک شروع کرد و بر اساس بازخورد استراتژی‌ها را اصلاح نمود."

مصاحبه‌شونده ۱۷: "ارتباط کارآمد و تجربه کاربری مناسب باعث جذب مشتریان می‌شود."	
بخش‌بندی جغرافیایی و فرهنگی بازار	مصاحبه‌شونده ۶: "بازار کشور یک‌دست نیست و نیازمند برنامه‌های بخش‌بندی شده برای هر منطقه است."
	مصاحبه‌شونده ۱۹: "محدودیت‌های اینترنت و گوشی در مناطق مختلف نیازمند استراتژی متفاوت است."
آموزش به مشتری	مصاحبه‌شونده ۱: "آموزش از طریق رسانه‌های اجتماعی برای آشنا کردن مردم با خدمات فین‌تک مؤثر بوده است."
	مصاحبه‌شونده ۲۰: "ویدئوهای آموزشی در شبکه‌های اجتماعی اعتماد و آگاهی ایجاد می‌کنند."

در گام بعدی به‌دست آوردن مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس T است. مجموع سطرها (D) و ستون‌ها (R) با توجه به فرمول‌های زیر به‌دست می‌آورده می‌شود.

$$D = \sum_{j=1}^n T_{ij}$$

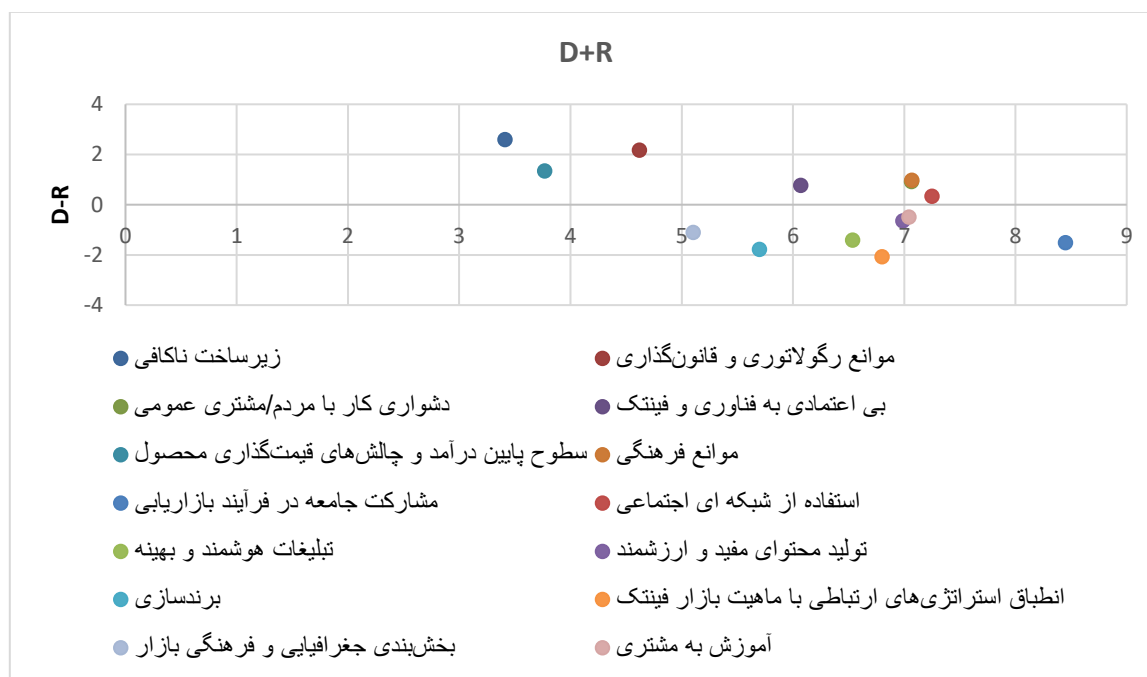
$$R = \sum_{i=1}^n T_{ij}$$

سپس با توجه به D و R ، مقادیر $D+R$ و $D-R$ را به دست می‌آورده می‌شود که به ترتیب نشان دهنده میزان تعامل و قدرت تأثیرگذاری عوامل هستند. خروجی نهایی در جدول ۲. **Error! Not a valid bookmark self-reference.** آمده است

جدول ۲. خروجی نهایی

D-R	D+R	D	R	
۲/۵۸۸	۳/۴۱	۲/۹۹۹	۰/۴۱۱	C۱ زیرساخت ناکافی
۲/۱۶۱	۴/۶۲	۳/۳۹۱	۱/۲۲۹	C۲ موانع رگولاتوری و قانون‌گذاری
۰/۹۲	۷/۰۶۵	۳/۹۹۲	۳/۰۷۲	C۳ دشواری کار با مردم/مشتری عمومی
۰/۷۵۸	۶/۰۶۹	۳/۴۱۳	۲/۶۵۶	C۴ بی‌اعتمادی به فناوری و فینتک
۱/۳۳۲	۳/۷۶۶	۲/۵۴۹	۱/۲۱۷	C۵ سطوح پایین درآمد و چالش‌های قیمت‌گذاری محصول
۰/۹۶۲	۷/۰۶۶	۴/۰۱۴	۳/۰۵۲	C۶ موانع فرهنگی
-۱/۵۱۳	۸/۴۴۸	۳/۴۶۸	۴/۹۸۱	C۷ مشارکت جامعه در فرآیند بازاریابی
۰/۳۳	۷/۲۴۹	۳/۷۹	۳/۴۶	C۸ استفاده از شبکه‌ای اجتماعی
-۱/۴۱۹	۶/۵۳۶	۲/۵۵۸	۳/۹۷۸	C۹ تبلیغات هوشمند و بهینه
-۰/۶۴۸	۶/۹۸۶	۳/۱۶۹	۳/۸۱۷	C۱۰ تولید محتوای مفید و ارزشمند
-۱/۷۸۹	۵/۶۹۸	۱/۹۵۴	۳/۷۴۳	C۱۱ برندسازی
-۲/۰۷۹	۶/۸	۲/۳۶	۴/۴۳۹	C۱۲ انطباق استراتژی‌های ارتباطی با ماهیت بازار فینتک
-۱/۱۱	۵/۱۰۳	۱/۹۹۷	۳/۱۰۷	C۱۳ بخش‌بندی جغرافیایی و فرهنگی بازار
-۰/۴۹۳	۷/۰۴۱	۳/۲۷۴	۳/۷۶۷	C۱۴ آموزش به مشتری

شکل زیر نیز الگوی روابط معنادار (متقابل) را نشان می‌دهد. این الگو در قالب یک نمودار هست که در آن محور طولی مقادیر $D + R$ و محور عرضی براساس $D - R$ می‌باشد. موقعیت و روابط هر عامل با نقطه‌ای به مختصات $(D + R, D - R)$ در دستگاه معین می‌شود.



شکل ۱. مختصات مولفه‌ها با توجه به $D-R, D+R$

در ادامه با توجه به رابطه ۸ و ۹، مولفه‌های تحقیق اولویت‌بندی شدند.

جدول ۳. اولویت‌بندی مولفه‌ها

اولویت	Wi	wi	علامت اختصاری	شاخص
۱۳	۰/۰۴۸	۴/۲۸۱	C۱	زیرساخت ناکافی
۱۲	۰/۰۵۸	۵/۱۰۰	C۲	موانع رگولاتوری و قانون‌گذاری
۴	۰/۰۸۰	۷/۱۲۵	C۳	دشواری کار با مردم/مشتری عمومی
۹	۰/۰۶۹	۶/۱۱۶	C۴	بی‌اعتمادی به فناوری و فینتک
۱۴	۰/۰۴۵	۳/۹۹۵	C۵	سطوح پایین درآمد و چالش‌های قیمت‌گذاری محصول
۳	۰/۰۸۰	۷/۱۳۱	C۶	موانع فرهنگی
۱	۰/۰۹۷	۸/۵۸۲	C۷	مشارکت جامعه در فرآیند بازاریابی
۲	۰/۰۸۲	۷/۲۵۷	C۸	استفاده از شبکه‌ای اجتماعی
۸	۰/۰۷۵	۶/۶۸۸	C۹	تبلیغات هوشمند و بهینه
۷	۰/۰۷۹	۷/۰۱۶	C۱۰	تولید محتوای مفید و ارزشمند
۱۰	۰/۰۶۷	۵/۹۷۲	C۱۱	برندسازی
۵	۰/۰۸۰	۷/۱۱۱	C۱۲	انطباق استراتژی‌های ارتباطی با ماهیت بازار فینتک
۱۱	۰/۰۵۹	۵/۲۲۲	C۱۳	بخش‌بندی جغرافیایی و فرهنگی بازار
۶	۰/۰۸۰	۷/۰۵۸	C۱۴	آموزش به مشتری

با توجه به نتایج فوق، مشارکت جامعه در فرآیند بازاریابی بالاترین اولویت را در میان تمامی مولفه به خود اختصاص داده است و مولفه‌های استفاده از شبکه‌ای اجتماعی، دشواری کار با مردم/مشتری عمومی، انطباق استراتژی‌های ارتباطی با ماهیت بازار فینتک، آموزش به مشتری، تولید محتوای مفید و ارزشمند، تبلیغات هوشمند و بهینه، بی‌اعتمادی به فناوری و فینتک، برندسازی، بخش‌بندی جغرافیایی و

فرهنگی بازار، موانع رگولاتوری و قانون‌گذاری، زیرساخت ناکافی، سطوح پایین درآمد و چالش‌های قیمت‌گذاری محصول به ترتیب در اولویت دوم تا چهاردهم قرار گرفتند.

در این تحقیق برای اعتبارسنجی مؤلفه (چالش‌ها و استراتژی‌ها) کشف‌شده در مرحله تحلیل تم از حیث جامعیت، منحصربه‌فرد بودن، متناسب بودن و شفاف بودن از نسبت روایی محتوا (CVR) استفاده خواهد شد. جهت محاسبه این نسبت از نظرات کارشناسان متخصص در زمینه محتوای آزمون موردنظر استفاده می‌شود. ابتدا اهداف آزمون برای خبرگان توضیح داده می‌شود و تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤالات بیان می‌شود. سپس از آن‌ها خواسته می‌شود تا هریک از سؤالات را بر اساس طیف سه‌بخشی لیکرت طبقه‌بندی کنند. پس از گردآوری دیدگاه خبرگان با استفاده از رابطه زیر می‌توان CVR را محاسبه کرد:

$$CVR = \frac{n_e - \frac{n}{2}}{\frac{n}{2}} \quad (1)$$

در این فرمول داریم:

n : تعداد کل متخصصین

n_e : تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کرده‌اند.

در جدول زیر، تفسیر مقدار CVR مورد پذیرش متناظر با اجزای تشکیل دهنده پانل آمده است. به این ترتیب که بسته به تعداد نفراتی که در مرحله روایی سنجی شرکت می‌کنند، یک CVR خاص وجود دارد و هرچه قدر تعداد اعضای پانل بیشتر باشد، CVR مورد پذیرش مقدار کمتری خواهد شد.

جدول ۴. حداقل مقادیر CVR برای تعدادهای متفاوتی از اعضای پانل

تعداد اعضای پانل	حداقل مقادیر CVR قابل قبول
۵	۰/۹۹
۶	۰/۹۹
۷	۰/۹۹
۸	۰/۷۵
۹	۰/۷۸
۱۰	۰/۶۲
۱۱	۰/۵۹
۱۲	۰/۵۶
۱۳	۰/۵۴
۱۴	۰/۵۱
۱۵	۰/۴۹
۲۰	۰/۴۲
۲۵	۰/۳۷
۳۰	۰/۳۳
۳۵	۰/۳۱
۴۰	۰/۲۹

بر اساس تعداد خبرگانی که در این تحقیق (۲۰ نفر) سؤال‌ها را مورد ارزیابی قرار داده‌اند، حداقل مقدار CVR قابل قبول ۰/۴۲ تعیین شد. مؤلفه‌هایی که مقدار CVR محاسبه‌شده برای آن‌ها کمتر از میزان موردنظر با توجه به تعداد خبرگان ارزیابی‌کننده سؤال باشد، باید از آزمون کنار گذاشته شوند. به علت اینکه بر اساس CVR به‌دست‌آمده، روایی قابل‌قبولی ندارند.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از این پژوهش که با رویکرد ترکیبی تحلیل مضمون و روش دیمتل انجام گرفت، نشان‌دهنده آن است که توسعه بازار فین‌تک در ایران با مجموعه‌ای از چالش‌های ساختاری، نهادی، فرهنگی و رفتاری روبه‌رو است. مهم‌ترین عوامل علی‌شناسایی‌شده شامل «موانع رگولاتوری و قانون‌گذاری» و «زیرساخت ناکافی» بودند که به‌عنوان عوامل تأثیرگذار اصلی بر سایر چالش‌ها شناخته شدند. این یافته‌ها هم‌راستا با پژوهش (Alaassar et al., 2021) است که در آن بر نقش «سندباکس‌های رگولاتوری» در کاهش موانع نهادی برای استارت‌آپ‌های فین‌تک تأکید شده بود. همچنین در تحقیق (Zarrouk et al., 2021) نیز به ضعف زیرساخت‌های دیجیتال و اهمیت آن‌ها در موفقیت فین‌تک‌ها در اقتصادهای در حال توسعه اشاره شده است. درواقع، وجود یک چارچوب نظارتی ناکارآمد، که اغلب از سوی نهادهایی اداره می‌شود که خود در بازار ذی‌نفع هستند، مانع نوآوری و رشد فین‌تک‌ها شده و موجب افزایش بی‌اعتمادی کاربران می‌شود.

از سوی دیگر، در بین چالش‌های پیامدی، عواملی چون «بی‌اعتمادی به فناوری و فین‌تک»، «موانع فرهنگی»، «دشواری تعامل با مشتریان عمومی»، و «حساسیت به قیمت» قرار دارند که بیشتر از عوامل ساختاری تأثیر می‌پذیرند. این موضوع با یافته‌های (Utomo et al., 2022) هم‌راستا است که نشان می‌دهد در کشورهای در حال توسعه، بی‌اعتمادی عمومی به خدمات نوین مالی اغلب ناشی از ضعف در زیرساخت‌ها، کمبود اطلاعات، و نبود برندهای معتبر است. در همین راستا، (Sampat et al., 2024) نیز در مطالعه خود به جنبه تاریک فین‌تک اشاره کرده و نگرانی‌های کاربران درخصوص امنیت اطلاعات، سوءاستفاده از داده‌ها و نبود نظارت شفاف را از جمله دلایل مقاومت در برابر پذیرش این فناوری‌ها معرفی کرده است. لذا یکی از الزامات توسعه بازار فین‌تک در ایران، ارتقای شفافیت و استانداردسازی فرایندها از طریق سیاست‌گذاری‌های کلان است.

در بخش راهبردها، یافته‌های تحقیق نشان داد که «مشارکت جامعه در فرآیند بازاریابی»، «استفاده از شبکه‌های اجتماعی»، «تبلیغات هوشمند و بهینه»، «تولید محتوای مفید»، «برندسازی»، «آموزش به مشتری» و «انطباق استراتژی‌های ارتباطی» به‌عنوان مؤثرترین راهبردهای پیشنهادی برای توسعه بازار فین‌تک شناخته شده‌اند. در رتبه‌بندی اولویت‌ها نیز راهبرد «مشارکت جامعه در بازاریابی» رتبه نخست را به خود اختصاص داد. این موضوع با یافته‌های پژوهش (Alika et al., 2021) هم‌خوانی دارد که بر اهمیت بازاریابی مشارکتی و رویکردهای اجتماع‌محور برای ترویج خدمات شریعت‌محور فین‌تک تأکید کرده است. همچنین، استفاده از شبکه‌های اجتماعی که در رتبه دوم راهبردها قرار گرفت، به‌عنوان ابزاری کم‌هزینه، پربازده و تعاملی شناخته می‌شود که امکان ایجاد اعتماد و دسترسی گسترده را برای فین‌تک‌ها فراهم می‌سازد؛ این موضوع پیش‌تر توسط (Appel et al., 2020) و (Barrio Oton, 2021) نیز بررسی شده و تأثیر قابل‌توجه بازاریابی شبکه‌ای و ویروسی در رشد برندهای نوپا تأیید گردیده است.

در خصوص برندسازی نیز، یافته‌ها حاکی از آن است که فین‌تک‌های ایرانی برای ایجاد اعتماد عمومی، نیازمند توسعه برندهای معتبر و پایدار هستند. این نکته با مطالعه (Hammerschlag et al., 2020) هم‌راستا است که در آن تأکید شده برندسازی استراتژیک در بازارهای نوظهور، به‌ویژه در قاره آفریقا، نقش مهمی در ارتقای پذیرش خدمات دیجیتال ایفا کرده است. در همین چارچوب، (Alizadeh et al.,)

(2024) نیز در مطالعه‌ای با بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد، بر ضرورت طراحی استراتژی‌های دیجیتال مبتنی بر تجربه مشتری و محتوای محوری تأکید کرده و استفاده از داده‌های رفتاری مشتریان در تدوین پیام‌های بازاریابی را یکی از راهکارهای افزایش تعامل و اعتماد معرفی می‌کند. راهبرد «آموزش به مشتریان» نیز یکی از نقاط تمرکز پژوهش حاضر بود. آموزش از طریق ویدئوهای آموزشی، محتواهای بصری، و تعاملات مستقیم در شبکه‌های اجتماعی، ابزار مؤثری برای کاهش ترس از فناوری، افزایش آگاهی عمومی و ارتقای پذیرش خدمات فین‌تک محسوب می‌شود. این یافته با مطالعات (Barone, 2021) و (Jünger et al., 2020) هم‌خوانی دارد که در آن‌ها بر اهمیت آموزش کاربران در پذیرش خدمات بانکی دیجیتال تأکید شده است. همچنین در پژوهش (Rodrigues et al., 2022) نقش هوش مصنوعی و تحول دیجیتال در بهینه‌سازی تعاملات مشتری-فناوری بررسی شده و استفاده از ابزارهای شناختی برای ارتقای تجربه مشتری به‌عنوان یک رویکرد نوآورانه مطرح شده است.

در مجموع، نتایج این پژوهش با ادبیات نظری هم‌راستا بوده و نشان می‌دهد که برای توسعه بازار فین‌تک در ایران، تنها تمرکز بر فناوری کافی نیست؛ بلکه باید به جنبه‌های نرم‌افزاری همچون استراتژی‌های ارتباطی، برندسازی، آموزش، فرهنگ‌سازی و ایجاد اعتماد نیز توجه ویژه‌ای داشت. علاوه‌براین، تحلیل علی دیمتل نشان داد که بین چالش‌های ساختاری (مانند ضعف زیرساخت و موانع رگولاتوری) با چالش‌های رفتاری (مانند بی‌اعتمادی و حساسیت به قیمت) رابطه مستقیم وجود دارد؛ بنابراین، هرگونه راهبرد باید همزمان به سطوح ساختاری و روان‌شناختی بازار توجه داشته باشد. پژوهش حاضر با تلفیق روش‌های کیفی و کمی توانسته است نقشه‌ای جامع از عوامل مؤثر و مسیرهای تأثیرگذاری میان آن‌ها ترسیم نماید.

این پژوهش، علی‌رغم طراحی روش‌شناسی ترکیبی و تلاش برای جامعیت، با چند محدودیت مواجه بود. نخست، جامعه آماری بخش کیفی به مدیران شرکت‌های دارای مجوز محدود شد و سایر ذی‌نفعان بازار فین‌تک از جمله کاربران نهایی، بانک‌ها، سرمایه‌گذاران و رگولاتورها مورد مطالعه قرار نگرفتند. دوم، ابزار تحلیل دیمتل، با وجود قدرت در شناسایی روابط علی، وابسته به قضاوت‌های ذهنی خبرگان است و نتایج آن می‌تواند تحت تأثیر سوگیری‌های فردی قرار گیرد. سوم، تمرکز پژوهش بر بازار فین‌تک ایران بوده و یافته‌ها الزاماً قابلیت تعمیم مستقیم به سایر کشورها را ندارند.

با توجه به محدودیت‌های پژوهش، چند مسیر برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌شود: نخست، انجام مطالعات تطبیقی میان بازار ایران و کشورهای پیشرو به‌منظور شناسایی الگوهای موفق توسعه بازار فین‌تک و استخراج تجارب قابل انتقال. دوم، تحلیل رفتار مصرف‌کنندگان فین‌تک با بهره‌گیری از مدل‌های رفتاری مانند UTAUT یا TAM برای شناسایی عوامل روان‌شناختی و اجتماعی پذیرش فناوری. سوم، ترکیب روش دیمتل با سایر روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره نظیر ISM یا ANP برای طراحی مدل‌های جامع‌تری از روابط بین چالش‌ها و راهبردها. چهارم، بررسی تأثیر هوش مصنوعی، بلاک‌چین و سایر نوآوری‌های فناورانه بر سطح پذیرش و توسعه خدمات فین‌تک در ایران. پنجم، تحلیل نقش سرمایه‌گذاری خطرپذیر، صندوق‌های حمایت دولتی و سیاست‌های مالی در تسریع رشد فین‌تک‌ها.

نتایج این پژوهش چندین توصیه عملی برای سیاست‌گذاران و شرکت‌های فعال در حوزه فین‌تک فراهم می‌کند. نهادهای نظارتی می‌توانند با طراحی سندباکس‌های رگولاتوری، فرآیند آزمون و ارزیابی خدمات نوین را تسهیل کنند و از رویکردهای مشارکتی به‌جای محدودسازی استفاده کنند. شرکت‌های فین‌تک نیز باید تمرکز خود را بر توسعه برند معتبر، تولید محتوای آموزشی، بهره‌گیری هدفمند از رسانه‌های اجتماعی و به‌کارگیری اینفلوئنسرهای اجتماعی معطوف کنند. همچنین توصیه می‌شود که استراتژی‌های بازاریابی با توجه به ویژگی‌های فرهنگی و

جغرافیایی بازارهای محلی طراحی شده و خدمات فین تک متناسب با سطوح مختلف درآمدی طبقه بندی شوند. در نهایت، ایجاد همکاری مؤثر میان فین تک ها و بانک ها از طریق API ها و زیرساخت های مشترک، می تواند راهکار کلیدی برای تسریع پذیرش و گسترش بازار باشد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

The financial technology (FinTech) industry has emerged as a transformative force in the global financial ecosystem, driven by the integration of emerging technologies such as artificial intelligence, blockchain, big data analytics, and the Internet of Things (IoT) into financial services. This convergence has disrupted traditional banking models, enabling faster, more inclusive, and efficient financial interactions while creating new opportunities for customer engagement and financial innovation (Alaassar et al., 2021). As global markets continue to adopt FinTech solutions, traditional financial institutions have responded by digitizing their services, adopting open banking practices, and collaborating with agile FinTech startups to remain competitive (Jünger et al., 2020).

Despite these advancements, FinTech development in emerging economies such as Iran faces numerous challenges. These include regulatory ambiguities, inadequate digital infrastructure, limited venture capital funding, cultural resistance, and consumer distrust in novel technologies (Utomo et al., 2022; Zarrouk et al., 2021). Although Iran has witnessed the growth of startups in areas such as e-payment, e-wallets, and online lending platforms, their market penetration remains relatively limited due to institutional and infrastructural barriers (Sampat et al., 2024). Furthermore, many Iranian FinTech founders come from technical or financial backgrounds and often lack access to professional marketing teams, hindering effective brand development and customer engagement.

In parallel with technological evolution, digital marketing strategies have undergone significant transformation. The proliferation of social media and online marketing tools has empowered FinTech firms to reach target audiences directly and personalize content to meet diverse user expectations (Appel et al., 2020; Barone, 2021). Strategies such as content marketing, influencer engagement, and community-driven brand promotion have gained prominence, especially among younger, digitally native consumers (Barrio Oton, 2021). Nevertheless, FinTechs must also contend with structural challenges that limit their ability to exploit these tools effectively, including bandwidth inequality, regulatory fragmentation, and inconsistent user access to smart devices (Alizadeh et al., 2024).

Recognizing these challenges, researchers have increasingly turned to integrated methodologies to explore both the strategic and systemic barriers facing FinTech markets. In this context, combining thematic analysis with causal modeling tools such as the Decision Making Trial and Evaluation

Laboratory (DEMATEL) has proven to be an effective approach for mapping complex relationships between factors and identifying root causes (Hamzah Al-Mawali et al., 2023). While many prior studies have either adopted qualitative methods such as interviews or relied solely on quantitative models such as AHP or ANP, few have blended both approaches to holistically analyze challenges and strategies for FinTech development (H. Al-Mawali et al., 2023).

This study aims to fill that gap by employing a hybrid methodology to identify the core challenges and strategic levers for FinTech market development in Iran, as well as to determine the causal relationships between them. The results provide a conceptual framework that can guide policymakers, FinTech entrepreneurs, and regulators in formulating evidence-based policies and marketing practices tailored to the specific socio-economic and infrastructural context of the Iranian market.

Methods and Materials

The present study utilized a two-phase hybrid methodology comprising qualitative and quantitative approaches. In the first phase, thematic analysis was employed to identify key challenges and strategic responses. Semi-structured interviews were conducted with 20 senior managers and experts from licensed FinTech companies operating under the supervision of Shaparak (including Zarinpal, Asan Daryaft, Baleh Financial Messenger, EasyPay, and the Iranian Credit and Reward Card). Participants were selected through purposive sampling until theoretical saturation was reached. The interviews were transcribed, and data were coded using open, axial, and selective coding to extract main themes and subthemes.

In the second phase, the themes identified in the qualitative analysis were validated using the Content Validity Ratio (CVR). Subsequently, causal relationships between the validated factors were examined using the DEMATEL method. A paired comparison questionnaire was distributed to the same expert group to assess the degree of influence each factor exerted on others. Responses were converted into a direct relation matrix, normalized, and used to generate a total relation matrix. Finally, impact and prominence scores ($D+R$ and $D-R$) were calculated for all variables, and a visual map was constructed to illustrate the causal structure of the ecosystem.

Findings

The qualitative phase of the study revealed two main categories: challenges and strategies related to FinTech market development. Within the category of challenges, six subthemes emerged: inadequate infrastructure, regulatory and legal barriers, difficulty interacting with general customers, distrust of technology, price sensitivity, and cultural resistance. These themes reflected a blend of structural, behavioral, and institutional obstacles limiting FinTech diffusion across Iranian society.

In the strategy category, eight core approaches were identified: community participation in marketing, leveraging social networks, smart and optimized advertising, creating valuable content, brand development, adapting communication strategies to FinTech-specific characteristics, geographic and cultural market segmentation, and customer education.

The DEMATEL analysis revealed that regulatory barriers and weak infrastructure were the most influential causal factors ($D-R > 0$), affecting all other challenges such as distrust in technology and price sensitivity. Conversely, cultural resistance, general consumer difficulty, and distrust of FinTech emerged as primarily result-oriented or dependent variables ($D-R < 0$).

Among strategies, community-based marketing had the highest priority, followed by the use of social media and alignment of communication tactics with FinTech market dynamics. Brand development, though impactful, ranked lower in causality, indicating that while it was a strategic necessity, its effectiveness was contingent on resolving more fundamental barriers.

The priority matrix derived from the DEMATEL output emphasized that participatory marketing and targeted communication were more effective than generic or mass advertising strategies. Similarly, localized segmentation and customized educational content had stronger indirect influence than centralized or uniform approaches.

Discussion and Conclusion

The results of this study underscore the complex interplay between structural and behavioral variables in shaping the trajectory of FinTech market development in Iran. Regulatory ambiguity and fragmented governance have emerged as the most influential barriers, consistent with broader findings in emerging economies where institutional capacity lags behind technological innovation. In the Iranian context, where the regulator often simultaneously acts as a market participant, the duality of roles creates friction that hinders trust, transparency, and investor confidence.

Weak digital infrastructure—ranging from inconsistent internet access to a lack of reliable payment platforms—further compounds these problems. These deficiencies create a feedback loop, intensifying user hesitation and exacerbating the cultural and informational gaps between FinTech providers and the general public. As shown in the study, this results in heightened consumer price sensitivity, particularly among low-income users, and widespread resistance to adopting unfamiliar digital tools.

On the strategy side, the prominence of community-driven marketing highlights the cultural importance of word-of-mouth credibility and the role of social validation in Iran's consumer behavior landscape. Social media platforms provide not only access but also an interactive interface for education, engagement, and trust-building, particularly when used in combination with local influencers and culturally resonant content. This finding aligns with the global pivot toward relationship-based marketing, where consumer trust is earned through authenticity and relevance rather than transactional promotion.

Branding, although not ranked highest in causality, remains vital as a medium-term investment to differentiate FinTech providers and consolidate public trust. The study also confirms that strategic alignment with localized needs—including language, socioeconomic context, and cultural sensitivities—is essential to overcome user resistance. In this regard, educational initiatives aimed at demystifying financial technologies can bridge the psychological gap between provider and user, enabling a smoother adoption curve.

The use of a hybrid method integrating thematic analysis and DEMATEL proved effective in capturing both depth and structure in the data. While thematic analysis provided a nuanced view of challenges and opportunities grounded in expert narratives, DEMATEL facilitated the mapping of influence pathways and prioritization. The resulting conceptual model offers actionable insights not only for Iranian FinTech actors but also for stakeholders in similar institutional settings.

In conclusion, FinTech market development in Iran requires a dual approach: systemic reforms to reduce regulatory and infrastructural constraints, and adaptive marketing strategies that resonate with culturally diverse and digitally hesitant populations. FinTech companies must invest in education, trust-building, and localized engagement while policymakers must streamline regulations and facilitate innovation through sandbox environments and infrastructure investment. This synergistic effort can unlock the latent potential of the Iranian FinTech ecosystem and contribute to financial inclusion and digital transformation on a national scale.

References

- Al-Mawali, H., Obeidat, Z. M., & Alshurafat, H. (2023). Identifying and ranking the critical success factors of fintech adoption: A fuzzy DEMATEL approach. *Competitiveness Review*, 33(5), 1021-1045. <https://doi.org/10.1108/CR-04-2023-0090ER> -
- Al-Mawali, H., Obeidat, Z. M., Alshurafat, H., & Al Shbail, M. O. (2023). Identifying and ranking the critical success factors of fintech adoption: a fuzzy DEMATEL approach. *Competitiveness Review: An International Business Journal*(ahead-of-print). <https://www.emerald.com>
- Alaassar, A., Mention, A. L., & Aas, T. H. (2021). Exploring a new incubation model for FinTechs: Regulatory sandboxes. *Technovation*, 102237. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102237>
- Alika, V. A., Santoso, S., Nurmali, S., & Anisa, N. (2021). Marketing strategy of Sharia financial institutions to promote Sharia fintech and micro and small enterprises (MSEs). Proceedings of the 1st MICOSS Mercu Buana International Conference on Social Sciences, <https://doi.org/10.4108/eai.28-9-2020.2307373>
- Alizadeh, H., Khorramabadi, M., Saberian, H., & Keramati, M. (2024). Qualitative Study to Propose Digital Marketing based on Customer experience: Considering Grounded theory (GT). *Business, Marketing, and Finance Open*, 1(6), 86-98. <https://doi.org/10.61838/bmfopen.1.6.8>
- Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., & Stephen, A. T. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 79EP - 95. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00695-1>
- Barone, A. (2021). Marketing strategy definition. In.
- Barrio Oton, P. (2021). *Social media marketing in the fintech ecosystem: The case of Moonfare* <https://ieeexplore.ieee.org>
- Hammerschlag, Z., Bick, G., & Luiz, J. M. (2020). The internationalization of African fintech firms: Marketing strategies for successful intra-Africa expansion. *International Marketing Review*, 37(2), 299-317. <https://doi.org/10.1108/IMR-05-2019-0130>
- Jünger, M., Mietzner, M., Kurniawan, D., Tumbuan, W. J. F. A., & Roring, F. (2020). Banking goes digital: The adoption of fintech services by German households Pengaruh brand image, viral marketing, dan brand trust terhadap keputusan penggunaan aplikasi e-money fintech pada mahasiswa di Universitas Sam Ratulangi saat pandemi COVID-19. *Finance Research Letters*, 34(3), 101260. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2019.08.008> 10.35794/emba.v9i3.34981
- Rodrigues, A. R. D., Ferreira, F. A. F., & Teixeira, F. J. (2022). Artificial intelligence, digital transformation and cybersecurity in the banking sector: A multi-stakeholder cognition-driven framework. *Research in International Business and Finance*, 59, 101518. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101518>
- Sampat, B., Mogaji, E., & Nguyen, N. P. (2024). The dark side of fintech in financial services: A qualitative enquiry into fintech developers' perspective. *International Journal of Bank Marketing*. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2022-0328>
- Utomo, H. S., Budihantho, M., & Listyorini, S. (2022). The effect of market orientation on the use of fintech and utilization of online-based marketing technology and its implications on SME marketing performance. <https://doi.org/10.4108/eai.3-8-2021.2315084>
- Zarrouk, H., Ghak, T. E., & Bakhouch, A. (2021). Exploring economic and technological determinants of FinTech startups' success and growth in the United Arab Emirates. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 50. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010050>