

## بررسی فرآیند توسعه استارت‌آپ‌های فین تک در ایران؛ با تأکید بر عوامل و موانع پیش‌رو

شیوا مرادی<sup>۱</sup> - نادر نادری<sup>۲\*</sup> - سهراب دل انگیزان<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکترای کارآفرینی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه رازی، کرمانشاه

۲. استادیار گروه مدیریت کارآفرینی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه رازی، کرمانشاه

۳. دانشیار گروه اقتصاد، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه رازی، کرمانشاه

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۳/۲۰

### چکیده

امروزه در عصر تحولات دیجیتال، استفاده از فناوری‌های مالی (فین تک‌ها) به بخش جدایی‌ناپذیری از صنعت بانکداری تبدیل شده‌اند و همکاری بانک‌ها با استارت‌آپ‌های فین تک برای گذار به بانکداری دیجیتال، دیگر نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت تلقی می‌شود. براین اساس، در این مطالعه به بررسی فرآیند توسعه استارت‌آپ‌های فین تک در ایران که در مرحله آغازین از رشد و بلوغ خود هستند، پرداخته می‌شود و سؤال اساسی این است که استارت‌آپ‌ها در فرآیند شکل‌گیری و توسعه خود با چه چالش‌ها و موانعی مواجه هستند؟ این پژوهش از منظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها کیفی است و برای نیل به هدف پژوهش از رویکرد نظریه داده بنیاد بهره گرفته شد. گردآوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۳ نفر از مدیران خبره بانکی در حوزه فین تک‌ها، کارآفرینان و هم‌بنیانگذاران استارت‌آپ‌های فین تک و به‌روش نمونه‌گیری هدفمند انجام گرفت. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا تحلیل شدند. نتایج نشان دادند که مهم‌ترین موانع توسعه استارت‌آپ‌های فین تک در ایران عبارت است از: چالش‌های قانون‌گذاری، عدم وجود استراتژی شفاف در بانک‌ها برای همکاری و شرایط کلان سیاسی و اقتصادی کشور به ویژه تحریم‌ها بوده و راهبردهایی از جمله تدوین استانداردها و قوانین جدید متناسب با نیاز استارت‌آپ‌ها و به‌ویژه تسهیل فرآیندهای بانکداری باز و ترسیم نقشه راه تحول دیجیتال صنعت بانکداری با همکاری ذی‌نفعان کلیدی، می‌تواند به توسعه استارت‌آپ‌ها منجر شود.

**واژه‌های کلیدی:** استارت‌آپ، عوامل و موانع، فرآیند توسعه، فناوری مالی (فین تک)

## مقدمه

بانک‌ها تا مدت‌ها تنها بازیگر اصلی حوزه پولی و بانکی در جهان بودند، اما با وقوع بحران مالی در سال ۲۰۰۸ و کاهش اعتماد مردم به بانک‌ها، افزایش ضریب نفوذ تلفن همراه از و گسترش سریع اینترنت و فناوری‌های حاصل از آن، زمینه را برای پیدایش بازیگران جدیدی به نام فناوری‌های مالی<sup>۱</sup> یا فین‌تک‌ها فراهم آورد. این کسب‌وکارهای نوپا با ایجاد نوآوری، شیوه‌های بانکداری سنتی را متحول کرده و به ارائه خدمات هوشمندانه‌تر با هزینه کمتر و سرعت و کیفیت بالاتر به مشتریان می‌پردازند (Nicoletti, ۲۰۱۷). آنها با تمرکز بر حوزه‌های مختلف «بانکداری خرد» یعنی حوزه‌های پرداخت، مدیریت ثروت، وام‌دهی، تأمین مالی جمعی و بیمه، چشم‌انداز مالی متنوع‌تر و گسترده‌تری را وعده می‌دهند و موجب کاهش هزینه‌های عملیاتی، هدف‌گذاری بیشتر بر بازارهای خرد و ارائه خدمات شخصی‌شده بیشتر به مشتریان نسبت به بانک‌ها و مؤسسات مالی سنتی می‌شوند. فین‌تک‌ها در جهان تنها به دلیل جدید بودن و خاص بودنشان مورد استقبال قرار نگرفته‌اند، بلکه آن‌چه که فین‌تک‌ها را ارزشمند ساخته، ارائه خدمات مالی و بانکی با هزینه تراکنش پایین، سریع و فراگیری است که نظام بانکداری سنتی به‌طور مطلوبی قادر به پاسخ‌گویی به آنها نیست. همین امر حضور و فعالیت این رقبا و بازیگران جدید را در بازار خدمات و تراکنش‌های مالی پراهمیت کرده است (McKinsey & Company, ۲۰۱۶).

فرآیند توسعه و رشد فین‌تک‌ها در جوامع و کشورهای مختلف تحت تأثیر عوامل و موانع اجتماعی، اقتصادی، قانونی و سیاسی گوناگونی نظیر وجود نیروهای با استعداد و متخصص، میزان سرمایه‌گذاری روی ایده‌ها، سیاست‌ها و سازوکار قانون‌گذاری، برنامه‌های دولت، قوانین مالیاتی، ظرفیت و تقاضای جامعه، کسب اعتماد اجتماعی، میزان دسترسی، ضریب نفوذ فناوری ارتباطی، کیفیت زیرساخت‌ها، امنیت سایبری و نظایر آن است (European Parliament, ۲۰۱۹). نتایج برخی مطالعات نشان می‌دهند که اگرچه بحران مالی سال ۲۰۰۸،

---

۱. Financial technology (Fin-tech)

پیشرفت در فناوری موبایل، کاهش اعتماد مشتریان به مؤسسات مالی، تغییر مدل‌های کسب و کار و تحول در ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، به‌عنوان عوامل ظهور فین‌تک‌ها مطرح هستند اما ابهامات سیاسی و مقررات تنظیمی، انتظارات فزاینده از فین‌تک‌ها و مشکلات مرتبط با مالکیت و امنیت سایبری، به‌دست آوردن اعتماد مشتریان، ایجاد جریان درآمدی پایدار، رقابت با بزرگان صنعت و... از جمله چالش‌های اساسی فراروی فرآیند توسعه فین‌تک‌ها هستند (Hardie & Gee, ۲۰۱۸; Erman, ۲۰۱۷; Lee & Shine, ۲۰۱۸).

در ایران نیز با توجه به این که استارت‌آپ‌های فین‌تک به یک عرصه بسیار حساس و قانون‌گذاری شده خدمات مالی ورود کرده‌اند، رشد و توسعه آنها تحت تاثیر شرایط مختلف سیاسی و اقتصادی و تصمیم‌های نهادهای قانونی و سیاستگذاری است تا جایی که در سال ۱۳۹۶ در ایران تعدادی از استارت‌آپ‌های فعال فین‌تک در حوزه پرداخت (یعنی زرین‌پال، آی‌دی پی، پی‌پینگ و باهمتا) در یک روز از سوی نهادهای قضائی فیلتر شوند و برای تراکنش‌های مالی مشتریان و کاربران حقیقی و حقوقی آنها مشکلات جدی پدید آید. همچنین براساس جدیدترین گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس در سال ۱۳۹۸، مشکل نظام کارمزد و مرتفع نشدن مشکلات در حوزه کیف پول از مهم‌ترین موانع توسعه فین‌تک‌ها به‌ویژه در حوزه پرداخت است (گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۳۹۸).

این در حالی است که کشور ایران با ضریب نفوذ ۸۷ درصدی اتصال به اینترنت و ضریب نفوذ بیش از ۱۰۰ درصدی تلفن همراه (سی.آر.آ، ۱۳۹۸)، جوانی جمعیت (بیش از ۲۴ میلیون جوان) و تعداد چشم‌گیر فارغ‌التحصیلان حوزه‌های مالی و فناوری، یکی از جوامع دارای پتانسیل زیاد برای توسعه استارت‌آپ‌های فین‌تک است.

به‌نظر می‌رسد که زمینه‌ها، ظرفیت‌ها و چالش‌ها و موانع توسعه فین‌تک‌ها محدود به موارد مذکور نیست و انجام یک مطالعه جامع مبتنی بر شواهد عینی و براساس تجربه بنیانگذاران فین‌تک‌ها و خبرگان بانکی برای تبیین و تحلیل آنها ضروری می‌باشد. بنابراین هدف اصلی

مطالعه حاضر، بررسی عوامل (توانمندسازها) و موانع (بازدارنده‌ها) در فرآیند توسعه کسب‌وکارهای نوپای در حوزه فناوری مالی یا فین‌تک‌ها در ایران است.

### مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فین‌تک<sup>۱</sup> خلاصه شده دو واژه فناوری<sup>۲</sup> و خدمات مالی<sup>۳</sup> است که به معنی کلی استفاده از فناوری در ارائه خدمات مالی است. اگرچه صاحب‌نظران ظهور جدی این پدیده در قالب کسب‌وکارهای نوپا را حدوداً از سال ۲۰۰۸ معرفی می‌کنند، اما تولد مفهوم فین‌تک به معنای فناوری مالی به قرن نوزدهم باز می‌گردد، یعنی زمانی که بانک‌های آمریکایی و اروپایی از طریق تلگراف و ارسال پیام‌های رمزنگاری شده مبتنی بر کد مورس، روند نقل و انتقالات اطلاعات مالی را سرعت بخشیدند که این مفهوم بعدها برای خودپرداز و ابزارهای خدمات مالی و بانکداری الکترونیک نیز استفاده شد (CBInsights, ۲۰۱۸). اما از آنجا که هدف مطالعه حاضر بررسی استارت‌آپ‌های فین‌تک است، لذا مفهوم کسب و کاری آن مدنظر است. شوفل<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)، در مطالعه‌ای جامع به بررسی تعاریف بیش از ۲۰۰ مقاله علمی درباره فین‌تک پرداخته و فین‌تک را کاربرد نوآورانه فناوری در ارائه خدمات مالی تعریف کرده است. بر اساس تعریف مکنزی (۲۰۱۵)، فین‌تک‌ها بازیگران جدیدی در حوزه خدمات مالی هستند که با تکیه بر نوآوری‌های فناورانه، مزیت رقابتی، اقتدار و حکمرانی و انحصار مؤسسات مالی به ویژه بانک‌های سنتی را به چالش می‌کشند (Mackenzie, ۲۰۱۵). فین‌تک‌ها، بانک نیستند اما بسیاری از خدمات بانکی را ارائه می‌دهند. آن‌ها سرویس‌های مختلفی نظیر پرداخت فرد به فرد، تأمین مالی جمعی، پرداخت‌ها با شرایط متنوع و ده‌ها سرویس مالی دیگر را با استفاده از موبایل و اینترنت و شبکه‌های اجتماعی به گونه‌ای انجام می‌دهند که مشتری سهولت بیشتری را

۱. Fintech

۲. Technology

۳. Financial

۴. Schueffel

احساس کرده و کارمزد کمتری هم می‌پردازد (Bhandari, ۲۰۲۰). به‌عنوان مثال پی‌پال<sup>۱</sup> که یکی از بزرگ‌ترین فین تک‌های دنیا است عملاً با یک ایده ساده پرداخت براساس ایمیل شکل گرفت و اکنون از بسیاری از بانک‌های دنیا بزرگ‌تر و قدرتمندتر است (Reddy, ۲۰۱۷). فین تک‌ها ظهور کرده‌اند تا ناکارآمدی‌های موجود در فرآیندهای بانکی را با ارائه خدمات بهتر به مشتری نهایی پوشش دهند. به‌عنوان مثال استارت آپ کیک‌استار<sup>۲</sup> با ارائه یک پلتفرم تأمین مالی جمعی، شرایطی را فراهم کرده تا صاحبان ایده بتوانند از طریق آن برای شروع پروژه‌های خود سرمایه جذب نمایند<sup>۳</sup>. حوزه‌ای که توسط مؤسسات سنتی کاملاً نادیده گرفته شده بود. همچنین استارت آپ «ام‌پسا»<sup>۴</sup> در کنیا با فراهم کردن امکان تبادلات مالی موبایلی، توانسته است، بیش از ۲۰ میلیون نفر کنیایی را وارد شبکه مالی نماید که بسیاری از آنها پیش از این به هیچ سرویس مالی دسترسی نداشتند (Nicoletti, ۲۰۱۷).

استارت آپ‌های فین تک برای نقش آفرینی در عرصه پولی و بانکی به مجموعه عوامل دیگری از جمله توسعه‌دهندگان فناوری، مؤسسات مالی سنتی، مشتریان مالی و دولت (قانون‌گذاران مالی، سازمان و نهادهای قانون‌گذار) وابسته هستند که با همدیگر اکوسیستم فین تک را تشکیل می‌دهند. این عناصر با هم در ایجاد نوآوری، تحرک اقتصادی، تسهیل رقابت و همکاری و در نهایت فایده رساندن به مصرف‌کنندگان در صنعت مالی مشارکت می‌کنند (Lee & Shine, ۲۰۱۸). در واقع مؤسسات مالی سنتی برای گذار به بانکداری دیجیتال و پاسخگویی به نیاز روز مشتریان و کسب و کارها، به کمک و همراهی فین تک‌ها به‌عنوان شرکت‌هایی تخصصی و چابک و فناوری محور نیازمندند، چرا که ساختار بزرگ و فرآیندهای پیچیده بانک‌ها به آنها امکان خلق نوآوری به تنهایی را نمی‌دهد. از طرف دیگر، استارت آپ‌های فین تک نیز به اعتماد مردم به مؤسسات مالی سنتی که طی سال‌های طولانی به‌دست آمده و

---

۱. PayPal

۲. Kickstarter Start up

۳. <https://www.Kickstarter.com>

۴. M-Pesa

همین طور به پایگاه داده مشتریان نزد مؤسسات مالی سنتی نیاز دارند. در واقع فین تک‌ها با اعمال تغییرات فنی می‌کوشند تا تمام خدمات بانکی (احراز هویت، امکان باز کردن حساب، گرفتن وام، مدیریت مالی و ...) را در بستر ابزارهای موبایلی به مشتریان عرضه کنند و بانک‌های دیجیتالی که از دل فین تک‌ها ظهور می‌کنند این توانایی را دارند که با توجه به چابکی ساختاری به دست آمده به کمک فناوری، تجربه منحصر به فردی را به کاربران خود ارائه دهند. همچنین با سرعت بیشتر و هزینه کمتر نسبت به بانک‌های سنتی عمل نمایند ( Gulamhusein (wala et al., ۲۰۱۷).

در خصوص فرآیند توسعه استارت‌آپ‌های فین تک یا عوامل و موانع پیش‌رو آنها در ایران، مطالعه مدونی انجام نشده، با این حال برخی مطالعات خارجی در این حوزه عبارتند از؛ مطالعه ورس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای که با هدف بررسی عوامل کلیدی موفقیت استارت‌آپ‌های فین تک و چالش‌های صنعت مالی با استفاده از تکنیک‌های نظریه مبنایی، به تحلیل ۱۰ مصاحبه با مدیران ارشد و مدیران اجرایی استارت‌آپ‌ها و ۸ مصاحبه با سرمایه‌گذاران خطرپذیر پرداخته‌اند. آنها در مطالعه خود ۱۵ عامل کلیدی، شامل ۹ عامل عمومی (کارآفرین، تیم، سرمایه، تناسب محصول و بازار، ایده و اجرا، یادگیری مداوم، استفاده مشتری، بین‌المللی کردن و شبکه‌سازی) و ۶ عامل ویژه‌ی استارت‌آپ‌های فین تک (مزیت فناوری، اطلاع و آگاهی نسبت به قوانین و مقررات، تمرکز بر روی مدل‌های B۲B، مشارکت‌های ضروری، پتانسیل رشد، گزینه‌های خروج سرمایه‌گذاران ریسک‌پذیر)، اثرگذار بر موفقیت استارت‌آپ‌های فین تک را شناسایی کرده‌اند (Werth et al., ۲۰۱۹).

لی و شاین<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) به بررسی چالش‌های استارت‌آپ‌های فین تک پرداخته‌اند و به شش چالش اساسی که استارت‌آپ‌های فین تک و مؤسسات مالی سنتی در دوره نوآوری مخرب با آن مواجه هستند، اشاره می‌کنند. این چالش‌ها عبارتند از: چالش مدیریت مشتری، چالش

---

۱. Werth et al.

۲. Lee & Shine

قوانین و مقررات، چالش یکپارچه‌سازی فناوری، چالش امنیت و حریم خصوصی، چالش مدیریت ریسک. سال<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی به‌معرفی فرصت‌ها و مزایای شرکت‌های فین تک در بازارهای نوظهوری مانند چین و هندوستان و کنیا پرداخته‌اند و اشاره می‌کنند که نوآوری‌های مالی از قبیل پول همراه<sup>۲</sup> در این کشورها که مؤسسات مالی سنتی هیچ سرویس متعددی برای جابه‌جایی پول ندارند می‌تواند بسیار کارساز باشد. خدمات فین تک‌ها در این کشورها باعث بهبود قابل ملاحظه‌ای در افزایش دسترسی‌ها برای مشتریان با سطح درآمد پایین و کاهش هزینه برای بانک‌ها شده است (Saal & et al., ۲۰۱۷).

مؤسسه کاپجمنی<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) نیز به بررسی مهم‌ترین مزیت رقابتی فین تک‌ها در ارائه خدمات مالی در مقایسه با رقبای سنتی خود یعنی بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری از دیدگاه صاحبان کسب و کارها پرداخته است. نتایج نشان داده که مهم‌ترین مزیت رقابتی فین تک‌ها شامل چابکی بیشتر در غیاب موانع قانونی، بهبود تجربه مشتری، توسعه محصول جدید، نوآوری در خدمات و محصولات جدید، کاهش هزینه‌ها و مدیریت داده بهبود یافته است (Capgemini & EFma Co. ۲۰۱۸).

مطالعه تویتس (۲۰۱۶) که با هدف شناسایی موانع و عوامل همکاری مؤثر استارت آپ‌های فین تک با بانک‌ها در آفریقای جنوبی و با استفاده از تحلیل مصاحبه با مدیران اجرایی بانک‌ها و کارآفرینان استارت آپ‌های فین تک انجام شده، نشان می‌دهد که عواملی مانند ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان، تمایل به ریسک، شبکه‌سازی، اثر بهره‌وری، اثر کاهش هزینه‌ها، اثر کارایی، اثر جایگزینی به‌عنوان عوامل توانمندساز و موانعی همچون کمبود سرمایه، بی‌تجربگی مؤسسان، کمبود نیروی متخصص خارج از هسته اصلی کار و ... در همکاری فین تک‌ها با بانک‌ها مؤثر هستند (Thwaites, ۲۰۱۶).

۱. Saal

۲. Mobile money

۳. Capgemini

مطالعه دیوانداری و باقری (۱۳۹۱) که به بررسی سطح نوآوری در صنعت بانکداری ایران و مقایسه آن با میانگین سطح نوآوری کشورهای منطقه منا با استفاده از روش شناسی مجمع اقتصاد جهانی پرداخته است، نشان می‌دهد که در سنجش سطح نوآوری، امتیاز ۳۲/۳ برای صنعت بانکداری ایران، رتبه پایینی را نسبت به کشورهای منطقه منا برای این صنعت نشان می‌دهد. همچنین پاسخ‌گویان اظهار داشته‌اند که نوآوری در صنعت بانکداری در ایران بیشتر در فرآیند ارائه خدمات روی می‌دهد تا در خلق محصولات جدید. این در حالی است که خلق محصول جدید باعث بهبود سطح کلی نوآوری و رقابت‌پذیری در صنعت می‌شود.

با بررسی مبانی نظری و پیشینه تجربی می‌توان گفت که فین‌تک‌ها به یکی از بازیگران ارائه خدمات مالی در دوره کنونی تبدیل شده‌اند. اما این کسب و کارهای نوپا در فرآیند رشد و توسعه خود تحت تأثیر کلان روندهایی نظیر دیجیتالی شدن و تحولات اجتماعی و اقتصادی جهانی و ملی هستند. با وجود گذشت یک دهه از حضور و فعالیت فین‌تک‌ها در جهان، مطالعات محدودی در مورد عوامل توانمندساز و موانع بازدارنده آنها انجام گرفته است. در ایران نیز مطالعات علمی و تجربی دقیق در حوزه فین‌تک‌ها اندک هستند و کمتر به موانع و عوامل توسعه فین‌تک‌ها به صورت جامع پرداخته شده است. از این‌رو می‌توان گفت که مطالعه حاضر از نظر هدف و رویکرد، جدید و جامع بوده و به دلیل احصای مؤلفه‌ها و شرایط و موانع فراروی فعالیت فین‌تک‌ها، نتایج آن می‌تواند به تصمیم‌سازی و سیاست‌گذاری صحیح در حوزه فین‌تک‌ها به عنوان بازیگران مالی جدید در نظام اقتصادی کشور یاری رساند.

## روش‌شناسی

این پژوهش از منظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها با توجه به ماهیت پژوهش، از نوع پژوهش‌های کیفی است. برای نیل به هدف پژوهش، از رویکرد نظام‌مند نظریه داده بنیاد<sup>۱</sup> استفاده شده است. ایده‌ی اصلی استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد، این است که به جای آزمون فرضیه‌ها، از گزارش کلامی افراد در مورد تجارب‌شان به عنوان داده، به منظور فراهم

۱. Systematic Grounded theory



کردن مجموعه‌ای از مفاهیم نظری که به بهترین شکل داده‌ها را توصیف کند، استفاده گردد (اشتراوس و کوربین<sup>۱</sup>، ۱۳۹۰). در واقع علت استفاده از نظریه داده‌بنیاد، بیان جدیدی از پدیده فناوری‌های مالی نوظهور در صنعت بانکداری در ایران است. گردآوری داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه عمیق با ۱۳ نفر و در دو گروه انجام شد. گروه اول، ۸ نفر از هم‌بنیان‌گذاران استارت‌های فین‌تک (با تجربه عملی راه‌اندازی و تجاری‌سازی حداقل یک نرم‌افزارها یا اپلیکیشن در حوزه‌های بانکی و پرداخت و...) و گروه دوم، ۵ نفر از مدیران و خیره‌های بانکی در حوزه فین‌تک (با تجربه بیش از ۵ سال فعالیت در حوزه‌های سیاست‌گذاری یا فناوری اطلاعات در بانک‌های دولتی و خصوصی) بودند. با توجه به هدف تحقیق، از نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب نمونه‌ها استفاده شد و انجام مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. این امر در نمونه یازدهم محقق شد اما برای اطمینان از کفایت داده‌ها، ادامه مصاحبه تا نمونه سیزدهم انجام گرفت. سؤالات مصاحبه شامل پرسش‌های کلیدی در مورد دلایل و زمینه‌های ظهور استارت‌آپ‌های فین‌تک در ایران، وضعیت موجود آنها، نحوه مواجهه قانون‌گذار و بانک‌ها (حذف و انکار، رقابت و یا همکاری و سرمایه‌گذاری) با آنها، چالش‌ها و فرصت‌های و پیش‌روی کارآفرینان و هم‌بنیان‌گذاران در مسیر راه‌اندازی استارت‌آپ‌های‌شان، راه‌کارهای حل مسائل و رفع چالش‌ها و پیامدهای آن و ... بودند. به‌منظور تأمین اعتماد و روایی پروتکل مصاحبه ضمن مرور پژوهش‌های قبلی از ترکیب چارچوب چهار مرحله‌ای IPR (پالایش پروتکل مصاحبه)<sup>۲</sup> کاستیلو - مونتویا<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) و مدل شش پرسش کلیدی (۶WH)<sup>۴</sup> استفاده شد و با انجام پیش‌مصاحبه و دریافت نظرات خبرگان پروتکل مصاحبه طی چند مرحله مورد بازنگری قرار گرفت. تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد کدگذاری سه مرحله‌ای اشتراوس و کوربین و با نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۴</sup> انجام شد. بدین ترتیب که طی کدگذاری باز، داده‌ها به

۱. Strauss and Corbin

۲. Interview protocol refinement (IPR)

۳. Castillo- Montoya

۴. MAXQDA

کوچک‌ترین واحد خود شکسته و مقوله‌ها و مشخصه‌های آنها کشف شد. در کدگذاری محوری، رابطه بین مقوله‌ها شناسایی و مقوله‌های محوری، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها، تعیین گردید در پایان و در کدگذاری انتخابی ارتباط بین مقوله محوری با سایر مقوله‌ها برقرار و مدل نهایی تکوین شد.

### یافته‌ها

#### الف) توصیف جمعیت‌شناختی

جمعاً ۱۳ مصاحبه با کارشناسان، کارآفرینان و هم‌بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌های فین‌تک انجام گرفت که از میان آنها ۱ نفر زن و ۱۲ نفر مرد بودند. ۸ نفر از مصاحبه‌شوندگان در حوزه‌های مختلف فین‌تک فعال بوده و بین ۲۶ الی ۳۵ سال سن داشتند. ۵ نفر از مدیران خبره در حوزه فین‌تک‌ها از بانک‌های خصوصی و دولتی حضور داشتند.

#### ب) فرآیند تحلیل داده‌ها

هر مصاحبه به‌طور متوسط ۴۰ الی ۹۰ دقیقه به‌طول انجامید. پس از انجام هر مصاحبه ابتدا متن کامل مصاحبه ضبط شده، پیاده‌سازی می‌شد تا شرایط مناسب برای کدگذاری فراهم گردد. کدگذاری مصاحبه‌ها در سه مرحله انجام و در هر مرحله، محقق به‌طور دائم به متون مصاحبه‌ها مراجعه و برخی از کدها را حذف یا کدهای جدیدی را اضافه می‌کرد. این روش رفت و برگشتی آن‌قدر ادامه یافت تا پژوهش به مرحله‌ی اشباع نظری رسید. طی سه مرحله کدگذاری، تعداد ۱۴۲ کد باز، ۱۵ کد محوری و ۶ کد انتخابی استخراج شد. در پایان به‌منظور سنجش قابلیت اعتبار ۱ مدل ارائه شده در این پژوهش از دو شاخص «تناسب» و «کاربردی بودن» استفاده شد (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۰، ص ۱۴۷). در شاخص تناسب، نتایج پژوهش باید برای مشارکت‌کنندگان قابل قبول باشد. برای این منظور، نتایج برای دو نفر از مشارکت‌کنندگان ارسال و از نظر آنها تأیید شد. در بعد کاربردی بودن، یافته‌های پژوهش هم باید به دانش موجود در حوزه مورد مطالعه بیفزاید و هم بتوان از آن برای درک و مدیریت

عملی موقعیت‌های پیش‌رو در حوزه مربوطه استفاده کرد که کاربردی بودن نتایج نیز با استفاده از نظر دو نفر از مشارکت‌کنندگان تأیید شد.

**مقوله محوری (پدیده اصلی):** مقوله‌ای محوری است که همواره در داده‌ها ظاهر می‌شود و تمامی مقوله‌های اصلی دیگر به آن مربوط شوند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۰). بر این اساس مقوله محوری در این پژوهش «توسعه استارت‌آپ‌های فین تک» انتخاب شد.

**عوامل علی:** این عوامل که حاصل شرایط علی یا شرایط مقدم هستند، رویدادهایی را دربر می‌گیرد که به وقوع یا گسترش پدیده‌ای می‌انجامد یا به مجموعه علل و شرایطی گفته می‌شود که کنشگر را ترغیب به روی آوردن به رفتاری خاص می‌کند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۰). بر این اساس، مشارکت‌کنندگان، مهم‌ترین عوامل علی تأثیرگذار بر فرآیند ظهور و توسعه استارت‌آپ‌های فین تک را ناکارآمدی نظام بانکداری در ارائه خدمات به مشتریان خرد، تحولات فناوری و تحولات اجتماعی و فرهنگی می‌دانند. (جدول ۱)

جدول ۱. کدهای شرایط علی

مقوله	مقوله فرعی (مفهوم)	مؤلفه
شرایط علی	ناکارآمدی بانک‌ها در ارائه خدمات خرد به مشتریان	عدم وجود نوآوری در بانک‌ها و رقابت براساس نرخ سود، ارائه خدمات یکسان به تمام مشتریان، عدم وجود نظام مدیریت ریسک و اعتبارسنجی، تأکید بر دارایی و عدم توجه به داده‌های مشتریان (دارایی محوری بانک‌ها)
	تحولات اجتماعی و فرهنگی	تغییرات جمعیت‌شناختی و افزایش جمعیت مشتریان نسل زد بانک‌ها، شکل‌گیری طبقه متوسط تحصیل کرده، تغییر عادات مصرف‌کنندگان (استفاده از گوشی تلفن همراه برای خرید، خرید در وب سایت‌های و شبکه‌های اجتماعی و....)، بالا رفتن فشار از مشتریان و سطح انتظارات برای دریافت خدمات سریع‌تر و بهتر.
	تحولات فناوری	به‌کارگیری فناوری‌های جدید مانند: اینترنت اشیا، هوش مصنوعی، رایانش ابری، فناوری بلاکچین، تحلیل‌های پیشرفته و محاسبات شناختی و بیگ دیتا در کسب‌وکارها و بانک‌ها و مؤسسات مالی

**شرایط زمینه‌ای:** عوامل برون‌زایی هستند که تحت کنترل کارآفرینان یا هم‌بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها نیستند ولی روی آنها تأثیر می‌گذارند.

در بعد زمینه‌ای اکثر مشارکت‌کنندگان به شرایط کلان اقتصادی کشور به‌ویژه تحریم‌ها، چالش‌های قانون‌گذاری، عدم وجود استراتژی شفاف در بانک‌ها برای همکاری با فین تک‌ها و چالش‌های مدیریت مشتریان اشاره داشتند که در این پژوهش از آنها به‌عنوان عوامل بازدارنده

در فرآیند توسعه استارت‌آپ‌های فین‌تک نام برده می‌شود (جدول ۲). به‌عنوان مثال مشارکت‌کننده (P۶)، در مورد مشکل توسعه بازار به‌خارج از مرزهای کشور به‌دلیل تحریم‌ها چنین می‌گوید: «ما به‌عنوان یک استارت‌آپ در حوزه پی‌اف‌ام (مدیریت دارایی‌های شخصی) زمانی می‌تونیم بزرگ شیم که در ده، بیست تا کشور محصول‌مان را ارائه کنیم، آن‌وقت بازار هدف ما به‌جای جمعیت ۵۰ میلیون بالای ۱۸ سال ایران می‌شد جمعیت ۵۰۰ میلیونی بالای ۱۸ سال شمال آفریقا و خاورمیانه. خوب اگر از این جمعیت، یک دهم درصد، هم از محصول ما استفاده می‌کردند، می‌شد به عدد قابل توجهی... اما تو ایران ما خودمان را هم بکشیم نمی‌تونیم ۵۰۰ هزار نصب بگیریم و این خیلی لطمه می‌زنه به کسب‌وکارهای ما... در واقع به‌خاطر تحریم‌ها ما هر محصولی که تولید می‌کنیم هر چند هم که خوب باشه و قابل رقابت با نمونه‌های خارجی، اما باز هم فقط توی ایران مصرف می‌شه و هر سرویس داریم بازارش فقط داخل ایران است.»

مشارکت‌کننده (P۷)، در مورد خلأ قانونی فین‌تک‌ها می‌گوید: «یکی از مهم‌ترین چالش‌های ما خلأ قانونی از سمت قانون‌گذار است. طوری که در این خلأ قانونی بانک مرکزی، بورس، قوه قضاییه، پلیس فتا و حتی وزارت اطلاعات... همه درگیر هستند. بر اساس قوانین ما، جایی که خلأ قانونی هست عملاً قانون‌گذار و مجری قانون و قوه قضاییه حق ندارد جلو اون فعالیت را بگیرد تا زمانی که بتواند قانون‌گذاری بشه. اما متأسفانه این قوانین رعایت نمی‌شود. جایی که خلأ هست همه سلیقه‌ای رفتار می‌کنند. کندی رگولاتور برای مشخص نمودن چارچوب‌ها و قوانین و مقررات جدید در این خصوص به این موضوع دامن زده است.» (P۴) هم، در خصوص عدم وجود استراتژی شفاف در بانک‌ها برای همکاری با فین‌تک‌ها بیان می‌دارد که: «... ما هنوز در کشورمان اکوسیستمی نداریم که تمام بانک‌ها در آن ملزم باشند تا ای‌پی‌آی‌هایشان را در اختیار فین‌تک‌ها بگذارند. مثلاً در اتحادیه اروپا قانون پی‌اس‌دی تو ۱ را داریم که طبق آن همه بانک‌ها ملزم شده‌اند، ای‌پی‌آی‌شان را در اختیار فین‌تک‌ها بگذارند تا استارت‌آپ‌های فین‌تکی هم بتوانند کسب‌وکار مورد نظر خود را اجرا کنند. در ایران چون هنوز

چنین قانونی وجود ندارد، تا حدودی دسترسی تیم‌ها به آی‌پی‌آی محدود است و بانک‌ها هم در این خصوص سلیقه‌ای عمل می‌کنند». مشارکت‌کننده (P9)، در خصوص اعتماد مشتریان به محصولات فین تک‌ها اظهار می‌دارد: «یک سری بحث در بانکداری باز مطرح هست، مثل این که تو بری به اپلیکیشن اسنپ که اجازه بدی که به اطلاعات بانکی تو دسترسی پیدا کنه و هر بار که استفاده می‌کنی از حساب تو کم بکنه. یا هر ماه مبلغ قبض موبایل از حساب کم بشه. در حال حاضر ما هم داریم به مشتریان بانک‌ها، سرویس پی‌اف‌ام<sup>۱</sup> مان (مدیریت مالی شخصی) را می‌دهیم. اما متأسفانه کاربر اعتماد نمی‌کند که استفاده کنه. اما فکر کنم که این فرهنگ‌سازی ۵ تا ۱۰ سال آینده ایجاد بشه. توی دنیا روی کردیت کارت‌ها (کارت‌های اعتباری) داره این اتفاق می‌افته... اما در ایران هنوز شروع هم نشده. البته شروع شده هااا. اما خیلی کم....»

## جدول ۲. کدهای شرایط زمینه‌ای

مؤلفه	مقوله فرعی (مفهوم)	مقوله
کمبود یا نبود سرمایه‌گذار خطرپذیر، مشکل انتقال دانش و فناوری و توسعه بازار به خارج از مرزهای کشور، از بین رفتن برخی فین تک‌ها (فین تک‌های انتقال ارز یا رمیتنس‌ها) به واسطه تحریم‌ها، مشکل دریافت گواهینامه‌های (لایسنس) بین‌المللی.	شرایط کلان اقتصادی به ویژه تحریم‌ها	شرایط زمینه‌ای (بازدارنده‌ها و موانع)
خلأ قانونی در خصوص فین تک‌ها، لختی و کندی قانون‌گذار، عدم اولویت مسائل فین تک‌ها برای قانون‌گذار، دستوری کردن فضای فعالیت برای فین تک‌ها (دادن مجوز به جای مشخص نمودن چارچوب‌ها و خطوط قرمز)، بروکراسی‌های پیچیده اداری، فیلتر کردن فین تک‌ها، عدم آشنایی مراجع قضایی با مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها، عدم یکپارچگی سرویس‌های احراز هویت.	چالش‌های قانون‌گذاری	
عدم همکاری بانک‌ها با فین تک‌ها در به اشتراک‌گذاری داده، فراهم نبودن زیرساخت بانکداری باز، تمایل به انحصاری کردن فین تک‌ها از سوی بانک‌ها.	عدم وجود استراتژی شفاف در بانک‌ها برای همکاری با فین تک‌ها	
اعتماد مشتریان به محصولات فین تک‌ها، حفظ امنیت و حریم خصوصی مشتریان، عدم تعیین تکلیف در مورد مالکیت داده‌های مشتریان در بانک‌ها	چالش مدیریت مشتریان	

**شرایط مداخله‌گر:** شرایطی هستند که تحت کنترل عوامل درونی از جمله مدیران و هم‌بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها هستند. این شرایط، تأثیرگذاری عوامل علی و زمینه‌ای را در

۱. Personal finance management (PFM)

فرآیند توسعه استارت آپ‌ها تسهیل یا دشوار می‌سازند. در این پژوهش این عوامل تحت عنوان عوامل توانمندساز کدگذاری شدند. از جمله عوامل توانمندساز، ویژگی‌های فردی و کارآفرینانه هم‌بنیان‌گذاران (مانند تلاش و پشتکار بنیان‌گذاران در عین ناامیدی، ریسک‌پذیری، استقلال طلبی و...) و قابلیت‌های استارت‌آپی مانند؛ چابکی و سرعت در بازار، ظرفیت نوآوری، تخصص در فناوری، تمرکز بر مجموعه محصولات محدود، فشار قانون‌گذاری کمتر، تجربه مشتری بهتر اشاره کرد (جدول ۳). در مورد (P۲) در مورد ریسک‌پذیری می‌گوید: «آدمایی که توی بانک هستند نه ریسک‌پذیرند، نه دغدغه‌شون نوآوری، و نه آدم با انگیزه‌ای هستند، بلکه فقط کارهایی را که بهشون محول میشه را انجام می‌دهند. ولی استارت آپ‌ها با پرسنل‌هاشون یکی هستند، چون آدم‌ها فاندرا (بنیان‌گذار) هستند و همه کار می‌کنند برای هدف‌شان و خودشان را صاحب کسب‌وکار می‌بینند». مشارکت‌کننده (P۶)، نیز در مورد تخصص در فناوری می‌گوید که: «... بانک نمی‌تونه تو همه حوزه‌ها از نظر فنی و دانش کار کنه. چون از نظر زمان و هزینه براشون به صرفه نیست. بهترین حالتش این هست که بانک‌ها، فین‌تک‌ها و گروهی که همه عمرش رو گذاشته تو اون حوزه کار می‌کنند و تخصص فنی لازم را دارند، به کار بگیرند».

### جدول ۳. کدهای شرایط مداخله‌گر

مقاله	مقاله فرعی (مفهوم)	مؤلفه
شرایط مداخله‌گر (توانمندسازها)	ویژگی‌های فردی و کارآفرینانه هم‌بنیان‌گذاران	تلاش و پشتکار بنیان‌گذاران در عین ناامیدی، کاهش انتظارات و افزایش صبوری، جسارت و تحمل شکست، استقلال طلبی.
	قابلیت‌های استارت‌آپی	مانند چابکی و سرعت در بازار، ظرفیت نوآوری، تخصص در فناوری، تمرکز بر مجموعه محصولات محدود، فشار قانون‌گذاری کمتر، تجربه مشتری بهتر.

**راهبردها:** برای رسیدن به پیامدها، در پاسخ به پدیده اصلی، باید اقداماتی صورت بگیرد که به آن راهبرد گفته می‌شود. در این مطالعه مهم‌ترین راهبردهایی که مشارکت‌کنندگان برای توسعه استارت‌آپ‌های فین‌تک به آن اشاره داشتند، عبارت بودند از، تدوین استانداردها و قوانین و مقررات جدید برای فعالیت فین‌تک‌ها، ترسیم نقشه راه بانکداری دیجیتال و پیاده‌سازی اصول بانکداری باز (جدول ۴). به‌عنوان مثال، (P۱۱)، در مورد تدوین استانداردها و قوانین و مقررات می‌گوید: «ما قوانین و دستورالعمل‌های درست و حسابی برای فین‌تک‌ها

نداریم. دولت باید یک سری چارچوب‌ها، استانداردها و قوانین جدید برای فین‌تک‌ها وضع بکند تا از این بلا تکلیفی دربیانند. همچنین بحثی که هست و واقعاً در ایران خیلی احتیاج داریم یکی «سند باکس رگولاتوری» هست یکی «سند باکس نرم‌افزاری» که با هم فرق می‌کنند. در سند باکس رگولاتوری باید شرایطی به‌جوری فراهم بشود که تو بری اونجا قوانین رو زیر پا بذاری. اگر کارت درست بود و خطا و کلاهبرداری توش نباشه. اونجا قانون را برات عوض کنند. سند باکس نرم‌افزاری هم که اپلیکیشن یا نرم‌افزاری را تولید کردی بهت اجازه میدن که تو به شرایطی تست کنی ببینی درسته. یعنی می‌گن که تا ۵۰۰ تا یوزر (کاربر) کار کنی، عیب نداره، بعدش اگر دیدیم مشکلی پیش نیاد مجوزهای بیشتر میدیم که بیایی تو واقعیت کار کنی. توی دنیا هم اینطوری هست. خب ما هم تو ایران این چیزها را می‌خواهیم که رشد اولیه بکنیم، بعد قوانین متناسب با ما تغییر کنه».

جدول ۴. کدهای مربوط به راهبردها

مقوله	مقوله فرعی (مفهوم)	مؤلفه
راهبردها	تدوین استانداردها و قوانین و مقررات جدید	تدوین چارچوب‌ها و خطوط قرمز، مشارکت دادن نظرات بازیگران و ذی‌نفعان در هنگام تهیه پیش‌نویس‌های قانونی، ایجاد سند باکس‌های نرم‌افزاری و رقانون‌گذاری
	ترسیم نقشه راه بانکداری دیجیتال	تحول در بخش درونی سازمان (شامل تغییر فرهنگ، اصلاح فرآیندها، به‌روز کردن دستورالعمل‌ها)، تحول در بخش بیرون سازمان (شامل آموزش‌های سواد مالی، بانکی و حقوقی، سرمایه‌گذاری روی فین‌تک‌های موفق، ایجاد شراکت‌های جدید)
	پیاده‌سازی اصول بانکداری باز	تسهیل قانون به اشتراک‌گذاری داده، پیاده‌سازی استانداردهای فنی بانکداری باز مانند استاندارد PSD۲، فرهنگ‌سازی در میان مشتریان، کاهش ریسک‌های مرتبط.

**مقوله‌های پیامدی:** پیامدها، خروجی حاصل از به‌کارگیری راهبردها هستند و در این پژوهش دو دسته کدهای نسبتاً متفاوت با توجه به پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان استخراج شد. یک دسته از مشارکت‌کنندگان با توجه به موانع و چالش‌هایی که در فوق به آنها اشاره شد، معتقد بودند که شرایط برای فین‌تک‌ها در سال‌های اخیر بسیار بحرانی و ناامیدکننده است و دسته‌ی دیگر ضمن اذعان به چالش‌ها و موانع موجود، معتقد بودند که کارآفرینان و بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها با تلاش بیشتر و تعهد به انجام بهترین‌ها، بالاخره می‌توانند به اهداف‌شان دست یابند. (جدول ۵)

جدول ۵. کدهای مربوط به پیامدها

مقوله	مقوله فرعی (مفهوم)	مؤلفه
مقوله پیامدی	رفع موانع و توسعه استارت‌آپ‌های فین تک	رفع چالش‌های قانون‌گذاری، تسهیل فرآیندهای بانکداری باز، بهبود شرایط اقتصادی کشور و رفع تحریم‌ها
	عدم رفع موانع و نابودی استارت‌آپ‌های فین تک‌ها	عدم اهتمام و توجه قانون‌گذار به رفع موانع و چالش‌ها، ادامه فیلترینگ و دخالت‌های مختلف در مواجهه با استارت‌آپ‌ها، عدم همکاری بانک‌ها در به اشتراک‌گذاری داده‌ها با فین تک‌ها، از بین رفتن استارت‌آپ‌های فین تک به دلیل عدم بهبود اوضاع و طولانی شدن فرآیندها

اظهارات دو نفر از مشارکت‌کنندگان به ترتیب در این خصوص عبارت است از: مشارکت‌کننده (P۷): «چالش‌های قانونی برای فین تک‌ها، چالش مرگ و زندگی است و اگر این حل نشود به نظر من سال ۱۳۹۹ سال مرگ فین تک‌ها خواهد بود.» و مشارکت‌کننده (P۱) اظهار داشت: «من در مورد سیاست خارجی چند ساله تحقیق می‌کنم و معتقدم شرایط کشور طی چند سال آینده تغییر خواهد کرد و روبه بهبودی خواهد رفت. آنچه ما در حال حاضر روی آن تمرکز کردیم، ایجاد یک بانکداری مجازی در آینده است و الان داریم سعی می‌کنیم مجوزش را از بانک مرکزی بگیریم. برای رسیدن به این هدف سعی می‌کنیم بهترین‌ها را انجام بدهیم.»



نمودار ۱. مدل توسعه استارت‌آپ‌های فین تک در ایران (منبع: یافته‌های تحقیق)

## بحث و نتیجه‌گیری

در این مطالعه تلاش شد تا عوامل و چالش‌ها و موانع فراروی توسعه استارت‌آپ‌های فین تک شناسایی و تحلیل شوند. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها در قالب مدل نظام یافته اشتراوس و کوربین ارائه شده است (جدول شماره ۱). در جریان تحلیل مصاحبه‌ها «توسعه



استارت‌آپ‌های فین‌تک» به‌عنوان مقوله محوری در نظر گرفته شد و تغییرات فناوری، تغییرات اجتماعی و فرهنگی (مانند تغییر عادات مصرف‌کنندگان و افزایش انتظارات آنها از بانک‌ها) و ناکارآمدی بانکداری در ارائه برخی خدمات اساسی به مشتریان خرد به‌عنوان عوامل و زمینه‌های اصلی شکل‌گیری استارت‌آپ‌های فین‌تک‌ها در ایران شناسایی شدند. همچنین نتایج پژوهش نشان دادند که مهم‌ترین عوامل مؤثر در توسعه استارت‌آپ‌های فین‌تک، ویژگی‌های فردی و کارآفرینانه هم‌بنیان‌گذاران و قابلیت‌های استارت‌آپی آنها است که در این پژوهش از آنها تحت عنوان توانمندسازها یاد می‌شود. این موارد با نتایج مطالعه مؤسسه کاپجمنی (۲۰۱۸) در مورد مهم‌ترین مزیت رقابتی فین‌تک‌ها در مقایسه با رقبای آنها یعنی بانک‌ها و مؤسسات مالی سنتی مطابقت دارد. همین‌طور مهم‌ترین موانع بر سر راه توسعه استارت‌آپ‌های فین‌تک در ایران، چالش‌های قانون‌گذاری، عدم وجود استراتژی شفاف در بانک‌ها برای همکاری با فین‌تک‌ها و چالش‌های مدیریت مشتریان شناسایی شدند که این موارد با نتایج مطالعه تویس (۲۰۱۶) و لی و شاین (۲۰۱۸) مطابقت دارد. در واقع می‌توان گفت که این موانع توسط عوامل میانجی (مداخله‌گر) تا حدودی تعدیل شده و این امر باعث حرکت و پیشروی استارت‌آپ‌های فین‌تک در ایران به سمت جلو شده است اما ادامه وضع موجود و عدم رفع موانع می‌تواند منجر به تعطیلی بسیاری از استارت‌آپ‌های فین‌تک در آینده شود. بر این اساس، راهبردها در این پژوهش در سه دسته، تدوین استانداردها و قوانین و مقررات جدید (تدوین چارچوب‌ها و خطوط قرمز با مشارکت و همکاری بازیگران و ذی‌نفعان اصلی در هنگام تهیه پیش‌نویس‌های قانونی ایجاد سندباکس‌های نرم‌افزاری و قانون‌گذاری)، ترسیم نقشه راه بانکداری دیجیتال در بانک‌ها و بانک مرکزی (از جمله تحول در بخش درونی سازمان مانند اصلاح فرآیندها، تغییر فرهنگ سازمانی، به‌روز کردن دستورالعمل‌ها و تحول در بخش بیرون سازمان مانند آموزش سواد مالی و بانکی و حقوقی، توسعه سرمایه‌گذاری روی فین‌تک‌های موفق، ایجاد شراکت‌های جدید) و پیاده‌سازی اصول بانکداری باز (مانند تسهیل قانون به اشتراک‌گذاری داده، پیاده‌سازی استانداردهای فنی بانکداری باز مانند استاندارد PSD۲، فرهنگ‌سازی در میان مشتریان، کاهش ریسک‌های مرتبط) دسته‌بندی شدند. از آن‌جا که فناوری و تحولات مربوط به آن همواره جلوتر از قانون و مقررات حرکت می‌کند، لذا به‌وجود آمدن موانع و چالش‌ها در

هر کشوری اجتناب ناپذیر بوده و تحت تأثیر عواملی چون ماهیت اقتصادی کشورها، سیستم‌های مالی سنتی، اولویت مقرراتی، قابلیت‌های فناوری، شرایط مشتریان و پذیرش نوآوری در مناطق مختلف است (World economic, ۲۰۱۷)، اما آگاهی نسبت به فرصت‌ها و اقدام به موقع بر رفع چالش‌ها و موانع پیش‌رو می‌تواند، زمینه‌های لازم برای بهره‌مندی از مزایای نوآوری‌های مالی در کشور را فراهم نماید.

### پیشنهاد‌های کاربردی:

- ◀ تسهیل فرآیندهای همکاری میان فین‌تک‌ها با مؤسسات مالی سنتی
- ◀ تدوین استانداردها و قوانین و مقررات جدید با مشارکت دادن ذی‌نفعان در تهیه پیش‌نویس‌های قانونی و استفاده از نظرات مشورتی در مقیاس وسیع.
- ◀ تشویق و حمایت از سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر در کشور و شفاف نمودن مقررات مربوط به شکست سرمایه‌گذاری‌ها و عدم بازگشت سرمایه.
- ◀ ایجاد محیط‌های تست در قالب سندباکس برای سرعت بخشیدن به ورود مطمئن نوآوری‌ها به محیط کسب‌وکار
- ◀ حفاظت از حقوق کاربران در صورت استفاده از خدمات فین‌تک‌ها و کاهش ریسک‌های مرتبط.

### پیشنهاد‌هایی برای پژوهش‌های آینده:

- ◀ با توجه به این که تمرکز عمده این پژوهش بر روی یکی از اعضای اکوسیستم فین‌تک یعنی استارت‌آپ‌ها صورت گرفته است. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی در مورد سایر اعضای اکوسیستم به‌ویژه مشتریان مالی و میزان رضایت آنها در استفاده از خدمات فین‌تک‌ها و همین‌طور فرصت‌های که برای آنها فراهم آورده صورت بگیرد.
- ◀ از آنجا که یکی از مهم‌ترین عوامل علی‌استخراج شده در این پژوهش، ناکارآمدی بانک‌ها در ارائه خدمات خرد به مشتریان و توانایی فین‌تک‌ها در رفع آنها است. پیشنهاد می‌شود پژوهشی در مورد تجربه‌ها و نمونه‌های موفق استارت‌آپ‌های فین‌تک ایرانی با استفاده از رویکردهای پژوهش کیفی انجام بگیرد.

◀ با توجه به این که یکی از راهبردهای اصلی شناسایی شده در این مطالعه، تدوین نقشه راه بانکداری دیجیتال است، پیشنهاد می‌شود پیمایشی در خصوص میزان تمایل و برنامه‌های مدیران در بانک‌ها خصوصی و دولتی کشور و برنامه‌های آتی آنها برای تدوین نقشه راه بانکداری دیجیتال و استفاده از ظرفیت فین‌تک‌ها برای تحقق آن انجام بگیرد.

## منابع

اشتراوس، آنسلم؛ کوربین، جولیت (۱۳۹۰). مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینیه/ی. ترجمه ابراهیم افشار. تهران: نشر نی.

دیواندردی، علی؛ باقری، تینا (۱۳۹۱). «مقایسه‌ی تطبیقی سطح نوآوری صنعت بانکداری ایران با کشورهای منطقه‌ی منا». فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۵(۳): ۱۴۵-۱۶۴.

مرکز پژوهش‌های مجلس (۱۳۹۸). بررسی وضعیت صنعت فین تک و تدوین برنامه سیاستی توسعه فین تک در ایران (۱): وضعیت فین تک در جهان. معاونت پژوهش‌های زیربنایی و امور تولیدی، دفتر مطالعات انرژی، صنعت و معدن.

Bhandari, Vibha. (۲۰۲۰). *FinTech: A Study of Enablers, Opportunities, and Challenges in the Banking and Financial Services Sector* in: Anshari, M., Almunawar, M.N., Masri, M., Editors, *Financial Technology and Disruptive Innovation in ASEAN*. Pennsylvania, IGI Global, PP: ۱۰۸-۱۱۸.

Capgemini & EFma Company (۲۰۱۸). *World Fintech Report ۲۰۱۸*, Capgemini in collaboration with Efma.

Castillo-Montoya, M. (۲۰۱۶). *Preparing for Interview Research: The Interview Protocol Refinement Framework*. The Qualitative Report, ۲۱(۵): ۸۱۱-۸۳۱.

CBInsights(۲۰۱۸). *Global Fintech Report Q۳ ۲۰۱۸*. New York: NY. ۳(۴): ۱-۷۶.  
Available at: <https://www.cbinsights.com/research/report/fintech-trends-q۳-۲۰۱۸/>

Erman, C. (۲۰۱۷). *Financial Technologies Effect on Financial Services from an Open Innovation Perspective*. Master's Thesis, LAPPEENRANTA University of Technology, Finland.

European Parliament (۲۰۱۹). *Fintech (Financial Technology) and the European Union*.

Gulamhuseinwala, I., Bull T., Lewis, S., (۲۰۱۷). "Fintech is gaining traction and young, high-income users are the early adopters". EY Global Financial Services Institute. *The journal of financial perspective: fintech*, ۳(۳): ۱-۱۷.

Lee, I., & Shin, Y. J. (۲۰۱۸). "Fintech: Ecosystem, Business Models, Investment Decisions, and Challenges". *Business Horizons*, ۶۱(۱): ۳۵-۶۴.

- Mackenzie, A. (۲۰۱۵). "The fintech revolution", *London business school review*. ۲۶ (۳): ۱۲-۲۷.
- Hardie, S., Gee, D., (۲۰۱۸). *Fintech Disruptors Report: Picking Winners, Determining Success in Digital Finance*. MagnaCarta Communication.
- Mckinsey & Company (۲۰۱۶). *Cutting Through the fintech noise; markers of success, imperatives for banks*.
- Nicoletti, B. (۲۰۱۷). *The future of fintech: Integrating Finance and Technology*. Springer International Publishing.
- Saal, Matthew; Starnes, Susan K.; Rehermann, Thomas (۲۰۱۷). "*Digital financial services: challenges and opportunities for emerging market banks (English)*". EMCompass; no. ۴۲. Washington, Bank Group.
- Schueffel, P. (۲۰۱۷). "Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech". *Journal of Innovation Management*, ۴ (۴): ۳۲-۵۴.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (۱۹۹۰). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.
- Thwaites, C.R. (۲۰۱۶). "Unicorns and Fortresses: The Barriers and Enablers to Effective Fintech Start-up Collaboration with South African Banks". Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria
- Werth, O., Rodriguez, D., Nowatschin, J. (۲۰۱۹). "Challenges of the Financial Industry An Analysis of Critical Success Factors for FinTechs". Twenty-fifth Americas Conference on Information Systems, Cancun in Mexico
- World Economic Forum (۲۰۱۷). *Beyond fintech: A pragmatic Assessment of Disruptive Potential Services*.