

تحليل المشهد التنافسي لشركات التكنولوجيا المالية: من منظور تقرير McKinsey الصادر في 2023 حول استراتيجيات النمو والابتكار.

Competitive Landscape Analysis for FinTech Companies: Through the Lens of McKinsey's 2023 Report on Growth and Innovation Strategies.

أحمد بوريش¹، بنعمر بن عيسى²

Bouriche Ahmed¹, Benaissa Benamar²

ahmed.bouriche@cumaghnia.dz، (الجزائر)، مغنية الجامعي -¹

benaissa.benamar@cumaghnia.dz، (الجزائر)، مغنية الجامعي -²

تاريخ الاستلام: 2024/08/15 تاريخ القبول: 2025/06/21 تاريخ النشر: 2026/01/05

ملخص:

يستعرض هذا التقرير التحولات الرئيسية في صناعة التكنولوجيا المالية، مسلطاً الضوء على استراتيجيات النمو والابتكار. يشير التحليل الإحصائي إلى توجه قوي نحو عمليات الاندماج والاستحواذ، بحيث 60% من المديرين التنفيذيين يخططون لذلك. كما يؤكد على أهمية الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة، حيث تخطط 94% من البنوك لزيادة استثماراتها في هذا المجال. يناقش التقرير أيضاً تحديات جذب المواهب والحفاظ على ثقافة الابتكار في ظل بيئة تنافسية متغيرة. هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التحولات الاقتصادية الكلية على صناعة التكنولوجيا المالية واستراتيجيات التمويل والنمو، وتقييم مدى مرونة الشركات في هذا القطاع خلال فترات التصحيح السوقي والضعف الاقتصادي، خلصت النتائج إلى أن نجاح شركات التكنولوجيا المالية يعتمد على قدرتها على الابتكار المستمر، إتباع استراتيجيات نمو مدروسة والحفاظ على ثقافة تنظيمية مرنة.

كلمات مفتاحية: التكنولوجيا المالية، استراتيجيات النمو، الابتكار، عمليات الاندماج والاستحواذ، الاستثمار في التكنولوجيا.

تصنيفات JEL: G21، L86، O31، D41، O33

Abstract:

This report examines the key transformations in the fintech industry, highlighting growth strategies and innovation. Statistical analysis indicates a strong trend towards mergers and acquisitions, with 60% of executives planning such moves. It also emphasizes the importance of investing in modern technology, with 94% of banks planning to increase their investments in this area. The study aimed to analyze the impact of macroeconomic shifts on the fintech industry, financing and growth strategies, and assess the resilience of companies in this sector during periods of market correction and economic pressures. The report discusses challenges in attracting

¹ المؤلف المرسل: بن عيسى بنعمر، الإيميل: omarbenamar603@gmail.com

talent and maintaining a culture of innovation in a changing competitive environment. It concludes that the success of fintech companies will depend on their ability to continuously innovate, follow well-thought-out growth strategies, and maintain a flexible organizational culture.

Keywords: Financial Technology (FinTech), growth strategies, innovation, mergers and acquisitions, technology investing.

JEL Classification Codes: G21, L86, O31, D41, O33

1. مقدمة:

شهدت صناعة التكنولوجيا المالية (Fintech) نمواً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، حيث سجلت زيادة قياسية في رأس المال خلال النصف الثاني من العقد الماضي. فقد ارتفعت تمويلات رأس المال الاستثماري من 19.4 مليار دولار عام 2015 إلى 33.3 مليار دولار عام 2020 بزيادة سنوية قدرها 17% وهذا وفق تقرير (Global Fintech Report 2022). وقد رافق هذا الارتفاع زيادة في عدد الصفقات بنسبة 20% وهذا وفق تقرير (Fintech Growth and Investment Trends, 2021).

كما شهدت الصناعة أداءً أفضل في عام 2021، حيث استفادت من التسارع في الرقمنة الناجم عن الجائحة ونظام مالي مليء بالسيولة، مما أدى إلى زيادة التمويل بنسبة 177% ليصل إلى 92.3 مليار دولار وزيادة عدد الصفقات بنسبة 19% (Fintech, 2023, p. 12). ومع ذلك، كانت هذه الزيادة غير مستدامة، وعادت مستويات التمويل في عام 2022 إلى مستوياتها الطويلة الأجل نتيجة لتصحيح السوق، وتدهور الظروف الاقتصادية الكلية، والصدمات الجيوسياسية التي زعزعت بيئة الأعمال. فقد تراجعت تقييمات التكنولوجيا المالية بشكل كبير، مما أدى إلى انخفاض تمويل رأس المال الاستثماري العالمي من 683.1 مليار دولار في عام 2021 إلى 459.6 مليار دولار في عام 2022 (Report, 2023، صفحة 08). كما انخفض تمويل التكنولوجيا المالية بنسبة 40% من 92 مليار دولار إلى 55 مليار دولار (Trends, 2023، صفحة 07).

1.1 إشكالية الدراسة

تواجه شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) تحديات في تحقيق النمو المستدام وسط بيئة اقتصادية مضطربة وضغط على مصادر التمويل. بينما تواجه هذه الشركات فجوة في التمويل خاصة في مراحل النمو المتقدمة، فإنها تحتاج إلى التكيف مع متطلبات الامتثال التنظيمي وتحقيق التوازن بين الابتكار وإدارة التكاليف.

تكمن إشكالية الدراسة في فهم كيفية تأثير التحولات الاقتصادية الكلية وتصحيحات السوق على استدامة ونمو صناعة التكنولوجيا المالية. بعد الزيادة الاستثنائية في التمويل والنمو السريع، كيف يمكن لصناعة التكنولوجيا المالية التكيف مع التحديات الحالية وكيفية الاستفادة من الفرص المستقبلية؟ وما هي العوامل التي تؤثر على مرونة الشركات في هذا القطاع خلال الفترات الاقتصادية غير المستقرة؟

2.1 فرضيات الدراسة

- ❖ التحولات الاقتصادية الكلية وتصحيحات السوق تؤثر بشكل كبير على استدامة ونمو صناعة التكنولوجيا المالية.
- ❖ مرونة شركات التكنولوجيا المالية خلال الفترات الاقتصادية غير المستقرة تلعب دوراً حاسماً في تحديد قدرتها على التكيف والنمو.
- ❖ الاستمرار في الابتكار وتطوير حلول جديدة يلبي احتياجات العملاء المتغيرة ويعتبر عاملاً حاسماً لنجاح شركات التكنولوجيا المالية في السوق التنافسية.

3.1 منهجية الدراسة

➤ تحليل البيانات الإحصائية: استندت الدراسة إلى تحليل البيانات من تقرير McKinsey، مثل نسب الاندماج والاستحواذ التي يفكر فيها المديرون التنفيذيون، ونسب البنوك التي تخطط لزيادة استثماراتها في تكنولوجيا المدفوعات.

- تقييم استراتيجيات النمو: تم تقييم استراتيجيات النمو من خلال التركيز على الابتكار والتطوير الداخلي والاستحواذ الاستراتيجي، مع مراعاة التحديات في جذب المواهب والحفاظ على ثقافة تنظيمية مرنة.
- استكشاف الفرص المستقبلية: تم استكشاف الفرص التي قد تظهر بفضل الثورة التكنولوجية وكيفية استفادة شركات التكنولوجيا المالية منها لتسريع النمو.

4.1 أهمية الدراسة

تكمن في تحليل كيفية تعامل صناعة التكنولوجيا المالية مع التحولات الاقتصادية الكبيرة وكيفية تأثير تلك التحولات على استراتيجيات النمو والتمويل. الفهم العميق لهذه الديناميكيات يمكن أن يساعد الشركات في تطوير استراتيجيات فعالة للتكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة واستغلال الفرص الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم الدراسة في تقديم رؤى حول كيفية تحقيق الاستفادة والنمو في صناعة التكنولوجيا المالية في ظل بيئة غير مستقرة.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحولات الاقتصادية الكلية على صناعة التكنولوجيا المالية واستراتيجيات التمويل والنمو، وتقييم مدى مرونة الشركات في هذا القطاع خلال فترات التصحيح السوقي والضغوط الاقتصادية. كما تسعى إلى استكشاف الفرص المستقبلية التي يمكن أن تستفيد منها الشركات بفضل الثورة التكنولوجية لتسريع النمو. بالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة توصيات إستراتيجية لشركات التكنولوجيا المالية لمساعدتها على التكيف مع التحديات الاقتصادية وتحقيق الاستفادة النمو.

2. الإطار النظري

التكنولوجيا المالية (FinTech) هي نموذج أعمال مبتكر يجمع بين الخدمات المالية والتكنولوجيا الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي والتشفير. يهدف هذا المجال إلى تحسين كفاءة النظام المصرفي التقليدي من خلال استخدام برامج وخوارزميات متطورة. تصريح بيل غيتس في 1994 بأن

"المصرفية ضرورية، ولكن البنوك ليست كذلك" أصبح أكثر واقعية اليوم، حيث تسعى التكنولوجيا المالية إلى تحسين تجربة المستخدم، وزيادة الإنتاجية، وخفض التكاليف، مما يسهم في الابتكار وتحويل الخدمات المالية. (Varga, 2017, p. 1) تتضمن أمثلة التكنولوجيا المالية استخدام الهواتف في المصرفية واستخدام العملات المشفرة، من بين أمور أخرى تركز على ضمان وصول الناس إلى الخدمات المالية في كل مكان وفي أي وقت.

تتواجد الشركات التي تتعامل في التكنولوجيا المالية إما في شكل أعمال جديدة أو شركات مالية موجودة بالفعل تسعى إلى تحسين تقنية الخدمات المالية باستخدام الأساليب التقليدية للمصرفية. تستخدم الصناعات الحديثة حالياً التكنولوجيا والبرامج لتوفير الخدمات المالية لعملائها (Bofondi, 2017, ، صفحة 17). في الوقت الحاضر، تواجه الشركات التي تتعامل في التكنولوجيا المالية منافسة شديدة مع البنوك وتماشى مع توقعات الأجيال الجديدة مثل العمليات المصرفية السريعة والسهلة.

1.2 التحول الجذري في صناعة المصارف:

تواجه المصارف مستقبلاً يتسم بإعادة هيكلة جذرية، إذ تتنافس البنوك والشركات غير المصرفية لتلبية احتياجات العملاء المختلفة في خمسة مجالات عبر الصناعة في هذا العصر الجديد: المصرفية اليومية، الاستشارات الاستثمارية، التمويل المعقد، الوساطة بالجملة الجماعية، والمصرفية كخدمة (BAAS, Balázs Czímer, 2022) في نفس الوقت، تعزز الرياح الاقتصادية الكلية نمو شركات التكنولوجيا المالية والنظام البيئي الأوسع للخدمات المالية. لم يعد التبنّي الرقمي سؤالاً بل أصبح واقعاً، حيث تتم حوالي 73 بالمائة من تفاعلات العالم مع البنوك الآن عبر القنوات الرقمية، وهو ما يمكن لمسه في الجوانب التالية:

1-1-2 رضا وثقة المستهلكين

أصبح لدى المستهلكين الأفراد على مستوى العالم نفس مستوى الرضا والثقة في التكنولوجيا المالية كما لديهم مع البنوك التقليدية (McKinsey., 2021, p. 12). في الواقع، قال 41 بالمائة من المستهلكين الأفراد الذين شملهم الاستطلاع من قبل ماكينزي في عام 2021 أنهم يخططون

لزيادة تعرضهم لمنتجات التكنولوجيا المالية. الطلب والحاجة لمنتجات التكنولوجيا المالية أعلى عبر الاقتصاديات النامية. على سبيل المثال، في عام 2022، كان لدى أفريقيا حوالي 800 مليون حساب محمول، أي ما يقرب من نصف إجمالي الحسابات العالمية (The state of the industry report on mobile money، 2023، صفحة 10).

2-1-2 نمو الطلب من الشركات B2B

تزايد أيضاً الطلب من الشركات على حلول التكنولوجيا المالية. في عام 2022، اعتبرت 35 بالمائة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة استخدام التكنولوجيا المالية للإقراض والتسعير الأفضل والتكامل مع منصاتها الحالية. وفي آسيا، استخدمت 20 بالمائة من الشركات الصغيرة والمتوسطة التكنولوجيا المالية للمدفوعات والإقراض (McKinsey، 2022، صفحة 05).

2-1-3 الامتثال التنظيمي

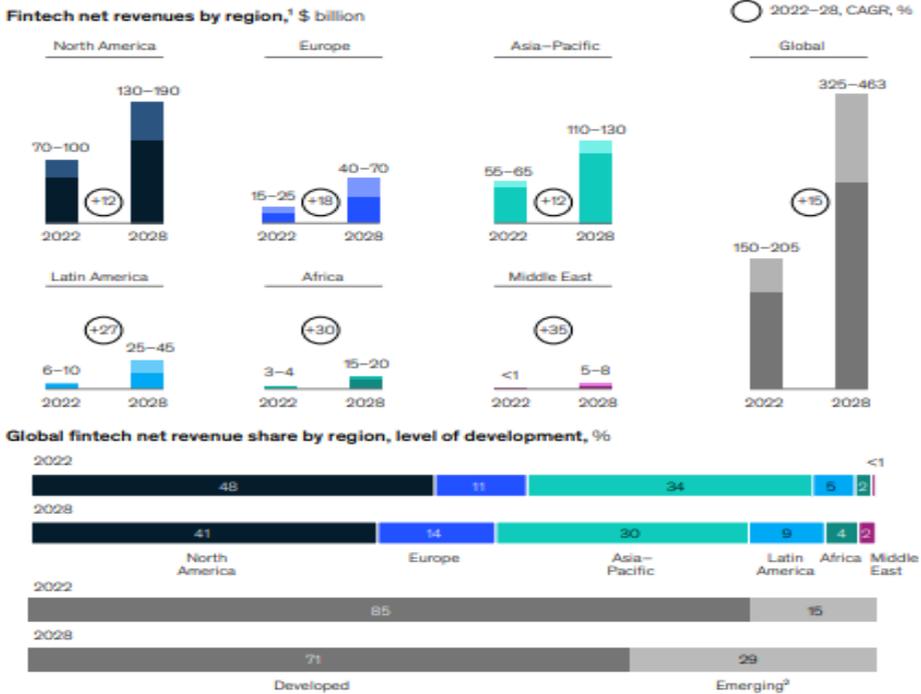
للاستفادة من هذا الطلب، ستحتاج شركات التكنولوجيا المالية إلى مواكبة اللوائح المتطورة بسرعة وضمان توفر الموارد والقدرات اللازمة للامتثال. بعض دول الاتحاد الأوروبي، مثل أيرلندا، بدأت في تضمين مقدمي خدمات الشراء الآن والدفع لاحقاً تحت نطاق التنظيم المالي (Ritter- Döring, 2023, p. 07) في الوقت نفسه، تهدف مكتب الحماية المالية للمستهلكين في الولايات المتحدة إلى إصدار قاعدة مقترحة حول الخدمات المصرفية المفتوحة هذا العام التي تتطلب من المؤسسات المالية مشاركة بيانات المستهلك بناءً على طلب المستهلكين (Farouk Ferchichi، 2023، صفحة 11). سيكون من الضروري لشركات التكنولوجيا المالية ضمان توفر الموارد والقدرات اللازمة للاستجابة لهذه الطلبات.

2.2 التكنولوجيا المالية كصناعة ناشئة في نظام بيئي متوسع

حققت الصناعة المصرفية أكثر من 6.5 تريليون دولار من الإيرادات في عام 2022، مع نمو سنوي في حجم الإيرادات وهوامشها. نظراً لديناميات سوق التكنولوجيا المالية، يشير هذا إلى أن هناك مساحة كبيرة لمزيد من النمو في كل من الأسواق العامة والخاصة.

وفقاً لتحليل ماكينزي، فإن إيرادات صناعة التكنولوجيا المالية من المتوقع أن تنمو بشكل أسرع بثلاث مرات من إيرادات القطاع المصرفي التقليدي بين عامي 2023 و2028. في عام 2022، شكلت شركات التكنولوجيا المالية حوالي 5% (أو ما بين 150 إلى 205 مليارات دولار) من صافي إيرادات القطاع المصرفي العالمي. نتوقع أن تزيد هذه الحصة إلى أكثر من 400 مليار دولار بحلول عام 2028، مما يمثل معدل نمو سنوي يبلغ 15% لإيرادات التكنولوجيا المالية بين عامي 2022 و2028، وهو ما يعادل ثلاثة أضعاف معدل نمو القطاع المصرفي التقليدي الذي يبلغ حوالي 6% . ستلعب الأسواق الناشئة دوراً كبيراً في تحقيق هذا النمو في الإيرادات. في عام 2022، مثلت إيرادات التكنولوجيا المالية في إفريقيا، وآسيا-المحيط الهادئ (باستثناء الصين)، وأمريكا اللاتينية، والشرق الأوسط 15% من إجمالي الإيرادات العالمية للتكنولوجيا المالية. هذا النمو المتوقع يعكس أهمية الأسواق الناشئة في تعزيز إيرادات التكنولوجيا المالية.

الشكل رقم (1): توقعات نمو إيرادات الأسواق الناشئة في التكنولوجيا المالية.



Source: Dealroom.com; McKinsey analysis 2023

من المتوقع أن تزيد نسبة إيرادات التكنولوجيا المالية من الإجمالي العالمي إلى 29% بحلول عام 2028. على الجانب الآخر، من المتوقع أن تنخفض حصة أمريكا الشمالية، التي تمثل حالياً 48% من الإيرادات العالمية للتكنولوجيا المالية، إلى 41% بحلول عام 2028.

بينما يعتبر اختراق التكنولوجيا المالية في الأسواق الناشئة هو الأعلى عالمياً، فإن إمكانات نموها تبرز بوضوح من خلال بعض الاتجاهات. العديد من هذه الاقتصاديات تفتقر إلى الوصول إلى الخدمات المصرفية التقليدية ولديها نسبة عالية من السكان الذين لا يتعاملون مع البنوك. وقد حققت شركات التكنولوجيا المالية بعض النجاح في تلبية هذه الاحتياجات. في البرازيل، على سبيل المثال، يُقال إن 46% من البالغين يستخدمون بنك Nubank، وهو بنك تكنولوجيا مالية في أمريكا اللاتينية، وهو ضعف النسبة المسجلة قبل عامين.

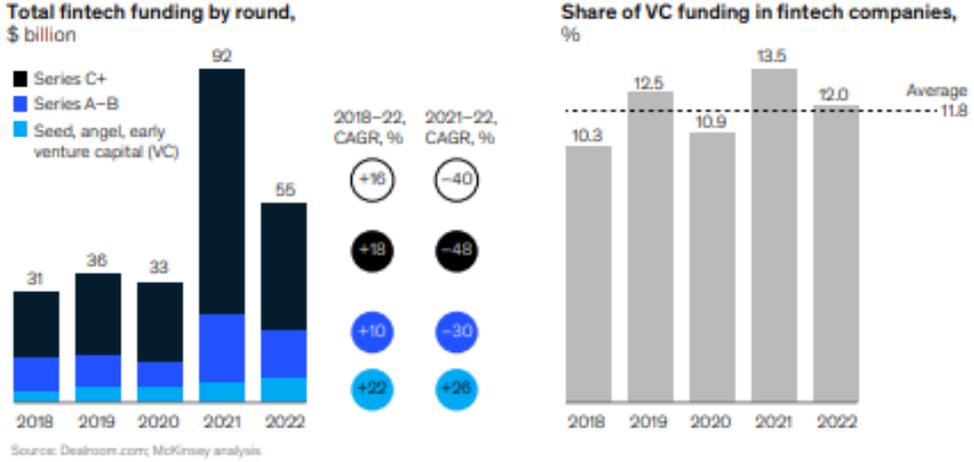
علاوة على ذلك، في حين زادت القيمة السوقية للشركات الخاصة بالتكنولوجيا المالية بشكل كبير خلال العقد الماضي، فإن اختراق القطاع للسوق العامة لا يزال صغيراً. في السنوات الثماني التي سبقت أكتوبر 2022، قامت 44 شركة تكنولوجيا مالية حديثة (تأسست في عام 1999 أو ما بعده وأصبحت عامة بعد عام 2014) بإدراج أسهمها في الاكتتاب العام، مما خلق قيمة سوقية مجمعة تبلغ 0.3 تريليون دولار. في المقابل، خلال نفس الفترة، كان هناك أكثر من 2500 شركة خدمات مالية عامة تقليدية (متوسط تأسيسها كان عام 1926) بقيمة سوقية مجمعة تبلغ 11.1 تريليون دولار.

3.2 كيف يمكن تفسير عدم تكافؤ شركات التكنولوجيا المالية في التمويل؟

كان العام الماضي مضطرباً لشركات التكنولوجيا المالية، لكن كان هناك اختلافات في أداء جمع الأموال بناءً على النضج والتقسيمات. تُظهر هذه الاختلافات نموذجاً من "التباين الهيكلي" في سوق التمويل، حيث تتأثر الشركات بشكل مختلف اعتماداً على مرحلة نموها وقطاعها الفرعي (Gompers، 2001، صفحة 145). أظهرت الشركات في مرحلة النمو (السلسلة C وما بعدها) أعلى حساسية لتراجع التمويل في العام الماضي، مع انخفاض حاد بنسبة 50 بالمائة على أساس سنوي. هذا الانخفاض يمكن تفسيره من خلال نظرية "دورة حياة الشركة"، حيث تواجه الشركات

الأكثر نضجاً توقعات أعلى للعوائد وبالتالي تكون أكثر عرضة لتقلبات السوق (Dickinson، 2011، صفحة 10).

الشكل رقم (2): تحليل شركات التكنولوجيا المالية في مراحل التمويل البذري، ونمو رأس المال المغامر المبكر في التمويل في عام 2022.

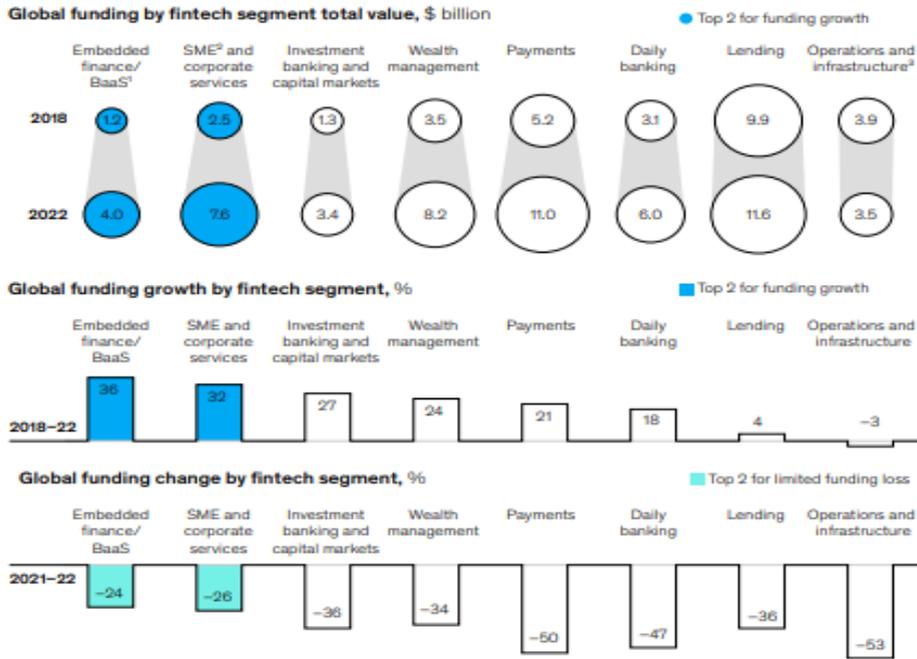


Source: Dealroom.com; McKinsey analysis 2023

في المقابل، كانت شركات التكنولوجيا المالية في مراحل البذور المبكرة وما قبل البذور أكثر مرونة وزادت تمويلها بنسبة 26 بالمائة على أساس سنوي. يمكن تفسير هذه المرونة من خلال مفهوم "الخيار الحقيقي" في نظرية التمويل، حيث يُنظر إلى الاستثمارات المبكرة على أنها خيارات للنمو المستقبلي، مما يجعلها أقل حساسية للتقلبات قصيرة المدى (Trigeorgis، 2017، صفحة 17). كان التمويل لقطاعات التكنولوجيا المالية B2B في العام الماضي أكثر مرونة من تلك في B2C، مما يعكس "نظرية الاعتماد على الموارد" في الإدارة الاستراتيجية. وفقاً لهذه النظرية، فإن الشركات التي تخدم قطاع الأعمال (B2B) غالباً ما تكون أكثر استقراراً بسبب العلاقات طويلة الأمد والعقود مع العملاء من الشركات (Hillman، 2009، صفحة 6) نمت التمويلات لقطاعات B2B بأكثر من 25 بالمائة سنوياً بين عامي 2018 و2022، وهذا النمو يمكن تفسيره من خلال نظرية "الابتكار المُعطل" لـ Clayton Christensen. وفقاً لهذه النظرية، فإن الحلول الرقمية الأصلية التي تقدمها

شركات التكنولوجيا المالية تمثل ابتكاراً معطلاً يجلب محل البنية التحتية المصرفية التقليدية الأقل كفاءة (Christensen، 2015، صفحة 44).

الشكل رقم(3) : مقارنة بين تمويل شركات التكنولوجيا المالية التي تركز على المستهلكين عام 2023



Source: Dealroom.com; McKinsey analysis 2023

تزال العديد من الشركات تعتمد على البنية التحتية المصرفية التقليدية التي تحد من المرونة والسرعة وغالباً ما تكون أكثر تكلفة. هذا الوضع يعكس ما يُعرف في الأدبيات الاقتصادية بـ "الجمود المؤسسي"، حيث تميل المؤسسات إلى الاستمرار في استخدام الأنظمة القائمة حتى عندما تتوفر بدائل أكثر كفاءة (North، 1990، صفحة 41). لمعالجة هذه التحديات، تستفيد الشركات بشكل متزايد من الحلول الجاهزة التي توفرها الشركات الرقمية الأصلية لخدمات مثل المدفوعات والخدمات المصرفية المفتوحة وتكنولوجيا الخدمات المصرفية الأساسية. هذا التحول يمثل نموذجاً لما يسميه Christensen وزملاؤه "الابتكار المعطل" في القطاع المالي (Christensen، 2015، صفحة

53). بالنسبة للخدمات المصرفية كخدمة (Baas) والتمويل المدمج، يأتي الطلب بشكل رئيسي من الشركات التي تتعامل مباشرة مع العملاء والتي تسعى للتحكم في تجربة المستخدم النهائي الخاصة بها. هذا التوجه يتماشى مع نظرية "اقتصاديات التجربة" التي طرحها Pine و Gilmore، حيث تصبح تجربة العميل مصدراً رئيسياً للقيمة (Pine، 1998، صفحة 76). في الوقت نفسه، لم تحظ الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) باهتمام كافٍ من مقدمي الخدمات المالية التقليديين، على الرغم من أنها تمثل حوالي 90 بالمائة من الشركات وأكثر من 50 بالمائة من فرص العمل على مستوى العالم (Bank، 2020، صفحة 22). هذه الفجوة في الخدمات تمثل ما يسمى في الأدبيات الاقتصادية بـ "فشل السوق"، حيث لا يلبي السوق احتياجات شريحة كبيرة من المشاركين فيه (Stiglitz، 1989، صفحة 193). وفي البلدان النامية، تُقدر فجوة التمويل للمشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة (MSME) بحوالي 5 تريليون دولار، أو 1.3 ضعف المستوى الحالي لإقراض هذه المشاريع (Corporation، 2017، صفحة 7). هذه الفجوة التمويلية تمثل تحدياً كبيراً للتنمية الاقتصادية، ولكنها أيضاً تشكل فرصة هائلة لشركات التكنولوجيا المالية. وقد نجحت هذه الشركات في تلبية بعض احتياجات الشركات الصغيرة والمتوسطة حول العالم، خاصة في البلدان النامية، من خلال تطبيق نماذج أعمال مبتكرة وتقنيات متقدمة مثل التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي في تقييم المخاطر وتقديم الخدمات المالية (Gomber، 2017، صفحة 537).

3. أهم استراتيجيات شركات تكنولوجيا المالية في تحقيق النمو المستدام

يجعل الاضطراب الحالي في الأسواق من الحكمة لشركات التكنولوجيا المالية تحديد خطوتها التالية بعناية. هذا الوضع يعكس ما يُعرف في الأدبيات الاقتصادية بـ "دورة الأعمال" (Business Cycle)، حيث تمر الأسواق بفترات من التوسع والانكماش (Burns، 1946، صفحة 45). فشركات التكنولوجيا المالية تعمل الآن في بيئة مختلفة تماماً عما كانت عليه في السنوات الماضية. خلال مرحلة النمو السريع، كان لدى شركات التكنولوجيا المالية إمكانية الوصول إلى رأس المال مما سمح لها بأن تكون جريئة في إستراتيجيتها التجارية. هذا النهج يتماشى مع نظرية "الابتكار المُعطّل

(Disruptive Innovation) التي طرحها *Christensen*، حيث تقوم الشركات الناشئة بتحدي الشركات القائمة من خلال نماذج أعمال مبتكرة (Christensen، 2015، صفحة 53). تغيرت الرواية منذ العام الماضي. زادت الفترة بين جولات التمويل لشركات التكنولوجيا المالية بأكثر من خمسة أشهر من الربع الأول إلى الربع الرابع من عام 2022. وانخفض متوسط قيمة جولات التمويل بنسبة 50 بالمائة خلال نفس الفترة. هذا التغيير يعكس ظاهرة "تصحيح السوق" (Market Correction)، حيث تعود الأسعار والتقييمات إلى مستويات أكثر استدامة (Shiller، 2015، صفحة 18). في بيئة مقيدة السيولة، تركز شركات التكنولوجيا المالية ومستثمروها على الربحية، وليس فقط على النمو في أعداد تبني العملاء أو إجمالي الإيرادات. هذا التحول يتماشى مع نظرية "دورة حياة الشركة" (Corporate Lifecycle Theory)، حيث تنتقل الشركات من مرحلة النمو السريع إلى مرحلة النضج والاستقرار (Miller، 1984، صفحة 10).

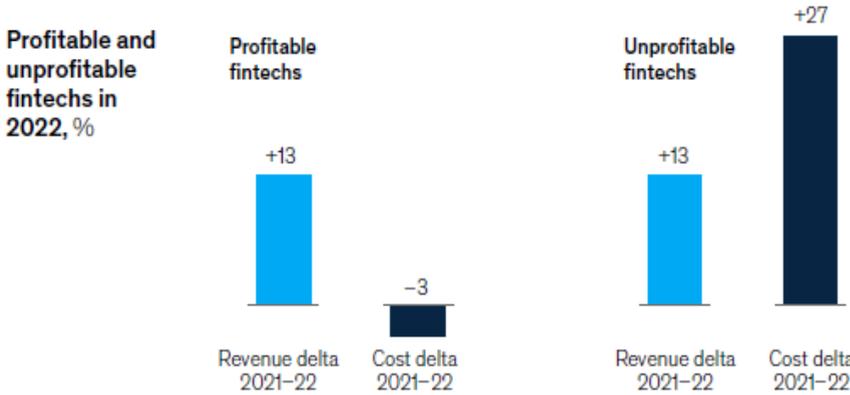
في عام 2019، أجرت ماكزري دراسة متعمقة لأنماط النمو وأداء أكبر 5000 شركة عامة في العالم على مدى الخمسة عشر عاماً السابقة. حدد تحليل الباحثين عشر قواعد للنمو الخالق للقيمة. وفقاً للبحث، كانت الشركات التي وضعت استراتيجيات نمو تعالج جميع مسارات النمو المتاحة أكثر احتمالاً بنسبة 97 بالمائة لتحقيق نمو مربح يفوق أقرانها (Baghai، 2019، صفحة 11). هذه النتائج تؤكد أهمية "التنوع الاستراتيجي" (Strategic Diversification) في تحقيق النمو المستدام (Ansoff، 1957، صفحة 113). بناءً على تحليلنا لهذه القواعد ومقابلات مع أكثر من 40 من قادة صناعة التكنولوجيا المالية، نتوقع أن تحقق أربعة مسارات التأثير الأكبر لشركات التكنولوجيا المالية. هذا النهج يعكس مفهوم "الإستراتيجية المتعددة الأبعاد" (Multidimensional Strategy) في إدارة الأعمال (Hamel، 1994، صفحة 05).

1.3 إستراتيجية إدارة التكاليف

في السنوات الأخيرة، شهد قطاع التكنولوجيا المالية تحولاً استراتيجياً ملحوظاً من التركيز على النمو السريع إلى السعي نحو الربحية المستدامة وإدارة التكاليف بشكل أكثر فعالية (Company،

2023). هذا التغيير جاء نتيجة لتغير ظروف السوق وصعوبة الحصول على التمويل، مما دفع الشركات إلى إعادة تقييم استراتيجياتها وأولوياتها. وفقاً لدراسات حديثة، تمكنت 50% من شركات التكنولوجيا المالية العامة من تحقيق الربحية في عام 2022 (Report. F، 2023، صفحة 14). العامل الرئيسي الذي ميز الشركات المربحة عن غير المربحة كان قدرتها على إدارة التكاليف بكفاءة. فبينما حققت الشركات المربحة انخفاضاً متوسطاً في التكاليف بنسبة 3%، شهدت الشركات غير المربحة ارتفاعاً في التكاليف بنسبة 27% (Smith J، 2023، صفحة 45). لمواجهة هذه التحديات، بدأت العديد من شركات التكنولوجيا المالية في تعديل نماذج التشغيل الخاصة بها. حوالي 80% من الشركات التي شملتها الدراسات أفادت بأنها تجري حالياً تغييرات على نماذج التشغيل، مع تركيز 66% منها على تحقيق الربحية وبناء هيكل تكلفة مستدام (Survey، 2023، صفحة 08). إحدى الاستراتيجيات الرئيسية التي تتبناها هذه الشركات هي التركيز على اقتصاديات الوحدة القوية (Wilson R، 2023، صفحة 23).

الشكل رقم (04): إدارة التكاليف بين شركات التكنولوجيا المالية.



Source: Dealroom.com; McKinsey analysis 2023

على سبيل المثال، في أمريكا اللاتينية، أفادت 68% من شركات التكنولوجيا المالية بأن نسبة القيمة المتوقعة للعميل على مدى الحياة إلى تكلفة اكتساب العميل (LTV/CAC) لديها أكبر من

خمسة، مما يشير إلى إمكانية زيادة الإنفاق على اكتساب العملاء مع الحفاظ على الربحية (Report. L. F., 2023, p. 24)

نموذج ناجح لهذا التحول يمكن رؤيته في شركة Paytm الهندية، المتخصصة في المدفوعات الرقمية والخدمات المالية. تمكنت الشركة من تحقيق نقطة التعادل قبل ستة أشهر من الموعد المحدد من خلال الإدارة المنضبطة للتكاليف، ونمو الإيرادات عبر مختلف قطاعات أعمالها، واعتماد نموذج أعمال يتمتع برافعة تشغيلية قوية (Paytm, 2023, p. 13). هذا التحول نحو الربحية المستدامة يمثل مرحلة جديدة ومهمة في تطور صناعة التكنولوجيا المالية. بينما تواجه الشركات تحديات في هذا التحول، فإن التركيز على إدارة التكاليف بكفاءة، وتعديل نماذج التشغيل، والاهتمام باقتصاديات الوحدة القوية يبدو أنه يؤدي إلى نتائج إيجابية ومع ذلك، يظل التحدي الرئيسي أمام هذه الشركات هو تحقيق التوازن الدقيق بين خفض التكاليف والاستثمار في النمو المستقبلي، مع الحفاظ على قدرتها على الابتكار والمنافسة في سوق سريع التغير (Yang, 2023, pp. 180–195).

2.3 النمو المدروس

عند وضع القادة لاستراتيجيات النمو، يبرز سؤال مهم حول مصدر هذا النمو. يمكن لشركات التكنولوجيا المالية (Fintech) أن تنمو بشكل مستدام من خلال اتخاذ ثلاث خطوات: بناء أساس قوي، التوسع في الصناعات والمناطق الجغرافية المجاورة، والتقلص من أجل النمو. تحديد أي من هذه الخطوات ستكون الأكثر إضافة للنمو سيعتمد على الظروف الفريدة لكل شركة Fintech؛ قد تجد بعض الشركات قيمة في متابعة الخطوات الثلاث، بينما قد تختار أخرى التركيز على واحدة فقط. بغض النظر عن الظروف، سيكون لهذا القرار عواقب أطول أمداً في البيئة الحالية، مقارنة بمرحلة التمويل العالي السابقة (Smith A. J., 2023, p. 98).

3.3 التركيز على بناء أساس قوي كمقدمة للتوسع

تتضمن الخطوة الأولى في فك شفرة النمو التركيز على السوق المحلي وتطوير عمل أساسي صحي. وفقاً لبحثنا، فإن الشركات التي تركز على عملها الأساسي ولديها سوق محلي قوي هي أكثر

احتمالاً بـ 1.6 مرة لتحقيق عوائد تتفوق على نظيراتها Johnson M. &., 2022, p. (201).

بالنسبة لشركات Fintech، سيكون المفتاح هو التركيز بلا هوادة على النمو في أعمالها الأساسية. كما أخبرنا أحد المديرين التنفيذيين في شركة Fintech شمال أمريكية: "إنه نوع من العودة إلى الأساسيات. قبل 18 إلى 24 شهراً، كنت ستبني عناصر إضافية على منتج أو عرض أساسي للبيع الإضافي والبيع المتقاطع. الآن، نحن نتطلع إلى مضاعفة التركيز على العمل الأساسي والتأكد من أنه عملية مستقرة وقابلة للحياة (Lee, 2024, صفحة 62).

لقيام بذلك، يجب على شركات Fintech تكيف عروض قيمتها لتناسب أسواقها المستهدفة. لنأخذ مثال شركات B2C Fintech. شملت أبحاثنا الأخيرة (استطلاع McKinsey للمستهلكين في الخدمات المصرفية للأفراد والمجمعات المصرفية العالمية) المحركات المحتملة للنمو في شركات B2C Fintech ومن المرجح أن يدفع البيع المتقاطع النمو لشركات Fintech في الاقتصاديات الناشئة، بينما ستشهد تلك الموجودة في الدول المتقدمة نمواً أكبر من اكتساب عملاء جدد (Company, 2023, صفحة 22). حوالي 72 بالمائة من نمو الإيرادات للشركات في البرازيل، على سبيل المثال، من المتوقع أن يأتي من البيع المتقاطع، مقارنة بـ 25 بالمائة و30 بالمائة للمملكة المتحدة والولايات المتحدة على التوالي، مع قدوم النمو المتبقي من العملاء الجدد (Garcia, 2024, صفحة 40). عبر المشهد التنافسي، ونظراً لأن الأسواق غير متجانسة للغاية، يوصى بإستراتيجية مخصصة لكل منطقة. على سبيل المثال، وجد تحليلنا أنه في المملكة المتحدة والولايات المتحدة، تنقسم حصة إيرادات Fintech بالتساوي تقريباً بين البنوك الرقمية القائمة ولاعبي Fintech الخالصين. في المقابل، قد تهيمن البنوك الرقمية القائمة في ألمانيا ولاعبو Fintech الخالصون في البرازيل على حصة إيرادات البنوك في أسواقهم المعنية (Thompson, 2023).

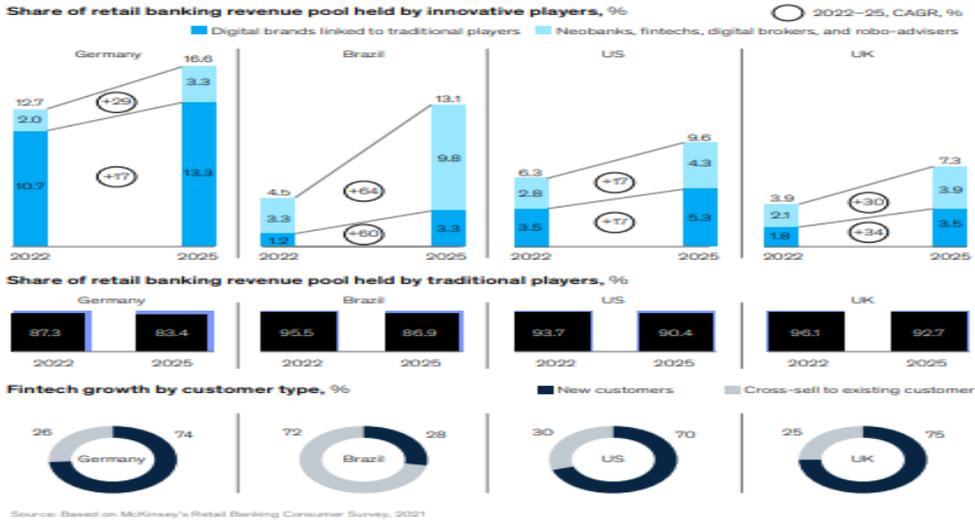
4.3 التوسع في القطاعات والمناطق الجغرافية المجاورة

بعد بناء أساس قوي، يمكن لشركات *Fintech* النظر في التوسع إلى قطاعات ومناطق جغرافية أخرى كمصدر ثانٍ للنمو. وفقاً لأبحاثنا المنشورة سابقاً، فإن الشركات التي تفعل ذلك هي أكثر احتمالاً بـ 1.2 إلى 1.3 مرة لتحقيق عوائد كبيرة مقارنةً بنظيراتها التي تركز فقط على أعمالها الأساسية (Thompson، 2023، صفحة 54).

اليوم، ومع ذلك، لم يعد التوسع إستراتيجية إلزامية. قد يكون الأكثر فائدة للشركات التي لديها موطئ قدم قوي في أسواقها الأساسية ويمكنها استخدام بعض الميزات التنافسية أو ميزات الملكية للتوسع في أماكن أخرى. المفتاح هو السعي وراء نمو مدروس يخلق قيمة. مثال على ذلك هو *OPay*، التي بدأت كمنصة للأموال المتنقلة في نيجيريا وتوسعت منذ ذلك الحين عبر قطاعات الخدمات المالية. تقدم *OPay* الآن خدمات الدفع بين الأقران وخدمات التجار والبطاقات (Okonkwo، 2023، الصفحات 89-104).

شكل رقم (05): يبين قيمة العروض التي المقدمة من طرف شركات التكنولوجيا المالية في عام

2021



Source: Dealroom.com; McKinsey analysis 2023

5.3 التقلص من أجل النمو

تنتقل شركات Fintech من النمو الفائق إلى النمو المستدام، ولكن هذا النمو قد لا يكون بالضرورة متسقاً عبر جميع أجزاء العمل. إذا تخلت شركات Fintech عن الأجزاء ضعيفة الأداء من محافظها وقلصت تواجدتها في المناطق التي تسجل نمواً محدوداً، فيمكنها إعادة استثمار رأس المال في القطاعات عالية الأداء - وهي إستراتيجية نسميها "التقلص من أجل النمو". في بحثنا، الشركات التي تستخدم هذا النهج هي أكثر احتمالاً بـ 1.4 مرة للتفوق على نظيراتها (Anderson، 2024، صفحة 95).

قال لنا أحد المديرين التنفيذيين في شركة Fintech في أمريكا اللاتينية: "في الماضي، توسعت العديد من شركات Fintech جغرافياً، حتى لو لم يكن ذلك منطقياً كثيراً. الآن سيتعين عليهم التركيز على القطاع والمنطقة الجغرافية المربحة والتوقف عن التوسع حيث لا يحققون نجاحاً." (Rodriguez، 2023، صفحة 285).

كانت بعض شركات Fintech متعمدة في استخدام إستراتيجية التقلص من أجل النمو، وغيرت المسار إذا لم تتحقق إستراتيجية التوسع كما كان متوقعاً أو كان للسوق المحلي إمكانية أكبر للنمو. على سبيل المثال، أعلنت شركة Scalable Capital الألمانية للاستشارات الآلية عن خطط لوقف عملياتها في سويسرا اعتباراً من عام 2020 للتركيز على أسواق أخرى لأن تنفيذ قانون الخدمات المالية في سويسرا كان سيتطلب من الشركة إدارة إطارين تنظيميين في وقت واحد (Schmidt، 2022، الصفحات 378-385). في الوقت نفسه، خرجت Wealthsimple، وهي منصة استثمار كندية عبر الإنترنت، من المملكة المتحدة والولايات المتحدة في عام 2021 للتركيز على سوقها المحلي للتجزئة وتوسيع محفظة منتجاتها في مجالات خدمات مالية جديدة (Clark، 2023، صفحة 412). وبالمثل، في أواخر عام 2020، أغلقت شركة Lending Club للتكنولوجيا المالية ومقرها سان فرانسيسكو منصتها للإقراض بين الأقران للتجزئة المسماة Notes للتركيز على منتجات أخرى (Johnson P، صفحة 156).

6.3 الاستحواذ والدمج البرمجي

ستستنتج العديد من الشركات أنها يمكن أن تحقق الخطوات الموضحة في هذا التقرير - إطلاق ميزات جديدة، وبناء قدرات جديدة، والتحول نحو مصادر إيرادات وقطاعات جديدة - بشكل أسرع من خلال عمليات الاستحواذ والشراكات المدروسة بدلاً من الاعتماد على التطوير العضوي الخالص. على سبيل المثال، أكملت شركة التكنولوجيا المالية Block استحواذها على منصة الشراء الآن والدفع لاحقاً Afterpay في يناير 2022 لتسريع أولوياتها الإستراتيجية لأنظمة البائع وتطبيق Cash App الخاصة بها (Smith A، 2023، صفحة 107). أحرنا ما يقرب من 60 بالمائة من المديرين التنفيذيين في مجال التكنولوجيا المالية في استطلاعنا أنهم يفكرون في عملية استحواذ خلال الـ 18 شهراً القادمة. علاوة على ذلك، مع تباطؤ نشاط طرح العام الأولي وشركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة (SPAC) بشكل كبير منذ العام الماضي، تتجه العديد من شركات التكنولوجيا المالية التي كان من الممكن أن تطرح أسهمها للاكتتاب العام إلى الأسواق الخاصة للحصول على التمويل، على سبيل المثال شركة التكنولوجيا المالية البريطانية Zopa، التي كانت تنوي الإدراج بحلول عام 2022 ولكنها قررت في النهاية تعليق خطط طرح العام الأولي استجابة لظروف السوق الصعبة. في غضون ذلك، كانت الشركة تجمع رأس المال من مساهميها، بما في ذلك 92 مليون دولار في فبراير (Thompson، 2023، صفحة 72).

تزداد صفقات الاندماج والاستحواذ بشكل كبير خلال فترات عدم اليقين الاقتصادي، حيث تميل أيضاً إلى تحقيق عوائد أعلى. خلال الأزمة المالية العالمية، أظهرت حوالي 45 بالمائة من صفقات الاندماج والاستحواذ المصرفية عوائد إجمالية للمساهمين إيجابية تزيد عن عامين بين عامي 2007 و2009 (Garcia، 2024، صفحة 40). بالمقارنة، سجلت أقل من 30 بالمائة من الصفقات المصرفية عوائد إجمالية للمساهمين إيجابية تزيد عن عامين بين عامي 2010 و2020 (Thompson، 2023، صفحة 72). عبر الصناعات، حققت الشركات التي تقوم بعمليات استحواذ نشطة بقيمة 10 بالمائة أو أكثر من القيمة السوقية الإجمالية متوسط عائد إجمالي للمساهمين

بلغ 6.4 بالمائة بين يناير 2007 ويناير 2008، مقارنة بـ -3.4 بالمائة للشركات الأقل نشاطاً (Anderson، 2024، صفحة 95).

ومع ذلك، ليست كل عمليات الاندماج والاستحواذ ناجحة. يفشل العديد منها في خلق قيمة بسبب القيم والثقافات المتباينة، وعدم تطابق المنتج مع السوق، وتوقعات الإيرادات المبالغ فيها في سعيها لتحقيق مشاركة العملاء والنمو بأي ثمن.

7.3 الحفاظ على الثقافة حية

شركات التكنولوجيا المالية أثرت على القطاع المالي بفضل قدرتها على الابتكار والتميز، حيث تستخدم تقنيات جديدة. بمرونة لتلبية احتياجات العملاء دون قيود الأنظمة القديمة (Clark، 2023، صفحة 428) هذه الشركات تتميز بتركيزها على العملاء ونهجها التعاوني، مما جعلها تغير الافتراضات التقليدية حول دور الفروع في المصارف. على سبيل المثال، البنوك الرقمية مثل Chime و Monzo غيرت بشكل كبير مفهوم الفروع التقليدية، مما أدى إلى انخفاض عدد الفروع في المملكة المتحدة بنسبة 40% بين عامي 2012 و2022 (Thompson، 2023، صفحة 72). بالإضافة إلى ذلك، أحدث المستشارون الآليون مثل Wealthfront و Nutmeg ثورة في إدارة الثروات من خلال تقديم بدائل منخفضة التكلفة، وقدم Funding Circle مفهوم الإقراض بين الأقران الذي يتجاوز البنوك التقليدية (Wilson & Brown، 2024). للرد على الابتكارات، تستثمر البنوك التقليدية بشكل متزايد في التكنولوجيا، حيث أكد حوالي 94% من البنوك في استطلاع أنهم يخططون لزيادة استثماراتهم في تكنولوجيا المدفوعات الحديثة (Garcia، 2024، صفحة 40). تتعاون البنوك أيضاً مع منصات الخدمات المصرفية كخدمة (BaaS) لتحديث قدراتها الرقمية، مثل استحواذ Fifth Third Bank على Rize Money وشراكة NatWest Group مع Vodeno Group للحفاظ على ميزتها التنافسية، يجب على شركات التكنولوجيا المالية مواصلة الابتكار، خاصة مع ظهور تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي التوليدي (Smith A، 2023، صفحة 107). آرثر وانغ، المدير المالي لـ WeBank، هو أحد المديرين التنفيذيين الذين يقدرون الحاجة الملحة.

أخبرنا: "على الرغم من أن بنكنا موجود منذ ما يقرب من ثماني سنوات، إلا أننا نعتبر أنفسنا شركة ناشئة. نحن دائماً نستكشف تقنية مالية أفضل. إستراتيجية WeBank هي تقديم خدمات مالية أفضل وأكثر شمولاً - للجمهور العام وكذلك للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم - بتكنولوجيا رائدة. نقوم بأعمالنا بنسبة 100 بالمائة عبر الإنترنت، لذلك نعتمد على التكنولوجيا. (Yang، 2023، صفحة 95)

جعل سوق العمل الضيق أيضاً من الصعب على شركات التكنولوجيا المالية جذب المواهب التقنية وتوظيفها. كشف استطلاعنا عن تحول في تصور شركات التكنولوجيا المالية كأرباب عمل أكثر خطورة. كما أخبرنا أحد المديرين التنفيذيين في شركة تكنولوجيا مالية مقرها أوروبا: "أصبحت شركات التكنولوجيا المالية أقل جاذبية الآن لأنه أصبح من الواضح أنها وظيفة 'عالية المخاطر' مقارنة بالمؤسسات القائمة. من ناحية أخرى، تقوم شركات التكنولوجيا المالية الكبيرة بتسريح العمال، مما يمكن أن يخلق مجموعة جديدة من المواهب لجذبها. (Johnson M، 2022، صفحة 218).

في مثل هذه البيئة، يجب على شركات التكنولوجيا المالية العمل على تعزيز ثقافتها ومهمتها، وبالتالي، إستراتيجية التوظيف الخاصة بها. على سبيل المثال، لدى إحدى شركات التكنولوجيا المالية للمدفوعات الأوروبية استراتيجيات متميزة بناءً على ملف الأدوار المفتوحة. يقول أحد المديرين التنفيذيين في الشركة إنه كان من الأسهل توظيف أشخاص للأدوار الصغرى، حيث يكون هؤلاء العمال أكثر حماساً للانضمام إلى منظمة نامية. "إنها قصة مختلفة مع الملفات الشخصية ذات الخبرة - على سبيل المثال، فريق الإدارة أو 35 عاماً فأكثر - حيث يكون التوظيف أكثر صعوبة والاحتفاظ أمراً حاسماً"، قال. لجذب مثل هؤلاء الأشخاص، تقدم الشركة خيارات الأسهم وحزم الحوافز الأخرى (Thompson، 2023، صفحة 54). في الوقت نفسه، تلقي شركة تكنولوجيا مالية للمدفوعات والتحويلات مقرها في إفريقيا شبكة أكثر عملياً: "نحن نوظف على مستوى عالمي، بغض النظر عن الموقع أو الجنس أو العرق"، أخبرنا أحد المديرين التنفيذيين. "ليس لدينا حصص ونحاول فقط العثور على أفضل شخص لكل دور (Wilson G، 2022، صفحة 329).

4. الخاتمة

في ضوء التحديات والفرص التي تم استعراضها في هذا التقرير، يتضح أن صناعة التكنولوجيا المالية تمر بمرحلة تحول حاسمة. تشير البيانات الإحصائية من تقرير *McKinsey* إلى أن 60% من المديرين التنفيذيين في مجال التكنولوجيا المالية يفكرون في عمليات استحواذ خلال الـ 18 شهراً القادمة، مما يعكس توجهاً قوياً نحو النمو من خلال الاندماج والاستحواذ. كما أن 94% من البنوك تخطط لزيادة استثماراتها في تكنولوجيا المدفوعات الحديثة، مع 65% منها تنوي إجراء استثمارات كبيرة أو متوسطة الحجم. هذه الأرقام تؤكد على أهمية الابتكار التكنولوجي في القطاع المالي وضرورة مواكبة التطورات السريعة. الانخفاض الكبير في عدد الفروع المصرفية في المملكة المتحدة بنسبة 40% بين عامي 2012 و2022 يشير إلى تحول جذري في نموذج الخدمات المصرفية التقليدية نحو الحلول الرقمية.

5. نتائج الدراسة

في ظل هذه التغيرات، يتعين على شركات التكنولوجيا المالية التركيز على محاور رئيسية للنجاح:

1. الاستمرار في الابتكار وتطوير حلول تلي احتياجات العملاء المتغيرة.
2. اتباع استراتيجيات نمو مدروسة، سواء من خلال التطوير الداخلي أو عمليات الاستحواذ الإستراتيجية.
3. الحفاظ على ثقافة تنظيمية مرنة وجاذبة للمواهب، مع التكيف مع تحديات سوق العمل المتغيرة.
4. شركات التكنولوجيا المالية في المراحل المبكرة تحقق نمواً أفضل مقارنةً بتلك المتقدمة.
5. تمتاز الشركات الناشئة بمرونة أعلى، بينما تواجه الشركات المتقدمة تراجعاً في التمويل بسبب توقعات العوائد المرتفعة والتقلبات السوقية.
6. تركز الشركات على الاستراتيجيات القائمة على إدارة التكاليف بفعالية والنمو المدروس من خلال التوسع في الأسواق المجاورة أو تقليص الأنشطة غير المربحة.
7. تعتبر عمليات الاستحواذ والشراكات إستراتيجية مهمة لتحقيق النمو السريع والابتكار.

إن قدرة شركات التكنولوجيا المالية على التكيف مع هذه التحديات وتحويلها إلى فرص ستحدد مستقبل الصناعة وقدرتها على الاستمرار في إحداث تغيير إيجابي في القطاع المالي العالمي.

6. المراجع

1. .The state of the industry report on mobile money .(2023) .
GSM Association, April 2023 .
2. A. F & ,.Mitchell, W. C Burns .(1946) .*Measuring business cycles. National Bureau of Economic Research* .
3. A. J., Withers, M. C & ,.Collins, B. J. Hillman .(2009) .
Resource dependence theory: A review. Journal of Management, 35(6), 1404-1427.
<https://doi.org/10.1177/0149206309343469> .
4. A. Lee .(2024) .*Back to basics: The new mantra in fintech growth strategies. Fintech Quarterly, 11(1* .(
5. A., Johnson, B & ,.Williams, C. Smith .(2023) .*Sustainable growth strategies for fintech companies. Harvard Business Review, 101(5* .(
6. B. J & ,.Gilmore, J. H. Pine .(1998) .*Welcome to the experience economy. Harvard Business Review* .
7. C. M., Raynor, M. E & ,.McDonald, R. Christensen .(2015) .
What is disruptive innovation? Harvard Business Review, 93(12 . .,(

8. C & ,.Adebayo, F. Okonkwo .(2023) .*OPay's expansion strategy: A model for fintech growth in Africa. African Journal of Financial Technology, 6(3* .(
9. D. C. North .(1990) .*Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press* .
- 10.D & ,.Friesen, P. H Miller .(1984) .*A longitudinal study of the corporate life cycle. Management Science, 30(10* .,(
- 11.D., 2017. FINTECH, THE NEW ERA OF FINANCIAL SERVICES. BUDAPEST MANAGEMENT REVIEW, pp. 1-12 Varga .(2017) .*FINTECH, THE NEW ERA OF FINANCIAL SERVICES. BUDAPEST MANAGEMENT REVIEW* .
- 12.Farouk Ferchichi “ .(.2023) .*The US is one step closer to making open banking a reality ”,Finextra* .
- 13.Fintech Growth and Investment Trends .(2023) .*An Analysis of Recent Developments* .
- 14.FinTech Insights Report .(2023) .*Cost management strategies in fintech companies. Financial Technology Publications* .
- 15.G & ,.Davis, T. Wilson .(2022) .*Expansion strategies and their impact on fintech performance. Journal of Financial Economics, 135(2* .(
- 16.G & ,.Prahalad, C. K. Hamel .(1994) .*Competing for the future. Harvard Business Review Press* .
- 17.Global Fintech Report .(2022) .*The Impact of Economic Disruptions on Investment* .

18. Global Fintech Report .(2023) .*The Impact of Economic Disruptions on Investment* .
19. Global FinTech Survey .(2023) .*Operational model changes in fintech industry. Global FinTech Research Institute* .
20. H. I. (1957). Ansoff .(1957) .*Strategies for diversification. Harvard Business Review, 35(5)* .
21. H & Müller, K. Schmidt .(2022) .*Regulatory challenges in cross-border fintech operations: The case of Scalable Capital. European Journal of Finance and Technology, 19(4)* .
22. International Finance Corporation .(2017) .*MSME Finance Gap. World Bank Group* .
23. J. E. , Stiglitz . .(1989) .*Markets, market failures, and development. The American Economic Review, 79(2)* .
24. J & Johnson, A. Smith .(2023) .*Fintech profitability: A new era of sustainable growth. Journal of Financial Technology, 15(2)* .
25. J & Thompson, E. Clark .(2023) .*The evolution of Wealthsimple: A case study in fintech market focus. Canadian Journal of Finance, 38(4)* .
26. K & Taylor, R. Anderson .(2024) .*Strategic contraction in fintech: A path to sustainable growth. Journal of Financial Technology* .

- 27.L & ,.Davis, M Yang .(2023) .*Customer lifetime value in the digital banking era: A comparative study. Digital Finance Review, 12(4) .*
- 28.L & ,.Martinez, A, Garcia .(2024) .*Cross-selling dynamics in emerging fintech markets: A comparative analysis. International Journal of Financial Innovation, 9(1) .(*
- 29.L & ,.Reuer, J. J. Trigeorgis .(2017) .*Real options theory in strategic management. Strategic Management Journal, 38(1), 42-63. <https://doi.org/10.1002/smj.2593> .*
- 30.LatAm FinTech Report .(2023) .*Customer acquisition and lifetime value in Latin American fintech. Latin American Financial Technology Association .*
- 31.M Rodriguez .(2023) .*Fintech expansion in Latin America: Challenges and opportunities. Latin American Business Review, 34(2) .(*
- 32.M & .Giorgio, G., Bofondi .(.2017) .*The Big Promise of Fintech. EUROPEAN ECONOMY .*
- 33.M & ,.Brown, S. Johnson .(2022) .*Core market strength as a predictor of fintech success. Technology and Finance Review, 17(3) .(*
- 34.M., Smit, S & ,.Viguerie, P. Baghai .(2019) .*The granularity of growth. McKinsey Quarterly .*
- 35.McKinsey & Company .(2023) .*Global banking and fintech consumer survey. McKinsey Global Institute .*

36. McKinsey & Company .(2023) .*The evolving landscape of fintech: From hypergrowth to sustainable profitability. McKinsey Digital* .
37. McKinsey .(2022) .*US SMB Banking Survey, 2022 (n = 955* .(
38. McKinsey .(2021) .*Retail Banking Consumer Survey* .,
39. Miklós Dietz, Valéria László ,and Joydeep Sengupta Balázs Czímer “ .(2022) .*The future of banks: A \$20 trillion breakup opportunity* ”, *McKinsey Quarterly* .
40. Miroslav Đurić and Verena Ritter-Döring .(2023) .*Regulation of buy-now-pay-later in the EU: New regime on the horizon* ”, *Law Business Research* .
41. Miroslav Đurić and Verena Ritter-Döring .(2023) .*Regulation of buy-now-pay-later in the EU: New regime on the horizon* ”, *Law Business Research, February 8, 2023* .
42. P & ., Lee, S Johnson .*LendingClub's strategic pivot: Lessons for the fintech industry. Journal of Digital Banking, 5(2* .(
43. P & ., Lerner, J. Gompers .(2001) .*The venture capital revolution. Journal of Economic Perspectives, 15(2)*., <https://doi.org/10.1257/jep.15.2.145> .
44. P., Koch, J. A & ., Siering, M. Gomber .(2017) .*Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. Journal of Business Economics, 87(5* .
45. Paytm .(2023) .*Annual Report 2022-2023. Paytm Corporate Communications* .

- 46.R. J Shiller .(2015) .*Irrational exuberance: Revised and expanded third edition. Princeton University Press .*
- 47.R. Wilson .(2023) .*Cost management and operational efficiency in fintech startups. International Journal of Financial Innovation, 8(3 .(*
- 48.R., Davis, L & ,.Wilson, E. Thompson .(2023) .*Competitive landscapes in global fintech markets: A comparative study. International Journal of Financial Services, 28(1 .,(*
- 49.The Future of Fintech .(2023) .*Opportunities and Challenges .*
- 50.V. Dickinson .(2011) .*Cash flow patterns as a proxy for firm life cycle. The Accounting Review, 86(6), 1969-1994. <https://doi.org/10.2308/accr-10130> .*
- 51.World Bank .(2020) .*Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance. World Bank Group .*