

عنوان مقاله: نحوه حمایت استارت‌آپ‌ها توسط اپراتورهای همراه

تهیه کننده: بهاره حسینی اصفهانی مدرک و رشته تحصیلی: کارشناسی الکترونیک رشته شغلی: کارشناس تحقیق و توسعه فناوریهای نوین

اداره کل/دفتر: طرح و توسعه شبکه

عنوان حوزه تحقیقاتی مورد نیاز شرکت: تحلیل ساختار بازار، هزینه‌ها و تقاضا در صنعت مخابرات

شماره ردیف حوزه تحقیقاتی مورد نیاز شرکت: ۲۲

## عنوان: نحوه حمایت استارت‌آپ‌ها توسط اپراتورهای همراه

### چکیده

در حال حاضر، مدیران ارشد اپراتورهای تلفن همراه، شکی ندارند که همکاری با استارت‌آپ‌ها برای آنها سودآور خواهد بود اما این مدیران در اکثر موارد در خصوص چگونگی و نحوه انجام این همکاریها با سئوالات و ابهام‌های زیادی مواجه اند که در سرعت و دقت تصمیم‌گیری آنها تاثیرگذار هستند.

زمانی که صحبت از شاخص‌های «مقیاس‌پذیری» و «نوآوری» به میان می‌آید، از منظر راهبردی، اپراتورهای تلفن همراه و استارت‌آپ‌ها، «دارایی‌ها» و «نیازهای» متقابلی دارند که در این مقاله برآنیم تا با شناسایی این شاخص‌ها در بازارهای نوظهور به بررسی نحوه و چارچوب تعاملات میان اپراتورهای تلفن همراه و استارت‌آپ‌ها پرداخته و براساس آن، مدل‌های همکاری میان طرفین را با رویکرد ایجاد هم‌افزایی ارائه کنیم و در ادامه، به معرفی مثال‌های موفق از این همکاری‌های دوجانبه که منجر به ارائه محصولات و خدمات جدید و همچنین ارزش‌آفرینی در ابعاد اجتماعی و اقتصادی شده است، بپردازیم. در نهایت، پیشنهادات و توصیه‌هایی را براساس مدل کسب و کار برای اپراتورهای تلفن همراه در همکاری با استارت‌آپ‌ها ارائه خواهیم نمود تا با استفاده از این راهکارها، در توسعه محصولات و خدمات‌شان به نحو شایسته تری عمل کنند.

### واژه‌های کلیدی

اپراتورهای تلفن همراه، استارت‌آپ، کارآفرینی، سرمایه‌گذاری خطرپذیر، خلاقیت و نوآوری، استراتژی

## ۱- مقدمه

استارت‌آپ‌ها، پیشران‌های حیاتی در اکوسیستم نوآوری و توسعه اقتصادی کشورها هستند و اکثر آنها تلاش می‌کنند تا در کمترین زمان ممکن به مقیاس و اندازه بزرگتری در تعداد مشتریان دست یابند اما در این مسیر، استارت‌آپ‌ها با مشکلات زیادی از جمله عدم وجود سرمایه‌مالی کافی و سرمایه‌گذاران توانمند، قوانین دست و پاگیر دولتی و کمبود نیروی انسانی متخصص و باتجربه، دست و پنجه نرم می‌کنند. یکی از جذابیت‌های غیرقابل انکار برای استارت‌آپ‌ها و کسب و کارهای نوپا، وجود تعداد و تنوع زیاد مشتریان اپراتورهای تلفن همراه است، به طوری که در حال حاضر، اپراتورهای تلفن همراه در دنیا بیش از ۵ میلیارد مشترک دارند که طبق پیش‌بینی‌های صورت گرفته توسط GSMA این رقم در سال ۲۰۲۵ میلادی به ۵/۹ میلیارد مشترک خواهد رسید. [۱] با توجه به پویایی صنعت تلکام، اپراتورهای تلفن همراه، همواره نیاز دارند تا با استفاده از نوآوری و خلاقیت، خدمات و محصولات‌شان را از لحاظ کیفی و کمی ارتقا دهند. طبق تحقیق مشترک صورت گرفته توسط موسسه Match Makers Ventures و شرکت مشاوره Arthur D. Little (ADL)، تنها ۲۵٪ از اپراتورهای موبایل از تلاش‌ها و اقدامات خود در حوزه نوآوری و نتایج به دست آمده، رضایت نسبی داشته‌اند. [۲] در این راستا، استارت‌آپ‌ها با دارا بودن صفاتی چون نوآوری و خلاقیت، چابکی و ریسک‌پذیری، قابلیت این را دارند تا برخی از نیازهای کلیدی اپراتورهای موبایل را پوشش دهند.

در اواخر سال ۲۰۱۶ میلادی، موسسه Match Makers Ventures از طریق یک نظرسنجی که نمونه‌آماری آن بیش از ۵۰ کشور جهان را در بر می‌گرفت، از مدیران استارت‌آپ‌ها این سؤال را مطرح کرد که "وقتی به یک اپراتور تلفن همراه فکر می‌کنید، اولین کلماتی که به ذهن تان می‌رسد چیست؟" به همین صورت، این سؤال را از مدیران اپراتورهای تلفن همراه پرسید: "وقتی به یک استارت‌آپ فکر می‌کنید، اولین کلماتی

که به ذهن تان می رسد چیست؟" در شکل شماره ۱، نتایج این نظرسنجی در دو بخش و با استفاده از تکنیک تایپوگرافی، نمایش داده شده است. [۳]



شکل شماره ۱ - نظر اپراتورهای تلفن همراه و استارتاپ ها در مورد یکدیگر

در شکل شماره ۱، اکثر خصوصیت های اپراتورهای تلفن همراه و استارتاپ ها با یکدیگر همپوشانی دارند، به عنوان مثال، کند بودن اپراتورها در مقابل سریع و چابک بودن استارتاپ ها و یا بزرگ بودن و پایگاه مشتریان اپراتورها در مقابل کوچک بودن استارتاپ ها. بنابراین از منظر راهبردی، اپراتورهای تلفن همراه و استارتاپ ها، «دارایی ها» و «نیازهای» متقابلی دارند که این امر، لزوم برقراری ارتباط و تعامل و همکاری میان آنها را تائید می کند.

## ۲- چارچوب حمایت استارتاپ ها توسط اپراتورهای همراه

زمانی که صحبت از شاخص های «مقیاس پذیری» و «نوآوری» به میان می آید، از منظر راهبردی، اپراتورهای تلفن همراه و استارتاپ ها، «دارایی ها» و «نیازهای» متقابلی دارند. اپراتورهای تلفن همراه دارایی ها و زیرساخت هایی در اختیار دارند که استارتاپ ها با بهره مندی از آنها می توانند به خلق ارزش و رشد سریع تر در بازارهای نوظهور دست یابند. برخی از دارایی های اصلی اپراتورهای تلفن همراه شامل: پایگاه مشتریان گسترده، دارایی های مالی و فیزیکی، کانال های ارتباط جهانی، کانال های پرداخت، شبکه توزیع و فروش گسترده، برند و شبکه ای از شرکا هستند که این دارایی ها می توانند بخش زیادی از نیازهای استارتاپ ها را پوشش دهند. در مقابل، استارتاپ ها نیز قابلیت هایی دارند که مهمترین آنها عبارتند از: ارائه سرویس های نوآورانه و تاثیرگذار، ارائه مدل های جدید کسب و کار، خلق ارزش در بازارهای نوظهور و تاثیرگذاری در افزایش رضایت اجتماعی-اقتصادی در جامعه. به این ترتیب، در صورت همکاری و تعامل استارتاپ ها با اپراتورهای تلفن همراه، این قابلیت ها منجر به ایجاد جریان های جدید درآمدی، کاهش هزینه های عملیاتی، افزایش رضایت مشتریان و در نهایت تقویت اعتبار و افزایش محبوبیت برند اپراتورهای تلفن همراه خواهد شد.

در شکل شماره ۲، چارچوب همکاری میان اپراتورهای تلفن همراه و استارتاپ ها در بازارهای نوظهور با بررسی «دارایی های» اپراتورهای تلفن همراه و «نیازهای» استارتاپ ها و ذکر مثال هایی از نحوه همکاری طرفین با رویکرد ایجاد هم افزایی، نمایش داده شده است. در ادامه و در شکل شماره ۳، این چارچوب به بررسی «دارایی های» استارتاپ ها و «نیازهای» اپراتورهای تلفن همراه پرداخته است. استارتاپ ها برای همکاری با اپراتورهای تلفن همراه نیاز دارند تا با صنعت تلکام و روندهای بازار مربوط به آن آشنا شوند. چهار روند کلیدی در صنعت تلکام برای اپراتورهای تلفن همراه که در بازارهای نوظهور شناسایی شده اند عبارتند از:

- ترافیک داده و سرویس های دیجیتال به عنوان موتورهای جدید رشد درآمد
  - بهره وری و تلاش برای کاهش هزینه های عملیاتی
  - شناسایی فرصت های جدید جهت جلوگیری از کاهش درآمد در حوزه Core
  - تغییر رویکرد از «جذب مشتری» جدید به «حفظ مشتری»
- با توجه به روندهای ذکر شده، استارتاپ ها باید مدل و برنامه کسب و کار خود را با رویکرد رفع نیازهای جدید اپراتورهای تلفن همراه، تدوین و اجرا کنند تا از این طریق بتوانند، خدمات و زیرساخت های مناسبی از سمت اپراتورهای تلفن همراه دریافت کنند. منابع در دسترس جهت آشنایی بیشتر با اطلاعات و داده های صنعت تلکام و اپراتورهای تلفن همراه شامل موارد زیر است:

- گزارش های عملکرد و سالنامه های آماری منتشر شده توسط GSMA Intelligence
- گزارش های عملکرد وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات
- گزارش سالانه هیأت مدیره اپراتورهای تلفن همراه به مجمع عادی صاحبان سهام
- گزارش های جهانی توسط موسسات بین المللی مثل: ITU و WSIS

با توجه به مباحث ذکر شده، در ادامه، ۱۰ نکته کلیدی برای استارتاپ ها جهت همکاری با اپراتورهای تلفن همراه در بازارهای نوظهور ذکر شده است:

- توسعه فهم مناسب از صنعت تلکام در منطقه و بازار
- یادگیری مفاهیم و زبان مشترک اپراتورهای تلفن همراه، مانند : ARPU, Churn, BTS, ...
- شناسایی "دارایی‌ها" و "نیازهای" طرفین (اپراتور تلفن همراه و استارت‌آپ)
- پافشاری تا زمان پیدا کردن اشخاص کلیدی
- ساختن روابط یکپارچه قوی و فعال بودن در پیگیری
- ایجاد اعتماد در ارائه راه حل و توانایی تحویل به موقع آن
- شناسایی نحوه اثرگذاری راه حل و کارایی آن برای اپراتورها
- آماده شدن برای هر نوع جلسه و ارائه به مخاطبان مختلف
- بیشترین آمادگی برای حجم کار اولیه (یک بار شما ارزش خود را ثابت کنید سپس همه چیز تغییر خواهد کرد)
- مدیریت فرایند در حال انجام و اختصاص یک رابط جهت تماس با اپراتور تلفن همراه [۴]

اپراتور تلفن همراه	پایگاه مشتریان گسترده	دارایی‌های مالی و فیزیکی	کانال‌های ارتباط جهانی	کانال‌های مرتبط پرداخت	شبکه توزیع و فروش گسترده	خبرگی بازار	شناسایی برند و اعتماد
<p>پایگاه مشتریان به تفکیک بخش‌ها و دانش استفاده از آن</p> <p>دارایی‌ها</p>	<p>متابع مالی، ساختمان و زیرساخت</p>	<p>مکالمه، پیامک، USSD و غیره (از طریق APIها)</p>	<p>سرویس‌های پرداخت پول از طریق تلفن همراه و صدور صورت حساب (از طریق APIها)</p>	<p>خرده فروشی، نمایندگی، فروش آنلاین و مرکز تماس</p>	<p>بازاریابی و دانش تکنیکی، شبکه شرکا</p>	<p>قابلیت رویت و اعتماد اعتبار</p>	
<p>هم افزایی (مثال‌ها)</p>	<p>DocTHERs از تجزیه و تحلیل داده‌های اپراتور Telenor و پروفایل‌های مصرف کننده استفاده می‌کند تا مکان‌هایی را برای تبلیغات خود انتخاب کند (Pakistan, 2016)</p> <p>ZipMatch بازار املاک و مستغلات از واحد CVC1 Globe مالی دریافت کرده است (Philippines, 2016)</p> <p>Dialog اپلیکیشن آنلاین تاکسی (Sri Lanka, 2016)</p> <p>mTick با Orange وارد کارپارتی از طریق کیف پول آن بلیط اتوبوس تهیه کنند (Côte d'Ivoire, 2015)</p> <p>Nova Lumos یا ام تی این وارد مشارکت شده تا از طریق شبکه بزرگ آن به توزیع سیستم‌های سولار برود (Nigeria, 2015)</p> <p>Cellcard از طریق Cellcard lab فشرده کسب و کار برای تبدیل ایده به سرمایه گذاری مطلوب استفاده می‌کند (Cambodia, 2016)</p> <p>M-KOPA با اپراتور Safaricom جهت راه اندازی سیستم روستایی خورشیدی همکاری کرده است (Kenya, 2012)</p>	<p>doctHERs</p>	<p>Mtick</p>	<p>LUMOS</p>	<p>Cellcard</p>	<p>Safaricom</p> <p>M-KOPA</p>	
<p>نیازها</p> <p>استارت‌آپ</p>	<p>جذب مشتری و شناسایی روندهای بازار</p>	<p>پشتیبانی مالی</p>	<p>دسترسی به کانال‌های ارتباط جمعی</p>	<p>دسترسی به کانال‌های پرداخت انبوه</p>	<p>دسترسی به مشتریان</p>	<p>مشاوره و مربیگری</p>	<p>معرفی برند و جلب اعتماد</p>
	<p>جذب مشتری با هزینه اندک، دسترسی به روندهای بازار</p>	<p>سرمایه گذاری، استفاده از فضای مشترک یا حق امتیاز</p>	<p>دسترسی به API (SMS, USSD, IVR)</p>	<p>مجموعه‌ای از فرایندهای پرداخت آسان</p>	<p>نقاط فیزیکی آنلاین خرده فروشی، نقاط تحویل</p>	<p>پشتیبانی فنی و تجاری، کانال‌های ارتباطی</p>	<p>دیده شدن و کسب اعتبار</p>

شکل شماره ۲ - چارچوب حمایت استارت‌آپ‌ها توسط اپراتورهای همراه (بخش ۱- دارایی‌های اپراتورهای تلفن همراه و نیازهای استارت‌آپ‌ها)

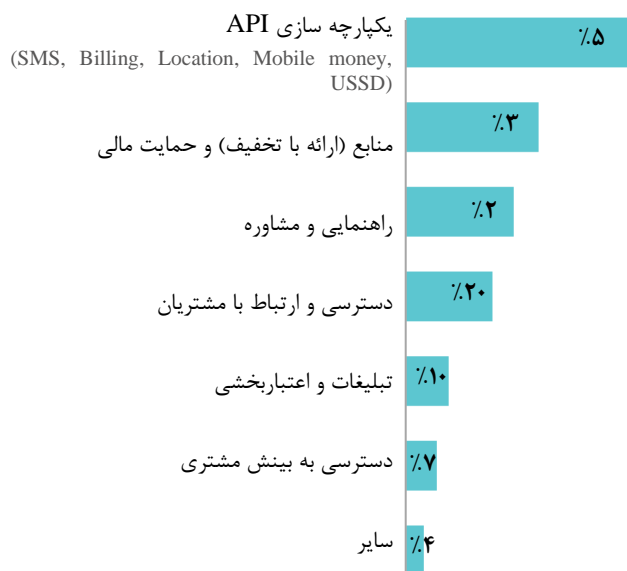


شکل شماره ۳- چارچوب حمایت استارتاپ ها توسط اپراتورهای همراه (بخش ۲- دارایی های استارتاپ ها و نیازهای اپراتورهای تلفن همراه)

### ۳- در بازارهای نوظهور، استارتاپ ها نیازمند چه نوع حمایتی از سوی اپراتورهای تلفن همراه هستند؟

از تجزیه و تحلیل چارچوب هم افزایی بین اپراتور تلفن همراه و استارتاپ ها در بازارهای نوظهور، چهار نتیجه اصلی حاصل می شود:

- ۱- هر نوع همکاری بین اپراتور تلفن همراه و استارتاپ بایستی متعادل گردد. هر دو طرف باید از این همکاری سودمند شوند تا این همکاری مفهوم پیدا کرده و پایدار شود. بنابراین، قبل از پیشروی در این مشارکت، اپراتورهای تلفن همراه و استارتاپ ها، باید به وضوح دارایی ها و نیازهای خود را ارزیابی کرده و پس از آن، از چارچوب های ذکر شده در شکل های شماره ۲ و ۳، به منظور شناسایی فرصت های مشخص همکاری، استفاده کنند. به هر حال، توجه به این نکته حائز اهمیت است که "دارایی" های یک طرف می تواند "نیاز" های متفاوت طرف مقابل را پوشش دهد. به عنوان مثال، سرویس های نوآورانه و اثرگذاری که یک استارتاپ ارائه می کند، می تواند به اپراتور تلفن همراه در کسب مشتری جدید و حفظ مشتریان موجود، کمک کند. در کشور نیجریه، یک استارتاپ در حوزه تجارت الکترونیک با نام Jumia به مشتریان اپراتور MTN تخفیف های منحصر به فردی ارائه کرده و از این طریق، نه تنها مشتریان جدید جذب اپراتور شده اند، بلکه رضایت و وفاداری مشتریان موجود این اپراتور نیز افزایش یافته است. (مانند اپلیکیشن روبیکا که به مشترکان همراه اول و ایرانسل اینترنت رایگان ارائه می دهد).
- ۲- اپراتورهای تلفن همراه، طیف وسیعی از ابزارها و زیرساخت ها را در اختیار دارند که می توانند سرعت رشد استارتاپ ها را تسریع کنند. حمایت مالی تنها یکی از ابزارها است. همچنین اپراتورهای تلفن همراه می توانند در کسب مشتری و بینش بازار، شناسایی برند و اعتمادسازی، مشاوره و مربیگری، تأمین دسترسی به نقاط تماس با مشتری، ارتباطات انبوه و کانال های پرداخت، از استارتاپ ها حمایت کنند.
- ۳- اپراتورهای تلفن همراه موقعیت منحصر به فردی در خلق ارزش افزوده در طیف وسیعی از صنایع را دارا می باشند. به عنوان مثال، آموزش (Safaricom و Eneza)، حمل و نقل (Orange و Mtick)، انرژی (MTN و Lumos) و غیره. توانایی اپراتورهای تلفن همراه در جذب مشتریان جدید و با سرعت رشد بالا در سایر صنایع، به آنها در مقایسه با سایر شرکای بالقوه، برتری می دهد.



شکل شماره ۴- نتایج نظرسنجی از استارت‌آپ‌ها در خصوص نیازمندی‌های‌شان از اپراتورهای تلفن همراه

۴- استارت‌آپ‌ها می‌توانند به حل برخی از چالش‌های کلیدی اپراتورهای تلفن همراه کمک کنند. در مقابل کاهش درآمد و افزایش رقابت در صنعت تلکام، استارت‌آپ‌ها می‌توانند برای اپراتورهای تلفن همراه راهی برای حفظ وضع موجود و همچنین ارتقای آن فراهم کنند. استارت‌آپ‌ها می‌توانند در افزایش درآمد اصلی، ایجاد جریان‌های درآمدی جدید یا هزینه‌های کمتر به اپراتورهای تلفن همراه کمک کنند. آنها همچنین می‌توانند به تقویت گزاره ارزش اپراتورها کمک کنند که این امر منجر به حفظ مشتری بیشتر، جذب مشتری جدید و افزایش مقبولیت در بازار خواهد شد.

در تحقیقی که توسط GSMA در سال ۲۰۱۶ از میان ۴۰۰ استارت‌آپ در ۴۱ کشور آفریقایی و آسیایی انجام شده است، از استارت‌آپ‌ها سؤال شد که نیازمند چه نوع حمایتی از سوی اپراتورهای تلفن همراه هستند؟ در شکل شماره ۴، رایج‌ترین پاسخ‌های استارت‌آپ‌ها برای این سؤال نمایش داده شده است. [۵]

طبق شکل شماره ۴، بیشترین نیاز استارت‌آپ‌ها دسترسی به API (Application Programming Interface) اپراتورهای تلفن همراه است تا از این طریق بتوانند برخی از خدمات خود را از طریق زیرساخت‌های اپراتورها (مانند: سرویس پیامک، USSD، درگاه‌های پرداخت مالی و غیره) در اختیار مشتریان قرار دهند. حمایت مالی و جذب سرمایه، اولویت دوم استارت‌آپ‌هاست و بهره‌گیری از مشاوران و متخصصان حوزه‌های مختلف در اپراتورهای تلفن همراه، در مرحله بعدی قرار دارد. دسترسی به پایگاه مشتریان و کانال‌های ارتباطی و همچنین استفاده از ظرفیت‌های اپراتورها در انجام تبلیغات نیز مورد نیاز استارت‌آپ‌هاست تا از این طریق بتوانند به جذب مشتری، سرعت بیشتری ببخشند.

## ۴- بررسی مطالعات موردی حمایتی استارت‌آپ‌ها توسط اپراتورهای همراه

در ادامه، سه مطالعه موردی در خصوص همکاری بین اپراتورهای تلفن همراه و استارت‌آپ‌ها در بازارهای نوظهور که توسط GSMA انجام شده، آمده است. این سه مورد، به گونه‌ای انتخاب شده‌اند که استارت‌آپ‌ها را در سه مرحله مختلف (مراحل اولیه تا بلوغ) و در سه بازار (آفریقا، کنیا و پاکستان) و در سه حوزه متفاوت (فناوری آموزشی، تجارت الکترونیک و فناوری سلامت) پوشش می‌دهند.

### ۱-۴- همکاری استارت‌آپ آموزشی Eneza و اپراتور Safaricom: توسعه فرصت‌های آموزشی بر بستر تلفن همراه در شرق آفریقا

در سال ۲۰۱۲ میلادی، استارت‌آپ Eneza Education با رویکرد ارائه خدمات آموزشی در کشور کنیا با اپراتور Safaricom برای راه‌اندازی سرویس Shupavu 291 (یک سرویس مبتنی بر پیامک) همکاری خود را آغاز کرد. این سرویس با شعار «از یک معلم بپرس» به دانش‌آموزان اجازه می‌دهد تا به صورت آنلاین سؤال‌های خود را از معلمان مطرح کنند.

### ۲-۴- همکاری استارت‌آپ Jumia و اپراتور MTN: هم‌افزایی ایجاد شده توسط استارت‌آپ پیشرو حوزه تجارت الکترونیک در قاره آفریقا










در دسامبر سال ۲۰۱۳ میلادی، اپراتور MTN به همراه اپراتور Millicom و شرکت Rocket Internet، سهامدار ۳۳٪ از شرکت ارائه‌دهنده سرویس‌های دیجیتال و تجارت الکترونیک Group Jumia شدند (قبلاً به نام گروه اینترنت آفریقا (AIG) معرفی شده بود). از آن زمان، اپراتور MTN بیش از ۱۴۳ میلیون دلار در Group Jumia سرمایه‌گذاری کرده و میزان سهام خود را به ۴۱.۴ درصد افزایش داده است. سرویس‌ها و خدمات Group Jumia شامل موارد زیر است:












Jumia (e-Commerce), Jumia Market, Jumia Travel, Jumia Food, Jumia Deals, Jumia House, Jumia Car, Jumia Jobs and Jumia Services



### ۳-۴- همکاری DoctHERs و اپراتور Telenor: افزایش دسترسی به مراقبت های بهداشتی

DoctHERs جوامع محروم را از طریق مشاوره های ویدئویی به خدمات بهداشتی و متخصصین بهداشت زنان را به نیروی کار پزشکی در پاکستان، متصل کرده است. پزشکان در صفحه نمایش لپ تاپ در یکی از کلینیک های از راه دور DoctHERs حاضر شده و از طریق پرستاران علائم بیمار را کنترل کرده و اقدام به درمان می کنند. این استارتاپ بخشی از برنامه ۶ ماهه شتاب دهنده Telenor پاکستان بود که به منظور حمایت از استارتاپ های داخلی از طریق دسترسی به پایگاه مشتریان و کانال های توزیع Telenor صورت گرفت.

 <b>۱,۴ میلیون</b> تعداد کاربران ثبت نامی در کنیا	 <b>۳۰۰ هزار</b> تعداد کاربران فعال در ماه	 <b>۷۰۰۰</b> تعداد مدارس ثبت نامی در کنیا	 <b>۷۰٪</b> کاربران از مناطق روستایی	 <b>۱۰</b> بازار جدید برنامه ریزی شده جهت توسعه	 <b>دارایی های مالی و سخت افزاری</b>	با راه اندازی سرویس <b>Shupavu 291</b> پیامک و USSD، اپراتور تلفن همراه تا ۸۵٪ هزینه های خدماتی خود را به این استارتاپ کاهش داد. به طور مثال، مسابقه ای شامل ۵ سوال، هزینه ای معادل ۳۰ شیلینگ کنیا (معادل ۲۰ سنت آمریکا) دارد که با در نظر گرفتن تخفیف مورد اشاره، این سرویس با قیمتی معادل ۳ شیلینگ کنیا برای استارتاپ در نظر گرفته می شود. در حال حاضر، مشتریان برای دسترسی نامحدود به سرویس <b>Shupavu 291</b> ، فقط ۱۰ شیلینگ کنیا پرداخت می کنند.	 <b>حمایت مالی (به صورت نقدی و غیرنقدی)</b>
					 <b>کانال های ارتباطی فرایر</b>	استارتاپ <b>Eneza</b> از طریق <b>API</b> به زیرساخت های سرویس پیامک و USSD اپراتور <b>Safaricom</b> دسترسی دارد. در کشور کنیا، سرویس های این استارتاپ از طریق کلیه خطوط تلفن همراه اپراتور <b>Safaricom</b> با شماره گیری کد دسترسی <b>#291*</b> و یا ارسال پیامک با متن <b>"START"</b> به سرشماره <b>20851</b> قابل استفاده می باشد.	<b>دسترسی به کانال های ارتباط جمعی</b>
					 <b>کانال های پرداخت</b>	مشتریان این استارتاپ، هزینه های اشتراک سرویس را از طریق کسر اعتبار (در سیم کارت های اعتباری) و ثبت هزینه در قبض های ماهیانه تلفن همراه (در سیم کارت های دائمی) پرداخت می کنند. روش دیگر برای پرداخت، استفاده از اپلیکیشن پرداخت موبایلی <b>M-Pesa</b> مربوط به اپراتور <b>Safaricom</b> است.	<b>دسترسی به کانال های پرداخت عمومی</b>
					 <b>شبکه توزیع و فروش گسترده</b>	هر دو طرف در حال استفاده از ۵۰ هزار نقطه فروش در اختیار اپراتور تلفن همراه هستند تا از این طریق بتوانند خدمات بهتری به مشتریان ارائه دهند.	<b>دسترسی و ارتباط با مشتریان</b>

 <b>۱,۴ میلیون</b> تعداد کاربران ثبت نامی در کنیا	 <b>۳۰۰ هزار</b> تعداد کاربران فعال در ماه	 <b>۷۰۰۰</b> تعداد مدارس ثبت نامی در کنیا	 <b>۷۰٪</b> کاربران از مناطق روستایی	 <b>۱۰</b> بازار جدید برنامه ریزی شده جهت توسعه	 <b>دارایی های مالی و سخت افزاری</b>	پس از سرمایه گذاری اپراتور <b>MTN</b> در <b>Jumia</b> ، این شرکت، سرویس ها و خدمات خود را به سرعت در سایر کشورها و صنایع دیگر، گسترش داد. نقطه عطف این سرمایه گذاری مشترک، زمانی اتفاق افتاد که سرمایه گذاران جدیدی مانند اپراتور <b>Orange</b> ، شرکت <b>AXA</b> ، شرکت خدمات مالی و بانکداری <b>Goldman Sachs</b> و شرکت سرمایه گذاری <b>CDC</b> در شرکت <b>Jumia</b> سرمایه گذاری کردند. علاوه بر این، مشتریان اپراتور <b>MTN</b> می توانند به صورت رایگان (بدون شارژ هزینه اضافی برای دیتای موبایل) از تمامی سایت های گروه <b>Jumia</b> بازدید کنند.	 <b>حمایت مالی (به صورت نقدی و غیرنقدی)</b>
					 <b>کانال های پرداخت</b>	کلیه <b>API</b> های مربوط به سرویس پرداخت موبایلی ( <b>Mobile Payment</b> ) اپراتور <b>MTN</b> با سیستم عامل گروه <b>Jumia</b> یکپارچه شدند تا بتوانند با چالش افزایش نفوذ کارت های اعتباری در حوزه تجارت الکترونیک مقابله کنند. این امر موجب شد تا سهم کاربران در زمینه استفاده از سرویس های پرداخت موبایلی در گروه <b>Jumia</b> افزایش یابد.	<b>دسترسی به کانال های پرداخت عمومی</b>
					 <b>شبکه توزیع و فروش گسترده</b>	گروه <b>Jumia</b> توانسته است از فروشگاه های مرکزی و خرده فروشی های اپراتور <b>MTN</b> به عنوان نقاط ارائه خدمات حضوری در کشورهای نیجریه، ساحل عاج و کامرون استفاده کند.	<b>دسترسی و ارتباط با مشتریان</b>
					 <b>برند شناخته شده و مورد اعتماد</b>	شرکای تجاری <b>Jumia</b> تلاش های خود را برای ارائه خدمات بازاریابی مشترک و راه کارهای ترویج استفاده از سرویس ها و خدمات شان افزایش داده اند. برای مثال در کشور نیجریه، دو کمپین تلویزیونی راه اندازی شد. همچنین این شرکای تجاری با استفاده از بازاریابی <b>BTL (Below The Line)</b> و از طریق پیامک، تخفیف های گروه <b>Jumia</b> را به مشترکین اپراتور <b>MTN</b> اطلاع رسانی می کردند.	<b>دسترسی به کانال های ارتباط جمعی</b>

 <b>۱,۴ میلیون</b> تعداد کاربران ثبت نامی در کنیا	 <b>۳۰۰ هزار</b> تعداد کاربران فعال در ماه	 <b>۷۰۰۰</b> تعداد مدارس ثبت نامی در کنیا	 <b>۷۰٪</b> کاربران از مناطق روستایی	 <b>۱۰</b> بازار جدید برنامه ریزی شده جهت توسعه	 <b>رویکرد موبایل محور</b>	این استارتاپ، تأثیر غیرمستقیم در میزان درآمد اپراتور <b>Safaricom</b> داشته است. برای مثال، خانواده هایی که در آن فرزندان از سرویس <b>Shupavu 291</b> استفاده می کنند، هزینه های اشتراک سرویس را بیشتر از طریق کسر اعتبار (در سیم کارت های اعتباری) و ثبت هزینه در قبض های ماهیانه تلفن همراه (در سیم کارت های دائمی) پرداخت می کنند. این مورد به ویژه در مناطق روستایی با اهمیت است، به دلیل اینکه متوسط درآمد به ازای هر کاربر ( <b>ARPU</b> ) در مقایسه با شهرها کمتر است.	 <b>رشد درآمد و بخش کسب اصلی</b>
					 <b>سرویس های نوآورانه و کیفیت</b>	همکاری با استارتاپ <b>Eneza</b> ، اپراتور <b>Safaricom</b> را قادر می سازد تا در توسعه مدارس مقاطع دبستان و متوسطه در مناطق روستایی کام برود. به دلیل اینکه ۴۲٪ از جمعیت ۴۲ میلیون نفری کنیا را افراد زیر ۱۵ سال تشکیل می دهند، حمایت از این بخش جمعیتی یعنی دانش آموزان مقاطع دبستان و متوسطه، بسیار حیاتی است. زمانی که استارتاپ <b>Eneza</b> ، مدل کسب و کاری اش را به اثبات رساند، این مدل را به بخش های مختلف بازار شامل: ارائه دوره های کسب و کار و آموزش معلمان گسترش داد. در حال حاضر هر کدام از این بخش ها بیش از ۲۶۰۰۰ کاربر دارد.	<b>افزایش تعداد مشتریان</b>
					 <b>مدل های کسب و کار جدید</b>	استارتاپ <b>Eneza</b> و اپراتور <b>Safaricom</b> اساساً مدل تسهیم درآمد یا یکدیگر همکاری می کنند. بنابراین با افزایش درآمد سرویس <b>Shupavu 291</b> ، هر دو طرف، از سود آن بهره مند خواهند شد.	<b>جریان های درآمدی جدید</b>
					 <b>ترخ بالای رضایت مشتریان</b>	کاربران <b>Shupavu 291</b> به طور متوسط روزانه به مدت ۴۲ دقیقه از سرویس های آن استفاده می کنند. سرویس <b>Shupavu 291</b> با داشتن ۳۰۰ هزار کاربر فعال در ماه، قابلیت زیادی برای افزایش وفاداری مشتریان اپراتور <b>Safaricom</b> را دارد.	<b>رضایتمندی و حفظ مشتریان</b>
 <b>تأثیرات اجتماعی- اقتصادی قابل ملاحظه</b>	استارتاپ <b>Eneza</b> و اپراتور <b>Safaricom</b> با همکاری یکدیگر با برخی از چالش های اصلی حوزه آموزش در آفریقا مبارزه می کنند. از زمان راه اندازی <b>Eneza</b> در سال ۲۰۱۲ میلادی، کاربران آن بیش از ۱۳۰ میلیون پیامک ارسال کرده و در حدود ۱۴ میلیون سؤال احتمالی را پاسخ داده اند. دانش آموزان از طریق طرح «از یک معلم پیرس» بیش از ۳۵۰ هزار سؤال ارسال کرده اند. شایان ذکر است که ۷۰٪ از کاربران از مناطق روستایی هستند.	<b>افزایش مقبولیت در بازار</b>					

 <b>استارتاپ</b>	<b>اکتساب مشتری و پیش‌بازار</b>	<b>DoctHERs</b> با تحلیل داده و استفاده از پروفایل‌های مشتریان اپراتور Telenor می‌تواند بهترین مکان جهت کلینیک‌های از راه دور خود را مکان‌یابی کند که این امر به توسعه استارت‌آپ در پاکستان نیز کمک خواهد کرد. همچنین می‌تواند از خدمات SMS مبتنی بر مکان اپراتور نیز به منظور دستیابی به مشتریان هدف استفاده کند. سرویس SMS push می‌تواند به مشتریان Telenor در خصوص خدمات قابل ارائه در نزدیکترین کلینیک محل زندگی شان، اطلاع‌رسانی کند. همچنین این سرویس SMS می‌تواند به مشتریان DoctHERs کمک کند که در جریان اطلاعات حیاتی (اعلام، داروها و سایر جزئیات) قرار گیرند.
	<b>مشاوره و آموزش</b>	<b>DoctHERs</b> تیم استارت‌آپ می‌تواند به مجموعه‌ای از متخصصین که در واقع کارمندان اپراتور هستند، دسترسی داشته باشند. این متخصصین می‌توانند کارگاه‌های آموزشی با موضوعاتی از جمله حق امتیاز (franchising)، توسعه مدل‌های کسب و کار، تجربه و تحلیل مشتری برگزار کنند.
 <b>اپراتور تلفن همراه</b>	<b>دسترسی به کانال‌های پرداخت عمومی</b>	<b>DoctHERs</b> می‌تواند به عنوان یک فروشنده از خدمات پولی تلفن همراه Telenor به نام EasyPaiza استفاده کند. این سرویس یکی از بزرگترین خدمات مالی مبتنی بر تلفن همراه در کشور است که نزدیک به ۸ میلیون حساب کاربری ثبت شده دارد.
	<b>دسترسی و ارتباط با مشتریان</b>	<b>DoctHERs</b> این مزیت را دارد که از کانال‌های توزیع Telenor استفاده کند. به عنوان مثال، پیشنهاداتش در خصوص خدمات و سرویس‌های جدید در فروشگاه خرده‌فروشی EasyPaiza در حومه کراچی تبلیغ می‌شود.

- نیازها
- 
- 
- 



**۱۵۰ میلیون دلار**  
درآمد در سال ۲۰۱۵



**۱.۶ میلیون**  
تعداد مشتریان فعال




**۳۰ هزار**  
نمایندگی فروش در قاره آفریقا



**۴ هزار**  
شغل جدید ایجاد شده از سال ۲۰۱۳



**۲۲**  
کشور در قاره آفریقا

 <b>دارایی‌ها</b>	<b>رویکرد موبایل محور</b>	<b>اپراتور MTN</b> روی کانال‌های فروش آنلاین Jumia سرمایه‌گذاری کرده است. در نتیجه حدود ۷۰۰ هزار تلفن همراه هوشمند به صورت آنلاین در هر ماه توسط Jumia فروخته شده است (سال ۲۰۱۵ میلادی) که بیشترین میزان فروش تلفن همراه هوشمند در این کشور بوده است. داشتن یک کانال توزیع آنلاین برای اپراتور MTN یک مزیت رقابتی نسبت به سایر اپراتورها در بازار ایجاد کرده است.	<b>رشد درآمد در بخش کسب و کار اصلی</b>
	<b>سرویس‌های نوآورانه و با کیفیت</b>	<b>ارائه پیشنهادات انحصاری به مشتریان اپراتور MTN</b> توسط Jumia منجر به افزایش استفاده از سرویس پرداخت موبایلی MTN شد. این همکاری برای اپراتور MTN این فرصت را ایجاد کرد تا بتواند سرویس‌های مربوط به شرکت‌های کوچک و متوسط خود را از طریق فروشندگان بازار Jumia، معرفی کند.	<b>افزایش تعداد مشتریان</b>
	<b>مدل‌های کسب و کار جدید</b>	<b>از آنجایی که گروه Jumia از طریق یک سرمایه‌گذاری مشترک راه‌اندازی شده، اپراتور MTN هم از طریق این سرمایه‌گذاری، درآمد کسب می‌کند.</b> Jumia در سال ۲۰۱۵ میلادی به درآمد خالص ۱۵۰ میلیون دلاری دست یافته است.	<b>جریان‌های درآمدی جدید</b>
	<b>نرخ بالای رضایت مشتریان</b>	<b>این مشارکت، گزاره ارزش (Value Proposition) اپراتور MTN را افزایش داده به دلیل اینکه MTN به مشتریان خود، تخفیف‌های ویژه‌ای در استفاده از خدمات آنلاین Jumia داده است. به عنوان مثال، مشتریان MTN در ساحل عاج زمانی که در Jumia، پرداخت‌های شان را از طریق سرویس پرداخت موبایلی MTN انجام می‌دهند از طرف MTN، بسته مکالمه رایگان یا شارژ رایگان دریافت می‌کنند.</b>	<b>رضایتمندی و حفظ مشتریان</b>
	<b>تأثیرات اجتماعی-اقتصادی قابل ملاحظه</b>	<b>علاوه بر هم‌افزایی‌های ایجاد شده از طریق این مشارکت، MTN و Jumia همکاری‌های خود را برای راه‌اندازی رویداد «چالش کارآفرینی» ادامه دادند. در این رویدادها، ۱۵۲۶ استارت‌آپ از ۲۶ کشور آفریقایی ثبت نام کردند و در نهایت به سه رتبه برتر، جوایز نقدی اهدا شد و همچنین در ادامه از خدمات پشتیبانی MTN و Jumia بهره‌مند شدند.</b>	<b>افزایش مقبولیت در بازار</b>

اپراتور تلفن همراه

- نیازها
- 
- 
- 



**۵۰۰**  
تعداد پزشکان زن استخدام شده



**۲۲ هزار**  
تعداد مشاوره‌های ارائه شده از راه دور



**۱۶ هزار**  
تعداد بیماران تحت پوشش



**۹**  
تعداد کلینیک‌های از راه دور در پاکستان

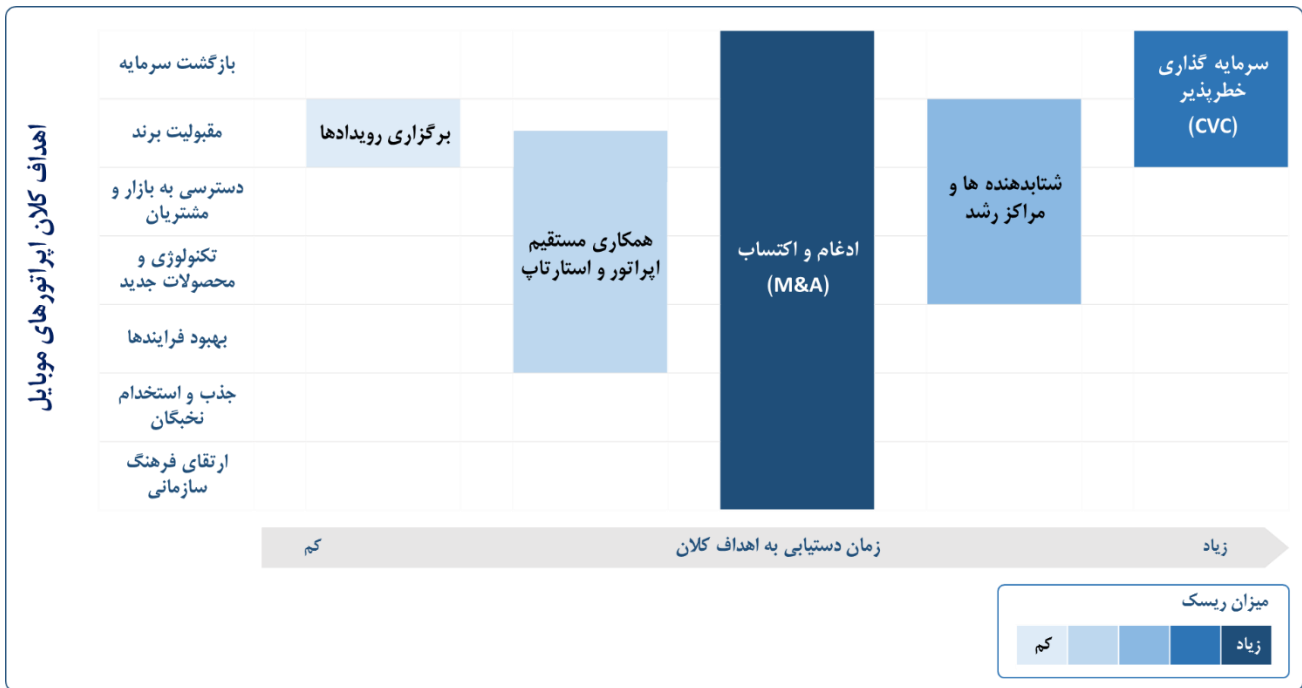


**۲,۰۰۰**  
تعداد کلینیک پیش‌بینی شده در کشور در سال ۲۰۲۰

 <b>استارت‌آپ</b>	<b>رویکرد موبایل محور</b>	<b>خدماتی که DoctHERs ارائه می‌کند، به مشتریان انگیزه مهاجرت از تعاملات فیزیکی و نقدی به تعاملات دیجیتال را می‌دهد. به طوری که این استارت‌آپ برای هر معاینه در کلینیک مجازی ۳۰۰ روبیه (۲ دلار) و برای مناطق روستایی، ۱۰۰ روبیه (۱ دلار) دریافت می‌کند.</b>	<b>رشد درآمد در بخش کسب و کار اصلی</b>
	<b>سرویس‌های نوآورانه و با کیفیت</b>	<b>استارت‌آپ DoctHERs به مشتریانی که هزینه‌ها را به جای نقدی از طریق EasyPaiza پرداخت می‌کنند، یارانه خدمات پرداخت با موبایل می‌پردازد. ارائه چنین خدماتی به مشتریان Telenor همراه با دسترسی به خدمات درمان از راه دور، به مشتریانی که عضو Telenor نیستند یا از EasyPaiza استفاده نمی‌کنند، انگیزه می‌دهد تا مشترک این اپراتور و خدمات مالی آن شوند.</b>	<b>افزایش تعداد مشتریان</b>
	<b>مدل‌های کسب و کار جدید</b>	<b>اپراتور Telenor پاکستان، ۲.۵ درصد سهام DoctHERs را در اختیار دارد. این امر به اپراتور کمک می‌کند که از رشد درآمدی استارت‌آپ، منتفع شود.</b>	<b>جریان‌های درآمدی جدید</b>
	<b>نرخ بالای رضایت مشتریان</b>	<b>همکاری با استارت‌آپ DoctHERs به Telenor کمک کرد تا بتواند یک گزاره ارزش منحصر به فرد پیشنهاد دهد. در واقع اضافه شدن مراقبت‌های بهداشتی به سبد محصولات EasyPaiza، به حفظ مشتریان این سامانه کمک کرد. از سوی دیگر DoctHERs مزایای خاصی برای مشتریانی که در مناطق دور افتاده زندگی کرده و به مراکز پزشکی دسترسی نداشته، ایجاد کرد.</b>	<b>رضایتمندی و حفظ مشتریان</b>
	<b>تأثیرات اجتماعی-اقتصادی قابل ملاحظه</b>	<b>پاکستان در راه‌کاری با عنوان NayaAghaz (به معنی آغازی نو)، هدف‌گذاری کرد تا زمانی که می‌خواهند دوباره کار کنند را با هدف استارت‌آپ DoctHERs که افزایش سهم دکترهای زن بود، همراه‌سازی کند. در پاکستان، در حالی که زنان ۷۰ درصد دانشجویان پزشکی را تشکیل می‌دهند، اما فقط ۲۳ درصد آنها به کار پزشکی ادامه می‌دهند. در حال حاضر استارت‌آپ DoctHERs توانسته ۵۰۰ پزشک زن را که قبل از این مشغول به کار نبودند را مجدداً به عرصه حرفه‌ای بازگرداند و از این طریق توانسته خدمات با کیفیت درمانی را به ۱۶ هزار بیمار تحت پوشش ارائه کند.</b>	<b>افزایش مقبولیت در بازار</b>

اپراتور تلفن همراه

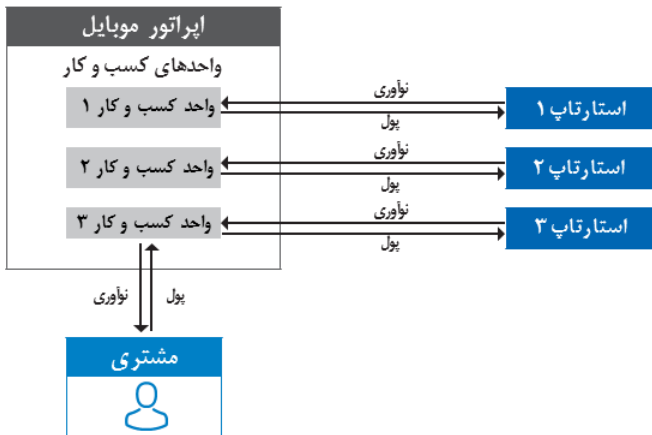
- نیازها
- 
- 
-



شکل شماره ۵- دستیابی به اهداف کلان اپراتورهای موبایل با استفاده از راهکارهای مختلف در همکاری با استارتاپ ها

## ۵- مدل های رایج حمایت استارتاپ ها توسط اپراتورهای همراه

اپراتورهای تلفن همراه جهت دستیابی به اهداف کلان سازمانی خود می‌توانند از راهکارهای مختلفی در همکاری با استارتاپ ها استفاده نمایند. در شکل شماره ۵، زمان دستیابی به اهداف کلان اپراتورها برحسب راهکارهای متداول (مانند: برگزاری رویدادها، ادغام و اکتساب، سرمایه گذاری خطرپذیر و ...) نمایش داده شده است. استفاده از راهکار ادغام و اکتساب در همکاری با استارتاپ ها، بالاترین ریسک را برای اپراتورهای تلفن همراه دارد ولی در عین حال، تمام اهداف کلان آنها را پوشش می‌دهد. در مقابل، استفاده از راهکار برگزاری رویدادهای کارآفرینی (استارتاپ ویکند، هکاتون و ...)، صرفاً منجر به مقبولیت برند اپراتورهای تلفن همراه خواهد شد و البته کمترین ریسک را داراست. طبق مطالعات، تحقیقات و مصاحبه های صورت گرفته توسط متخصصان مجمع جهانی اقتصاد (World Economic Forum) با کارآفرینان و مؤسسان استارتاپ ها و مدیران هلدینگ ها و اپراتورهای تلفن همراه، پنج مدل رایج و متداول همکاری میان اپراتورهای تلفن همراه و استارتاپ ها شناسایی شده که در ادامه به معرفی آنها، پرداخته ایم. [۶]



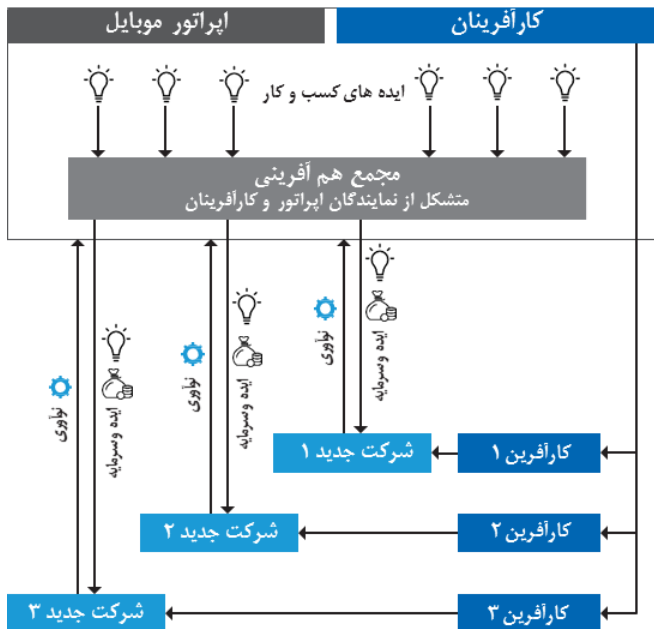
شکل شماره ۶- مدل سرمایه گذاری مستقیم

### ۵-۱- مدل سرمایه گذاری مستقیم

یک مدل افقی و ساده که در آن هر یک از واحدهای کسب و کار اپراتورهای تلفن همراه (Business Unit) براساس اهداف و نیازهای سازمانی خود، به طور مستقیم با استارتاپ ها تعامل و همکاری می‌کنند و

از این طریق، ارزش مشترک خلق می‌کنند. اپراتور تلفن همراه از محصول/سرویس استارتاپ استفاده کرده و یا اینکه آن را می‌فروشد و از نوآوری ایجاد شده، سود می‌برد. شکل شماره ۶، مدل سرمایه گذاری مستقیم را نشان داده است.

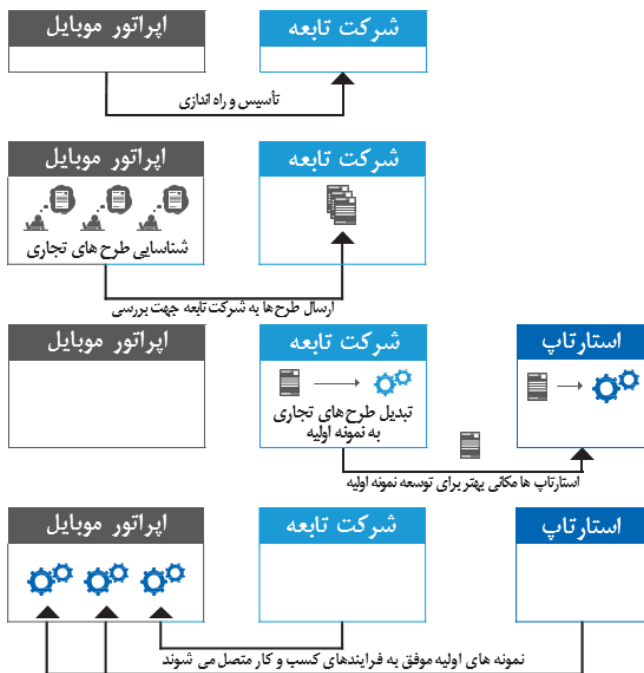




شکل شماره ۷- مدل ایجاد واحد نوآوری داخلی

### ۳-۵- مدل مرکز رشد شرکتی

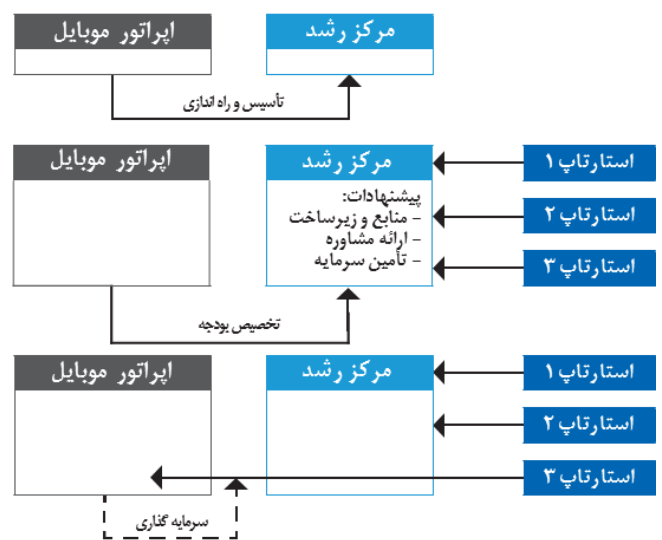
در این حالت، اپراتور تلفن همراه اقدام به تأسیس مرکز رشد به صورت یک واحد مجزا می‌کند و این مرکز رشد، استارت‌آپ‌هایی را که سرویس‌ها/محصولاتشان همسو با استراتژی‌های اپراتور تلفن همراه باشند، شناسایی و جذب می‌کند. مرکز رشد، منابع مختلفی شامل فضای دفتر کار، رایانه، دسترسی به اینترنت، خدمات مشاوره و سرمایه در اختیار استارت‌آپ‌ها قرار می‌دهد. در نهایت، استارت‌آپ‌هایی که موفق به ارائه سرویس‌ها/محصولات موردنیاز اپراتورها شوند، اپراتورها به صورت مستقیم بر روی آنها سرمایه‌گذاری کرده و بخشی از سهام آنها را تملک می‌کنند.



شکل شماره ۹- مدل تأسیس شرکت تابعه

### ۲-۵- ایجاد واحد نوآوری داخلی

در این مدل، اپراتور تلفن همراه، یک واحد نوآوری در داخل سازمان تأسیس و راه‌اندازی می‌کند. این واحد نوآوری به دنبال هماهنگی کلیه فعالیت‌های نوآورانه و به عنوان یک نقطه تماس میان استارت‌آپ‌ها و واحدهای کسب و کار مختلف درون اپراتور تلفن همراه می‌باشد. همچنین واحد نوآوری برای شناسایی و جذب استارت‌آپ‌های مستعد از کانال‌های مختلفی مانند مراکز رشد محلی و منطقه‌ای، برگزاری رویدادها و مسابقات در حوزه کارآفرینی استفاده می‌کند. در شکل شماره ۷، ارتباط میان واحد نوآوری، استارت‌آپ‌ها و اپراتور تلفن همراه به تصویر کشیده شده است.

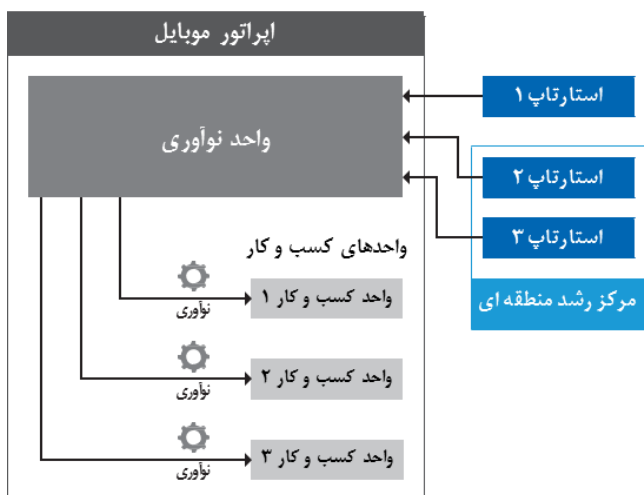


شکل شماره ۸- مدل مرکز رشد شرکتی

### ۴-۵- تأسیس شرکت تابعه

همان‌طور که در شکل شماره ۹، نشان داده شده است، اپراتور تلفن همراه اقدام به تأسیس یک شرکت مجزا برای توسعه فناوری‌های نوآورانه می‌نماید. اپراتور تلفن همراه، طرح‌های تجاری جدید را شناسایی می‌کند و در اختیار شرکت تابعه قرار می‌دهد. شرکت تابعه موظف است تا طی یک زمانبندی مشخص، طرح‌های تجاری را به نمونه اولیه تبدیل کند. در این مرحله، شرکت تابعه می‌تواند، استارت‌آپ‌هایی را که توانایی طراحی و توسعه نمونه اولیه را دارند، شناسایی کرده و بخشی از این کار را به آنها واگذار نماید. اگر نمونه‌های اولیه، مورد تایید واحدهای کسب و کار در اپراتور تلفن همراه قرار گیرد، به فرایندهای کسب و کار اپراتور تلفن همراه متصل شده و از آنها استفاده خواهد شد.

## ۵-۵- مدل هم آفرینی با رویکرد کار آفرینی



شکل شماره ۱۰- مدل هم آفرینی با رویکرد کار آفرینی

اپراتور تلفن همراه، گروهی از نوآوران، کارآفرینان و همچنین نمایندگانی از اپراتور را در قالب یک مجمع سازماندهی و تأسیس می کند. این مجمع با ارائه ایده های نوآورانه متناسب با راهبردهای اپراتور تلفن همراه و همچنین تخصیص بودجه مالی، شرکت های جدیدی را تأسیس و راه اندازی می کند. در مرحله بعد، اعضای مجمع، خروجی ها و نمونه های اولیه شرکت های جدید را از منظر نوآوری و همچنین از بعد فنی مورد ارزیابی قرار می دهند و چنانچه تایید شوند، اپراتور تلفن همراه، هزینه های توسعه آنها را به عنوان سرمایه گذار تامین می کند. در این مدل معمولاً اپراتورهای تلفن همراه نیاز دارند تا طی یک بازه ۵ الی ۱۰ ساله، در حدود ۱۰ تا ۱۵ میلیون یورو سرمایه گذاری کنند تا از این طریق بتوانند، ۱۰ الی ۱۵ شرکت و کسب و کار دیجیتال نوآورانه در اختیار داشته باشند تا از این طریق، در بازار رقابت و صنعت پیشرو تلکام، از رقبا پیشی بگیرند. این مدل برای اپراتورهایی که درآمد سالانه بالایی (در حدود ۵۰ میلیون یورو) دارند مناسبتر است. جزئیات این مدل، در شکل شماره ۱۰، آمده است.

## ۶- نتیجه گیری و پیشنهادات

اپراتورهای تلفن همراه برای همکاری با استارت‌آپ ها باید تغییراتی را در فرایندهای تصمیم‌گیری سازمانی خود ایجاد نمایند. این مسئله صرفاً مربوط به هیأت مدیره اپراتورها و عدم تفویض اختیار تصمیمات و مسئولیت‌ها به افراد نیست بلکه مسئله تصمیم‌گیری در اپراتورها را باید در چارچوب پاسخگویی سریع و بهینه به استارت‌آپ ها دید. در اغلب موارد، اپراتورهای تلفن همراه، واحدها و بخش های زیادی دارند که به جای "بله"، "خیر" می گویند. کابوس امروز استارت‌آپ‌ها رفتن از جلسه به جلسه‌ای دیگر است. این جلسات با حضور تعداد زیادی تصمیم‌گیرنده و ذینفع برگزار می‌گردد در حالیکه در عمل، هیچ تصمیمی گرفته نمی‌شود. این کابوس به طور قابل توجهی به اپراتورهای تلفن همراه، آسیب خواهد رساند.

در هر حال، اپراتورهای تلفن همراه در به کارگیری روش‌های خلاقانه، قطعاً پشت سر استارت‌آپ‌ها حرکت خواهند کرد. اپراتورها نیاز دارند تا با تغییر رویکرد و استفاده از مدل های همکاری متداول پنجگانه شامل:

۱- مدل سرمایه گذاری مستقیم ۲- مدل ایجاد واحد نوآوری داخلی ۳- مدل مرکز رشد شرکتی ۴- مدل تأسیس شرکت تابعه

۵- مدل هم آفرینی با رویکرد کار آفرینی، به تعامل و همکاری با استارت‌آپ‌ها بپردازند. در ادامه، اپراتورها باید بازخوردهای بازار را به سرعت دریافت کرده و براساس آن، اولویت‌بندی در خصوص جذب مشتریان جدید و انتخاب شرکای تجاری خود را انجام دهند. شرط دیگر موفقیت برای اپراتورها داشتن انعطاف‌پذیری است. انعطاف‌پذیری لازمه نوآوری است، عدم انعطاف‌پذیری می تواند در فرایندهای قراردادی و تدارکاتی همچون انتخاب شرکای تجاری، توسعه خدمات و محصول و فعالیت‌های بازاریابی مشاهده گردد. بکارگیری قوانین و فرایندهای سخت‌گیرانه در خصوص کسب و کار اصلی در اپراتورها قابل درک است. اما به کارگیری همان قوانین و فرایندها برای کسب و کار جدید ممکن است تجربه‌های دردناکی برای شرکای تجاری خلاق و کارکنان داخلی این شرکت‌ها ایجاد کرده که در نهایت این امر منجر به از دست دادن بخش بزرگی از بازارهای نوظهور خواهد شد.

اپراتورهای تلفن همراه بر اهمیت تبدیل فرهنگ موجود سازمان به سمت کار آفرینی، ذهنیت دیجیتال و محیط ریسک‌پذیر تاکید دارند. متأسفانه، تاکنون هیچ اپراتوری، نکته طلایی برای ایجاد این تغییر فرهنگی را شناسایی نکرده است. بسیاری از اپراتورها، روزهایی را به عنوان روز نوآوری قرار داده و با قراردادن شاخص های کار آفرینی به عنوان جایزه، تلاش کرده‌اند تا کارمندان را هرچه بیشتر درگیر فرآیند نوآوری سازند. در حالی که همچنان موفقیت محدودی در این حوزه حاصل شده است.

از طرف دیگر، استارت‌آپ‌هایی که مایل به همکاری با اپراتورهای تلفن همراه هستند، باید با منطقی قوی، مشخص کنند که چه فرصت و یا ارزشی می‌توانند برای اپراتورها خلق کنند، این امر، نیاز به مطالعه بازار اپراتورهای تلفن همراه و درک درستی از نیازها و دارایی‌ها آنها دارد. در این مسیر، استارت‌آپ ها باید افراد کلیدی و تصمیم‌ساز را در بدنه سازمانی اپراتورهای تلفن همراه شناسایی کنند و با یادگیری و شناخت کامل شاخص‌های کلیدی عملکرد، با زبان و فرهنگ اپراتورهای تلفن همراه، با این افراد سخن بگویند.

## مراجع

- [1] GSMA corporate, (2019), "*The mobile economy 2018*", Global System for Mobile Communications(GSMA), 6.
- [2] Match-Maker Ventures and Arthur D. Little, (2016), "*Innovation Quest for Telecom Operators: The heat is on!*".
- [3] Match-Maker Ventures and Arthur D. Little, (2022), "*The Age of Collaboration III*", 34.
- [4] GSMA corporate, (2020), "*Opening Doors: A Start-Up's Guide to Working with Mobile Operators in Emerging Markets*", Global System for Mobile Communications(GSMA), 27.
- [5] GSMA corporate, (2020), "*APIs: A bridge between mobile operators and start-ups in emerging markets*", Global System for Mobile Communications(GSMA).
- [6] World Economic Forum, (2018), "*Collaboration between Start-ups and Corporates-A Practical Guide for Mutual Understanding*", Geneva-Switzerland, 14-16.