

18-Month Burn Plan

(Monthly Cash Burn, Runway & Cost Control Logic)

مقدمه: فلسفه Burn Plan در Metrogo

این سند با هدف نشان دادن «پول چگونه خرج می‌شود» نوشته شده است، نه صرفاً اینکه «چقدر پول داریم». در Metrogo ، Burn Plan ابزار کنترل ریسک است، نه گزارش مالی پسینی. تمرکز اصلی این سند روی پاسخ به سه سؤال کلیدی است:

پول در هر ماه دقیقاً کجا خرج می‌شود؟

Runway واقعی با این الگوی هزینه چقدر است؟

اگر KPI ها محقق نشدند، کدام هزینه‌ها باید متوقف یا کند شوند؟

این سند به صورت ماه به ماه برای ۱۸ ماه آینده طراحی شده تا نشان دهد تیم Metrogo درک دقیقی از دینامیک هزینه، رشد و بقا دارد.

ماه ۱: راه اندازی کنترل شده و حداقل سازی Burn

در ماه اول، تمرکز Metrogo بر تثبیت پایه های عملیاتی و جلوگیری از هزینه های زود هنگام غیر ضروری است. در این ماه، بیشترین سهم هزینه مربوط به حقوق تیم هسته ای است. تیم عمداً کوچک نگه داشته می شود تا Burn اولیه کنترل شود و انعطاف پذیری حفظ گردد.

هزینه زیر ساخت در این ماه حداقلی است و عمدتاً شامل سرویس های ابری پایه، ابزار های توسعه و مانیتورینگ اولیه می شود. هیچ هزینه سنگین مارکتینگ انجام نمی شود و تمرکز صرفاً روی آماده سازی محصول برای تست محدود است.

Trigger کنترل هزینه:

اگر تا پایان ماه اول MVP به سطح پایداری مورد انتظار نرسد، هرگونه برنامه ریزی برای هزینه های مارکتینگ و توسعه اضافه متوقف می شود.

ماه ۲: تثبیت فنی و افزایش هزینه های زیر ساختی محدود

در ماه دوم، هزینه زیر ساخت اندکی افزایش می یابد، زیرا تست های واقعی تر و بار بیشتر روی سیستم اعمال می شود. حقوق تیم ثابت می ماند و جذب نیروی جدید انجام نمی شود.

در این ماه هزینه ابزار ها) مانند ابزار های لاگ، مانیتورینگ و CI/CD به صورت کنترل شده اضافه می شود، اما هیچ تعهد بلندمدتی ایجاد نمی گردد.

Trigger کنترل هزینه:

در صورت مشاهده ناپایداری فنی یا افزایش خطاها، هزینه های ابزار غیر ضروری حذف و تمرکز صرفاً روی پایداری سیستم گذاشته می شود.

ماه ۳: آغاز هزینه‌های محدود مارکتینگ آزمایشی

ماه سوم نقطه‌ای است که Metrogo وارد فاز آزمایش بازار می‌شود. هزینه‌های مارکتینگ به‌صورت کوچک، قابل اندازه‌گیری و آزمایشی اضافه می‌شوند. این هزینه‌ها شامل تست کانال‌هاست، نه کمپین‌های بزرگ.

حقوق همچنان ثابت است و فروش به‌صورت غیرمستقیم و از طریق تعاملات محدود انجام می‌شود.

Triggerکنترل هزینه:

اگر CAC آزمایشی از حد قابل قبول فراتر رود، تمام هزینه‌های مارکتینگ فوراً متوقف می‌شود.

ماه ۴: افزایش هزینه پشتیبانی و عملیات

با افزایش کاربران آزمایشی، هزینه پشتیبانی کاربران و عملیات افزایش می‌یابد. این افزایش به‌صورت تدریجی و با استفاده از منابع موجود انجام می‌شود، نه جذب فوری نیروی جدید.

هزینه حقوقی در این ماه به‌صورت محدود برای بررسی انطباق اولیه با الزامات شهری و پرداختی در نظر گرفته می‌شود.

Triggerکنترل هزینه:

در صورت افزایش شکایات یا نارضایتی کاربران، هزینه‌های رشد متوقف و تمرکز روی بهبود تجربه کاربر قرار می‌گیرد.

ماه ۵: شروع فشار روی Burn Rate

در این ماه، اولین نشانه‌های فشار واقعی روی Burn Rate ظاهر می‌شود. ترکیب حقوق، زیرساخت و مارکتینگ باعث افزایش نرخ مصرف نقدینگی می‌شود.

هدف این ماه بررسی این است که آیا نرخ رشد کاربر متناسب با افزایش Burn هست یا نه.

Triggerکنترل هزینه:

اگر رشد کاربر کمتر از حد انتظار باشد، هزینه‌های مارکتینگ کاهش یافته و برنامه جذب نیروی جدید لغو می‌شود.

ماه ۶: بازبینی Runway و تصمیم استراتژیک

ماه ششم نقطه بازبینی جدی است. در این ماه Runway واقعی محاسبه می‌شود و تصمیم گرفته می‌شود که:

آیا مسیر فعلی ادامه پیدا کند

یا باید سرعت رشد کاهش یابد

هزینه‌های حقوقی و رگولاتوری در این ماه شفاف‌تر می‌شوند.

Triggerکنترل هزینه:

اگر Runway کمتر از حد امن تعریف شده شود، تمام هزینه‌های غیرضروری (ابزارهای اضافی، مارکتینگ پرریسک) حذف می‌شوند.

ماه ۷: ورود به فاز تصمیم‌گیری آگاهانه

در ماه هفتم، Metrogo دیگر یک تیم «در حال آزمون» نیست، بلکه وارد مرحله‌ای می‌شود که باید نشان دهد هزینه‌هایی که تا اینجا انجام شده‌اند منجر به یادگیری واقعی شده‌اند یا خیر. در این ماه، بخش مهمی از هزینه‌ها همچنان مربوط به حقوق تیم هسته‌ای است، اما تفاوت کلیدی با ماه‌های ابتدایی در این است که حالا خروجی هر نقش باید قابل سنجش باشد.

زیرساخت در این ماه ممکن است کمی افزایش یابد، زیرا داده‌های واقعی‌تر کاربران و سناریوهای عملیاتی پیچیده‌تر روی سیستم اجرا می‌شود. این افزایش هزینه نه از روی خوش‌بینی، بلکه بر اساس نیاز عملیاتی صورت می‌گیرد.

Triggerکنترل هزینه:

اگر در پایان ماه هفتم، شاخص‌های کلیدی مانند نرخ استفاده فعال کاربران یا پایداری سیستم به سطح قابل قبول نرسند، هرگونه برنامه برای افزایش هزینه در ماه‌های بعدی متوقف شده و Burn Rate به سطح ماه پنجم بازگردانده می‌شود.

ماه ۸: تفکیک هزینه‌های «بقا» و «رشد»

ماه هشتم نقطه‌ای است که تیم Metrogo هزینه‌ها را به صورت ذهنی و عملی به دو دسته تقسیم می‌کند: هزینه‌هایی که برای زنده ماندن سیستم ضروری هستند و هزینه‌هایی که صرفاً برای رشد طراحی شده‌اند.

حقوق تیم همچنان ثابت نگه داشته می‌شود و افزایش حقوق یا جذب نیروی جدید تنها در صورتی مطرح می‌شود که داده‌ها نشان دهند رشد واقعی در حال شکل‌گیری است. هزینه مارکتینگ در این ماه کاملاً مبتنی بر داده‌های ماه‌های قبل تنظیم می‌شود و از هرگونه هزینه احساسی پرهیز می‌شود.

Triggerکنترل هزینه:

اگر هزینه‌های رشد (مثلاً مارکتینگ) بدون بهبود معنادار KPI ها باشد، این هزینه‌ها فوراً حذف می‌شوند و تمرکز به هزینه‌های بقا بازمی‌گردد.

ماه ۹: فشار واقعی روی Runway

در ماه نهم، Runway دیگر یک عدد تئوریک نیست، بلکه به عنوان یک محدودیت واقعی تصمیم‌گیری عمل می‌کند. تیم به صورت شفاف می‌داند که با الگوی فعلی هزینه، چند ماه دیگر امکان ادامه فعالیت دارد.

هزینه‌های حقوقی و رگولاتوری ممکن است در این ماه کمی افزایش یابد، به ویژه اگر Metrogo وارد تعاملات رسمی‌تر با نهادهای شهری یا شرکای تجاری شده باشد. این هزینه‌ها به عنوان «هزینه اجتناب‌ناپذیر» تلقی می‌شوند، نه هزینه اختیاری.

Trigger کنترل هزینه:

اگر Runway به کمتر از حد امن تعریف شده برسد، تمام هزینه‌های غیر ضروری (ابزارهای اضافی، تست کانال‌های جدید مارکتینگ) حذف می‌شوند.

ماه ۱۰: تثبیت ساختار هزینه

در ماه دهم، هدف اصلی تثبیت ساختار هزینه است Metrogo. در این مرحله تلاش می‌کند Burn Rate را به یک الگوی قابل پیش‌بینی تبدیل کند. این به تیم اجازه می‌دهد تصمیم‌های استراتژیک را با آرامش بیشتری اتخاذ کند.

حقوق تیم بدون تغییر باقی می‌ماند و تمرکز روی افزایش بهره‌وری به جای افزایش تعداد نیروهاست. هزینه زیرساخت بهینه‌سازی می‌شود و سرویس‌هایی که ارزش واقعی ایجاد نمی‌کنند حذف می‌گردند.

Trigger کنترل هزینه:

هر افزایش هزینه‌ای که منجر به بهبود مستقیم کیفیت سرویس یا درآمد نشود، رد می‌شود.

ماه ۱۱: ارزیابی آمادگی برای رشد جدی

ماه یازدهم زمانی است که Metrogo به صورت جدی بررسی می‌کند آیا سیستم از نظر فنی، عملیاتی و مالی آماده رشد بزرگتر هست یا نه. هزینه‌ها در این ماه به دقت رصد می‌شوند تا نقاط نشت نقدینگی شناسایی شوند.

مارکتینگ در این مرحله تنها در کانال‌هایی ادامه می‌یابد که بازگشت سرمایه آن‌ها اثبات شده است. هزینه فروش در صورت وجود قراردادهای بالقوه به صورت محدود اضافه می‌شود.

Trigger کنترل هزینه:

عدم تبدیل ایده‌ها به درآمد واقعی → توقف هزینه‌های فروش و بازنگری مدل قیمت‌گذاری.

ماه ۱۲: نقطه عطف یک ساله

ماه دوازدهم یک نقطه عطف روانی و مدیریتی است. در این ماه، تیم یک نگاه جامع به ۱۲ ماه گذشته می‌اندازد و بررسی می‌کند که Burn انجام‌شده چه ارزشی ایجاد کرده است.

هزینه‌ها در این ماه معمولاً ثابت می‌مانند و تمرکز روی تحلیل، مستندسازی و آماده‌سازی برای تصمیم‌های بزرگتر است.

Trigger کنترل هزینه:

اگر پس از یک سال هنوز مسیر درآمدی شفاف نباشد، Burn Plan وارد حالت محافظه‌کارانه می‌شود.

ماه ۱۳: ورود به فاز آماده‌سازی سرمایه‌گذاری یا خودکفایی

در ماه سیزدهم، Metrogo وارد فاز می‌شود که یا باید برای جذب سرمایه آماده شود یا مسیر خودکفایی را جدی‌تر دنبال کند. هزینه‌های حقوقی و مشاوره‌ای ممکن است افزایش یابد، اما این افزایش کاملاً کنترل شده است.

حقوق تیم ممکن است تنها برای نقش‌های حیاتی تعدیل شود، نه به صورت عمومی.

Trigger کنترل هزینه:

عدم پیشرفت در مسیر سرمایه‌گذاری → کاهش Burn به سطح بقا.

ماه ۱۴: مدیریت ریسک نقدینگی

در این ماه، مدیریت نقدینگی به اولویت اول تبدیل می‌شود. هزینه‌ها به صورت هفتگی بررسی می‌شوند و هر تعهد مالی جدید نیاز به توجیه دقیق دارد.

زیرساخت به گونه‌ای تنظیم می‌شود که مقیاس‌پذیر باشد، اما هزینه ثابت بالا ایجاد نکند.

Trigger کنترل هزینه:

افزایش هزینه ثابت بدون درآمد متناظر → لغو فوری.

ماه ۱۵: تثبیت یا بازطراحی مدل

ماه پانزدهم زمانی است که Metrogo یا وارد فاز تثبیت شده یا نیاز به بازطراحی مدل کسب‌وکار را به صورت جدی می‌پذیرد. هزینه‌های آزمایشی کاهش می‌یابد و تمرکز روی آنچه کار می‌کند قرار می‌گیرد.

Trigger کنترل هزینه:

عدم بهبود شاخص‌های کلیدی → توقف توسعه فیچرهای جدید.

ماه ۱۶: تصمیم‌گیری نهایی درباره مسیر آینده

در ماه شانزدهم، تیم باید تصمیم بگیرد آیا آماده جهش است یا باید در مقیاس کوچک‌تر ادامه دهد. هزینه‌ها کاملاً آگاهانه و با در نظر گرفتن بدترین سناریوها مدیریت می‌شوند.

Trigger کنترل هزینه:

کاهش نقدینگی به زیر آستانه اضطراری → اجرای برنامه کاهش شدید. Burn.

ماه ۱۷: اجرای سناریوی انتخاب‌شده

در این ماه، سناریوی انتخاب‌شده (رشد یا بقا) اجرا می‌شود. هزینه‌ها دقیقاً با همان منطق هم‌راستا می‌شوند و هیچ هزینه‌ای خارج از این سناریو پذیرفته نمی‌شود.

Trigger کنترل هزینه:

انحراف از سناریوی مصوب → توقف هزینه مربوطه.

ماه ۱۸: پایان Runway برنامه‌ریزی‌شده

ماه هجدهم پایان بازه برنامه‌ریزی‌شده Burn Plan است. در این ماه، Metrogo یا وارد فاز جدید رشد می‌شود یا با ساختاری پایدار به فعالیت ادامه می‌دهد.

این ماه نشان می‌دهد که تیم نه تنها توانسته پول را مدیریت کند، بلکه منطق هزینه‌کرد را نیز درک کرده است.