

# 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 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؟

واقعی با این الگوی هزینه چقدر است؟ Runway

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

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

## ماه ۱: راهاندازی کنترل شده و حداقل سازی Burn

در ماه اول، تمرکز Metrogo بر ثبت پایه‌های عملیاتی و جلوگیری از هزینه‌های زودهنگام غیرضروری است. در این ماه، بیشترین سهم هزینه مربوط به حقوق تیم هسته‌ای است. تیم عمدتاً کوچک نگه داشته می‌شود تا Burn اولیه کنترل شود و انعطاف‌پذیری حفظ گردد.

هزینه زیرساخت در این ماه حداقلی است و عمدتاً شامل سرویس‌های ابری پایه، ابزارهای توسعه و مانیتورینگ اولیه می‌شود. هیچ هزینه سنگین مارکتینگ انجام نمی‌شود و تمرکز صرفاً روی آماده‌سازی محصول برای تست محدود است.

## کنترل هزینه: Trigger

اگر تا پایان ماه اول MVP به سطح پایداری مورد انتظار نرسد، هرگونه برنامه‌ریزی برای هزینه‌های مارکتینگ و توسعه اضافه متوقف می‌شود.

## ماه ۲: ثبت فنی و افزایش هزینه‌های زیرساختی محدود

در ماه دوم، هزینه زیرساخت اندکی افزایش می‌یابد، زیرا تست‌های واقعی‌تر و بار بیشتر روی سیستم اعمال می‌شود. حقوق تیم ثابت می‌ماند و جذب نیروی جدید انجام نمی‌شود.

در این ماه هزینه ابزارها) مانند ابزارهای لاغ، مانیتورینگ و (CI/CD به صورت کنترل شده اضافه می‌شود، اما هیچ تعهد بلندمدتی ایجاد نمی‌گردد.

## کنترل هزینه: Trigger

در صورت مشاهده ناپایداری فنی یا افزایش خطاهای ابزار غیرضروری حذف و تمرکز صرفاً روی پایداری سیستم گذاشته می‌شود.

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.  
Trigger کنترل 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.

Trigger کنترل 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.

کنترل هزینهTrigger:

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.

کنترل هزینهTrigger:

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.

### کنترل هزینه Trigger

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 زندگاندن 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.

### کنترل هزینه Trigger

اگر هزینه‌های رشد (مثلًاً مارکتینگ) بدون بهبود معنادار KPI‌ها 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.

کنترل هزینه: Trigger

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

## ماه ۱۰: تثبیت ساختار هزینه

در ماه دهم، هدف اصلی تثبیت ساختار هزینه است Burn. در این مرحله تلاش می‌کند Metrogo 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.

کنترل هزینه: Trigger

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

## ماه ۱۱: ارزیابی آمادگی برای رشد جدی

ماه پازدهم 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 ناشی از 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 هزینه: کنترل

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

## ماه ۱۲: نقطه عطف یکساله

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 هزینه: کنترل

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 فازی 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 تعديل شود، نه به صورت عمومی.

کنترل هزینه: Trigger

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 به‌گونه‌ای تنظیم می‌شود که مقیاس‌پذیر باشد، اما هزینه ثابت بالا ایجاد نکند.

کنترل هزینه: Trigger

افزایش هزینه ثابت بدون درآمد متناظر → لغو فوری.

ماه ۱۵: تثبیت یا باز طراحی مدل

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

کنترل هزینه: Trigger

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.

کنترل هزینه: Trigger

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

ماه ۱۷: اجرای سناریوی انتخاب شده  
در این ماه، سناریوی انتخاب شده (رشد یا بقا) اجرا می‌شود. هزینه‌ها دقیقاً با همان منطق هماراستا  
می‌شوند و هیچ هزینه‌ای خارج از این سناریو پذیرفته نمی‌شود.

کنترل هزینه: Trigger

انحراف از سناریوی مصوب → توقف هزینه مربوطه.

ماه ۱۸: پایان Runway برنامه‌ریزی شده

ماه هجدهم پایان بازه برنامه‌ریزی شده 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.