

## ۱۸) Pre-Mortem ماه بعد شکست خورده ایم چون)

# # \*\*۸/۲/۱ شکست فرضیه: \*

تاریخ فرضی: \*\*۲۰/۰۸/۱۴۰۳ (۸ ماه از امروز)

سناریو: \*\* شرکت نوبتنو عملاً متوقف شده است. جذب سرمایه صورت نگرفته، نقدینگی به پایان \*\* رسیده، و تلاش برای احیا بی‌فایده بوده است. تیم منحل شده است.

در این تمرین، تیم مدیریت به ۸ ماه قبل بازمی‌گردد (امروز: ۲۰/۰۲/۱۴۰۳) و با دانستن این "شکست آینده"، محتمل‌ترین دلایل ریشه‌ای آن را شناسایی و برای هر کدام \*\* اقدامات پیشگیرانه\*\* و \*\*شناخت‌های هشدار زودهنگام\*\* تعریف می‌کند.

---

\*\* دلایل محتمل شکست و اقدامات پیشگیرانه # # \*\*۸/۲/۲

\*\* دلیل محصول: ارزش پیشنهادی مبهم و غیرقابل درک . # ## \*\*۱.

شرح شکست: \*\* بیماران و پزشکان درک نکردند که "پیش‌بینی زمان" دقیقاً چه مشکلی از آنها حل \*\* - می‌کند یا به اندازه کافی برای آن ارزش قائل نشند. محصول در مقایسه با رقبای ساده‌تر (که فقط نوبت‌دهی می‌کند) پیچیده به نظر می‌رسید.

- \*\*: اقدام پیشگیرانه (امروز)

- ایجاد ۳-۴ نسخه مختلف از توضیح ارزش \*\* (Messaging Test): تست پیام‌سانی\*\* آنها A/B و تست ("زمان ویزیت خود را دقیق بدانید" vs "مثلاً" دیگر در مطب معطل نشوید) پیشنهادی روی لندینگ‌پیج.

طوری که در ۱۰ ثانیه\*\* ارزش محصول برای UX سادهسازی اجباری:\*\* طراحی مجدد\*\* یک کاربر جدید روشن شود.

ایجاد شواهد ملموس:\*\* نمایش یک شمارشگر زنده از "دقیقه‌های ذخیره شده" توسط سیستم در \*\* - سایت.

- شاخص هشدار زودهنگام (Leading Indicator):\*\*

در لندینگ‌پیج زیر ۱۵٪\*\* پس از (Sign-up Rate) نرخ تبدیل بازدیدکننده به ثبت‌نام\*\* ۱۰۰۰ بازدید منحصر به فرد.

در صفحه توضیح ویژگی پیش‌بینی زمان به بالای (Bounce Rate) افزایش نرخ ریزش\*\* - ۷۰٪.\*\*

\*\* اقتصادی CAC دلیل بازار/بازاریابی: عدم جذب پزشکان با ۲.\*\* # # #

به ۸۰۰ هزار تومان رسید، در (CAC) شرح شکست:\*\* هزینه جذب هر پزشک پرداخت‌کننده\*\* -  $\approx \frac{3}{2}$  LTV:CAC نسبت) تنها ۲/۴ میلیون تومان برآورد شد (LTV) حالی که در آمد سالانه هر پزشک کانال‌های دیجیتال پاسخگو نبودند. (که در مرز خطر است

- \*\*: اقدام پیشگیرانه (امروز)

تست چندکاناله موازی با بودجه کم:\*\* تست همزمان ۴ کanal با بودجه محدود (هر کanal ۲ \*\* - برای پزشکان، ۲) مشارکت با انجمن‌های LinkedIn میلیون تومان) در ماه اول: ۱) تبلیغات هدفمند تخصصی پزشکی، ۳) بازاریابی محتوای تخصصی (مقالات مدیریت مطب)، ۴) برنامه معرفی دوستان با پاداش قوی برای پزشکان حاضر (Referral

- بسیار خاص:\*\* مثلاً فقط "متخصصین گوارش شیراز" یا (Niche) تمرکز بر یک نیچ\*\* - "کلینیک‌های پوست و مو" قبل از گسترش عمومی

- برونسپاری فروش اولیه:\*\* استخدام یک فروشنده پورساننتی با تجربه در بازار پزشکی\*\* -

- \*\*: شاخص هشدار زودهنگام

- \*\*: اولیه (برآورد از تست‌های کوچک) از ۴۰۰ هزار تومان فراتر رود CAC\*\*

- \*\*: نیاز به بیش از ۳ تماس فروش برای بستن هر معامله\*\* -

- \*\*. زیر ۱۵٪ (Trial-to-Paid) نرخ تبدیل آزمایش رایگان به پرداخت\*\*

\*\*دلیل تیم: تعارض بنیانگذاران و خروج مدیر فنی. \*\*\*<sup>۳</sup> # ## #

VS ساختن ویژگی‌های جدید) شرح شکست: \*\*فشار کار و اختلاف نظر بر سر اولویت‌های فنی\*\* - منجر به درگیری شدید بین بنیانگذار اصلی (رضا) و مدیر فنی (امیر) (پرداختن به مشکلات زیرساختی شرکت را ترک کرد و توسعه متوقف (Vested) شد. امیر پس از ۶ ماه با بخشی از سهام واگذار شده شد.

- \*\*: اقدام پیشگیرانه (امروز)\*\*

- \*\*تدوین "توافقنامه بنیانگذاران" رسمی:\*\* مشخص کردن حوزه‌های تصمیم‌گیری نهایی هر فرد، فرآیند حل اختلاف (مثلاً مداخله مشاور خارجی)، و شرایط خروج.

- \*\*هر دو هفته یک بار، "برگزاری جلسات منظم "سالم‌سازی روابط\*\* - جلسه‌ای بدون صحبت درباره کار، فقط برای بررسی حال هم و پیشگیری از انباشت تنش.

- \*\*خارجی برای تیم: یک مریب استارت‌آپی با تجربه که بتواند به (Mentor) تعیین مشاور\*\* - عنوان میانجی بی‌طرف عمل کند

- \*\*: شاخص هشدار زودهنگام\*\*

- \*\*های که توسط مدیر فنی به کمتر از نصف میانگین ماهانه commit کاهش تعداد\*\*

- \*\*به تأخیر افتادن مکرر دلایل‌های فنی بدون توضیح شفاف\*\*

- \*\*اجتناب از جلسات دونفره یا ارتباط غیررسمی بین بنیانگذاران\*\*

\*\* (Milestone) دلیل مالی/نقینگی: اتمام سرمایه پیش از رسیدن به نقطه عطف. \*\*\*<sup>۴</sup> # ## #

شرح شکست: \*\*۱۵۰ میلیون تومان سرمایه اولیه، صرف توسعه محصول پیچیده و تست بازاریابی\*\* - رسید، در حالی RUNWAY (کمتر از یک ماه) بی‌ثمر شد. پس از ۷ ماه، نقینگی به ۲۰ میلیون تومان که هنوز به "تعداد ۵۰ پزشک پرداخت‌کننده" به عنوان نقطه عطف جذب سرمایه نرسیده بودیم ( فقط ۱۵ پزشک داشتیم). سرمایه‌گذار جدیدی پیدا نشد

- \*\*: اقدام پیشگیرانه (امروز)\*\*

تعريف نقطه عطف جذب سرمایه بر اساس بودجه:\*\* هدف، رسیدن به \*\* ۳۰ پزشک - هزار تومان\*\* با حداکثر \*\* ۷۰ میلیون تومان\*\* از سرمایه اولیه است. CAC پرداخت‌کننده با نگهداری می‌شود (Safety Buffer).

ماهانه از ۲۵ میلیون تومان بیشتر Burn Rate سیستم هشدار خودکار مالی:\*\* اگر میانگین\*\* - شد یا موجودی به زیر ۶۰ میلیون تومان رسید، \*\*هشدار قرمز\*\* به همه بنیانگذاران و هیئت مدیره ارسال می‌شود.

تعريف دقیق مراحل کاهش هزینه (مثلاً کاهش Survival Mode):\*\* برنامه "اقدامات بقا" - حقوق بنیانگذاران، برونسپاری طراحی، تعليق هزینه‌های مارکتینگ) در صورت فعال شدن هشدار قرمز.

- \*\*: شاخص هشدار زودهنگام

بر اساس میانگین هزینه‌های ۳ ماه ( Runway\*\*) رسیدن موجودی نقد به کمتر از \*\* ۳ ماه - .\*\* گذشته

- \*\*: تأخیر در رسیدن به٪ ۵۰ از نقطه عطف ( ۱۵ پزشک) تا پایان ماه چهارم\*\* -

\*\* دلیل حقوقی/رجولاتوری: توقف عملیات توسط مراجع نظارتی . # ## # # # ۵

شرح شکست:\*\* سازمان نظام پزشکی استان یا وزارت بهداشت، به دلیل شکایت‌هایی مبنی بر \*\* - "تدخّل در رابطه پزشک و بیمار" یا "عدم رعایت حریم خصوصی داده‌های سلامت"، فعالیت پلتفرم را تا زمان روشن شدن وضعیت آن موقتاً تعليق کردند. این توقف ۴ ماهه، اعتماد پزشکان و بیماران را از بین برد و عملاً کسب‌وکار را نابود کرد

- \*\*: اقدام پیشگیرانه (امروز)

- \*\*: مشاوره حقوقی پیش‌دستانه:\*\* جلسه فوری با وکیل متخصص در حوزه سلامت دیجیتال و فناوری برای بررسی تمامی ریسک‌های قانونی احتمالی

- \*\*: ارسال مستندات محصول و Advisory Opinion) "دریافت "نظر کتبی غیر الزام آور\*\* - مدل کاری به سازمان نظام پزشکی و درخواست اعلام نظر اولیه درباره سازگاری آن با مقررات حرفه‌ای

- \*\*: افزودن بند "تضمين رعایت مقررات" در قرارداد پزشکان:\*\* وکالت به شرکت برای اتخاذ هرگونه اقدام فوری برای انطباق با قوانین جدید

\*\*بشاخص هشدار زودهنگام -

\*\*دریافت اولین اخطار یا نامه رسمی از هر نهاد نظارتی -

افزایش ناگهانی نرخ لغو اشتراک توسط پژوهشکان قدیمی (بیش از ۱۰٪ در یک ماه) بدون دلیل -

\*\*مشخص بازاریابی

\*\*و از دست رفتن اعتماد (#Data Breach) دلیل امنیتی: نقض داده .# # #

منجر به افشای اطلاعات شخصی (نام و شماره تلفن) API شرح شکست: \*\* یک آسیب‌پذیری در حدود ۲۰۰۰ بیمار شد. این خبر در فضای مجازی پیچید و با وجود عذرخواهی، نه تنها کاربران، بلکه پژوهشکان نیز به طور دسته‌جمعی سرویس را ترک کردند. غرامت‌های احتمالی و هزینه مدیریت بحران، آخرین ضربه را وارد کرد.

\*\*اقدام پیشگیرانه (امروز) -

\*\*حرفه‌ای: استخدام یک هکر اخلاقی (Penetration Test) انجام تست نفوذ -  
برای تست امنیتی کامل محصول قبل از لانچ عمومی، حتی با هزینه ۱۵-۱۰ میلیون تومان (Hacker)

\*\*WAF ، استفاده از ۱۰ OWASP Top WAF پیاده‌سازی چارچوب امنیتی پایه: \*\* اجرای الزامات - ، رمزنگاری داده‌های حساس در حالت سکون (Encryption at Rest).

\*\*تعیین دقیق (Incident Response Plan): "تهیه" طرح پاسخ به حوادث امنیتی -  
مسئولیت‌ها، مراحل اطلاع‌رسانی به کاربران و مراجع، و متن‌های آماده برای چنین روزی

\*\*بشاخص هشدار زودهنگام -

\*\*خاص IP از یک (Brute Force Attempts) تعداد تلاش‌های ناموفق لاگین غیرعادی -

\*\* گزارش‌های خودکار اسکنر امنیتی از یک آسیب‌پذیری با خطر بالا -

\*\*توسط یک کاربر API درخواست غیرمعمول حجم زیادی از داده از طریق -

\*\*دلیل رقابت: ورود یک رقیب بزرگ با بودجه نامحدود .# # #

- شرح شکست: \*\* یک غول فناوری داخلی (مانند اسنپ یا دیجی‌کالا) یا یک استارت‌آپ سرمایه‌دار ، \*\* - سرویس نوبتدهی هوشمند با پیش‌بینی زمان را به عنوان یک ویژگی فرعی به اکوسیستم خود اضافه کرد و با قیمت نزدیک به صفر (یا حتی رایگان) به پزشکان ارائه داد. توان رقابت در قیمت و بازاریابی را از دست دادیم.

- \*\*: اقدام پیشگیرانه (امروز) \*\*

- عمیق‌تر از ویژگی: \*\* تمرکز بر \*\* دقت فوق العاده پیش‌بینی \*\* (Moat) "ساختن "خندق رقابتی" \*\* - و \*\* یکپارچه‌سازی با سخت‌افزار/نرم‌افزار‌های خاص مطب \*\* (مانند سیستم‌های حسابداری پزشکی) که برای رقیب بزرگ کپی‌کردن آن سخت و زمان‌بر است

- وفادار: \*\* ایجاد یک انجمن آنلاین برای پزشکان کاربر برای (Community) ایجاد جامعه - تبادل نظر و دریافت پشتیبانی ویژه، تبدیل کردن محصول به یک \*\* پلتفرم \*\*، نه یک ابزار

- تست مدل درآمدی جایگزین: \*\* بررسی امکان درآمدزایی از طرف بیماران (مثلًاً دریافت حق \*\* - عضویت برای دسترسی به پزشکان با زمان‌بندی بهینه) برای کاهش وابستگی به درآمد از پزشکان

- \*\*: شاخص هشدار زودهنگام \*\*

- \*\*: به دلیل ورود رقیب جدید به کلمه کلیدی تبلیغاتی ما CAC افزایش ناگهانی \*\*

- ریزش دسته‌جمعی ۳ پزشک یا بیشتر در یک بازه ۲ هفته‌ای با ذکر دلیل "انتقال به سرویس \*\* - \*\*: دیگر

- \*\*: ظهور خبر یا شایعه درباره ورود یک بازیگر بزرگ به بازار سلامت دیجیتال\*\*

---

# # \*\* ۸/۲/۳ \*\* نقشه اقدام یکپارچه پیشگیرانه (Integrated Prevention Map)\*\*

| ماه | اقدام کلیدی پیشگیرانه | شاخص هشدار مرتبط | مسئول |

| ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |

| رضا و امیر | - | A/B ماه ۱ \* | امضای توافق‌نامه بنیانگذاران + تست پیامرسانی \*\*

کاولیه < ۴۰۰ | CAC | کم‌هزینه + مشاوره حقوقی پیش‌دستانه CAC ماه \*\*۲ | تست ۴ کanal\*\* | رضا |

| High ماه \*\*۳ | انجام تست نفوذ امنیتی + تعریف طرح پاسخ به حادثه | گزارش آسیب‌پذیری\*\* | امیر |

| Runway ماه \*\*۴ | بررسی نقطه عطف مالی (رسیدن به ۱۵ پزشک؟) | موجودی > ۳ ماه\*\* | رضا |

ماه \*\*۵ | راهاندازی انجمن پزشکان + تعیین مشاور تیمی | نرخ تعامل پزشکان > ۱۰% | سارا \*\* | (طراح)

ماه \*\*۶ | بازنگری کلی استراتژی بر اساس داده‌های ۶ ماهه | عدم رسیدن به ۵۰٪ اهداف کلیدی \*\* | هیئت مدیره |

---

نتیجه‌گیری: درس اصلی # # \*\*۸/۲/۴ \*\*نتیجه‌گیری:

اگر ۸ ماه دیگر شکست بخوریم، به احتمال زیاد به دلیل \*\*تعصب بر روی اولین ایده (اولین ارزش پیشنهادی، اولین کanal بازاریابی، اولین مدل قیمت‌گذاری) و عدم واکنش سریع و رادیکال به نشانه‌های به ما یادآوری می‌کند که Pre-Mortem هشدار\*\* بوده است. این تحلیل

مقدس‌ترین چیز در نوبت‌نو، نه ایده، نه کد، و نه حتی تیم است؛ مقدس‌ترین چیز، \*رشد معیار‌های \*\*\* کلیدی صحیح\* است. هر چیزی که مانع این رشد شود، باید بدون تعصب مورد بازبینی یا حذف قرار گیرد.

این سند، نقشه فرار از آینده‌های بد محتمل است. ما متعهد می‌شویم هر ۳۰ روز یک بار، این سند را مرور و وضعیت شاخص‌های هشدار را بررسی کنیم.