

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

**\*\*مقدمه: فرضیه شکست ۸/۲/۱\*\* ##**

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 \*\*شاخص‌های 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 نشدند. محصول در مقایسه با رقبای ساده‌تر (که فقط نوبت‌دهی می‌کنند) پیچیده به نظر می‌رسید.

**\*\*اقدام پیشگیرانه (امروز)\*\* -**

ایجاد ۳-۴ نسخه مختلف از توضیح ارزش \*\*: (Messaging Test) تست پیام‌رسانی \*\* -  
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 ذخیره‌شده" توسط سیستم در \*\* -  
سایت

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

در لندینگ‌پیج زیر ۱/۵% \*\*پس از (Sign-up Rate) نرخ تبدیل بازدیدکننده به ثبت‌نام\*\* -  
۱۰۰۰ بازدید منحصربه‌فرد

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\*\* -  
 $CAC \approx 3 \times LTV$  (نسبت) تنها ۲/۴ میلیون تومان برآورد شد (LTV) حالی که درآمد سالانه هر پزشک  
کانال‌های دیجیتال پاسخگو نبودند. (که در مرز خطر است

:\*\* اقدام پیشگیرانه (امروز) \*\* -

تست چندکاناله موازی با بودجه کم: \*\*تست همزمان ۴ کانال با بودجه محدود (هر کانال 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 پورسانتی 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. ۳\*\* ###**

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، \*\* (Retrospective) "برگزاری جلسات منظم "سالم‌سازی روابط" \*\* -  
جلسه‌ای بدون صحبت درباره کار، فقط برای بررسی حال هم و پیشگیری از انباشت تنش

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

**\*\*شاخص هشدار زودهنگام \*\*** -

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

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

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

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

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، نقدینگی 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) \*\*** -

تعریف نقطه عطف جذب سرمایه بر اساس بودجه: \*\* هدف، رسیدن به ۳۰٪ پزشک \*\* -  
هزار تومان" با حداکثر ۷۰ میلیون تومان \*\* از سرمایه اولیه است.  $CAC \leq 300$  پرداخت‌کننده با  
نگهداری می‌شود (Safety Buffer) ۸۰ میلیون تومان باقیمانده به عنوان ذخیره امنیت

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.

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

شخص هشدار زودهنگام \*\* -

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

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

دلیل حقوقی/رگولاتوری: توقف عملیات توسط مراجع نظارتی. ۵. ###

شرح شکست: \*\* سازمان نظام پزشکی استان یا وزارت بهداشت، به دلیل شکایت‌هایی مبنی بر \*\* -  
"تداخل در رابطه پزشک و بیمار" یا "عدم رعایت حریم خصوصی داده‌های سلامت"، فعالیت پلتفرم را تا  
زمان روشن‌شدن وضعیت آن موقتاً تعلیق 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 غیرالزام‌آور \*\* -  
مدل کاری به سازمان نظام پزشکی و درخواست اعلام نظر اولیه درباره سازگاری آن با مقررات  
حرفه‌ای.

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

**\*\*شاخص هشدار زودهنگام\*\*** -

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

افزایش ناگهانی نرخ لغو اشتراک توسط پزشکان قدیمی (بیش از ۱۰٪ در یک ماه) بدون دلیل **\*\*** -  
**\*\*مشخص بازاریابی**

**\*\*و از دست رفتن اعتماد (Data Breach) دلیل امنیتی: نقض داده. ۶\*\*** ###

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  
پزشکان نیز به طور دسته‌جمعی سرویس را ترک کردند. غرامت‌های احتمالی و هزینه مدیریت بحران،  
آخرین ضربه را وارد کرد.

**\*\*اقدام پیشگیرانه (امروز)\*\*** -

(Ethical) 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 OWASP Top 10 پیاده‌سازی چارچوب امنیتی پایه: **\*\*اجرای الزامات\*\*** -  
(Encryption) ، رمزنگاری داده‌های حساس در حالت سکون (Web Application Firewall)  
(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

**\*\*شاخص هشدار زودهنگام\*\*** -

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

**\*\* (High/Critical) 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. ۷\*\*** ###

شرح شکست: \*\* یک گول 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 فوق‌العاده 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 (مثلاً 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\*\* -

---

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

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

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

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

K اولیه < ۴۰۰ CAC | کم هزینه + مشاوره حقوقی پیش‌دستانه CAC ماه ۲\*\* | تست ۴ کانال\*\* | 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\*\* ##**

اگر ۸ ماه دیگر شکست بخوریم، به احتمال زیاد به دلیل **\*\*تعصب بر روی اولین ایده (اولین ارزش پیشنهادی، اولین کانال 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.