

– (Pre-Mortem Analysis) سند پیش‌بینی کالبدشکافی شکست ** #
** نسخه ۱,۰

فرضیه ذهنی جلسه: ** امروز تاریخ **۲۵/۱۱/۱۴۰۴** است. ما دقیقاً **
را با ۲,۵ میلیارد تومان Pre-Seed ۱۸ ماه پیش (۲۵/۰۵/۱۴۰۳) دور
بستیم. امروز، هیئت مدیره تصمیم گرفته است که پروژه
را **تعطیل کند**. سرمایه تمام شده، کاربران ShahnamehMap
پراکنده شده‌اند و رویایی باقی نمانده است. ما اینجا جمع شده‌ایم تا بفهمیم
**" چرا شکست خوردیم؟

این سند، محتمل‌ترین دلایل آن شکست فرضی را از هم‌اکنون تحلیل می‌کند
تا بتوانیم از امروز برای جلوگیری از آنها اقدام کنیم.

کسی واقعاً آن را " – (PMF) دلیل ۱: عدم تطابق محصول-بازار ** ##
** نمی‌خواست

شرح شکست: ** ما یک محصول فنی زیبا و از نظر فرهنگی وفادار ** *

ساختیم، اما برای کاربران ** یک "نوآوری خوب" بود، نه یک "نیاز

RPG ضروری" **. کاربران نقشه را چندبار دیدند و کنار گذاشتند، یا سیستم

را بیش از حد پیچیده یا بیش از حد ساده یافتند. ما نتوانستیم یک ** ارزش

پیشنهادی واضح و غیرقابل جایگزین ** ارائه دهیم.

** اقدامات پیشگیرانه (از امروز) ** *

تأکید مجدد بر آزمایش‌های فرضیه (سند ۸، ۱): ** عدم سازش روی ** 1.

MVP و Concept Test های فرض نیاز و فرض راه‌حل. اگر در آزمایش KPI

ها نرسیدیم، ** توقف یا تغییر مسیر ** می‌کنیم، نه ساخت KPI دستی به

محصول کامل.

کاری که کاربر می‌خواهد انجام دهد: ** (JTBD تعریف واضح تر ** 2.

به جای "تجربه شاهنامه"، روی اهداف مشخصی مثل "ساخت یک شخصیت

Game حماسی برای جلسه بازی دوستانه" یا "یافتن ماجرای آماده برای

های ایرانی" تمرکز می‌کنیم Master

مصاحبه‌های هفتگی با کاربران: ** اختصاص وقت ثابت ** 3.

بنیان‌گذاران برای صحبت مستقیم با کاربران واقعی (نه فقط خواندن

تحلیل‌ها).

** (Early Warning Signals) شاخص‌های هشدار زودهنگام ** *

پایین: کمتر از ۳۰٪ (Activation Rate) نرخ فعال سازی ** *

کاربران ثبت نام شده، یک شخصیت کامل نمی سازند یا یک داستان را کامل نمی کنند.

سقوط می کند: کمتر از (Retention Rate) نرخ نگهداشت ** *

۲۰٪ از کاربران هفته اول، در هفته دوم باز می گردند

منفی: نمره اولیه از NPS (Net Promoter Score) ** *

نظرسنجی ها کمتر از صفر است

Runway) دلیل ۲: مدیریت ضعیف نقدینگی و فرسایش سرمایه ** ##

"پولمان زودتر از کاربرانمان تمام شد" – (Burn)

شرح شکست: ما طبق برنامه (سند ۵،۳) خرج کردیم، اما درآمدی ** *

پایین تر. در LTV بالاتر از حد انتظار بود، CAC. مطابق پیش بینی ایجاد نشد

ماه ۱۰-۱۲، موجودی نقد به زیر ذخیره ایمنی رسید. نتوانستیم دور بعدی

سرمایه را جذب کنیم، زیرا معیارهای رشد را محقق نکرده بودیم. مجبور به

کاهش شدید تیم و در نهایت تعطیلی شدیم

اقدامات پیشگیرانه ** *

هزینه‌ها، به‌ویژه **Burn Plan: **** احترام مقدس به برنامه ****** 1.
مرحله‌ای افزایش KPIs هزینه‌های ثابت (حقوق، دفتر)، تنها در صورت تحقق می‌یابد.

فعال‌سازی زودهنگام یک جریان درآمدی، هرچند کوچک: ****** از ماه ****** 2.
۶-۷، یک ویژگی پولی ساده (مثلاً فروش یک "بسته شخصیت‌های خاص")
را در دنیای واقعی بسنجیم، نه Unit Economics راه‌اندازی می‌کنیم تا
فقط روی کاغذ.

تمرکز بر کانال‌های ارزان‌تر (محتوایی، **CAC: **** مدیریت تهاجمی ****** 3.
ارجاع) قبل از تبلیغات پرهزینه
******: شاخص‌های هشدار ****** *

انحراف منفی از پیش‌بینی درآمد ماهانه ****** برای بیش از ۳ ماه ****** *
متوالی.

LTV بدون بهبود متناسب در نرخ تبدیل یا **CAC **** افزایش ماهانه ****** *

رسیدن موجودی نقد به ۱۰۵ برابر ذخیره ایمنی ****** (۴۵۰ میلیون ****** *
برای اجرای ****** طرح اضطراری ****** (کاهش هزینه‌ها) trigger تومان) – این
است.

******: "دلیل ۳: فروپاشی تیم یا تعارض مؤسسان – "ما از درون پوسیدیم ****** ##

شرح شکست: فشار کاری، عدم تحقق انتظارات، یا اختلاف نظر بر ** *

سر استراتژی، منجر به درگیری بین علی و سارا شد. اعتماد از بین رفت. یکی از بنیان گذاران (با بخشی از سهام وست شده) شرکت را ترک کرد و دانش و انگیزه حیاتی را با خود برد. بقیه تیم دلسرد شدند

اقدامات پیشگیرانه ** *

1. شفافیت و ارتباطات ساختاریافته: جلسات هفتگی یک به یک بین ** بنیان گذاران و جلسات تمام تیمی ماهانه برای بررسی وضعیت، انتظارات و تنش ها.

2. جلوگیری از ** (RACI) تقسیم کار و حوزه مسئولیت کاملاً شفاف ** دخالت در حوزه یکدیگر بدون هماهنگی.

3. یا عضو ** (Mentor) مشاوره بیرونی: داشتن یک ** مشاور ** هیئت مدیره مستقل که بتواند در صورت بروز اختلاف به عنوان میانجی بی طرف عمل کند.

4. احترام به وستینگ و کلیف: اطمینان از اینکه ترک زودهنگام، ** آسیب مالی جبران ناپذیری به شرکت نمی زند.

شاخص های هشدار ** *

کاهش کیفیت یا فراوانی ارتباط ** بین بنیان گذاران ** *

تصمیم های مهم بدون مشورت گرفته می شود ** *

ابراز نارضایتی مستقیم یا غیرمستقیم** توسط یک بنیان گذار به ** *

اعضای تیم یا مشاوران

دلیل ۴: چالش‌های حقوقی و نظارتی غیرمنتظره – "قانون ما را ** ##

***. متوقف کرد

شرح شکست: ** یک ماه پس از راه‌اندازی رسمی، به دلیل ** عدم *

رعایت کامل مقررات داده‌های شخصی ** یا ** انتشار محتوایی که از نظر یک

نهاد فرهنگی مشکل‌ساز تشخیص داده شد **، با یک ** دستور توقف فعالیت

مواجه شدیم. رفع آن ** ir. یا ** پلمب دامنه ** (Cease & Desist)

زمان‌بر و پرهزینه بود و اعتماد کاربران را به کلی نابود کرد

***: اقدامات پیشگیرانه ** *

1. اجرای دقیق مسیر انطباق نظارتی (سند ۶۷): ** دریافت **
2. ** اینماد ** قبل از راه‌اندازی تجاری، مشورت حقوقی روی تمام محتوا
- حتی به صورت پاره‌وقت (DPO) انتصاب مسئول حفاظت از داده **
- ***. در مراحل اولیه
3. بیمه مسئولیت سایبری ** در اولین فرصت ممکن **
4. ذخیره‌سازی تمام داده‌های حساس کاربران در سرورهای داخل **
- ایران ** از روز اول

****شاخص‌های هشدار** ***

* ****دریافت هرگونه اخطار کتبی یا شفاهی**** از نهادهای نظارتی ****** *

* ****شکایت کاربر درباره سوءاستفاده از داده‌های شخصی**** *

* ****هرچند کوچک (Data Breach) بروز یک حادثه امنیتی**** *

****دلیل ۵: رقابت یا تغییر بازار – "دنیا از ما جلوتر رفت** ##**

شرح شکست: ****یک رقیب بزرگ بین‌المللی (مثل یک استودیوی** ***
با تم مشابه "اساطیر RPG بازی با بودجه کلان) یک بازی موبایل یا پلتفرم
جهان" راه‌اندازی کرد و توجه بازار را به خود جلب کرد. یا ترند جامعه به
رفت و (****AI-generated RPG**** مثلاً) سمت فرمت‌های کاملاً جدیدی
محصول ما "منسوخ" به نظر رسید

****اقدامات پیشگیرانه** ***

1. تمرکز بر نقاط تمایز غیرقابل تکثیر: ****عمق و اصالت**** محتوای ******
فارسی و تفسیر فرهنگی ****** ما، و ****جامعه‌ی محلی**** که می‌سازیم. تبدیل
شدن به ****مرجع معتبر**** شاهنامه در دنیای دیجیتال

2. (AI مثل) چابکی و نوآوری مستمر: ****رصد مداوم ترندهای فناوری**** ******
و آزمایش ادغام آنها به عنوان ****مکمل**** محصول اصلی (مثلاً ابزار هوش
مصنوعی برای کمک به ساخت داستان)

از طریق محتوای کاربری (Lock-in) ایجاد قفل کنندگی ** 3.
اگر کاربران ده‌ها ساعت برای ساختن شخصیت و دنیا در پلتفرم **:UGC)
ما وقت گذاشته باشند، مهاجرت سخت می‌شود.

**:شاخص‌های هشدار * *

* کاهش ناگهانی ترافیک ارگانیک ** یا **افزایش نرخ ریزش ** *
همزمان با خبر راه‌اندازی یک رقیب

* صحبت کاربران در شبکه‌های اجتماعی درباره یک رقیب یا فناوری ** *
جدید ** به عنوان جایگزین بهتر

* کاهش نرخ تبدیل ** در کانال‌های بازاریابی که قبلاً مؤثر بودند ** *

دلیل ۶: شکست در جذب نیروی کلیدی یا مدیریت رشد تیم – ** ##
**."نمی‌توانستیم بزرگ شویم

* شرح شکست: ** پس از دریافت سرمایه، نتوانستیم **مدیر مالی، ** *
ارشد ** مورد نیاز را جذب DevOps مدیر توسعه کسب‌وکار یا مهندس
کنیم. مؤسسان درگیر عملیات روزمره گرفتار ماندند و نتوانستند بر استراتژی
تمرکز کنند. مقیاس عملیات باعث افت کیفیت و از دست دادن کنترل شد

**:اقدامات پیشگیرانه * *

1. ** تعریف واضح نقش‌های کلیدی آینده و شروع جستجو زودهنگام: **
 2. ** ارائه بسته‌های سهام جذاب ESOP: ** استفاده هوشمندانه از **
 3. ** ساختن فرهنگ جذاب: ** سرمایه‌گذاری بر روی محیط کار، **
 4. ** برای وظایف (Outsourcing): ** برون‌سپاری هوشمند **
- غیرهسته‌ای (مثل توسعه موبایل اولیه) از فریلنسرهای باتجربه با قراردادهای Work for Hire می‌کنیم.

** شاخص‌های هشدار ** *

- * طولانی شدن فرآیند استخدام: ** برای یک نقش کلیدی بیش از ۴ ** *
- * ماه.
- * رد پیشنهادهای کاری توسط کاندیداهای برتر: ** به دلیل بسته ** *
- * حقوقی یا فرهنگی.
- * افزایش خطاها یا تأخیرها: ** در تحویل کار به دلیل بار کاری بیش ** *
- * از حد مؤسسان.

****نقشه اقدام یکپارچه پیشگیرانه** ##**

دلیل احتمالی شکست | اقدام پیشگیرانه اختصاصی | مسئول | جدول زمانی |
| شاخص هشدار کلیدی

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

(Assumptions & Kill Criteria) اجرای سند ۸,۱ | ****PMF عدم**** |

| هردو بنیان گذار | از هفته ۱ | نرخ فعال سازی $> 30\%$ |

و نظارت ماهانه | (Burn Plan) اتمام نقدینگی ****** | اجرای سند ۵,۳ ****** |

| ذخیره ایمنی X علی (مالی) + سارا (درآمد) | ماهانه | موجودی نقد $> 1,5$ |

تعارض تیم ****** | جلسات هفتگی یک به یک و استخدام مشاور | هردو ****** |

| بنیان گذار | هفتگی | قطع ارتباط بر سر تصمیمات کلید

مشکلات حقوقی ****** | دریافت اینماد و مشاوره حقوقی پیشگیرانه | سارا ****** |

| (با کمک مشاور) | پیش از راه اندازی | دریافت هرگونه اخطار رسمی

رقابت/تغییر بازار ****** | رصد رقبا و آزمایش ادغام فناوری های نو | علی ****** |

| (فنی) + سارا (بازار) | فصلی | کاهش ناگهانی ترافیک ارگانیک

شکست در جذب نیرو ****** | تعریف نقش های کلیدی و شروع شبکه سازی ****** |

| | سارا (منابع انسانی) | از ماه ۳ | استخدام کلیدی < 4 ماه طول بکشد

****جمع‌بندی: درس این تمرین **##**

ما را مجبور کرد از ****ذهنیت موفقیت قطعی**** Pre-Mortem انجام خارج شویم و با ****فروتنی**** به ریسک‌ها نگاه کنیم. این سند یک ****جعبه ابزار زنده**** است، نه یک سند تزئینی. در جلسات بررسی ماهانه، این سوال را از خود می‌پرسیم: ****"آیا در مسیر تحقق یکی از این سناریوهای شکست ****هستیم؟**"**

شکست ۱۸ ماهه‌ی فرضی ما، نه به خاطر یک دلیل بزرگ، بلکه به خاطر ****ترکیبی از چندین دلیل متوسط**** بود که هر کدام به موقع شناسایی و مدیریت نشدند. وظیفه ما امروز این است که ****شاخص‌های هشدار**** را جدی بگیریم و ****جرأت تصمیم‌گیری سخت**** (توقف، تغییر مسیر، تغییر تیم) را در زمانی که هنوز امید و منابع وجود دارد، داشته باشیم.

ما برای موفقیت برنامه می‌ریزیم، اما برای شکست آماده می‌شویم. ****این **** آمادگی، شانس موفقیت را به طور واقعی افزایش می‌دهد.