

شکستِ کالبدشکافی پیش‌بینی (Pre-Mortem Analysis) – نسخه ۱،۰**

فرضیه ذهنی جلسه:*** امروز تاریخ ***۲۵/۱۱/۱۴۰۴*** است. ما دقیقاً ** 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
ShahnamehMap را ***تعطیل کند**. سرمایه تمام شده، کاربران
پرآکنده شده‌اند و روایی 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) *

1. *** تأکید مجدد بر آزمایش‌های فرضیه (سند ۱،۸):*** عدم سازش روی KPI و MVP Concept Test های فرض نیاز و فرض راه حل. اگر در آزمایش KPI ها نرسیدیم، *** توقف یا تغییر مسیر*** می‌کنیم، نه ساخت KPI دستی به محصول کامل.

2. *** کاری که کاربر می‌خواهد انجام دهد):*** JTBD تعریف واضح تر ** به جای "تجربه شاهنامه"، روی اهداف مشخصی مثل "ساخت یک شخصیت Game حماسی برای جلسه بازی دوستانه" یا "یافتن ماجراهی آماده برای های ایرانی" تمرکز می‌کنیم Master

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

بنیان‌گذاران برای صحبت مستقیم با کاربران واقعی (نه فقط خواندن (تحلیل‌ها)

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

* ** کمتر از ۳۰٪ (Activation Rate) نرخ فعال‌سازی *
پایین: کاربران ثبت‌نام شده، یک شخصیت کامل نمی‌سازند یا یک داستان را کامل
کاربران نمی‌کنند.

* ** کمتر از ۲۰٪ (Retention Rate) نرخ نگهداشت *
سقوط می‌کند: از کاربران هفته اول، در هفته دوم بازمی‌گردند.
* ** NPS (Net Promoter Score) منفی: نمره اولیه از نظر سنجی‌ها کمتر از صفر است.

دلیل ۲: مدیریت ضعیف نقدینگی و فرسایش سرمایه *#
Burn ("پولمان زودتر از کاربرانمان تمام شد" - Runway

* ** شرح شکست: ما طبق برنامه (سند ۳,۵) خرج کردیم، اما درآمدی
پایین‌تر. در LTV بالاتر از حد انتظار بود، CAC مطابق پیش‌بینی 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^{*} ۱. مرحله‌ای افزایش **KPIs** هزینه‌های ثابت (حقوق، دفتر)، تنها در صورت تحقق می‌یابد.

فعال‌سازی زودهنگام یک جریان درآمدی، هرچند کوچک:^{**} از ماه ۷-۶، 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^{*} 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 ۱,۵ 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 بنیان‌گذاران (با بخشی از سهام وستشده) شرکت را ترک کرد و دانش و انگیزه حیاتی را با خود برد. بقیه تیم دلسوز شدند

* **: اقدامات پیشگیرانه *

شفافیت و ارتباطات ساختاریافته: جلسات هفتگی یک‌به‌یک بین 1. بنیان‌گذاران و جلسات تمام‌تیمی ماهانه برای بررسی وضعیت، انتظارات و تنش‌ها.

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

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

احترام به وستینگ و کلیف: اطمینان از اینکه ترک زودهنگام، آسیب مالی جبران‌ناپذیری به شرکت نمی‌زند

* **: شاخص‌های هشدار *

* **. کاهش کیفیت یا فراوانی ارتباط: بین بنیان‌گذاران *

* **. تصمیم‌های مهم بدون مشورت گرفته می‌شود *

ابراز نارضایتی مستقیم یا غیرمستقیم** توسط یک بنیانگذار 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 (Cease & Desist)*** ir. یا *** پلمب دامنه * مواجه شدیم. رفع آن زمان‌بر و پرهزینه بود و اعتماد کاربران را به کلی نابود کرد.

* **: اقدامات پیشگیرانه*

اجرای دقیق مسیر انطباق نظارتی (سنده ۷، ۶):** دریافت * 1. *** اینماد*** قبل از راهاندازی تجاری، مشورت حقوقی روی تمام محتوا. حتی به صورت پاره‌وقت (DPO) انتصاب مسئول حفاظت از داده* ** در مراحل اولیه

بیمه مسئولیت سایبری*** در اولین فرصت ممکن* 3.

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 استودیویی با تم مشابه "اساطیر RPG" بازی با بودجه کلان) یک بازی موبایل یا پلتفرم جهان" را اندازی کرد و توجه بازار را به خود جلب کرد. یا ترنده 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 نواوری 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 قفل‌کنندگی 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 در گیر عملیات روزمره گرفتار ماندند و نتوانستند بر استراتژی تمرکز کنند. مقیاس عملیات باعث افت کیفیت و از دست دادن کنترل شد

* **: اقدامات پیشگیرانه*

تعريف واضح نقش‌های کلیدی آینده و شروع جستجو زودهنگام:*** 1. **
حتی قبل از نیاز فوری، شبکه‌سازی و مصاحبه با کاندیداها را آغاز می‌کنیم
ارائه بسته‌های سهام جذاب ESOP:** استفاده هوشمندانه از 2. **

(مطابق سند ۲،۷) برای رقابت با پیشنهادهای نقدی بزرگتر شرکت‌های بزرگ.

ساختم فرهنگ جذاب:*** سرمایه‌گذاری بر روی محیط کار، * 3. **
استقلال عمل و معنادار بودن کار برای جذب استعدادهای بالغیزه
برای وظایف (Outsourcing):*** برونسپاری هوشمند* 4.
غیرهسته‌ای (مثل توسعه موبایل اولیه) از فریلنسرهای باتجربه با قراردادهای
استفاده می‌کنیم Work for Hire

* ***: 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 خطاهای تأخیرها*** در تحويل 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 | | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- |
- | * PMF** | اجرای سند ۸,۱ (Assumptions & Kill Criteria) | هردو بنیان‌گذار | از هفته ۱ | نرخ فعال‌سازی $> 30\%$ |
- | و نظارت ماهانه | (Burn Plan) اتمام نقدینگی ** | اجرای سند ۵,۳ | ذخیره ایمنی علی (مالی) + سارا (درآمد) | ماهانه | موجودی نقد $> 1,5$ |
- | تعارض تیم** | جلسات هفتگی یک‌به‌یک و استخدام مشاور | هردو | بنیان‌گذار | هفتگی | قطع ارتباط بر سر تصمیمات کلید |
- | مشکلات حقوقی** | دریافت اینماد و مشاوره حقوقی پیشگیرانه | سارا | (با کمک مشاور) | پیش از راهاندازی | دریافت هرگونه اخطار رسمی |
- | رقابت/تغییر بازار** | رصد رقبا و آزمایش ادغام فناوری‌های نو | علی | (فنی) + سارا (بازار) | فصلی | کاهش ناگهانی ترافیک ارگانیک |
- | شکست در جذب نیرو** | تعریف نقش‌های کلیدی و شروع شبکه‌سازی | 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.