

100 дней соо

Happy Hunger Games!

Welltory All-in-one Health app



17
MILLION
DOWNLOADS

290K
★★★★★
RATINGS

- Profitable company
- Top 10 Health & Fitness app US
- Ranked #31 by Deloitte among the fastest-growing tech companies in the Bay Area
- Inc. 5000 for the first time: #2653 overall, #202 in software, and #367 in California.
- 800+ integrated data sources across wearables, apps, and sensors
- In-house Science Department

Seen in
Forbes

Deloitte.
nature

medRxiv
THE PREPRINT SERVER FOR HEALTH SCIENCES



ScienceDirect

Что такое COO?

Тип компании / ситуация	Что ждут от COO
Операционный / физический бизнес	Стабильность и эффективность потока + вероятно бабки с ретеншена
Продуктовый / технологический бизнес	Сшивка функций и масштабирование
Founder-led scale-up	Разгрузка фаундера и превращение хаоса в систему
Большая корпорация / холдинг	Бэкофис на стероидах (дешевый по возможности)
Turnaround / transformation	Быстрое изменение конкретной системы
President / COO	Ежедневное управление бизнесом вместо CEO
COO как будущий CEO	Enterprise exposure и подготовка к роли CEO

Лист онбординга

- 0–30: понять бизнес, людей, деньги и записать все костыли (НЕ ЧИНИТЬ!).
- 30–60: сформировать топ-3, что делать + запустить базовый операционный ритм weekly-monthly.
- 60–100: протащить одно изменение (самое важное) + план на следующие 6–12 месяцев.



Day	Focus	With who	Time	Date
1-4 Oct Week 1. Company context Результат недели: понимание, куда идет компания, HRD Scope of work from Sasha				
✓	Review the HRD Onboardong from Sasha HRD Onboarding			Oct 1st 10-11
✓	Базовый сетап: 1. Цели на испытательный 2. Прошивка календаря 3. Бытовые вопросы - voice from Ksenia	Ксюша	1 час	1 окт Вторник, 1 октября 11:00 - 12:00
✓	People team meet& greet Agenda: Aleksandra Kolesnikova FYI * Kris intro to the team 10 min * Kris brief sharing of the onboarding and what support does she needs from People team - 10 min * Team feedback - 10 min * Agree on the next collab steps 5 min * Agree on the People team management system during Kris onboarding - 5 min * Summary	Sasha + People Team	40 m	
✓	Посмотреть материалы: 1. https://welltory.atlassian.net/wiki/spaces/SB/pages/5057675298/Strategy+board+team+ex+Top-team 2. https://welltory.slack.com/archives/C01J8P1NRFB/p1726981894883819 3. https://docs.google.com/spreadsheets/d/19awZpoyXFy3CuLvAjHYFs45MVjs2UZdybwakA5mGOwl/edit?gid=0#gid=0&range=A2 (no Strategy group - там где офферы уже подписаны или готовы их черновики) - это поможет прояснить картинку ожиданий. 4. Канал #jane_weekly с точки зрения пипл контура	Самостоятельно	4 час	
✓	Стратегия компании: куда мы идем Новый майлстоун Процесс стратегирования, цели 2025 Strategy Group: цели, проектирование, этапы	Ксюша	2 час	
✓	Вижн, миссия компании, базовые ценности 1. Куда мы идем, 2. Какие самые большие проблемы 3. Продуктовые команды: в чем цели каждой 4. Что прямо сейчас нас отделяет от того, чтобы сказать, что у нас ультимативно сильная команда.	Женя	2 часа	2 окт Среда, 2 октября 12:00–14:00

Но мне же дадут
задачи на
испытательный?



71% компаний не
проводили
формальный interim
review через 6
месяце

КPI на испытательный
(если конечно это не
рост EBITDA)



Какую на самом деле
проблему решали?
Есть ли она?

10%

Что такое COO у вас в
компании



Чего требует
стратегия?
Где рычаг?

70%

Ваш предыдущий опыт
+ AI + MBA + ...



Базовый минимум
~~Роскошный максимум~~

20%

Начинаем со стратегии



Петька, курс!

19!

Что 19?

А что курс?

Хорошо разделить стратегию на big bets + цели на ставки
Если у вас только миссия и EBITDA – тогда поздравляю, это ваша работа)

В первые 100 дней хорошо:

1. Выяснить и вместе с C-level сформулировать основной текущий бет
2. Определить беты до и пощупать следующие
3. Донести все это до команды в простом виде
4. Начать говорить про цели на год (по возможности)

2030

YYY

2027

XXX

2025-27

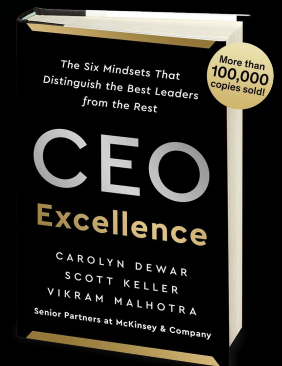
Chronic conditions

2023

Profitability

2021

Health media



Дисциплина бьет класс. Всегда)

Настраиваем операционный ритм

- + метрика
- + ответственные
- + процесс

Wake up! Daddy's home

Квартал / 1.5 мес.: туда ли бежим (стратсверка)

- Revenue
- Gross Income
- Revenue growth
- FCF
- EBITDA / Net Profit
- Gross Margin
- Cash Balance / Runway
- Burn Rate
- Total Costs / OPEX
- Payroll / Revenue
- Revenue per Employee
- MAU
- New Users
- New Organic Users
- New Paid Users
- Active Subscriptions
- D1 Retention
- M1 Retention
- Churn
- LTV
- CAC
- LTV / CAC
- ROAS / ROI
- ARPU
- Conversion to Paid
- Product Adoption
- Product Stickiness
- App Rating
- Refund Rate
- Contact Rate
- Support Automation Rate
- Product / Tech Stability
- Crash-free Rate
- Release Quality
- Uptime
- Incident Losses
- Infrastructure Costs
- Headcount
- Attrition / Turnover
- Time to Hire
- Quality of Hire
- Onboarding Success
- eNPS
- R&D Spend / Revenue
- Productivity / Capacity
- Cost per Operation
- SLA / Quality / Error Rate

У вас где-то должна быть точка, где

1. Вы подводите итоги крупного периода
2. Сверяетесь и апдейтите стратегию
3. Калибруете цели
4. Актуализируете ставки
5. Анализируете метрики по целям
6. Смотрите тренды

Раз в неделю: как бежим (WRG)

- Выручка (декомпозиция)
- Затраты
- Прибыль
- Работа когорт
- АБ тесты и раскаты
- Разбор падений и инцидентов (если есть)
- Декомпозиция по каналам
- Производство крео
- Обращения юзеров
- Рефанды
- Здоровье Меган

У вас где-то должна быть точка, где

1. Вы каждую неделю знаете операционный результат
2. Происходит координация операционки
3. Быстро эскалируются проблемы
4. Происходит трейд-офф между противоречиями
5. Фиксируются решения, задачи на разборы и ответственные

Ежедневный борд: СМОТРИМ ПОД НОГИ

Верхний блок — выручка / цели

1. Target Revenue
2. Total Revenue weeks YoY
3. Revenue – Store commission
4. Retention D1 AW free US
5. Retention M1 AW
6. Total Revenue
7. Revenue new purchases. iOS
8. Revenue new purchases. iOS by Countries
9. New users. iOS
10. media_source
11. New registrations. iOS by Countries (temporary)
12. Conversion. iOS. AH → New purchases
13. Conversion by channels
14. Revenue by types (NEW, PROMO, REBILLS) 17d
15. Hour revenue by platform
16. Total Revenue. Android
17. Total Revenue. Stripe
18. Target Revenue Android
19. Target Revenue Stripe
20. Target Revenue New iOS
21. Target Revenue Rebill
22. WEB (funnel) total Revenue (New+rebills)
23. Stripe Rebills–Refunds (except web Funnel)
24. WEB (CRM) Revenue
25. Special offer revenue

Каналы / контент

26. Blog_Page_Viewed — Daily Unique Users
27. % LLM / Typeform_Response
28. Revenue new purchases. iOS Months
29. Revenue total
30. Paid users

Stripe / web

31. Total Revenue. Stripe Promo
32. Email revenue
33. Stripe rebill plan-fact
34. WEB revenue
35. Stripe storyze
36. Stripe refunds

Unit-экономика

38. Prm+eml+str+push revenue per 1 registration iOS
39. ARPU

Здоровье продукта / техника

42. S2S events monitoring
43. Waive iOS US
44. Measurement health funnel. Ability to make a measurement in 3 min
45. Measurement → Welltory Message Sent, window 3 sec (daily)



Аудитория и ретеншн

46. MAU
47. Average Projected User Value (daily)
48. % MAU with additional data
49. Conversion. iOS. AH → New purchases, not 0 cohort day
50. Retention M1 US AW Paid & no Paid users
51. Retention by channels

Фичи / адопшн

52. Adoption of new feature
55. Adoption chart

Отмены и поведение

58. % Subscription_Payment_Cancel Start / new purchase 1st Month iOS AW US
59. % Subscription_Payment_Cancel Start / new purchase 1st Day iOS AW US
60. Domens per 1 user / customer
61. Time per user iOS
62. Time per user iOS days

Профиль аудитории

64. Age segments
65. Users with health data (DAU): diseases
66. Screenshot_Made
67. Health problem in Typeform_Response
68. Conditions in Typeform_Response
69. How_heard Typeform_Response

Юнит-экономика операционки

Принцип дерева:

берем основную метрику = ствол

раскладываем ее на части = ветки

части – на подчасти = тонкие ветки

ТЫК



Если у вас пока вот так...

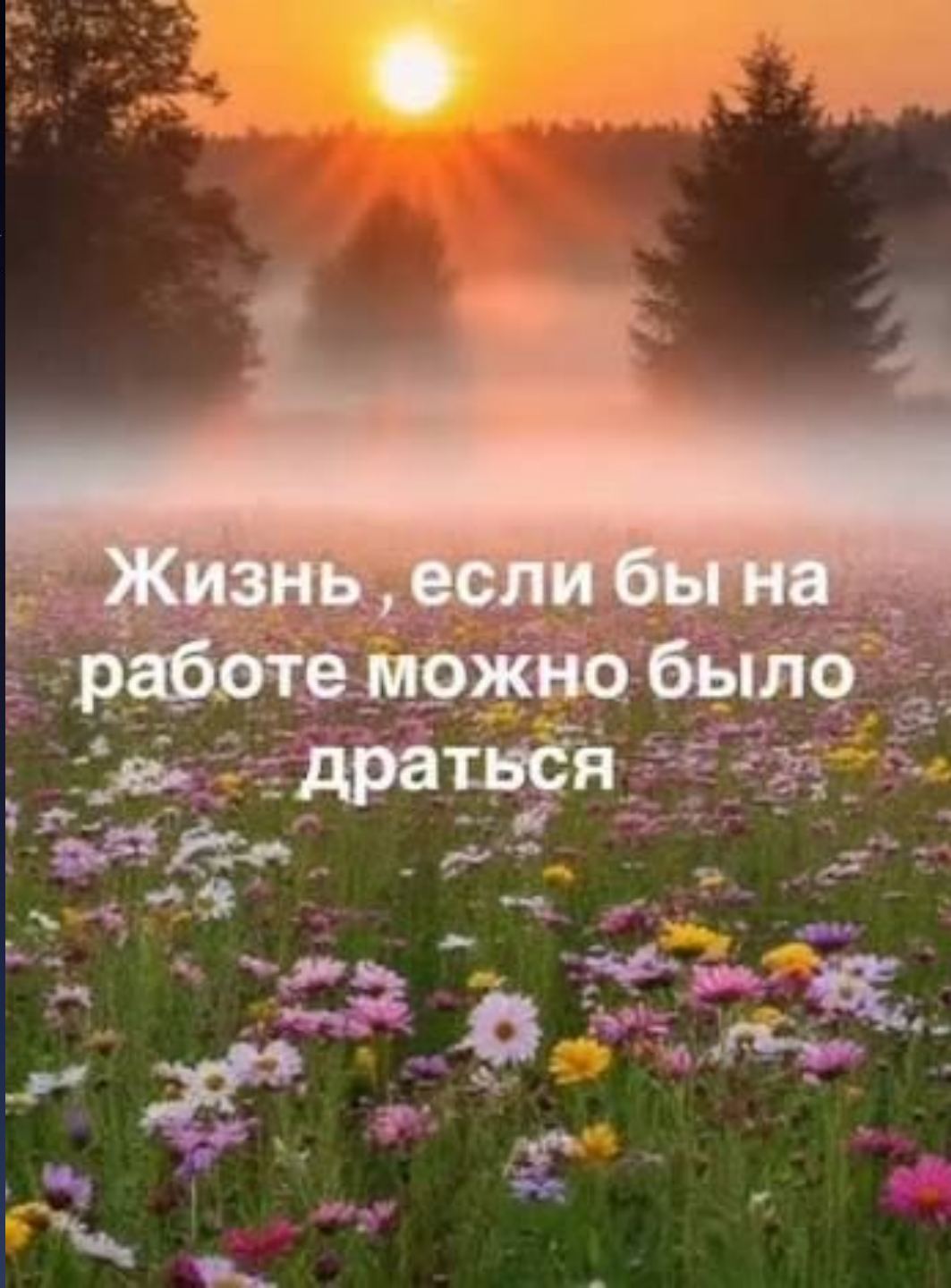


...то за 100 дней

1. Напишите 1 цель (хотя бы свою) в рамках стратегии
2. **Определите 3 ставки (за счет чего попреете ее)**
3. **Посчитайте юнит-экономику операционки**
4. **Найдите 3 метрики – из чего она состоит**
5. Начните раз в месяц их смотреть + апдейтить цель и хотя бы себе ПИСЬМЕННО
6. Начните декомпозировать метрики на своих директов
7. Помогите разложить ставки на проекты своим директам
8. Соберите их раз в неделю и смотрите метрики вместе
9. Соберите их раз в месяц и расскажите, что с целью – как сдвинулись
10. Расскажите на C-level про это, возможно вовлеките энтузиастов делать также

COO и C-level

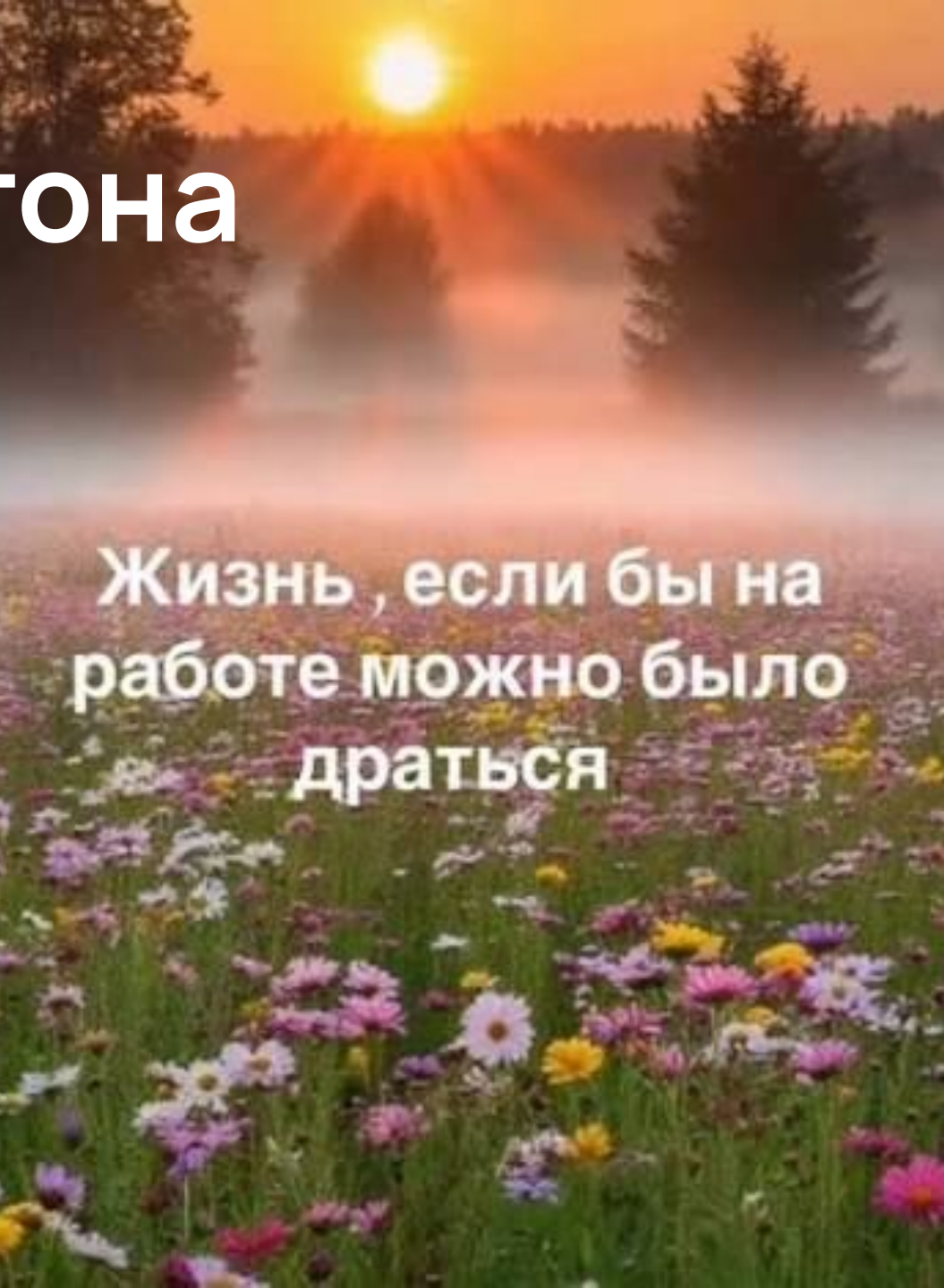
1. C-level – это ваша команда, а не та, что у вас репортит
2. C-level отвечает за одну компанию, но получает нагоняй за разные метрики
3. У вас нет руководителя, а ваши стейкхолдеры: юзеры, сотрудники, акционеры, общество.
4. Договориться с CEO: кто за какие трейдофы отвечает (может первые 100 дней не надо – потом надо)
5. Каждый C-level при приходе значительно меняет культуру компании, но не на 100%
6. Заведите бади

A scenic landscape photograph showing a misty forest at sunrise. The sun is a bright orange orb in the sky, casting a warm glow over the scene. In the foreground, there is a field of colorful wildflowers, including purple, pink, and yellow daisies. The background features silhouettes of evergreen trees and a layer of mist or fog hanging between the trees.

**Жизнь , если бы на
работе можно было
драться**

Правила хорошего тона

1. Обо всем, о чем можно прочитать в документации – надо прочитать
2. На встречу – со списком вопросов
3. Желательно вопросы прислать заранее
4. Если можно заранее поговорить с клодом – было бы не плохо (но AI врет всегда)
5. Не бросайтесь на человека с улучшениями
6. Не комментарии, а вопросы
7. Поставьте регулярки, а не устраивайте набеги



**Жизнь , если бы на
работе можно было
драться**

О чём разговаривать первые 100 дней

CEO	Стратегия, большие беты, цели, ставки. Ожидания от позиции, проблемы бизнеса Ключевые стейкхолдеры Кто за что отвечает, логика принятия решений
CFO	Как стратегия отражается в расходах – где это смотреть. Факт/план по P&L и cash; структура затрат; бюджеты; лимиты; unit economics; нюансы (как мы считаем и почему именно так, что как называется). Бенчмарки по структуре P&L, где сейчас недожимаем и почему, где выше и за счет чего. Окупаемость предыдущих инициатив. Декомпозированный план по расходам.
CTO	Tech roadmap (ну хотя бы примерный); где и что держится на соплях + как влияет на ключевые метрики + incident history; capacities команды, ключевые игроки (друиды), где документация, где борд стабильности, какие MCP уже работают.
CPO	Какую ценность дает наш продукт юзером, как мы планируем ее увеличивать. За что юзер платит сейчас. Питч продукта. Видение в рамках стратегии (или большого бета). Продуктовые ставки. Продуктовые метрики. Что выпиливаем?)
CMO	Декомпозированный план по доходам; экономика каналов; крупные обещания клиентам; всё, что уже продано, но мы ещё не умеем выполнять. На чем держится выручка.
CHRO	Реальная орг структура (и почему так сложилось). С кем на самом деле решаются какие вопросы. Как орг структура отражает стратегию. Каких скилов нам прямо сейчас не хватает? Key позиции (где дырки нас убьют) и топ-перформеры (кто тащит), кого за ноздри тащим мы.



О чём разговаривать с командой 100 дней

До с HR или передающим менеджером

1. Позиция: key, regular
2. Перфоманс
3. Оффер
4. Цели и результаты по ним
5. Текущие проекты
6. 360 (ну вдруг)
7. eNPS
8. Коммиты компании
9. Slack-профиль (стиль, вопросы, боли)

На встрече

Цель: прозрачность и предсказуемость

1. Откуда я, что умею, что делаю круто, что наоборот плохо
2. Откуда ты, как давно работаешь, что делаешь круто, где тебя лучше не надо
3. Инструкция к себе – что для меня важно, как со мной работать
4. Попросить инструкцию к сотруднику
5. Что знаешь про стратегию, как она сейчас в работе раскладывается
6. Цели, KPI, проекты
7. Проблемы, конфликты



Founder-led
company



*COO нужен, чтобы снизить founder dependency,
не уничтожив founder advantage.*

Где круто

- Хороший фаундер на борту – это преимущество (в деньгах)
- Другой майндсет и риск профиль (чаще всего от 0 до 1)
- Дизрапт и change
- Не даст держать статус-кво и скучно не будет

Где придется переключить голову

- Это не руководитель, это собственник → всегда очень личный взгляд на бизнес (представьте, что это глава совета директоров - будет легче)
- Компания должна приносить удовольствие
- Другая пропорция риска и вознаграждения

К чему быть готовой

- Вероятно, считает менеджмент булшитом
- Будет диктовать решения (т.к. раньше чаще всего нанимал руки)
- Нарушит правила (много раз)
- Может не знать, что такое бюджеты
- Вам придется договариваться о границах (много раз)





О чем говорить

- Фандрайз (если нужен), runway.
- Внешнее финансирование.
- Стоимость компании – что влияет сильнее всего (мультипликаторы, рост, фомо), последняя оценка.
- Структура собственности: кто владеет, как голосуют, когда собрание.
- Мотивация c-level

Как передавать

- Сначала 1-1 каждый день
- Сначала лучше договориться на двоих
- Показать логику решения (сначала скучно, зато полезно): проблема - альтернативы - критерии - выбор
- Сначала согласовывать каждый шаг по критическим областям (деньги, люди, риски), постепенно увеличивать автономию
- Скажи проблему и контекст, не диктуй решение

Где кто решает

- По областям экспертизы
- По исходному типу роли
- По забранным кусочкам
- По распределению горящих точек
- Ваше все, что фаундеру не интересно ;) наслаждайтесь

По вопросам на связи

Tg @Ksenia_Yaroslavtseva

Канал Мат, скотч и google-doc

Linked @kseniiia-yaroslavtseva

