

Сценарное планирование

Как не заблудиться, идя к годовым целям, и не сойти с ума



Kseniia Iaroslavtseva

COO Welltory

Welltory All-in-one Health app



15
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
- 800+ integrated data sources across wearables, apps, and sensors
- In-house Science Department

Our publications in leading scientific journals:

 IEEE  nature  MDPI  medRxiv  ScienceDirect



Откуда берутся дети цели?
В идеале из больших бетонов



Цель

Мы поднялись на вершину N
с южной стороны с плавным
набором высоты и частью
пути на вертолете

Цель
таргет + ставка

Мы вышли на рынок японии
через локализацию и
коллаборацию с местным
производителем девайсов
и заняли 11.5% Health and
fitness.



A 3D topographical map of a mountain range, rendered in shades of red and brown. The map shows the intricate ridges and valleys of the terrain. A single peak in the center is highlighted with a bright white glow. Above this peak, a large, solid golden circle is positioned, containing the Russian word 'Цель' (Goal). The overall scene is set against a light, neutral background.

Цель

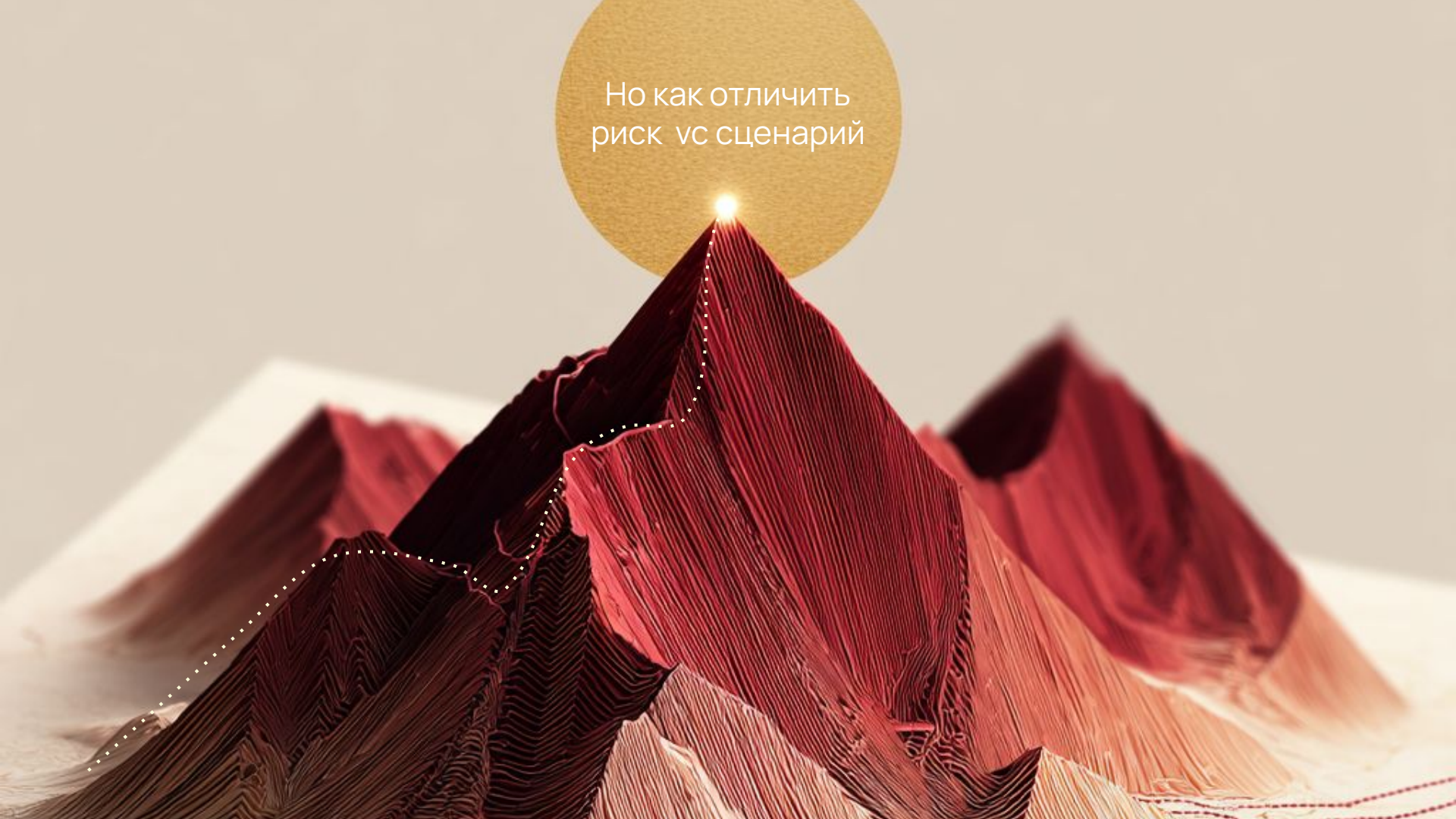
Но если ставка уже есть,
то зачем нам сценарии?


В целом правильно: летает тут всякое






Но как отличить
риск vs сценарий





как отличить
риск vs сценарий

Риск: один
кислородный
баллон вышел из
строя, придется
идти медленнее



как отличить
риск vs сценарий

Сценарий: МЧС может запретить подъем с южной стороны, если снегопады усилятся и будет угроза лавин. Нам придется обходить с северо-востока, стоять лагерем на 2 недели дольше

Что может заставить вас
изменить маршрут?



Что может заставить вас изменить маршрут?

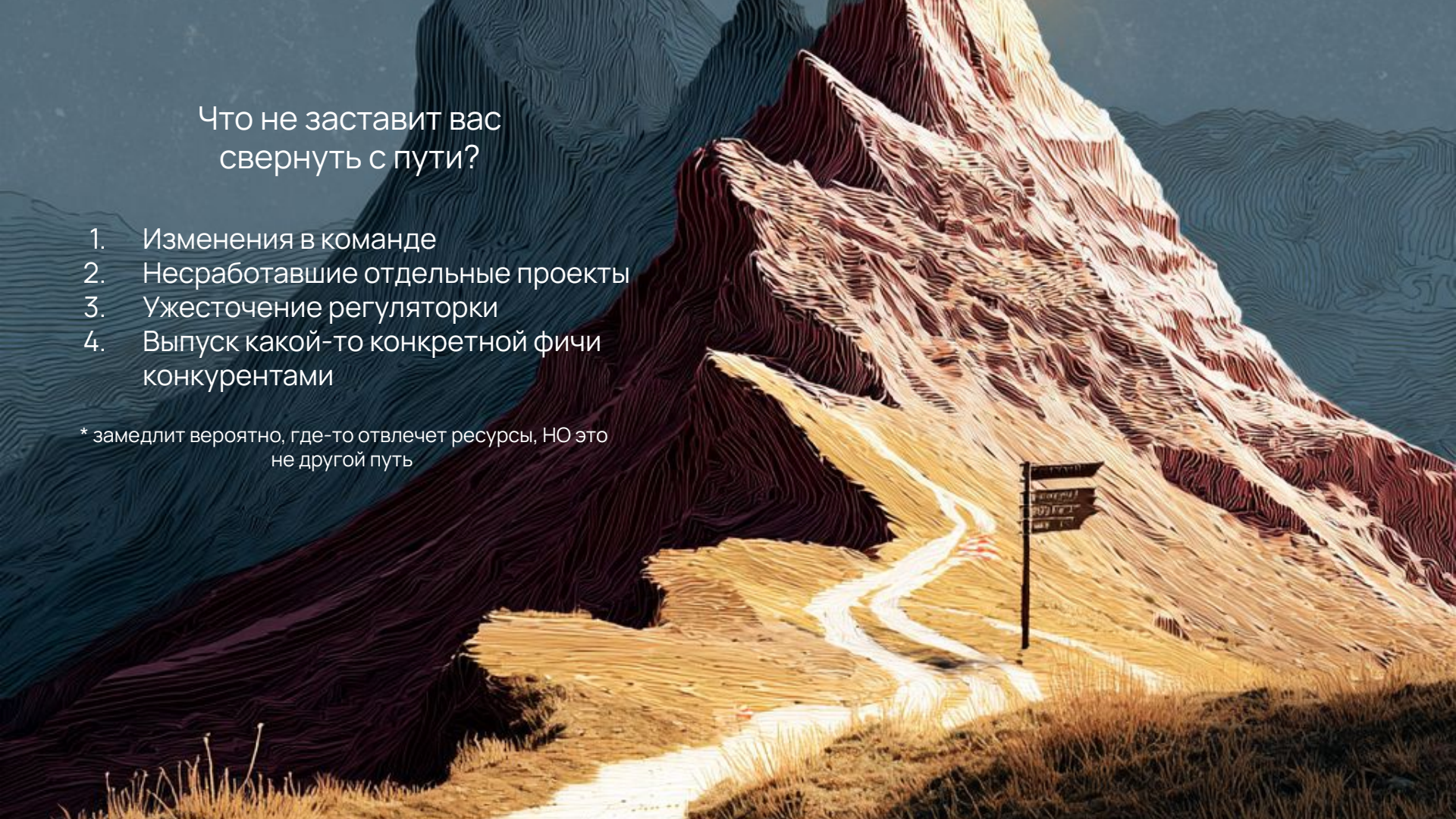
1. Резкое изменение финансирования
2. “Влет” технологий гейм-чейнджеров
3. Сработка / не сработка набора гипотез по pivot



Что не заставит вас свернуть с пути?

1. Изменения в команде
2. Несработавшие отдельные проекты
3. Ужесточение регуляторки
4. Выпуск какой-то конкретной фичи конкурентами

* замедлит вероятно, где-то отвлечет ресурсы, НО это не другой путь



	Сценарий А	Сценарий В	Сценарий С
Pre Mortem			
Pre Celebration			



Чек-лист сценария

1. Сколько мы можем “ждать” сценарий
2. Критерий наступления сценария
3. Финмодель
4. Коррекции по приоритетам
5. Изменения по таргетам
6. Маркетинговый бюджет
7. Доступный объем payroll
8. Какие команды работают
9. Бюджет на эксперименты
10. Какие критические компетенции не закрыты



Чек-лист сценария

1. Сколько мы можем “ждать” сценарий
2. Критерий наступления сценария
3. Финмодель
4. Коррекции по приоритетам
5. Изменения по таргетам
6. Маркетинговый бюджет
7. Доступный объем payroll
8. Какие команды работают
9. Бюджет на эксперименты
10. Какие критические компетенции не закрыты



Чек-лист сценария

1. Сколько мы можем “ждать” сценарий
2. Критерий наступления сценария
3. Финмодель
4. Коррекциии по приоритетам
5. Изменения по таргетам
6. Маркетинговый бюджет
7. Доступный объем payroll
8. Какие команды работают
9. Бюджет на эксперименты
10. Какие критические компетенции не закрыты



Чек-лист сценария

1. Сколько мы можем “ждать” сценарий
2. Критерий наступления сценария
3. Финмодель
4. Коррекциии по приоритетам
5. Изменения по таргетам
6. Маркетинговый бюджет
7. Доступный объем payroll
8. Какие команды работают
9. Бюджет на эксперименты
10. Какие критические компетенции не закрыты



Чек-лист сценария

1. Сколько мы можем “ждать” сценарий
2. Критерий наступления сценария
3. Финмодель
4. Коррекции по приоритетам
5. Изменения по таргетам
6. Маркетинговый бюджет
7. Доступный объем payroll
8. Какие команды работают
9. Бюджет на эксперименты
10. Какие критические компетенции не закрыты



Чек-лист сценария

1. Сколько мы можем “ждать” сценарий
2. Критерий наступления сценария
3. Финмодель
4. Коррекци по приоритетам
5. Изменения по таргетам
6. Маркетинговый бюджет
7. Доступный объем payroll
8. Какие команды работают
9. Бюджет на эксперименты
10. Какие критические компетенции не закрыты



Чек-лист сценария

1. Сколько мы можем “ждать” сценарий
2. Критерий наступления сценария
3. Финмодель
4. Коррекциии по приоритетам
5. Изменения по таргетам
6. Маркетинговый бюджет
7. Доступный объем payroll
8. Какие команды работают
9. Бюджет на эксперименты
10. Какие критические компетенции не закрыты



Чек-лист сценария

1. Сколько мы можем “ждать” сценарий
2. Критерий наступления сценария
3. Финмодель
4. Коррекции по приоритетам
5. Изменения по таргетам
6. Маркетинговый бюджет
7. Доступный объем payroll
8. Какие команды работают
9. Бюджет на эксперименты
10. Какие критические компетенции не закрыты



Чек-лист сценария

1. Сколько мы можем “ждать” сценарий
2. Критерий наступления сценария
3. Финмодель
4. Коррекции по приоритетам
5. Изменения по таргетам
6. Маркетинговый бюджет
7. Доступный объем payroll
8. Какие команды работают
9. Бюджет на эксперименты
10. Какие критические компетенции не закрыты



Чек-лист сценария

1. Сколько мы можем “ждать” сценарий
2. Критерий наступления сценария
3. Финмодель
4. Коррекции по приоритетам
5. Изменения по таргетам
6. Маркетинговый бюджет
7. Доступный объем payroll
8. Какие команды работают
9. Бюджет на эксперименты
10. Какие критические компетенции не закрыты

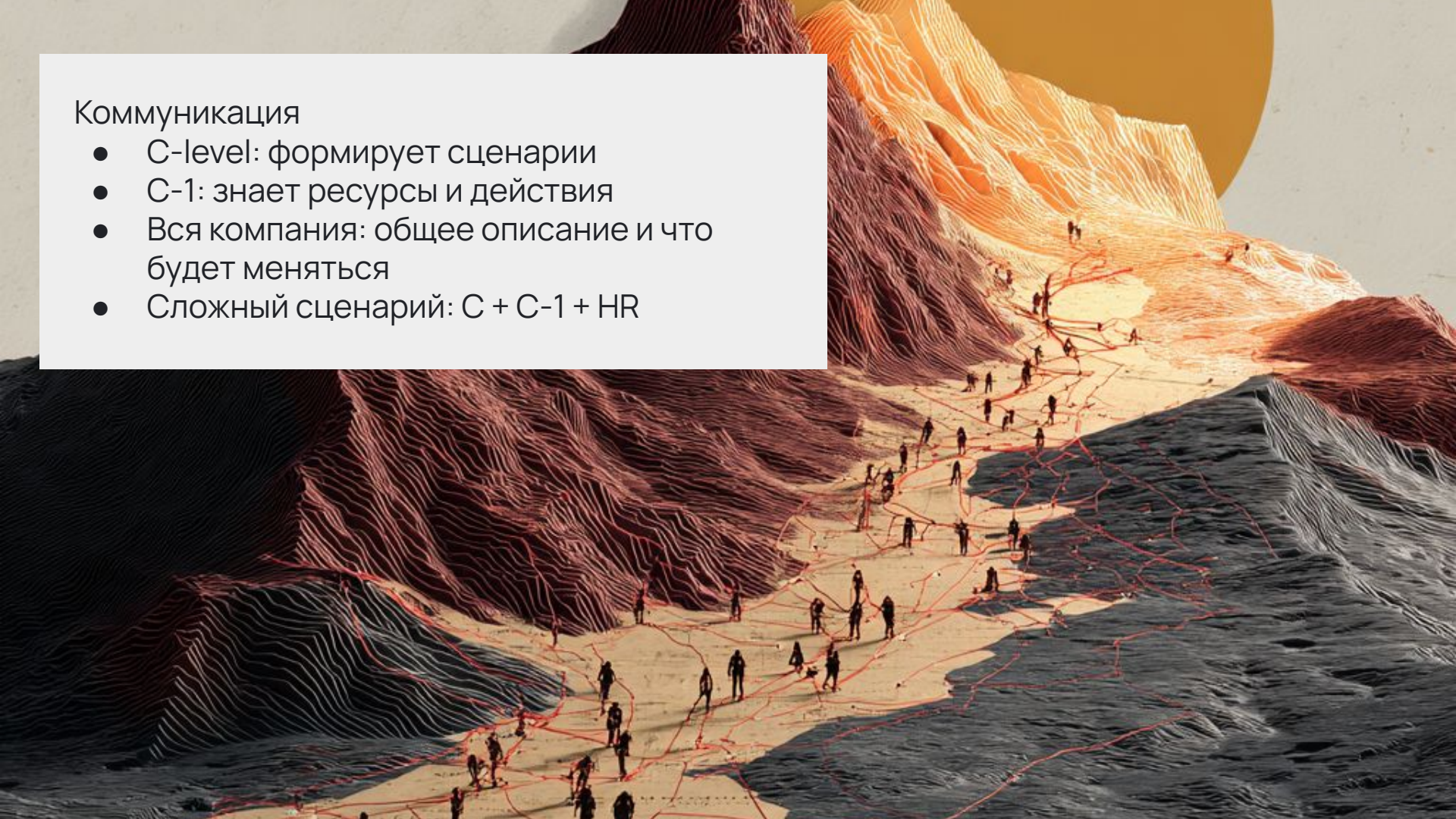


Чек-лист сценария

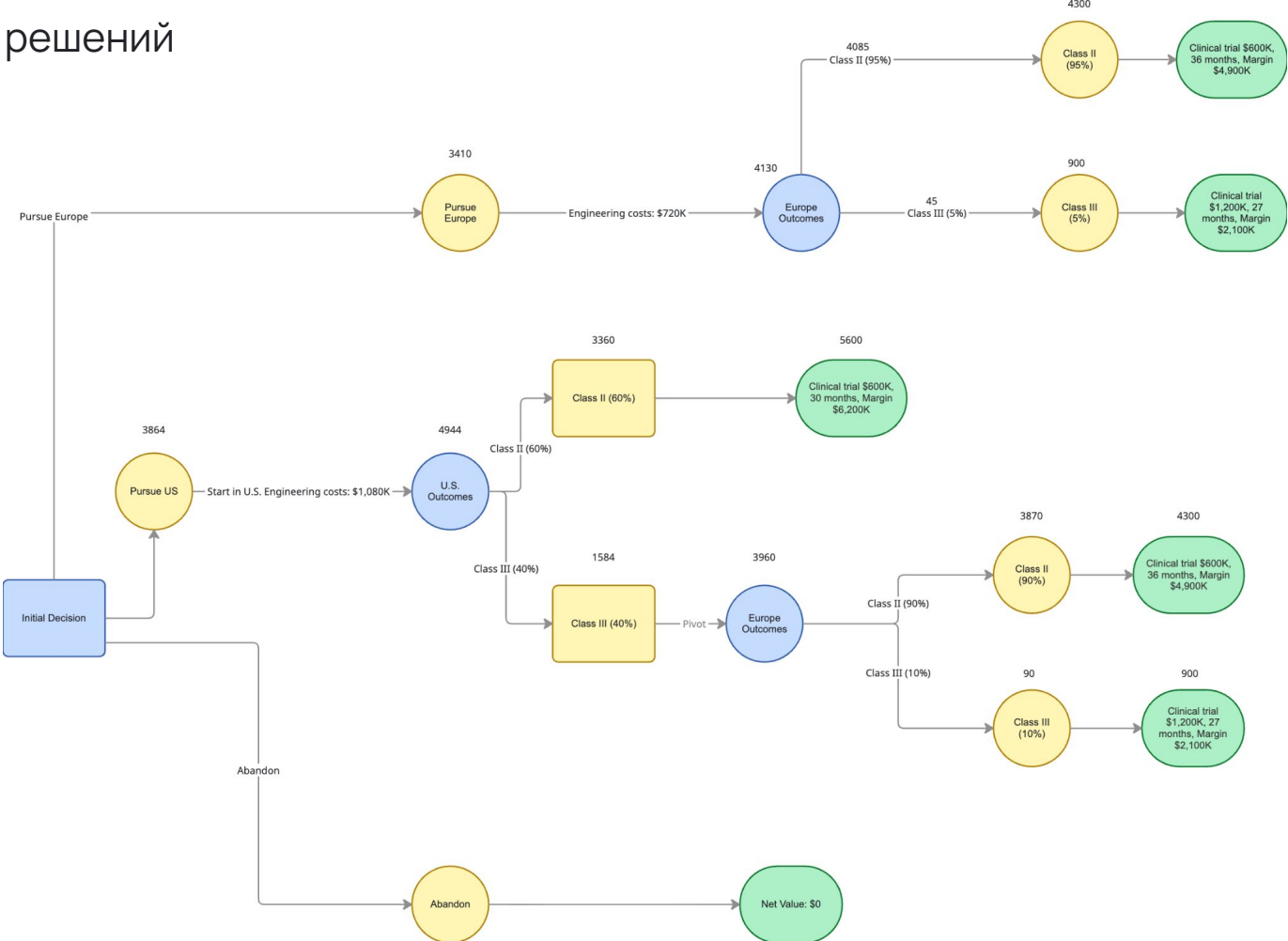
1. Сколько мы можем “ждать” сценарий
2. Критерий наступления сценария
3. Финмодель
4. Коррекции по приоритетам
5. Изменения по таргетам
6. Маркетинговый бюджет
7. Доступный объем payroll
8. Какие команды работают
9. Бюджет на эксперименты
10. Какие критические компетенции не закрыты

Коммуникация

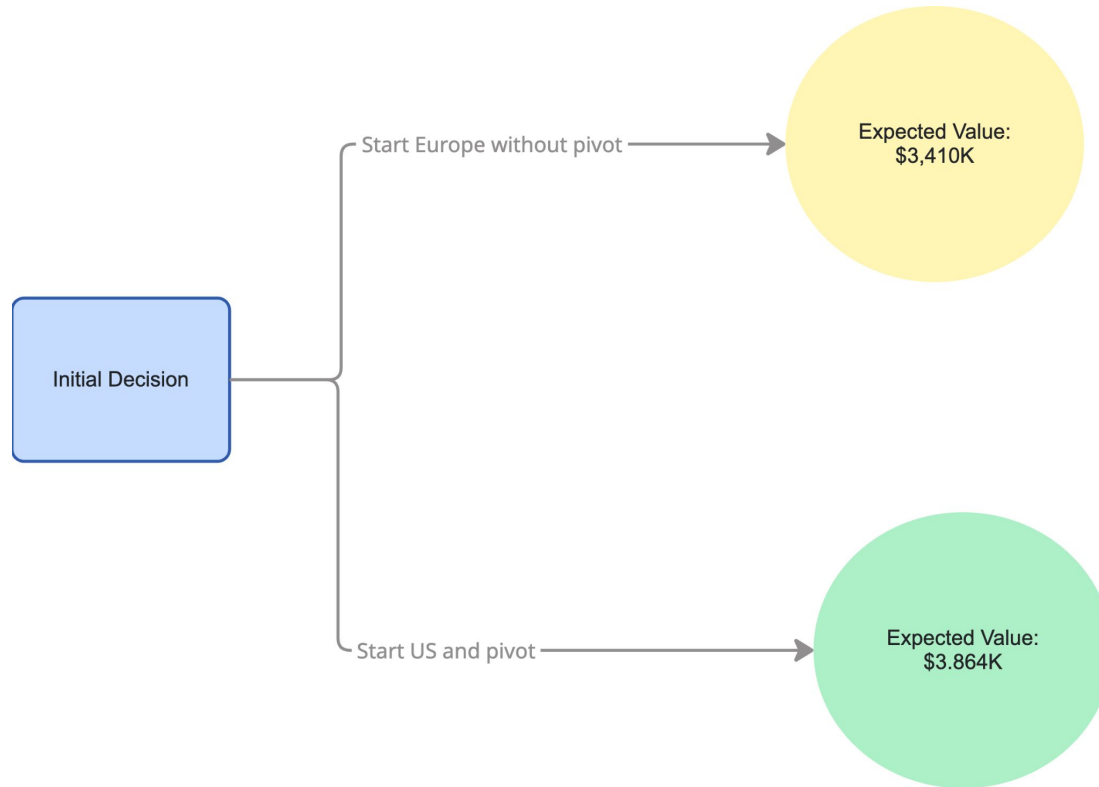
- C-level: формирует сценарии
- C-1: знает ресурсы и действия
- Вся компания: общее описание и что будет меняться
- Сложный сценарий: C + C-1 + HR



Дерево решений



Схлапывание дерева решений



Рынок предсказаний

YES

OrderID	Time	Trader	Side	Limit Price	Qty	Matched	Remaining	Status		OrderID	Time	Trader	Side	Limit Price	Qty	Matched	Remaining	Status
YB-004	10:08	C	BUY	0.72	40	0	40	OPEN		YA-002	10:04	D	SELL	0.74	20	0	20	OPEN
YB-001	10:02	A	BUY	0.68	50	25	25	PARTIAL		YA-006	10:12	F	SELL	0.78	25	0	25	OPEN
YB-007	10:14	E	BUY	0.63	30	0	30	OPEN		YA-005	10:10	A	SELL	0.81	10	0	10	OPEN
YB-003	10:06	B	BUY	0.6	20	20	0	FILLED										

NO

OrderID	Time	Trader	Side	Limit Price	Qty	Matched	Remaining	Status		OrderID	Time	Trader	Side	Limit Price	Qty	Matched	Remaining	Status
NB-003	10:06	B	BUY	0.3	40	0	40	OPEN		NA-002	10:04	C	SELL	0.32	30	0	30	OPEN
NB-001	10:02	E	BUY	0.27	50	0	50	OPEN		NA-005	10:10	D	SELL	0.35	25	0	25	OPEN
NB-004	10:08	A	BUY	0.22	20	20	0	FILLED										

Выбираем событие, на которое у вас накручен сценарий (например, получение инвестиций, успешная проверка гипотезы про комьюнити)

- Создаём два “билета” (контракта):
 - YES – выплатит \$1, если событие случится.
 - NO – выплатит \$1, если событие не случится.
- Люди покупают и продают эти билеты по разным ценам (как на бирже), исходя из того, во что они верят.
- Цена = коллективная оценка вероятности.
 - Если YES стоит \$0.87, это значит рынок считает, что шанс успеха примерно 87%.
 - Если NO стоит \$0.13, это примерно 13% (обычно YES + NO ≈ \$1).
- Почему это работает: люди ставят “деньги/баллы на своё мнение”, поэтому в цену “вшивается” их информация, опыт и уверенность.

Как дожить до развилки:

1. Выбрать базовый сценарий
2. Постоянная коммуникация, где мы
3. Постоянное повторение сценариев
4. Открытый борд с метрикой или чек по проекту, который определяет сценарий
5. “Бюджет на ожидание”
6. Концепция аппетита
7. Вести основной риск по самому безопасному сценарию
8. Группа прояснения сценария



По вопросам на связи

Tg @Ksenia_Iaroslavtseva
Канал Мат, скотч и google-doc

Нанимаем

