

Как построить культуру аналитики в компании

Глеб Сологуб, ex-руководитель аналитики, Product Manager AI/ML

skyeng



Мои результаты за 2,5 года

1

Облачная
инфраструктура
аналитики

2

Горизонталь
аналитики из 50+
человек

3

Культура
аналитики в
компании

skyeng

Крупнейшая онлайн-школа английского в Восточной Европе

№1

по выручке
в Ru EdTech

7

лет назад
основана

skyeng

Проблемы кратного роста

**Много новых
частей бизнеса**

**Много разных
новых данных**

**Много новых
руководителей**

skyeng

Ключевые решения

**Принятие
решений на
основе данных**

**Демократизация
доступа к данным**

**Формирование
команды
аналитиков**

skyeng

**“Чтобы делать аналитику
для бизнеса, а не задачи,
нужно построить
соответствующую культуру
аналитики в компании”**

skyeng

Что нужно для построения культуры?

skyeng

1

Лидер

Любой, кто берет на себя смелость начать вести себя по-другому

2

Последователи

TED talks:
Derek Sivers
"How to start a movement"

Как делали раньше?

Программисты по просьбе менеджера писали SQL-запрос, чтобы достать из своей базы затребованные данные и вывести в отчет, больше ни у кого доступа к данным не было

Как начали себя вести?

Аналитики стали собирать данные из всех баз в единое хранилище с общим доступом для всех, вместе с менеджерами строить отчеты и решать бизнес-проблемы на основе данных

skyeng

Что ещё нужно для построения культуры

skyeng

3

Миссия

4

Видение

5

Ценности

6

Принципы

Миссия

Поддерживать рост компании за счёт принятия решений на основе данных

skyeng

Видение

Культура принятия решений на основе данных вшита в ДНК компании и распространяется за счет самоподдерживающихся процессов

skyeng

Самоподдерживающиеся процессы

skyeng

Размножение и отмирание

Найм и обучение аналитиков и менеджеров, увольнение неэффективных

Питание и рост

Амбициозные цели и задачи, новые роли

Иммунитет

Чек-листы и кросс-контроль постановки и решения задач

Ценности

**Польза для
бизнеса**

**Открытый доступ
к данным**

**Рациональное
объяснение**

**Довольные
руководители и
клиенты**

skyeng

Принципы

1

Отвечаем за
полный цикл
работ

2

Выясняем и
решаем корневую
бизнес-проблему

3

Приоритезируем
задачи по ROI от
решения

skyeng

Принципы

4

Добываем 70% информации и делаем MVP

5

Рекомендуем бизнес-решение на основе данных

6

Делимся результатами со всей компанией

skyeng

Проверяем на собеседовании необходимые способности

**Задать вопросы
и выяснить
бизнес-проблему**

**Быстро сочинить
разные варианты
решения**

**Быстро оценить
варианты и
выбрать MVP**

**Наглядно
объяснить свою
точку зрения**

**Предложить
бизнес-решение**

skyeng

Внедряем чек-листы и шаблоны

Постановки и приёмки задач

Документации исследований

АБ-тестов и экспериментов

skyeng

Соблюдаем общие практики и договорённости

Регулярные синки и стендапы

Общение в Slack в общем и командных чатах

Кросс-командный code review

SLA по этапам решения задач

Правила взаимодействия с менеджерами

skyeng

Онбординг новичков

1. Структура аналитики
2. Вики с чеклистами и практиками
3. Полезные советы для новичков
4. Техническая документация
5. Основные термины
6. Дерево метрик
7. Обучающие материалы
8. Записи внутренних и внешних встреч

Встречи и информирование

**Еженедельные
Analytics talks**

**Еженедельные
1-on-1 с тим-
лидами**

**Ежемесячные
1-on-1 с
руководителями**

**Еженедельные
Product talks**

**Ежемесячные
Top reports**

skyeng

Опросы и сбор информации

- Ежемесячное анкетирование аналитиков
- Ежемесячное анкетирование руководителей и заказчиков
- Еженедельный Slack-опрос аналитиков о проблемах
- Касдевы руководителей и заказчиков
- Ретроспективы аналитиков
- Оценка ROI от работы аналитиков
- Составление бейсбольных карточек аналитиков

Обучение аналитиков

**Подборка
обучающих
материалов**

**Внешние курсы и
менторы**

**Внутренние
семинары и корп.
университет**

skyeng

Развитие аналитиков

**Personal
Development Plan**

**Тим-лиды и
бадди**

**План перехода
между отделами
и повышения**

skyeng

Тим-лиды аналитики

**Распространяют
культуру в своих
командах**

**Выступают в роли
экспертов**

**Занимаются
наймом и
онбордингом**

**Настраивают
процессы в
командах**

**“Воспитывают”
своих
менеджеров**

skyeng

Инструменты

skyeng

**Cloud Data
Warehouse
(Redshift)**

**ETL (Segment,
Matillion, Airflow)**

**BI (Redash,
Tableau)**

**Marketing (GA,
Метрика,
Customer.io)**

**AB (своя
платформа для
экспериментов)**

**ML (SageMaker,
Python-сервера)**

Обучение менеджеров

**Вики по
аналитике и
процессам**

**Внутренние
семинары и корп.
университет**

**GoPractice
Simulator**

Курс по Tableau

**Игры по
взаимодействию
с аналитиками**

skyeng

Внешнее общение и PR

**Продуктовые и
маркетинговые
конференции**

**Конференции и
митапы по
аналитике**

**Записи на Youtube
и в FB**

**Встречи по
обмену опытом**

Статьи на Хабре

skyeng

Мои ошибки

- Не выстроил планирование общих задач горизонтали аналитики
- После роста структуры перестал отслеживать ключевые проекты в командах
- Поздно стал собирать выделенную команду инфраструктуры аналитики
- Не создал собственную команду улучшения процессов аналитики

Опыт других компаний

- <https://thinkgrowth.org/the-startup-founders-guide-to-analytics-1d2176f20ac1>
- <https://towardsdatascience.com/what-is-the-most-effective-way-to-structure-a-data-science-team-498041b88dae>
- <https://medium.com/@chuongdo/analytics-at-course-ra-three-years-later-638498709ac8>
- <https://medium.com/airbnb-engineering/at-airbnb-data-science-belongs-everywhere-917250c6beba>
- <https://medium.com/wish-engineering/scaling-analytics-at-wish-619eacb97d16>
- <https://hbr.org/2018/01/are-you-setting-your-data-scientists-up-to-fail>
- <https://monzo.com/blog/2019/11/04/how-we-scaled-our-data-team-from-1-to-30-people-part-1>

Хотите получить презентацию и ссылки на доки?

Пишите мне:
[fb.com/glbslgb](https://www.facebook.com/glbslgb)

Глеб Сологуб,
Product Manager AI/ML, Skyeng

