

Upravljanje projektom razvoja web sajta – Priprema za izvođenje projekta

U prirodi ljudske psihologije je da svoje aktivnosti svesno ili nesvesno usmerava ka što bržem ostvarenju postavljenog cilja. Samozadovoljstvo i afirmativno osećanje nastali nakon rešavanja određenog problema ili zaokruživanja sistema, predstavljaju jedinstveno stanje duha do kojeg čovek nagoni kreće najkraćim mogućim putem.

Na žalost, ova izrazito pozitivna pogonska snaga veoma često može da bude velika smetnja koja će se manifestovati tek kasnije, prilikom testiranja ili korišćenja rezultata odrađenog posla. Uobičajeni pristup razvoju jednog proizvoda je nasumično lokalizovanje osnovnih neuralgičnih tačaka razvoja i njihovo rešavanje agresivnim angažovanjem vremena i sredstava. Ovakav pristup se naziva risk-driven, jer predstavlja liniju manjeg otpora kojom se (prividno) smanjuje rizik od neuspešnog izvođenja projekta i to stvaranjem velike margine za rešavanje glavnih uočenih problema.

Ipak, osnovni uočeni lokalni problemi se rešavaju nesistematski – bez poimanja kompleksne slike o proizvodu u koju je rešenja potrebno ukomponovati. U ovom i narednom broju časopisa pokušaću da predstavim život jednog web projekta – od zahteva za ponudom, preko prikupljanja informacija i sastavljanja ponude, do njegovog izvođenja i puštanja web sajta u rad.

Iako su tema ove kolumne sistemi za upravljanje sadržajem, u ovom i narednom tekstu o njima neće biti reči. Jednostavno, svaki ozbiljan web projekat, bez ikakve diskusije - **podrazumeva** neki oblik upravljanja sadržajem.

Web je danas ozbiljan medij, ne samo za predstavljanje firme javnosti i klijentima, već i za poslovanje. Mnoge firme troškove postavljanja svog web sajta pravdaju trendom - one na ovaj način potcenjuju web i ne treba ništa ni da očekuju od njega. Ova kolumna se obraća onim drugim - firmama koje veruju u budućnost sa elektronskim poslovanjem, digitalnim potpisima i drugim načinima prožimanja IT industrije u tržišnu ekonomiju.

Iako vam to sada zvuči najnormalnije, zamislite da vam je neko 1996. rekao da ćete za samo dve godine moći da razgovarate telefonom dok se vozite auto-putem Beograd-Niš ?! Iako je fenomen mobilne telefonije mnogo masovniji, a ima i sociološki aspekt, nešto slično se dešava upravo sada sa wireless tehnologijama.

Potrebe firmi sa internet vizijom razvijaju novo, mlado tržište porodice IT usluga, pre svega iz novog domena - web razvoja. Da bi prvi korak na ovom tržištu bio čvrst, ove potrebe moraju da budu pretočene u jasan i konkretan zahtev za ponudom, tender ili konkurs.

Lopta je sada na drugoj strani dvorišta. Pratite šta se dešava sa njom.

Uzbuna

U maloj (kod nas velikih i nema) web agenciji, crvena lampica se pali u trenutku raspisivanja tendera, konkursa ili dobijanja zahteva za ponudu. U tom momentu, firma dobija zadatak da u predviđenom roku odgovori na zahtev, a u međuvremenu, pažljivim čitanjem zahteva ili/i u kontaktu sa naručiocem pretoči zahtev za ponudom u jasnu viziju potrebnog obima posla. Imajte na umu da će sastavljanje ozbiljne ponude angažovati najkreativnije ljude iz firme izvesno vreme, koje je nemoguće naplatiti, jer ugovor tek treba da se potpiše.

Pre svega, od neprocenjive važnosti je da kompletan razvojni tim, na čelu sa *Project Manager*-om dobije kompletan uvid u sve informacije koje mogu da doprinesu stvaranju složene predstave o proizvodu koji treba da bude konačni rezultat predstojećeg rada.

Kvalitet i kvantitet ovih informacija će pomoći boljem definisanju ciljeva, a samim tim i značajno doprineti kvalitetu finalnog proizvoda. Iako mnogi segmenti rada u ovoj fazi uopšte ne moraju da budu predstavljeni u ponudi, oni olakšavaju kvantifikovanje svih parametara vezani za troškove rada na projektu, vrednost isporučenog rezultata i njegovu cenu.

Pođite u nabavku

Svako ljudsko biće koristi jedinstveni sistem za sistematizaciju informacija i njihovu obradu u svojoj glavi. To se obično radi nesvesno, preslikavanjem na određenu semantičku strukturu. Na žalost, prilikom ovog procesa, sama informacija se veoma često gubi, jer se u glavi ili na papiru nesvesno beleži protumačena, a ne u izvornom obliku.

Izgled i stepen opštosti ove semantičke strukture uobičajeno zavisi od odnosa osobe prema informacijama koje prikuplja. Što je on laičkiji, kvalitet prikupljenih informacija će biti bolji.

Iz svih navedenih razloga, očigledno je da treba da postoji jedinstvena metodologija za prikupljanje informacija i beleženje u izvornom obliku. Dobra praksa je pažljiva izrada upitnika i formi koji se mogu proslediti klijentu. Izrada upitnika podrazumeva sastavljanje pitanja koja su klijentu potpuno razumljiva, a čiji odgovori mogu značajno uticati na izradu liste korisničkih zahteva. Pažljivo ovde – nemojte preterivati sa upitnicima jer ćete se njima baviti još kasnije, prilikom snimanja procesa. Tada ćete za prikupljanje informacija morati da angažujete specijalistu za oblast poslovanja firme. Sada, potreban vam je neko, ko će jasno uočiti mogući tehnički problem – generatore trenja za tok projekta.

Dodatne informacije se mogu dobiti iz marketinških materijala firme klijenta, periodičnih izveštaja o poslovanju i istraživanju tržišta, javne tehničke i tehnološke dokumentacije, kao i iz direktnih sastanaka sa timom klijenta, direktno odgovornim za nadgledanje rada na projektu i drugim licima na poslovima od značaja.

Rezultat rada u fazi prikupljanja informacija treba da bude odgovarajući izveštaj, napisan razumljivim jezikom. U saradnji sa klijentom, potrebno je uraditi neophodan broj revizija ovog izveštaja, jer njegov kvalitet može značajno da utiče na konačni rezultat.

Već u ovoj fazi, moguće je sagledati izvestan broj aspekata samog razvoja koji se odnose na opštu sliku o primenjenim tehnologijama i znanju, kao i mogućnostima za korišćenje postojećih intelektualnih resursa razvojnog tima.

U tabeli 1 je predstavljen jedan predlog *outline*-a izveštaja o prikupljenim informacijama.

1. Rezultati istraživanja aktivnosti i imidža organizacije	
1.1. Kvantitativna analiza	Važni datumi, uobličavanje finansijskih izveštaja
1.2. Kvalitativna analiza	Pregled opštih ciljeva organizacije, porekla, referenci i strategije
2. Analiza web prisustva konkurencije	
2.1. Definicija i kategorizacija referentne liste konkurentskih organizacija	Ko je konkurencija vašem klijentu, a ima web sajt ?
2.2. Funkcionalna analiza	
2.2.1. Pregled i kategorizacija online funkcija	Šta sve firma može sa web-om, što nije mogla da ostvari konvencionalnim procesima u poslovanju ?
2.2.2. Diskusija o primenjivosti postojećih rešenja	Da li se primenjene funkcije uklapaju u potrebe vašeg klijenta ? Da li klijent organizaciono može da obezbedi njihovo održavanje ? Da li izvođač, i sa kakvim angažovanjem može da ih razvije ?
2.2.3. Pregled i kategorizacija offline funkcija	Na koji način je web unapredio konvencionalne procese poslovanja u firmi ?
2.2.4. Komparativna analiza funkcija konkurentskog web prisustva	Uparite elemente funkcionalne analize svakog konkurentskog sajta i logova posećenosti (ukoliko do njih možete doći). Uporedite pojedinačne funkcije svih sajtova i izvucite najveći zajednički sadržalac – njega stavite na diskusiju.
2.3. Analiza sadržaja	
2.3.1. Kategorizacija zajedničkog sadržaja	Sadržaj koji sve firme imaju na svojim sajtovima, bez diskusije – ne treba raditi posao koji su drugi već uradili
2.3.2 Analiza specifičnog sadržaja	Zašto neka firma neke podatke objavljuje, dok druge to ne čine ?
2.4. Usability testing konkurentskih webova	Da banalizujem - koliko puta treba da kliknete mišem da biste

	ostvarili svaku od funkcija iz tačke 2.2.1
2.5. Inicijalne procene budžeta za razvoj	Kada biste vi radili ovakav web sajt, koliko bi vam vremena i ljudi trebalo (gruba procena – “od oka”) ? Probajte da dođete do informacije koliko je naplaćen svaki od tih poslova.
3. Profili korisnika – posetioca	
3.1. Profil slučajnog posetioca	Ko su ljudi koji se mogu “zadesiti” na web sajtu ? Odakle će doći ? Scenarija rada slučajnog posetioca – kako želite da se slučajni posetioci kreću kroz sajt. Da li ste sigurni da nemate šta da im ponudite ? Možda nekome (kome ?) mogu preneti pozitivan utisak o vašem webu ?!
3.2. Profil ciljne grupe posetioca	Ko su tipični klijenti firme ? Scenarija rada ciljne grupe posetioca – kako želite da se posetioci iz ciljne grupe kreću kroz sajt.

Tabela 1. Struktura dokumenta o prikupljenim informacijama u pripremi ponude

Kao što se vidi iz ove tabele, dobar deo aktivnosti u okviru prikupljanja inicijalnih informacija se odnosi na analizu konkurencije. Na žalost, teško je očekivati da se možete setiti nečega što već ne postoji na web-u. I još pre nego što se na njemu pojavite, vaše buduće mušterije su to što nudite već našle.

Iako ovo deluje pomalo obeshrabrujuće, lojalnost na ovako dinamičnom mediju kao što je web ne postoji – poverenje klijenata (posetioca) se teško dobija, ali zato izuzetno lako gubi. Iskoristite to i napravite bolji web od svoje konkurencije – niste možda prvi, ali možete da učite na njihovim greškama.

Napišite dobar recept za čarobno jelo

U narednoj fazi, na osnovu izveštaja nastalog na osnovu prikupljenih informacija, definišu se zahtevi klijenta, ciljevi i opšti načini za njihovo ostvarivanje. Nastali dokument treba da uobliči očekivanja klijenta, jasno definiše stepen mogućeg uticaja na poboljšanje njegovog poslovanja, ali i postavi temelje tehničke infrastrukture za realizaciju ovih očekivanja.

Već sada, od vas ali i od klijenta se očekuje da otvorite svoj um i, na osnovu prikupljenih informacija odredite **misiju** i **viziju** web projekta. Iako ova dva termina deluju dovoljno apstraktno da vas na samom početku sputaju u kreaciji, treba da znate da njih čini nekoliko veoma jasnih rečenica koje će prožimati sve buduće aktivnosti na razvoju ali i održavanju web sajta. Daljom konkretizacijom misije i vizije web sajta nastaje *creative brief* – krštenica web sajta. Ona se sastoji iz elaboracije tri tačke:

- Hijerarhija ciljeva

Uspeh vašeg budućeg web projekta nije binarno stanje, već se relativizuje u odnosu na definisanu hijerarhiju koju čine jedan – primarni i više sekundarnih i tercijarnih ciljeva. Ovo, naravno, nije odstupnica *project managera* i stvaranje alibija za eventualni neuspeh, već ozbiljan pristup u stvaranju širokog fronta nastupanja na tržištu.

U okviru ove tačke, veoma je važno konkretizovati hijerarhiju ciljeva u niz egzaktnih - **merljivih** veličina. Ovako definisana metrika sistema će se koristiti za kvantitativnu analizu njegove uspešnosti.

Menadžeri nemaju vremena da saslušaju vaše verbalno tumačenje životnog veka projekta. Ukoliko oni znaju da će uvek pred sobom moći da imaju papir sa brojkama koje određuju postavljene kriterijume i ostvarene ciljeve, njihova podrška projektu će sigurno biti veća.

- Nacrt strategije za ostvarivanje ciljeva

Definisana hijerarhija ciljeva treba da bude osnova za funkcionalnu analizu budućeg web sajta – predlog sistematizovanih metoda za ostvarenje ciljeva. Na osnovu dobijenog dokumenta, dobar *project manager* već sada može da prepozna grube okvire budžeta za realizaciju projekta.

- Profil korisnika

Prepoznavanje ciljne grupe korisnika web sajta može značajno da utiče na njegov vizuelni identitet, korisnički interfejs, ali i sam sadržaj. Prožimanjem funkcionalne analize i jasno definisanog profila nastaje osnova *use-case* modela – niz predviđenih načina korišćenja web sajta od strane korisnika. Ovaj model će se kasnije, nakon razrade, koristiti kao jezgro QA (*Quality Assurance*) plana – plana za obezbeđivanje kvaliteta.

Creative brief će vam pomoći da veoma lako predvidite svoju buduću poziciju u odnosu na konkurenciju. Ona treba da bude jasno predstavljena i obrazložena – u suštini, vaš klijent želi **najbolji** web.

Sada je već prilično jasno šta je sve potrebno za uspešnu realizaciju projekta. U ovoj tački rada, producent treba da razmisli da li je klijent, odnosno - njegov predstavnik, sposoban da ljudskim resursima koji su mu na raspolaganju aktivno prati rad na projektu, svojim odlukama i sugestijama. Ukoliko proceni da je obim poslova i potrebne komunikacije takav da klijent svojim nepravovremenim reagovanjem na rezultate faza ili nezainteresovanošću može da utiče na probijanje rokova, u njegovom interesu je da predloži angažovanje trećeg - pravnog (firme) ili fizičkog (konsultant po ugovoru) lica koji će imati auditing funkciju.

Dreamteam

Pošto je glavni kuvar već preuzeo svoju ulogu *project manager*-a ili producenta, ali i odgovornost - učešćem u prethodnim fazama, sada je vreme da izabere svoje šegrt. Prvi tim se sastavlja na osnovu procene obima posla, gledano sveobuhvatno i po segmentima i njegovih specifičnih zahteva.

Alociranje resursa podrazumeva određivanje individualnih uloga i odgovornosti u timu, na osnovu definisanih zahteva. U tabeli 2 su predstavljene najčešće uloge u jednom tipičnom web projektu.

Project Manager/Producer	Upravlja životnim vekom projekta i očekivanjima klijenta, definiše prelomne tačke (<i>milestones</i>) i tačke isporuke funkcionalnih celina (<i>deliverables</i>). Održava komunikaciju sa klijentom i obučava ga. Upravlja pitanjima budžeta projekta i dodatnim fakturama.
Art Director/Designer	Definiše vizuelne elemente web sajta, korisničke interfejse.
Information Architect/Designer	Određuje ukupnu organizaciju sajta i strukturu pojedinačnih celina informacija, sa informativnog i ergonomskog aspekta
HTML Production Lead/HTML Developer	Transformiše definisane vizuelne elemente web sajta u HTML. Održava standarde za kodiranje
Copy Writer/Content Manager	Unosi sadržaj.
Engineering Lead/Technical Lead	Upravlja razvojem <i>back-end</i> aplikacija, ukoliko su predviđene.
Usability Specialist	Konsultant koji vodi računa o očuvanju ergonomskih standarda.
QA Lead	Kreira plan testiranja. Prati izveštaje o bagovima i izdaje naloge za njihovo rešavanje. Daje mišljenje o zadovoljenju specifikacije zahteva.

Tabela 2. Najaktivnije uloge u tipičnom web projektu

U domaćim uslovima većina web “projekata” je *one-man show* - rade ih *freelanceri*. Iako ima časni izuzetaka, veliki broj njih nije svestan složenosti ovog posla, što dobro pokazuje i veoma mali broj uspešnih web sajtova domaćih firmi. Ovakva praksa perspektivnim klincima uliva lažnu nadu o zaradi preko noći, zbog čega se preskaču važne stvari.

Jedna od najčešćih zabluda je *web design* – poznavanje HTML-a i rada u WYSIWYG programima kao što su Dreamweaver i sl., **ne čini** web dizajnera. Web dizajneri su, školovani ili ne, grafički dizajneri sa znanjem o specifičnostima medija na kojem rade – webu. Njihov rad može da bude isporučen u vektorskom ili rasterskom formatu, ali, zašto ne, i na papiru, u drvenim ili voštanim bojicama - ukoliko ispunjava definisane estetske kriterijume, biće toplo pozdravljen i nagrađen.

Postoji stav da imati jednog ili dvojicu ljudi u firmi koji se bave samo web designom nije dobro, jer ste ipak na neki način ograničeni njegovim ili njihovim kreativnim talentom i, još važnije, afinitetima. To, neminovno, dovodi firmu u situaciju da većina sajtova koje prodaje liče jedan na drugi, čak i kad se radi o potpuno različitim ciljnim grupama klijenata. Interesantno je da mnogo malih web SME i na trulom zapadu ovde greši (prema ovom stavu) - većina web agencija posao počinje sa jednim ili dvojicom full time web designera. Kada gledate njihov portfolio, prva strana će vam možda izmamiti uzdahe, ali sve ostale ćete samo preleteti pogledom, jer liče na prethodne.

Ukoliko se sa ovim složite, složićete se takođe sa primedbom da je dobar pristup uzimati web designere u outsourcingu. Na taj način ćete moći da utičete na (ne)konzistentnost svojih referenci, u ili van okvira ciljnih grupa klijenata. Pored ovoga, moći ćete da na tržištu slobodnih web designera birate onoga čiji stil najviše odgovara postavljenom zadatku.

Pored toga što treba da sadrži šemu korišćenih boja, *layout* tipskih strana (header, footer, navigacija,..) i tipske elemente (zaglavlja različitih sekcija, bullets, izgled formi,..), za svaku od tačaka web dizajner mora da priloži **obrazloženja** – ona dokumentuju njegov rad ali i daju čvrste argumente producentu u prezentaciji klijentu, čime se izbegavaju uvek neugodne (skupe) revizije. Ova obrazloženja treba da budu što više vezana za konzistentnost predstavljenog dizajna sa generalnim vizuelnim korporativnim identitetom (ukoliko on postoji), jer se tako rizici od dramatičnog povećavanja obima posla zbog revizija dizajna – smanjuju.

Tek nakon odobravanja vizuelnog identiteta web sajta od strane klijenta, na red dolazi HTML – vruć krompir ide u ruke HTML Developer-a. Dok on secka dobijene rasterske ili vektorske formate, dizajner je već dobio novi zadatak.

Ukoliko web designere uzimate u outsourcingu i još im “dozvolite” da vam kao konačni rezultat posla daju gotove HTML stranice, posle izvesnog vremena ćete imati gomilu različito stilski kodiranih HTML strana, koje je teško održavati (za usklađivanje sa internim standardima nikada nećete imati vremena!). Zato, moja preporuka je da imate stalno zaposlenog HTML developera (manje koštaju od web dizajnera), a da dizajnere angažujete privremeno – po projektu.

Konačno – pokažite račun

Nakon procene o obimu angažovanja svakog od učesnika tima, producent može da počne sa kreiranjem jasnog kalendara rada na projektu, koji u jednom pogledu treba da objedinjava listu svih aktivnosti na projektu (hijerarhijski predstavljenu), procenu vremena, potrebnog za obavljanje svake od njih i pregled prelomnih tačaka (*milestones*).

Prelomne tačke definišu rokovi za isporuku određenih funkcionalnih i testiranih celina web sajta. Njih treba da ima što više iz najmanje dva razloga – pored toga što guraju projekat napred, one drže tim u stalnoj tenziji i ne dozvoljavaju opuštanje, klijentu obezbeđuju veoma rani uvid u rezultate rada i povećavaju marginu za odgovaranje na eventualne primedbe.

Prilikom rada na alociranju vremena, producent može da se osloni samo na svoje iskustvo i poznavanje performansi i navika članova tima. Na žalost (ili na sreću), u IT-ju ne postoje normirane radnje, tako da je veoma teško odrediti koliko neki posao može da traje.

Raščlanjivanje posla na pojedinačne aktivnosti može da pomogne, ali samo do određene mere – cena angažovanja, dobijena množenjem broja čovek dana ili sati sa njihovom satnicom je, ipak proizvoljna. U svakom slučaju, ona je pokriće za cenu izraženu ponudom i značajno povećava njen kredibilitet, kako kod menadžmenta naručioca tako i u sopstvenom vrhu.

Tek nakon obavljene alokacije resursa i vremena, jasno je sve – izvodjač zna da li može da izađe u susret rokovima, definisanim od strane klijenta, ima sve elemente za sastavljanje ponude i ona može da se stavi u mirisnu kovertu i pošalje klijentu, zajedno sa predlogom ugovora i porukom zahvalnosti na ukazanom poverenju.

Kao što ste to već saznali na početku ovog teksta, iako će mnoge samozvane IT menadžere ovo učiniti nervoznim, sve ovo dosada se vrlo često radi bez nadoknade, bez ikakve garancije da će posao biti ugovoren. Prednost u odnosu na konkurente, u vreme trajanja tendera možete steći stavljanjem sastavljenih izveštaja na raspolaganje klijentu (delova ili u potpunosti), neprekidnim održavanjem kontakta u procesu prikupljanja potrebnih informacija, lobiranjem kao legitimnom poslovnom aktivnošću, itd. Naravno, postoje i druge “neformalne” metode, na koje nimalo nisu imune ni strane firme, ali o njima nećete čitati u ovoj kolunni :).

U svakom slučaju, vreme nije izgubljeno - ozbiljnim nastupom (koji podrazumeva i ozbiljno uloženo vreme), povećavate svoj poslovni kredibilitet i negujete dobar imidž firme, a to se uvek isplati, makar i na nekoj drugoj raskrsnici. Ukoliko, ipak, dobijete vest da je vaša ponuda dobila najbolju ocenu, otvorite šampanjac, odmorite se par dana i spremite da mnogo širim frontom prionete na posao, ali o tome – u sledećem broju.