

web-подразделение

Отдельный разговор

теория и практика управления web-подразделением в коммуникационном агентстве

Структура отдела, работа с клиентом, формирование технического задания, презентация дизайна и главное—система ценообразования. Практические сложности и варианты их решения—от эксперта компании с 16-летней историей на рынке.

12 Почему нынче сайты

16 Скорость и качество

19 Что нужно знать креативному директору

22 Креатив—прямая функция смелости

26 «Быстрый сайт»

32 опередить киберсвокеров

38 Как идея становится компанией

Андрей Ковалев

эксперт web-отдела Zero b2b communications agency¹

ZERO B2B communications agency позиционируется как агентство коммуникационно-маркетингового консалтинга. Структура наших сервисов и услуг ориентирована на потребности клиентов b2b-рынка, однако мы привыкли решать и задачи для b2c. Web-отдел Zero является относительно самостоятельным подразделением агентства, но все его проекты интегрированы в общий комплекс услуг.

В существующем составе web-отдел Zero был сформирован в 2004 г. (рис.1). С тех пор мы реализовали

Ольга Руднева

PR-специалист Zero b2b communications agency, Санкт-Петербург

достаточное количество web-проектов, основной массив которых составляют корпоративные и промосайты. Мы также имеем опыт разработки онлайн-каталогов и интернет-магазинов.

РАЗНОЧТЕНИЯ И УМОЛЧАНИЯ

Понять, чего хочет клиент,—одна из главных задач менеджера проекта. Это очень важно. Но еще важнее **зафиксировать требования заказчика** в таком виде, чтобы **свести к минимуму возможные разночтения**. Клиент крайне редко формули-

1 АГЕНТСТВО ZERO
основано в Санкт-Петербурге в 1992 г., включает в себя департаменты маркетинга, креатива, PR, исследований, дизайн-студию и web-отдел. Среди клиентов: «ЭНТ Финанс», Петербургская лингвистическая компания, «СЭНВ-Бетон», страховая компания «Капитал-Полос», «Интеркапитал», «Филип Моррис Инкоро».

РИС. 1

Структура web-отдела агентства Zero

рует свои пожелания четко. Тому есть две причины. Во-первых, ему это сложно: он не владеет структурой процесса, понятийным аппаратом, мотивами и логикой специалиста. Во-вторых, ему это делать попросту лень.

Представьте ситуацию, когда бы вас вдруг попросили стать консультантом по вопросам, скажем, производства резины для покрышек. Почти так же внезапно ваш заказчик—успешный директор покрышечного завода—оказывается вовлеченным в процесс разработки web-сайта. Обязанность исполнителя—рассказать ему о технологиях, тенденциях в дизайне, оптимизации и т.д. И если заказчик чего-то не понял, если продолжает настаивать на чем-то своем—чем-то, что кажется вам как профессионалу абсурдным и алогичным, значит, вы ему плохо объяснили. Это профессиональная ошибка, упущение специалиста, который находится на позиции сильного—знающего.

Так как же понять друг друга? Рецепт прост. После встречи, в ходе которой многие решения приняты на словах, все оговоренное обязательно формализуется. Мы подробно описываем видение каждого



Схема работы

с проектом

любой заказ, поступающий в web-отдел, проходит несколько стандартных стадий:

- получение предварительных требований и черновой расчет;
- переговоры об условиях и поступление проекта в работу (имеются в виду формальности: заведение внутренней документации, подписание договора и т.д.);
- уточнение требований;
- проектирование, написание и согласование проектной документации;
- создание иллюстраций/проведение фотосессии (если требуется), сбор контента;
- разработка и согласование стилового дизайна;
- технический дизайн, верстка;
- программирование, тестирование;
- контент-менеджмент;
- запуск проекта;
- обучение заказчика основам работы с сайтом либо подписание договора на поддержку/развитие проекта.

ответственного решения и отправляем клиенту: правильно ли мы его поняли? Сделать это надо, как только встреча завершилась, не только для того, чтобы ничего не упустить самим, но и чтобы не дать забыть о принятых решениях заказчику. С ответом клиента на письмо мы получаем его «подпись» под нашим пониманием ситуации.

Конечно, все неочевидные моменты не проговорить, но к этому нужно стремиться. Большая часть умолчаний нейтрализуется грамотной проектной документацией (она же ТЗ, она же Техническое задание на разработку сайта), равно как в ней же уточняются и формализуются все туманные требования и прочие границы проекта.

ТЗ ВСЕЙ ЖИЗНИ

Универсальной формулы технического задания не бывает. Все зависит от «рабочего процесса» и от требований заказчика.

В нашей практике второй пункт редко становился причиной для

цесс. Все детали и аспекты проекта должны быть насколько возможно точно зафиксированы на бумаге, т.е. в форме, допускающей минимум разночтений.

Формат ТЗ, который мы используем сейчас (см. табл. 1 на стр. 10–11),—результат опыта работы нескольких лет и многих ошибок, каждая из которых становилась вкладом в следующие версии. Все части приведенного документа так или иначе были востребованы в различных проектах, в которых нам довелось участвовать за последнее пятилетие.

ТЕАТР ОДНОГО ЭСКИЗА: ПРЕЗЕНТАЦИЯ ДИЗАЙНА

По опыту работы самый «скользкий» момент в разработке сайта—это дизайн. А точнее, его согласование. На других этапах почти всегда можно перестраховаться. При составлении ТЗ царствует логика. Она, как известно, одна на всех, от нее клиент «не уйдет». Если все ходы записаны (а главное подписаны!),

Заказчик видит картинку, и ничего больше.

Он не в курсе того, что дизайнер корпел над макетом неделю, а окончательный вариант—это десятая итерация, почти идеал.

написания технического задания. Клиент либо не понимает, зачем оно нужно («А когда вы нам пришлете картинку?»), либо представляет его себе очень упрощенно («Мы написали для вас ТЗ—там две странички, посмотрите?»). То, что проектирование—полноценная часть работы над сайтом, трудоемкий и дорогостоящий этап, знают (до обращения к специалистам) немногие.

Для нас главным мотивом в написании серьезного, детального техзадания является возможность правильно организовать рабочий про-

споров возникнуть не должно. Верстка—процесс чисто технический: тут, если в ТЗ все оговорено и на оригинал-макетах показано, расхождений быть не может, а критерием достижения результата может служить слово неподкупного валидатора. Программирование тоже штука достаточно однозначная, в нем клиент ничего не понимает и не вмешивается. Есть еще такие этапы разработки, как контент-менеджмент, оптимизация и пр., но и они по субъективности критериев оценки с дизайном несравнимы.

Дизайн—плодороднейшая почва для самых нерушимых аргументов заказчика: «Не нравится», «Не выстреливает» и (о боже!..) «Не прорыв», а бывает хуже: «И где тут дизайн?».

Вообще, обоснование того или иного концепта дизайна строится из многих «кирпичиков»: это критерии **технологичности** («так нужно, чтобы страница быстро грузилась, правильно отображалась...»), удобство пользования («так текст лучше читается, навигация очевиднее для пользователя...»), **оптимизации** («так поисковику будет легче “читать” страницы, сайт будет лучше оптимизирован...»). Все это—эффективные аргументы в пользу того или иного дизайнерского решения, но у них есть один большой недостаток: они все рациональны и следуют ЗА (!) первым впечатлением. А первое впечатление—это уже область иррационального, тут логика отступает на второй план.

Никакие аргументы не убедят заказчика, если он уже решил, что дизайн ему не нравится. А заказчик

Заказчик не знает, сколько сил вложено в дизайн, какие умные решения применены, мы расскажем ему об этом, на первой же презентации: шаг за шагом.

именно так оценивает дизайн, впервые его увидев: понравилось—не понравилось. Надо понимать и еще один важный момент: заказчик увидел картинку, и ничего больше. Конечно, он не в курсе того, что дизайнер корпел над макетом целую неделю; окончательный вариант—это десятая итерация, почти идеал, выработанный путем многих проб и ошибок; представленный дизайн—гениальный симбиоз оформления и функциональности. Заказчик всего этого не знает, он увидел картинку и тут же ее оценил.

Решение? Не показывать картинку заказчику. А вернее, показывать, но не сразу. Первое впечатление надо готовить: постепенно, небольшими, неоспоримыми и рациональными ходами. Идея формулируется просто: добившись многих маленьких «да», не услышишь одного большого «нет». Собака зарыта в презентации.

Поскольку заказчик не знает, сколько сил вложено в дизайн, какие умные решения применены и почему сделано так, а не иначе, мы расскажем ему об этом. На первой же презентации: шаг за шагом. Единственный эскиз можно представить, скажем, десятью картинками.

После подобной презентации клиент знает, что перед ним не просто картинка, а сложная разработка—взвешенная и продуманная, политая потом и кровью дизайнера и проектировщика. Здесь все имеет значение, все на своем месте—и не потому, что так захотелось вольному художнику. Все решения продиктованы здравым смыслом, обоснованы. Здесь нет места «нравится/не

нравится», остаются только «правильно/неправильно». И это не мои слова, заказчик своими глазами видел, сам «понимал и замечал», что именно не работало и почему теперь все сделано «на ура». Весь дизайн был «сделан», все ошибки были исправлены на его глазах (уже практически при его участии!)—разве это не лучшее обоснование?

Да, это не панацея, но лишь еще одна полезная гигиеническая мера, которая может стать эффективным инструментом обоснования своего дизайнерского решения.

Пошаговое подведение клиента

к положительному решению на презентации проекта дизайна

1 шаг/картинка

К примеру, на первой картинке мы покажем геометрическую форму, которая легла в основу дизайна.

2 шаг/картинка

Вариации формы.

3 шаг/картинка

Покажем несколько цветовых решений.

4 шаг/картинка

Обоснуем выбор одного из них, применив гамму к геометрическим формам из первых слайдов.

5 шаг/картинка

Продemonстрируем несколько шрифтов, каждый из которых подробно опишем.

6 шаг/картинка

Выберем один вариант.

7 шаг/картинка

Соединим шрифт с цветами и формами.

8 шаг/картинка

Покажем модульную сетку и разъясним свое решение—приоритеты, положение элементов, акценты.

9 шаг/картинка

А вот на девятой картинке стоит остановиться подробнее. Это не просто легкая закуска перед главным блюдом, это последний рубеж, на котором определится исход всей презентации. Здесь мы покажем заказчику «предсказки», по сути—то же самое, что он увидит на следующем слайде, но (!) с несколькими изъятиями. Крайне важно обратить на них его внимание: «Как вы видите, здесь у нас не выровнен текст», «Как вы заметили, здесь навигационное меню не очень очевидно», «Вы понимаете, что здесь не хватает акцента на заголовке»—и все в таком же духе. Конечно, клиент видит, конечно, заметил, конечно, понимает!

10 шаг/картинка

А теперь—последняя картинка. Все, что заметил, понял и увидел заказчик—voilà!—исправлено! Bravo- bravo!

Ценовое предложение

состоит из следующих столбцов

- Состав работ (что делаем)
- Результат (что заказчик получает в результате наших действий)
- Специалист (кто будет выполнять работу)
- Критерий ценообразования (иллюстрация, эпизоды работы, стоимость часа работы специалиста)
- Количество (часы, единицы, эпизоды)
- Цена (на что мы умножаем количество)
- Стоимость (в какую сумму обойдется данная работа заказчику)

ЦЕННЫЙ ВОПРОС

Очень важный вопрос—инструмент мотивации заказчика и адекватной оценки своей работы, иными словами, политика ценообразования.

В подавляющем большинстве случаев, когда нам приходилось сталкиваться с ценами других компаний или специалистов на разработку сайтов, они (компании и специалисты) не могли адекватно объяснить, откуда берется заявленная ими стоимость. Наименее подготовленными в этом смысле кажутся фрилансеры. Не иллюстраторы, у которых чаще всего есть понятная «цена за штуку», а дизайнеры, например. Их работа так просто «взвешена» быть не может.

Вот вольный художник говорит: 800 долл. за главную страницу. И все было бы хорошо, если бы главная страница была описана в ГОСТах, требовала бы некоторого стандартного количества времени на оформление и согласовывалась бы с первого захода. Бывают главные страницы промосайтов, а бывают—новостных

порталов. Здесь, чтобы создать дизайн сложнейшего сервиса для тысяч пользователей, требуется двадцать итераций!

Неужели при любом уровне сложности проекта дизайнер возьмет 800 долл.? Готов проработать за эти деньги и день, и месяц? Не верится. Чтобы избежать ловушки, многие фрилансеры оставляют цену открытой: от 800 долл. за главную страницу, говорят они. Но от чего зависит—800 это или 1600 долл.? А! Промо—800 долл., а портал—1600 долл.? Хорошо, если задача была бы так проста!

В этот момент начинаются споры, дизайнер начинает назначать новые цены. Как и объявленные ранее, эти—чаще всего результат его «хочу». Заказчику это «хочу» непонятно, оно опасно, потому как в любой момент может обернуться неконтролируемым ухудшением его финансовых позиций...

Поэтому, объявляя клиенту стоимость предстоящего проекта, мы всегда указываем факторы, от кото-

Комментарий

Web-отдел Zero: перспективы развития

Сегодня, оказывая услуги по разработке рекламных, коммуникационных кампаний, невозможно отказаться от использования такого благодатного актива, как Интернет. Один из наших последних проектов—блог [OnlineBaby.ru](http://onlinebaby.ru)—хороший пример объединения усилий web- и PR-отдела для решения задач заказчика.

Родильный дом №2—один из крупнейших частных роддомов Петербурга. Для привлечения внимания целевой аудитории к услугам клиента мы предложили инициировать интернет-проект в жанре «реалити-шоу»—рассказать историю одной беременности, рождения и первых лет жизни ребенка в режиме on-line. Для решения этой задачи было принято решение воспользоваться популярным форматом блога, главной темой которого станет беременность и будущий ребенок. Автор блога—женщина, готовящаяся стать матерью. Она расскажет о своей жизни, интересах, друзьях, интерпретирует различные

общественные и культурные события, а большинство записей будут посвящены различным вопросам беременности и родов, основой для которых станет личный опыт автора.

Проект позиционируется как просветительская инициатива, популяризирующая ценности материнства и детства с помощью актуальных современных коммуникационных технологий. Кроме того, роддом занял социально-ответственную позицию, бесплатно предоставив героине проекта комплекс услуг дородового наблюдения, родов и послеродового наблюдения ребенка в течение трех лет.

Web-проект [OnlineBaby.ru](http://onlinebaby.ru) был реализован в несколько этапов. На первом этапе был открыт сайт конкурса, в рамках которого голосованием посетителей сайта и авторитетного жюри была выбрана героиня проекта (<http://konkurs.onlinebaby.ru>). На втором этапе победительница конкурса начала вести собственный блог (www.onlinebaby.ru). С помощью механизма комментирования записей она общается с посетителями сайта, обращается к ним за советом или отвечает на их вопросы.

За 10 месяцев, прошедших с момента старта блога на [OnlineBaby.ru](http://onlinebaby.ru), Лена Клима—победительница конкурса

рых зависит получившаяся сумма,— критерии ценообразования.

У web-отдела чаще всего—это час работы специалиста (проектировщика, дизайнера, верстальщика, редактора).

Несколько сложнее узнать, сколько часов потребуется специалисту на выполнение той или иной работы. В первую очередь необходимо выяснить требования клиента и подробнейшим образом зафиксировать границы проекта. Это приводит к пониманию объема работ, а значит—к точной цене (табл. 2).

Иногда мы объявляем фиксированную стоимость отдельных эпизодов проекта—когда речь идет о стандартных работах либо о конкретных единицах (иллюстрациях, например, или фотографиях).

Когда процесс ценообразования для клиента прозрачен, когда он видит, откуда появились циферки в графе «Итого», он с большей охотой соглашается с предложением. Ему понятно также и то, на каких основаниях и как мы будем увели-

чивать стоимость проекта, если он примет решение усложнить работу новыми требованиями. Кроме того, имея на руках понятную смету, всегда легко и в случае необходимости изыскать пути ее «урезания». ☺

и молодая мама 4-месячной Даны—написала уже около 300 постов, получила порядка 1000 комментариев с вопросами, отзывами, пожеланиями и предложениями. В течение проведения конкурса сайт проекта посетили более 10 тыс. пользователей. После объявления победителя вокруг сайта проекта сформировалась устойчивая статическая аудитория, составляющая примерно 140 человек в день. Для этапа запуска проекта такая посещаемость оценивается как хорошая. На сегодня дневное ядро аудитории сайта составляет порядка 400–500 человек. В блоге было освещено около 30 различных вопросов медицинской тематики, так или иначе связанных с беременностью и родами: начиная от рекомендаций по питанию и заканчивая психологией беременной.