

Реальный проект.....	1
12.1. История проекта и его описание: www.channel5.co.uk	2
12.1.1. Уточнение проекта.....	4
12.1.2. Определение решений.....	6
12.1.3. Спецификация проекта.....	9
12.1.4. Информационное наполнение.....	12
12.1.5. Дизайн и сведение сайта.....	15
12.1.6. Тестирование, запуск и сдача.....	17

Реальный проект

Мы рассмотрели множество случаев и исследовали предложенный метод управления проектом. Ну, а как насчет реальной жизни? Всегда ли все в жизни идет так же хорошо как в книге?

Если в сфере управления проектами вы не новичок, то ответ вам известен: "Конечно, нет". Очень важно иметь в наличии план для проекта и набор инструментов для управления им. Но ни один Web-проект не похож в точности на другой, и ничто кроме опыта не скажет вам, что следует из этих различий и какие проблемы из-за них могут возникнуть.

Эта часть книги берет теоретические основы, которые были рассмотрены до этого и наполняет их львиной долей реальности. В Части III представлены две формы реальности. В первой подробно изучается опыт реализации проекта, который я вел, а вторая часть представляет собой цитаты и комментарии различных менеджеров web-проектов, клиентов и web-профессионалов со всех уголков мира. Эти цитаты разбросаны по тексту в соответствующих местах. В заключении Части III задается вопрос: "Что такое хорошее управление web-проектом и что такое хороший web-Менеджер?" Комментарии были взяты не только у менеджеров проектов, но и у тех, кто с ними работает. Это сделано для того, чтобы представить объективное мнение о том, хорошо ли мы делаем нашу работу, и как мы можем делать ее еще лучше. Лично я нахожу эти комментарии очень интересными, многие – вдохновляющими, а некоторые – удивительными.

В данной главе описывается пример сайта, сделанного для тв-канала Channel 5 – одного из пяти наземных вещательных каналов Великобритании. В данном случае проект описывает отношения между клиентом и исполнителем, где Channel 5 выступал в качестве клиента-заказчика, а pres.com – в качестве web-агентства. Вся информация, представленная в данном примере, составлена на основе документов, созданных при реализации проекта, записок в дневниках, разговоров с членами команды. Пример состоит из следующих основных частей:

История и описание проекта

Восемь этапов выполнения проекта

- Как это было
- Извлеченные уроки

Итоги

Разбивая весь пример на рабочие этапы, предложенные нами в предыдущих частях, вы поймете, как теоретические этапы выражаются в конкретной работе. В описании каждого рабочего этапа дается краткое разъяснение, что конкретно происходило. Затем идет раздел "Извлеченные уроки", представляющий собой набор наблюдений, сделанных на данном этапе работы, и наблюдений, которые были сделаны совсем недавно, но применимые к прошлому опыту. Итоговая часть более глобально описывает те уроки, которые я извлек из ведения именно этого проекта.

12.1. История проекта и его описание: www.channel5.co.uk

В первый раз компания Channel5 обратилась в pres.co в конце сентября 1998 года. Она прислала приглашение принять участие в тендере на создание web-сайта Channel5. У них в то время еще не было сайта (для такого рынка они слишком затянули с решением), и они хотели создать такой сайт, который бы рекламировал их Сети как сам канал, так и его тв-программы. Так как у меня был опыт продюсера на телевидении, и я был сильно заинтересован в этой теме, было принято решение, что для данного заказа менеджером проекта буду я.

Шесть месяцев спустя в субботу 17 апреля www.channel5.co.uk был запущен и имел большой успех. Он был запущен вовремя, соответствовал ожидаемому качеству и (по крайней мере для клиента) заложенному под него бюджету. Естественно, все было не так уж и просто. На следующих страницах по мере прохождения через восемь этапов описываются самые важные этапы и уроки этого проекта.

Следующие две таблицы позволят вам лучше понять, что такое канал Channel5 (см. таб.12.1), и каким был сам проект (см. таб. 12.2). Не забывайте, что в таблицах подробности соответствуют тому времени; сейчас уже многое изменилось по мере развития системы и наполнения ее содержимым. Сайт расширился, обновилась и технологии, используемые на нем.

Таблица 12.1 О канале Channel5

История	Канал Channel5 начал свою работу в 1997 году в качестве пятого бесплатного общественного канала. В Великобритании существует пять бесплатных общественных каналов, которые можно принимать бесплатно, в отличие от других каналов, для просмотра которых требуется покупка лицензии. На настоящий момент Channel5 является последним каналом, получившим лицензию на вещание от ИТС (Independent Television Commission – Независимой комиссии по телевидению). Channel5 создавался как канал, финансируемый за счет рекламы, как современная альтернатива другим ТВ-каналам.
Акционеры	В настоящее время – три больших британских и европейских медиа-империй. Компания по-прежнему находится в частной собственности, но в ближайшее время его планируется национализировать.
Стоимость имущества	2 миллиарда долларов в марте 2000
Главная деятельность	Покупка прав на трансляцию тв-программ и продажа рекламного места под них
Конкуренты	Четыре других общественных канала: BBC1, BBC2, ITV и Channel4. Наиболее близким по содержанию и целевому рынку является ITV. Кроме того, конкурентами выступают множество каналов кабельного и спутникового телевидения.

Отличительные черты	Особенно важны для Channel5. Качества канала можно описать словами: "особый", "непредвзятый", "быстрый". Channel5 прекрасно известен благодаря своей успешному соперничеству с <u>б</u> ольшими по размеру и более бюрократическими конкурентами. Несмотря на ограниченный бюджет, канал проводит успешную маркетинговую и рекламную компанию. См. рис. 12.1, на котором изображена главная страница сайта Channel5. По ней вы можете судить о том цвете, энергии и насыщенности, использованные в дизайне для передачи отличительных черт канала.
Доля рынка	Чуть более 6% в 2000 году. Channel5 обогнал собственные планы, и является сейчас единственным общественным каналом, у которого за последние три года расширилась аудитория.
Демография телезрителей	Массовый рынок. Дневные зрители – это старшее поколение, преимущественно женщины, мелкие обыватели. Зрители вечерних и выходных передач – это люди помоложе, преимущественно мужчины, зажиточные обыватели. Смещение акцента в программах на последних (например, спортивные программы и фильмы) привлекает большое количество случайных телезрителей.
Персонал и месторасположение	Примерно 200 человек, расположенных в Великобритании (Лондон и Манчестер)
Источники прибыли	Самым главным источником по сей день является реклама
Деятельность в сети	В 1998 практически никакой

Таблица 12.2. описание проекта www.channel5.co.uk

Цели	Создать такой сайт, который бы рекламировал отличительные черты канала Channel5 ("особенность", "непредвзятость", "быстроту") в Сети. Сайт должен поддерживать программы, которые передаются на канале. Он должен выделяться среди конкурентов. Частично он будет связан с е-комерцией, но в основном это будет просто расходная статья в маркетинговом бюджете канала.
Графи работы	Тендер начался в октябре 1998 года. Окончательное решение доверить работу pres.co было сделано в декабре 1998 года. Сайт должен был быть запущен аккуратно через три месяца, в апреле 1999 года, и два годя спустя после того, как сам канал начал свое существование.
Ресурсы	У Channel5 не было никаких отдельных ресурсов для работы в Сети. Управление проектом взял на себя отдел маркетинга, он работал с pres.co и другими партнерами. Команда pres.co в самый активный момент проекта достигала 12 человек постоянных работников. Кроме того, мы пользовались услугами нескольких специалистов, привлекавшихся по мере необходимости со стороны.
Стоимость	На год был выделен бюджет в 500.000 долларов. 200.000 долларов были израсходованы в течение трех с половиной месяцев, предшествовавших запуску сайта, остальная сумма была потрачена на поддержку и дополнительные разработки. На сайт также было выделено некоторое бесплатное рекламное время в телеэфире, кроме

	того был отдельный бюджет по проведению маркетинговых работ в Сети.
Техническое описание	Все технические вопросы были переложены на плечи pres.co. сайт был размещен на двух серверах Compaq Proliant 450 МГц с 512 Мгб ОЗУ каждый, с операционной системой Windows NT 4, Service Pack 4. Один сервер использовался как Web-сервер, где работал IIS4; второй использовался как сервер базы данных, там работал MS SQL Server 7. Оба сервера были расположены в Telehouse (Лондон) на площадях UUNet – внешнего Internet-провайдера. Сайт достаточно быстро достиг отметки 400.000 уникальных посетителей при 1 миллионе просмотров страниц в месяц. При этом, наблюдались большие скачки в притоке посетителей, вызванные различными PR-акциями и рекламой на телевидении.

12.1.1. Уточнение проекта

На этом этапе работ pres.co и канал Channel5 работали вместе над тем, чтобы понять и определить, чего должен достичь предлагаемый Web-сайт как со стороны его пользователей, так и со коммерческой точки зрения самого канала. Pres.co принимал участие в тендере, следовательно для pres.co было важно убедить Channel5, что именно данное агентство лучше всего понимает потенциал Web-а, и ту среду и сферу, в которой работает Channel5.

Как это было

Сначала состоялось внутреннее собрание в pres.co, на котором была определена небольшая группа сотрудников, которым предстояло ответить на приглашение об участии в тендере. Сначала, в собрании принимали участие члены совета директоров, менеджер по контактам с клиентами и я – как руководитель проектов.

В течение нескольких следующих дней мы постарались лучше понять, что такое канал Channel5, его сферу деятельности, а также степень конкуренции. Кроме того было созвано собрание для "мозгового штурма", куда были приглашены 10 человек со всей компании, и на котором были оформлены начальные идеи и мысли относительно того, как каналу Channel5 лучше использовать Web. Благодаря этому мы создали пару идей-завлекалочек (teaser ideas), а также составили список вопросов для самого канала. После этого была организована встреча с клиентом.

На этом этапе pres.co вел борьбу с другими агентствами за получение заказа от канала Channel5. Это значило, что у нас было не так уж и много времени на разговор с клиентом, и нам следовало произвести впечатление за короткий срок. Мы добились этого частично с помощью представления различных рекомендаций; частично с помощью людей, которые были посланы на встречу с Channel5 и которые расположили к их себе; частично благодаря нашему энтузиазму, пониманию их сферы деятельности и тем идеям-завлекалочкам; и наконец, частично благодаря той серьезности и скрупулезности, что мы проявили в своих вопросах к Channel5.

У нас было три встречи с Channel5, во время которых начался процесс обмена знаниями и построения взаимоотношений. Мы узнали, что коммерческий успех сайта был не важен, важными же были непохожесть на конкурентов и активная реклама марки канала.

В качестве годового бюджета проекта Channel5 назвал цифру в 500.000 долларов. Именно столько они собирались потратить. И было похоже, что менять эту сумму они не собирались. Срок был, разумеется, "как можно быстрее". При этом, если предлагался срок свыше трех месяцев, для них это было слишком долго и слишком поздно, чтобы тратиться на это.

Мы имели дело исключительно с отделом маркетинга. Ясно, что коммерческая сторона дела их интересовала меньше всего, а к техническим аспектам они не проявляли вообще никакого интереса. Однако больше всего внимания было уделено всем деталями рекламы марки канала и самого канала. Уже на этом этапе обсуждалась идея "Большого запуска сайта".

Нашим главным партером в переговорах был глава отдела маркетинга, который подчинялся напрямую директору по маркетингу. Несмотря на то, что директор по маркетингу не сильно занимался проектом, со стороны клиента была проявлена высокая степень заинтересованности и поддержки. В pres.co менеджер по контактам с клиентами также являлся членом совета директоров. Контракт с Channel5 был в особенности важен для pres.co из-за той широчайшей известности, которую он нам мог дать.

В отсутствие какой-либо уже готовой определенной и написанной на бумаге стратегии, мы решили использовать для определения стратегии краткое описание проекта. Так мы решили, что будем представлять телезрителям канала Channel5 кое-какую информацию, которую они могут получить только на сайте. Делаться это будет в целях дополнить и поддержать уже существующие программы, а кроме того привлечь к сайту с помощью информации зрителей, которые канала Channel5 не смотрят. Демография Интернета и демография канала на то время сильно отличались друг от друга. Поэтому мы посчитали себя обязанными подстраиваться одновременно как под нужды пользователей Интернета, так и под вкусы зрителей канала. Если бы нам удалось привлечь людей к сайту, мы смогли бы превратить их в зрителей канала Channel5.

Краткое описание проекта – выступавшем как документ для участия в тендере – содержало смету бюджета и график работ на год вперед, которые соответствовали бюджету и графику установленному каналом. Кроме того, в описании были представлены некоторые оригинальные идеи по наполнению сайта, а также карта сайта, примеры нескольких Web-страниц, описание того, что мы собираемся с помощью сайта передать аудитории, а также описание команды, которая могла бы заняться проектом, если выбор будет сделан в пользу pres.co. В приложении к краткому описанию проекта мы представляли наши обычные рекомендации, описывали методы, условия, сроки и так далее.

Извлеченные уроки

Вот какие уроки были извлечены из данного этапа работы над проектом.

Постарайтесь встретиться с представителями всех отделов вашего клиента. Пожалуй, было бы лучше, если бы информационный отдел был подключен к проекту намного раньше. Это помогло бы нам лучше понять технические возможности канала Channel5, а также уровень опыта его технического персонала в особенности в отношении Web-а. Так же мы смогли бы лучше потом воспользоваться помощью, которую они нам предлагали.

Обязательно просмотрите и разберитесь в исходных материалах для сайта. Как вы позже узнаете, когда дело дошло до наполнения сайта содержанием, с материалами возникли гораздо более серьезные проблемы. Чем мы предполагали. У канала Channel5 не было своего редакторского отдела, поэтому он не мог создавать свой собственный информационный материал. Права же, которые канал покупал у телевизионных компаний, распространялись только на трансляцию, Интернет эти права не включали. Следовательно мы не могли воспользоваться даже простой фотографией. Это значило, что ни один из телевизионных материалов нельзя было использовать без переговоров о покупке прав.

Не верьте, когда вам говорят, что коммерческого интереса в проекте нет. Было интересно работать на сайте, в чьи цели самоокупаемость не входила, а главной целью были реклама марки канала и расширение его известности. Не простой сайт-буклет, а сверхнасыщенный "марочный" продукт. Однако, через три месяца после запуска, сайт стал приносить новые дивиденды благодаря рекламе, а также появились новые проекты (интранет, онлайн-библиотека изображений, распространение информации для прессы, e-коммерция и так далее), которые имели уже коммерческий уклон. Элементы типа "бизнес-бизнес" стали вкрадываться в области, где до этого были исключительно элементы типа "бизнес-потребитель". Мы лучше

справились бы с задачей, если бы на раннем этапе больше внимания уделяли коммерческим целям.

Старайтесь не связывать себя фиксированными рамками бюджета и сроков на данном этапе. Проще сказать, чем сделать, особенно, когда вы пытаетесь выиграть тендер. Как менеджер проектов, вы должны изо всех сил бороться против навязывания вам этих условий до тех пор, пока вам не стали известными все параметры проекта, позволяющие оценить ваши затраты ресурсов и времени. Однако, как продавец, вам захочется получить контракт практически любой ценой, и ближайшие затраты списать на прибыли в долгосрочной перспективе. В данном случае, мы согласились на фиксированный бюджет и сроки с самого начала, до того, как были полностью определены все решения, и до того, как была написана спецификация проекта. Так делать нельзя, хоть из-за коммерческой точки зрения часто так и происходит. Мы подвергались риску потратить слишком много своих средств на данный проект, или заниматься им круглые сутки, чтобы сделать его. По правде, мы действительно превысили планку своих расходов, но не работали сверхурочно.

12.1.2. Определение решений

На этом этапе мы разработали прототип для того, чтобы проверить и продемонстрировать предложенные решения. Pres.co также сделал предложения по тому, какие технологии, какой материал и какие ресурсы понадобятся для проекта, чтобы уложиться в бюджет и прочие проектные параметры.

Как это было

Процедура тендера в этом проекте была несколько нетипичной. После представления конкурсных документов канал Channel5 принял решение, что они продолжают работу над проектом, и что они определенно хотят работать с pres.co. Однако, они хотели больше поработать над планом и создать небольшой прототип просто, чтобы посмотреть, как будут в реальности на экране выглядеть предложенные нами идеи. Для этого Channel5 заплатил некоторую небольшую сумму pres.co. Выгода была обоюдная, так как Channel5 не приходилось в случае необходимости тратить весь бюджет, а pres.co могла разработать дальше свои идеи и получить оплату за это. Также, это помогло увидеть, как в дальнейшем будут развиваться рабочие отношения между компаниями.

Были организованы регулярные встречи: специальное совещание по ходу проекта один раз в неделю во вторник между pres.co и Channel5, а также еще одно совещание внутри pres.co всей команды один раз в неделю по пятницам. Таким образом у pres.co было время подготовиться ко встрече с клиентом во вторник.

Было решено, что прототипом бюджет простой HTML-макет. Это значило, что файлы можно будет посмотреть на любой машине любым браузером без web-сервера. Для того, чтобы как можно за более короткое время разработки показать как можно большую часть дизайна, страницы были сделаны как простые JPG-файлы, на которые были нанесены горячие точки, работавшие как ссылки. Для воспроизведения впечатляющих эффектов был использован DHTML (динамический HTML), но это работало только в IE4. Время загрузки на данном этапе роли не играло, так как сайт просматривали с локального диска. Это значило, что мы могли воспользоваться и звуковыми эффектами. Были также созданы страницы, имитирующие динамическое содержание для того, чтобы продемонстрировать примеры работы поиска и интерактивности. В качестве презентации для отдела маркетинга этот макет сработал прекрасно. Так за короткое время мы смогли разработать множество страниц и продемонстрировать их.

Для того, чтобы воспроизвести все то, что было заложено в прототипе, мы решили воспользоваться Flash-ем. Только с помощью Flash можно было воспроизвести все те функции, которые мы закладывали в сайт, и при этом сохранить размеры файлов минимальными, а качество приемлемым. На рис. 12.2 приведен пример интерфейса, созданного во Flash. На рисунке не видно анимации и интерактивности, но если бы вы могли представить себе, что все на этой картинке реагирует на движение мыши, вы бы поняли, что подобное было бы

невозможно воссоздать с помощью анимированных GIF-ов, а размеры файлов были бы слишком большими.

На создание не-Flash-версии сайта не было ни бюджета, ни времени. Так что было принято храброе решение, создавать только Flash-версию сайта. Исследования целевого рынка, прогнозы о проникновении Flash-модуля для браузеров на этот рынок, и также стремление Channel5 максимально полно рекламировать свою марку, показывали, что решение было оправданным. Оно было соответствовало решению Channel5 создать что-то новаторское и неотразимое невзирая на то, что от пользователей потребуется устанавливать дополнительный модуль, чтобы получить доступ к сайту. Во время открытия самого канала пресса и общественное мнение критиковали его, что его не всегда можно уловить по телевизору. Не подставляли ли мы себя пот такой же град критики в сфере Web?

В дизайне нам разрешили пользоваться не только Flash-ем, но и фреймами, что естественно позволяло нам выделиться на фоне конкурентов, чьи сайты были слишком скучными. Использование множества фреймов имеет свои недостатки (см. Раздел 6.2.9), но мы сознавали последствия принятого решения и решили, что преимущества перевесят недостатки. В дальнейшем оказалось, что большое количество фреймов может стать гораздо большей проблемой, чем мы ожидали на этом этапе.

Была написана техническая спецификация, и мы постарались сделать так, чтобы информационный отдел Channel5 посмотрел ее и подписал. С точки зрения отдела маркетинга это была пустая формальность, но для нас было важно, что информационный отдел взял на себя ответственность за одобрение спецификации со стороны клиента. Так как было принято решение использовать Flash и фреймы, это подписание было тем более важным, так что клиент полностью понимал, на что эти решения влияют.

После того, как техническая спецификация была подписана, был оформлен договор с выбранным провайдером (с которым pres.co вы до этого часто успешно сотрудничали), и был сделан заказ на установку двух серверов. Время подготовки занимало 20 дней. Именно столько нужно было, чтобы установить и настроить сервера. Но даже после этих 20 дней сервера были в нашем полном распоряжении за три месяца до даты запуска. Несмотря на то, что это влекло расходы на оплату за хостинг серверов, которые не использовались в сети, тем не менее мы получили возможность постоянно демонстрировать как идет работа над сервером, без спешки устанавливать необходимое программное обеспечение и проверять свою работу в реальных условиях шаг за шагом.

На этом же этапе мы исследовали проблему с доменными именами. К счастью ключевой главный домен channel5.co.uk был уже зарегистрирован за Channel5. Нам также удалось зарегистрировать некоторые другие домены в зоне co.uk (например, c5.co.uk, так как Channel5 часто называли просто C5). Но все похожие имена в домене .com были уже зарегистрированы и не было никакой надежды перекупить их.

Нас это не сильно беспокоило, так как сайт Channel5 предназначался по большей части для рынка в Великобритании.

Тут начали проявляться проблемы с отсутствием наполнения для сайта. Pres.co предложила нанять команду свободных журналистов, которые бы написали начальные материалы для сайта. Мы также наняли на работу двух экспертов по телевидению, которые помогли нам разработать некоторые идеи. Практически все материалы приходилось создавать с нуля, дабы избежать проблемы с нарушением прав интеллектуальной собственности. В контракте с Channel5 pres.co передавала все права на интеллектуальную собственность клиенту.

Так как с материалами и с бюджетом было туго, мы предложили, чтобы одно из ключевых приложений – программа телепередач – бралось у уже существующего web-проекта и вставлялось на нашем сайте внутрь набора фреймов. На рис. 12.3 показан интерфейс этого приложения. Выпадающие списки позволяли пользователям выбрать нужный канал, день и время. результаты поиска выводились в средней части страницы, сами же страницы брались с другого сайта и лишь вставлялись в набор фреймов на сайте Channel5. Таким образом Channel5 получал бесплатно приложение, web-проект дополнительный показ страниц, а пользователь бы

ничего об этом не знал. Эта модель использовалась и для других приложений сайта, для которых у нас не было своих исходных данных.

Несмотря на то, что канал channel5 не хотел увеличивать число своих сотрудников, pgs.co убедило их, что для обновления сайта, написания ответов на письма, модерирования форумов и прочего потребуется специальный веб-мастер. Так как у Channel5 не было опыта в приеме на работу подобного человека, pgs.co предложила самой подобрать веб-мастера от имени Channel5.

Извлеченные уроки

Ниже перечислены уроки, извлеченные на данном этапе определения решений для проекта web-узла канала Channel5.

Не упускайте из виду свой целевой рынок и цели, поставленные перед сайтом. Если вы не сделаете этого, вам будет гораздо проще принимать решения. Решение делать только Flash-версию сайта было бы труднее принять, если бы мы не ориентировались на домашних пользователей, которые привыкли к развлекательным сайтам, и если бы мы не старались сделать сайт "особенным" и "непредвзятым". Мы получили лишь несколько негативных отзывов от тех посетителей, которым хотелось работать с не-Flash версией сайта, в то время как у подавляющего большинства посетителей уже был установлен в браузере модуль Flash. Естественно, трудно определить, сколько посетителей мы потеряли из-за того, что у нас была только Flash-версия сайта. Но мы можем быть уверены, что их было немного на тот момент, когда сайт был запущен, и еще меньше, когда модуль Flash стал более распространен с появлением новых версий браузеров. По этим причинам мы были готовы к потере некоторой части аудитории.

Убедитесь, что клиент понимает, что вы ему предлагаете. Общайтесь с клиентом через нескольких лиц, каждое из которых готово объяснить своим коллегам предмет, в котором хорошо разбирается. Убедитесь, что соответствующие лица взяли на себя обязательство подписать то или иное ваше решение. Сделайте так, чтобы у клиента не было возможности отозвать свое решение на том основании, что они не понимали его последствий, когда вы им его предлагали. Это важно и потому, что уже на раннем этапе вы будете воспитывать у клиента чувство ответственности за принятие подобных решений.

Не откладывайте регистрацию доменных имен на последний момент. Если они еще не заняты, их скоро займут. Уже практически невозможно придумать какого-либо имени для домена .com, которое еще не было зарегистрировано. Если у клиента очень известное имя или торговая марка, у вас есть все перспективы ввязаться в драку за доменное имя с тем, кто его уже зарегистрировал. Однако, если вам удастся избежать этой проблемы, тем лучше для вас.

Поиск работников отнимает много времени и денег. Сегодня найти хороших людей для работы – одно из самых трудных дел в web-индустрии. Спрос высок, а предложение низко. Чем раньше вы начнете создавать необходимую команду, тем лучше. Осторожно соглашайтесь на подбор персонала для клиента. И соглашайтесь только в том случае, если он платит за эту работу. Ведь специалисты по найму никогда не делают свою за бесплатно. В случае с Channel5 мы встретились с невероятным числом кандидатов в веб-мастеры. На это ушло больше времени, чем мы предполагали. И в конце концов мы решили, что лучше всего обучить кого-нибудь из работников отдела маркетинга Channel5.

Никогда не откладывайте на потом то, что и так непременно придется делать. Если вам известно, что какие дела неизбежно придется делать на каком-то этапе проекта, сделайте их сейчас. Лучше раньше чем позже. Таким образом вам не придется в жаркое время заниматься этим делом, когда каждый день будет расписан по минутам. Так в случае с Channel5 в тихое время мы спокойно приобрели сервер, переключили как надо IP-адреса, установили все необходимое ПО и это нам здорово помогло. Весь процесс может занять примерно четыре человека-дня. Сможете ли вы пожертвовать ими, когда приблизится крайний срок?

Не забывайте о тех ожиданиях, которые может создать прототип. Будьте осторожны, так как прототип может создать у клиента превратное представление о результате. Объясните все

отличия в методах и времени, которые потребуются на создание прототипа и реальных веб-страниц. В случае с Channel5 то, что мы создали, было скорее не прототип а скорее презентация, чья главная цель была показать, чего можно достичь. Этот подход в представлении работы путем презентации может оказаться опасным, так как у клиента можно создать впечатление и ожидание, которого вы не сможете добиться, когда представите свою реальную работу. В случае с Channel5 была опасность создать у клиента впечатление, что (1) полноэкранный видеоролик реально передать через 33-кб модем, (2) весь сайт можно свести за пару дней, и (3) его можно запустить без какой-либо проверки и тестирования, и он будет работать у сразу всех пользователей.

12.1.3. Спецификация проекта

После утверждения прототипа и предложенных решений, пришло время точно описать, как будет создан сайт. Требовалось определить объем работ, так как постоянно возникали новые идеи, а были ведь еще и другие проекты. Спецификация проекта создала основу контракта между pres.co и Channel5.

Как это было

Документ, в котором предварительно был изложен проект, был достаточно длинен и подробен, а также, с точки зрения отдела маркетинга, вполне достаточен, чтобы сойти за спецификацию проекта. Если идеи будут воплощены, их не волновало, как именно это будет сделано. Так как времени было в обрез, проще всего было бы сразу перейти к этапу разработки информационного наполнения сайта, к его дизайну и сведению, используя это краткое описание проекта как руководящий документ.

Однако случились две вещи, которые в конечном счете помогли нам, заставив нас всех уделить чуть больше времени на спецификацию проекта. Во-первых, информационный отдел канала Channel5 впервые был вовлечен в процесс. Так как до этого, все переговоры шли без них (помимо подписания технической спецификации), а они привыкли использовать определенные методы разработки программного обеспечения, они пожелали увидеть спецификацию проекта. Это помогло бы им увидеть, о чем собственно мы договорились, в какой стадии находился проект, и кто за что должен был отвечать. Как всегда, было интересно наблюдать, как сталкиваются различные методы, способы мышления и интересы, когда информационный отдел оказывается в одной упряжке с маркетингом. Однако, обе стороны привнесли очень много ценного в проект. Компьютерщики помогли добиться ясности и подробности по всем креативным и рекламным идеям, которые уже лежали готовые на столе. Так родилась жизненно необходимая спецификация проекта. Которую вскоре стали называть "Библия".

Второй момент, который помог сформировать спецификацию проекта, было решение, что коммерческий договор между Channel5 и pres.co будет базироваться на спецификации проекта. Это значило, что спецификация проекта стала одним из документов, которые должен был представить pres.co, со всеми вытекающими сроками и штрафами. Ничто так не помогает сконцентрировать мысли, как подобный контракт. Он заставил нас более основательно подумать о том, что в точности мы собираемся делать, насколько хорошо мы к этому подготовлены, на каких условиях и с какими отходными путями. Все переговоры проходили в прекрасной атмосфере, но это значило, что спецификация проекта была важна в еще большей степени.

Один из моментов, который пожалуй не был достаточно четко оговорен – это критерий успеха, по которому мы могли судить о проекте. Так как сайт создавался только как затратная статья маркетингового бюджета, было трудно применить к нему какие-либо четкие критерии, как то доходы от е-коммерции или объем продаж. Так как мы не были уверены, насколько далеко маркетинговый отдел Channel5 готов пойти (в смысле, уровня дополнительных расходов, рекламы на телевидении и прочее), было трудно определить и объем входящего трафика сайта. Да, на сайте предполагалось собирать данные о посетителях, но опять-таки трудно оценивать успех проекта по тому, сколько собрано этих данных. Так как оплата за проект не была привязана с его успехом, и так как все были расположены благожелательно к проекту, на то

время это не играло большой роли. Однако, по мере развития и превращения сайта в коммерческую единицу, было очень приятно продемонстрировать, как исходный сайт достиг и превысил цели, которые перед ним первоначально стояли.

Еще один пункт, который можно было бы уточнить на этом этапе, касался процедуры обновления и поддержки сайта. Тогда мы не были уверены в том, что должно было происходить на сайте из месяца в месяц. Все внимание было настолько сосредоточено на запуске, что мы легко упустили эти моменты. Мы знали какая часть бюджета остается на год после запуска, и какую команду мы можем на эти деньги занять. Однако, так как мы столько времени и сил уделяли тому, чтобы запуск прошел с большим успехом, появилась опасность, что Channel5 и пользователи сайта будут ожидать от нас такого, чего мы в конечном счете не сможем обеспечить.

Наконец, этот этап примечателен теми мелкими параллельными задачами, которые вдруг неизвестно откуда возникали. Это было то, что называется "распухание проекта". По мере того, как проекту подключались другие отделы канала Channel5, возникали новые идеи и пожелания (многие из которых были очень дельными), которые включались в составную часть проекта. Например, на рис. 12.4 показана страница, с которой журналисты набрав пароль, получали доступ к специальной информации. Хотя это и не входило строго в рамки спецификации проекта, эта идея нам понравилась и на ее реализацию ушло не так уж много дополнительных ресурсов. Для акционеров Channel5 понадобилась также видеопрезентация прототипа сайта. Для этого понадобились актеры-дикторы, оператор, сценарист и так далее. А так как это нужно было делать для акционеров, это вдруг стало первостепенной (и незапланированной) задачей. Тем не менее, на подходе к Рождеству необходимость в этой презентации отпала также неожиданно, как и возникла.

Вместо того, чтобы с порога отметить все эти дополнительные задачи, мы давали им определение "следующие проекты" (incremental projects). Благодаря этому мы смогли оценивать и описывать каждый проект по отдельности. Также удобнее было распределять приоритеты между этими проектами. Клиенту гораздо проще принять решение, когда ему показывают сметы и сроки, и предлагают самому расставить приоритеты.

Извлеченные уроки

Ниже перечислены уроки, извлеченные на данном этапе разработки спецификации проекта web-узла канала Channel5.

Написание спецификации проекта уходит гораздо больше времени, чем вы рассчитываете. А на всем протяжении выполнения проекта спецификация требует пересмотра. Так как этот документ является корнем всего проекта, ему требуется уделить очень много времени и сил. Само документ пишут в Word-е, но к нему могут прилагаться и Excel-таблицы, схемы, графики работ, описание структуры базы данных, схемы информационных потоков, сделанные в PowerPoint, и так далее. К тому времени, как вы сведете все эти многочисленные форматы файлов в единый документ, с сохранением нумерации и ориентации страниц, вы вдруг наверняка обнаружите, что весь документ нужно кардинально поменять. Не стоит убивать все свое время на этот документ, достаточно в самом начале проекта выделить несколько дней на него, а потом на протяжении всего проекта несколько часов в неделю посвящать внесению в него изменений. Если по какой-либо причине вы не сможете продолжить работу над проектом, этот документ послужит планом для того, кто займет ваше место. Шаблон спецификации проекта доступен по адресу <http://www.e-consultancy.com/book/>. Пусть он послужит вам отправной точкой.

Убедитесь, что ответственность в контракте справедливо распределена между клиентом и разработчиком. Вы должны добиться того, что по контракту всю ответственность будете нести не только вы – команда разработчиков. Подумайте о том, чтобы включить следующие условия:

- на этапе D будут использоваться только материалы, созданные на этапах с А по С. Если клиент захочет что-либо изменить в материалах, весь процесс должен быть повторён с самого начала. Помимо того, что проект будет отброшен на несколько этапов назад, это приведет к увеличению общего бюджета проекта.

- Клиент должен четко осознавать свою ответственность за все задержки вызванные тем, что с его стороны не предоставлены материалы для наполнения сайта, не выполнены требования, не получен ответ или не принят во время этап работ.
- Вы должны включить в контракт и какие-то денежные суммы, чтобы клиент не мог увернуться и был более ответственным и обязательным. Сюда могут быть включены невозвращаемый аванс, штрафы за разрыв контракта, обязательства по возврату прав на материалы и дизайн разработчикам в случае, если клиент решил выйти из сделки и так далее.

Нельзя, чтобы клиент рассматривал подобные пункты в контракте как враждебные. Они предназначены для того, чтобы сфокусировать внимание клиента, и помочь ему понять, действительно ли он заинтересован в проекте. Если этого не будет, пострадает проект. Вспомните типичную жизнь в офисе, в первую очередь делают то, о чем больше всего кричат, а все, что можно проигнорировать без какого-либо ущерба для кошелька компании, складывается в ящик дел на будущее, и о них больше никто никогда не вспоминает.

Главное, чем более проект будет критичным для клиента, даже если всего лишь по финансовым причинам, тем более обязательным он будет. Если предположить, что и команда разработчиков обязательна в такой же степени, в наличии будут все составные части успеха.

Не забывайте о делах, которые нужно будет делать после запуска сайта. То, что до них еще далеко, не значит, что они не важны. Об этом легко забыть в лихорадке работ по подготовке к запуску сайта. Но если вам не известно точно, что вы будете делать после запуска, ваша жизнь станет еще большим кошмаром после запуска, чем была до него. В большинстве случаев расходы на обслуживание информации намного выше, чем затраты на ее создание. Расходы на разработку это единичная затрата, расходы на обслуживание – это постоянные текущие затраты, и если с самого начала не ясно, как эти расходы будут контролироваться, они разрастутся до невероятных размеров.

Будьте осторожны в своих планах, которые вы будете строить на стадии разработки. Задайте себе вопрос: сможете ли вы поддерживать то, что создадите, будут ли вам платить за это после того, как дата запуска сайта наступит и уйдет в прошлое? Как правило расходы в год на поддержку сайта составляют сумму в два раза большую, чем та, что необходима на запуск сайта. Знает ли об этом клиент?

Необходимо определять критерии успеха проекта не только на краткосрочную, но и на долгосрочную перспективу. На ближайшее время критерий успеха необходим непременно, так как он будет тем мерилем, по которому вы будете оценивать работу проекта. Очень полезно постоянно напоминать себе о том, чего именно должен добиться сайт, это очень помогает также при принятии решений. Однако, не забывайте, что в долгосрочной перспективе сайт может измениться, используемая стратегия – выйти на новый уровень, а у лиц, принимающих решения, могут поменяться приоритеты. В этом случае очень полезно уметь показать почему, на тот или иной момент времени, были выбран именно данные цели, и как они были достигнуты. Если вы не сможете этого сделать, вы рискуете тем, что новые лица объявят старые идеи провалами и, что еще хуже, такими провалами, на которые с самого начала не стоило тратить времени и денег.

То, какими терминами вы будете пользоваться, может оказаться важнее, чем вы думаете. В примере с каналом Channel5 то, что мы все дополнительные, неоговоренные работы стали называть "следующими проектами" (incremental projects), имело гораздо большие последствия, чем я себе мог представить. Название не несло слишком сильный отрицательный оттенок (как, например, выражения "дополнительные" или "побочные проекты"); само слово "следующий" – подразумевало рост и развитие. В то же самое время, было понятно, что эта работа выполняется сверх и помимо того, что было оговорено в самом начале. Разделяя эту работу на отдельные проекты, нам становилось проще определить круг работ, их стоимость и приоритет. По мере того, как люди привыкли называть эти работы "следующими проектами", очень легко стало определять их место и порядок в общей массе дел. Не забывайте, что даже в ваше отсутствие клиент и его сотрудники будут вести разговоры о проекте, а также обсуждать его со своими

начальниками, которые были вовлечены в проект не с самого начала. Если сразу установить, что в проекте какими словами называется, эффективность общения увеличится в несколько раз, а сторонам проще будет понять друг друга. "Активные точки" (hot spots), "следующие проекты" (incremental projects), "Библия", "список действий по открытию проекта" (rolling action list), и "генеральный план действий" (master plan) – все эти термины использовались нами в общении с Channel5 по вопросам проекта. Каждый из этих терминов, как монета, нес в себе определенную стоимость, а эти стоимости облегчали расчет приоритетов в проекте.

Заранее подумайте о том, как вы будете поступать с печально известными "побочными работами". Побочные работы – это работу, которые клиент просит вас сделать, и которые никогда не оговаривались и не упоминались в спецификации. Такие работы возникают в каждом проекте. Вам нужно подумать о том, как не похоронить хорошие идеи и дополнения, но при этом оградить себя от них и выполнить проект в соответствии с изначальной спецификацией. Объем побочных работ велик настолько, насколько велико желание разработчика выполнять их без всякой дополнительной оплаты.

В качестве одной из тактических уловок можно воспользоваться ящиком для предложений (suggestion box), куда люди могут складывать свои идеи, пришедшие им на ум в середине проекта, или идеи, придуманные новыми акционерами. Объявите, что новые все идеи прекрасны, но непрактично менять из-за них весь имеющийся план. В Web-е все течет и изменяется, следовательно, после того, как текущая версия проекта будет завершена и предъявлена публике, ее практически немедленно придется обновлять. На этом этапе, свежие идеи будут на вес золота, следовательно до той поры все идеи будут как бы храниться в банке.

Вместо того, чтобы думать о том, как воплотить все идеи в текущей версии проекта, вы получаете возможность постепенно вносить в него мелкие изменения, чтобы в следующей версии проекта эти идеи безболезненно реализовать. Непременно окажется, что в текущем дизайне сайта нужно что-то менять, но зато ваш процесс дальнейшей разработки станет более гладким.

12.1.4. Информационное наполнение

На этом этапе мы поняли всю важность проблем, которыми перед нами стояли: вопросы прав, связанные с телевидением, гораздо более сложны, чем в других сферах. Во многих случаях это значило, что нам пришлось создавать своё собственное наполнение, на которое права были только у нас.

Как это было

Одной из главных проблемы был вопрос прав на использование материалов, связанных с телевидением. У канала Channel5 были первичные права на трансляцию что не включало, на тот момент, прав на использование в Интернете даже какой-либо фотографии. Поэтому практически для каждого материала, который мы предполагали использовать, требовалась "очистка прав". Во многих случаях это значило дополнительные затраты. Эти затраты на покупку прав не были заложены в бюджете, более того они не были заложены ни в какие предположительные затраты, сопровождавшие бюджет. К счастью Channel5 с радостью согласился пойти на эти затраты, но урок из этого мы извлекли.

Больше всего проблем вызвали материалы связанные с телевизионными шоу, купленными в США: например, сериал Sunset Beach. Очистка прав на материалы, созданные в США, особенно когда в деле замешаны крупные студии, требует много усилий и времени, и при этом успех не гарантирован на 100%. Так в случае с Sunset Beach вопрос был решен лишь за две недели до запуска сайта. А за одну неделю до запуска материалы пришлось удалить – сайт студии в США посчитал, что мы будем для них конкурентами.

Гораздо проще решались вопросы правобладания на звуковые эффекты, использовавшиеся на сайте. Они были взяты из большой библиотеки звуков, за которую pres.co заплатила единовременный взнос, приобретя все права, включая право на использование звуков в Интернете. Однако, с музыкальными клипами, которые мы хотели использовать (в различных

играх) все было иначе. Мы посчитали, что идея получить разрешение на использование известных поп-мелодий со всеми вытекающими дополнительными обязательствами, слишком дорого нам обойдется. В бюджете не было средств на приобретение оригинальной музыки. В конце концов нам удалось взять некоторые мелодии, на которые Channel5 приобрел для рекламной трансляции в эфире и мел на них права.

Даже с аудиоклипами знаменитостей канала Channel5 все было не так просто, как можно подумать. Некоторые шоумены канала Channel5 имеют широкую популярность, людям прекрасно известны их голоса, комментарии и фразеология. На сайте мы хотели предложить пользователям возможность загрузить звуковые файлы, которые использовались в наборе звуков операционной системы. Однако и тут возникли неожиданные задержки и затраты, так как агенты знаменитостей требовали платы за использование этих материалов.

Создание совершенно нового содержания с нуля оказалось очень трудоемким процессом. Например, мы придумали игру под названием "Fantasy 5", где посетители могли играть за какого-либо персонажа из программ канала Channel5. Результаты подсчитывались по категориям Любовь, Насилие и Словечки. Например в категории Любовь, всякий раз когда ваш персонаж получал на экране поцелуй, ваша команда получала 5 очков; постельная сцена приносила 20 очков; свадьба – 50 очков и так далее. На рис. 12.5 показана начальная страница этой игры. На ней справа вы можете увидеть персонажей телевизионного сериала Days of Our Lives, слева внизу расположены навигационные кнопки-пиктограммы, с помощью которых посетитель играет в игру. Мы считали, что идея очень хороша. Так как она основывалась на играх в стиле фэнтези, посетители сразу бы поняли, что это аналог популярных игр Fantasy Football, Cricket, Rugby, Golf и др. спортивных игр. Кроме того, игра была очень веселая и привлекала людей, как к самому сайту так и к телевизионным программам канала. Чтобы создать правила и условия игры, разработать "движок" и логику игры, получить права на использование фотографий персонажей потребовалось написать очень много увлекательных документов, привлечь ясный холодный ум и провести множество тестов на удобство интерфейса игра. После того, как и игра была запущено, кто-то естественно должен был отвечать на письма многочисленных участников и заниматься присуждением очков, для чего требовалось постоянно смотреть телевизор.

Трудности были не только с созданием содержимого для сайта. В некоторых случаях предполагалось, что Channel5 предоставит материалы pres.co. Яркий пример - коды регионов и данные частот, которые были необходимы для приложения, позволявшего посетителям выбрать регион и узнать какова сила сигнала канала Channel5 в их местности. Это же приложение сообщало пользователям, где расположен ближайший передатчик channel5, и какие местные фирмы могут установить оборудование для приема кабельного или спутникового телевидения. В этой базе данных содержалось более 3 миллионов записей, и точность ее была вплоть до отдельного дома на улице. Совместно с технологами Channel5 мы тщательно разработали и описали схему базы и форматы данных. К счастью, когда мы получили данные, они действительно соответствовали заказанному формату. Однако, они и прибыли с опозданием на шесть недель. До даты запуска сайта оставалось совсем немного, когда данные были загружены в базу данных, но приложение заработало прекрасно с первого раза без каких-либо ошибок. Строгая спецификация позволила добиться того, что важнейшее приложение на сайте было закончено в срок.

Несмотря на те трудности, которые были вызваны созданием, сбором и форматированием материалов для сайта, нам удалось добавить несколько изящных мазков к сайту, которые улучшали у посетителя общее впечатление от материала. Например, мы придумали персонаж для сайта, который появлялся на экране всякий раз, когда требовалась техническая помощь. Этим персонажем была обезьянка в лабораторном халате. Она выводилась случайным образом в различных текстах помощи. Этот персонаж соответствовал идее общей рекламы торговой марки канала, кроме того, благодаря ему технические тесты не выглядели слишком сухо. Та же обезьянка появлялась вместо обычных сообщений об ошибке. Например, сообщение о ненайденной странице "404 Page not found" было заменено на приятное и информативное сообщение от обезьянки. Там же была помещена ссылка на главную страницу сайта. Добавив пиктограмму канала Channel5 в корневой каталог (favicon.ico), мы сделали так, что

пользователи некоторых браузеров, делая закладку на сайт Channel5, видели потом эту пиктограмму в списке закладок. Простой, но изящный штрих.

И наконец, помимо правовых проблем с содержимым сайта, было и множество других. Как одно из условий лицензии наблюдение за каналом Channel5 осуществляется Независимой комиссией по телевидению (ИТС). Это значит, что канал должен нанять специальных юристов, которые занимаются одобрением всего, что передает канал. Это относится также и к web-сайту. Любой материал, который можно посчитать клеветническим или непристойным вызовет ярость у ИТС. Реклама любого сайта на телевидении, чье содержимое не связано с телевизионными программами, так же вызывает подозрение у ИТС. Так как содержание нашего сайта должно было быть "особым" и "непредвзятым", вы можете себе представить как близко мы ходили от опасной черты. Юристы также должны были отсеиванием любого материала на Web-сайте, который поступал от его посетителей (например, на его форумах). Эти форумы требовалось очень часто просматривать, чтобы не нарушить какой-либо из законов. И наконец, существовали вопросы защиты данных. Законы в Великобритании четко указывают, что вы можете, а что не можете делать с личными данными, и эти указания гораздо строже, чем в Соединенных Штатах. Каждая форма, которая запрашивала данные о посетителе, должна была содержать гарантии защиты данных, возможность отказа от предоставления этих данных, и контактные данные человека, ответственного на канале Channel5 за сохранность данных.

Извлеченные уроки

Вот уроки, которые мы извлекли на этапе подготовки материалов для сайта Channel5

Рост затрат на создание/приобретение материалов не должен быть для вас неожиданностью. Хорошие материалы стоят дорого. Эти затраты включают в себя их создание, лицензирование и объединение. Число людей и организаций, вовлекаемых иногда в процесс очистки прав, может оказаться очень большим, а на сам процесс может уйти уйма времени. Убедитесь, что ваш бюджет и прогнозы расходов явно принимают это в расчет. Лучше всего решение вопросов с правами и оплату всех сопутствующих расходов переложить на плечи клиента, если только вы не являетесь экспертом в области авторских прав. В "старые добрые времена" Web-a с вопросами прав было все проще. Сегодня же это настоящий бизнес, и его следует принимать всерьез любому коммерческому web-проекту.

Не берите на себя юридическую ответственность за сайт. Если только вы не профессионал-юрист, который зарабатывает себе на жизнь консультациями по вопросам интеллектуальной собственности, не принимайте на себя никакой юридической ответственности, которая может быть связана с web-сайтом вашего клиента. Как менеджер проекта, вы должны разбираться в этих проблемах, знать о них и делать так, чтобы эти вопросы были закрыты, но на вас не должны перекладывать всю ответственность за эти вопросы. Юридические вопросы могут оказаться очень сложными, особенно когда пересекаются права нескольких субъектов. В спецификации проекта вы должны явно указать, что решение всех юридических вопросов и связанные с ними расходы возлагаются на клиента.

Не дайте себя вовлечь в создание содержимого для сайта. Иногда создавать содержимое для сайта, писать для него тексты и рисовать иллюстрации весело и приятно. Однако, как менеджер проекта большую часть своего времени вы должны следить за другими и управлять их работой, проверять, выполняется ли она в срок, планировать дальнейшие шаги. Если вы слишком глубоко погрузитесь в процесс создания содержимого для сайта, вы рискуете потерять вид общей картины, кроме того, вы рискуете заняться тем, к чему у вас нет способностей!

Требуйте поставки материалов как можно раньше, и предполагайте, что они придут с опозданием и не в том формате. Материалы, данные вам с опозданием, не те материалы, или вообще их отсутствие - содержимое сайта единственная самая главная головная боль разработчиков, работающих с клиентами. Не остается ничего иного, как планировать в графике столько времени в запас, сколько возможно, чтобы привыкнуть к неизбежным проблемам, связанным с задержанными материалами. Очень четко оцените, как на вашу работу повлияет задержка с наполнением сайта. Определите, какие материалы и данные вам необходимы в первую очередь, какие из них формируют важнейшую часть вашего проекта, и какие из них

должны храниться в самом сложном формате (например, данные в базе данных). Убедитесь, что спецификации, описывающие формат материалов, согласованы с клиентом и полностью ему понятны.

Подумайте о том, какую мелочь вы можете добавить к сайту, и сообщите клиенту о том, что вы сделали. Для добавления этих мелких штрихов воспользуйтесь своими глубочайшими знаниями о Web. Пример пиктограмм для закладки Channel5 и специальная страница с сообщением об ошибке – это только два примера того, что можно сделать. Персональные настройки сайта под каждого пользователя, более полное использование электронной почты также могут открыть широкую дорогу для мелких, но эффективных дополнительных "вкусностей". Убедитесь, что ваш клиент знает о том, что вы сделали; в противном случае он может даже и не оценить этого.

12.1.5. Дизайн и сведение сайта

На этом этапе работы команда занятая проектом разрослась до максимальных размеров, кроме того к работе были подключены несколько подрядчиков. Главная трудностью на этом этапе – добиться, чтобы все работали в соответствии со спецификацией проекта, и обеспечить контроль над выполнением новых работ и внесением изменений.

Как это было

Одним из самых главных отличительных аспектов данного этапа работы, когда она была в самом разгаре, это то количество людей, которыми нужно было давать поручения и следить за их выполнением. Команда pres.co разрослась до 10 человек, которые были заняты почти исключительно этим проектом. Со стороны канала Channel5 над проектом работал один человек на полную ставку, еще двое на пол-ставки, и еще масса других людей по мере надобности. Когда к команде стали присоединятся новые участники, почти неоценимую роль сыграла спецификация проекта, благодаря которой мы могли быстро ввести их в курс текущих дел. К тому времени план выполнения проекта (который состоял из более 300 пунктов) был распечатан на 8 листах и вывешен на доске, так чтобы каждый мог видеть, что уже было сделано, и что еще оставалось сделать.

Помимо команд в pres.co и Channel5 в процесс было вовлечено в общей сложности еще 18 компаний. Среди них были консультанты по технологиям, телевизионные продюсерские компании, дававшие нам материалы, провайдеры, обеспечивавшие работу электронной торговли, четыре Интернет-компании, продававшие тексты для сайта, и множество специфических партнеров, например, компания, специализировавшаяся на выпуске журналов, посвященных автомобилям в стиле ретро. Эти партнеры были разбросаны по всей Великобритании, а некоторые из них находились в США. Чтобы добиться от них требуемого и в срок, понадобилось потратить много времени на переговоры, встречи и телефонные звонки.

Вместе с ростом количества человеко-часов, затрачиваемых в день на проект, росла и роль структуризации всех материалов и систематизации работы с ними. Очень важно было обеспечить работу с огромным количеством цифрового и обычного материала так, чтобы члены команды могли найти то, что им надо в кратчайшее время. Если ключевой материал или документ нельзя найти в течение трех часов, и из-за этого простаивают 10 человек, это значит что вы теряете в общей сложности неделю рабочего времени. В данном случае мы работали с множеством материалов (включая магнитные записи, компакт-диски, 35-мм слайды и фотографии), которые нам предоставил канал для создания сайта. Все это необходимо было вернуть, так как некоторые из этих материалов существовали в единственном экземпляре. Это требовало точного учета и контроля всех материалов. Все было рассортировано в соответствии с картой сайта: цифровые материалы – на файловом сервере; "твердые" копии – в шкафах, где каждая полка была подписана. Одному из помощников нашей команды было поручено сторожить и учитывать все материалы в шкафах. Не такая простая задача, если учесть, что за время работы над проектом мы еще и переезжали два раза с этажа на этаж.

Во время этого этапа столько всего происходило, что я не смогу все подробно описать. Взамен, предлагаю вам список, чтобы вы ощутили, что происходило на данном этапе:

- на сервер выложена временная страница. Все доменные имена указывают на нее. В страницу добавлены мета-теги (особенно ключевые слова - keywords и описание - description). Страница подана для индексации на поисковые сервера.
- Открыт коммерческий счет для ведения электронной торговли. Получен идентификатор от Verisign, протестированы покупки с помощью кредиток с оплатой через NetBanx. Все это было необходимо для обеспечения оплаты с помощью кредиток через Web – ключевой элемент для магазина на сайте. На рис. 12.6 изображена одна из страниц этого магазина. На ней вы можете увидеть некоторые товары, которые канал Channel5 продавал на сайте.
- На сервере установлен и настроен WebTrends. Анализ логов и генерация отчетов происходит каждую ночь.
- Channel5 открыл свой магазин для членов команды: полотенца, водка, блокноты, свитера и конфеты – все, что душе угодно.
- Технические трудности с тем, чтобы заставить PDF-файлы во всех браузерах загружаться на диск, а не открываться прямо в окне браузера. Проблемы с тем, чтобы темы для рабочих столов загружались, распаковывались и устанавливались одинаково надежно на всех операционных системах, пришлось писать инструкции и программы специально под каждую операционку.
- Получасовое внутреннее совещание теперь проводится каждое утро: обсуждается что сделано и что надо сделать
- Поговорить с провайдером и убедиться, что им известно о дате запуска, и что они смогут обеспечить требуемую пропускную способность канала
- 17 февраля: первое совещание по запуску сайта
- 22 февраля: канал Channel5 просит pres.co заняться созданием их интранет-сайта одновременно с Web-сайтом.

Извлеченные уроки

По мере расширения команды и привлечения новых людей увеличивается роль спецификации проекта. Чем больше людей работает над проектом, тем больше важность спецификации проекта как справочного документа. Если в команде работает лишь несколько человек, достаточно просто быть в курсе, кто что делает, и что еще нужно сделать. В больших командах и в особенности на этапе дизайна и сведения сайта у менеджера проекта может и не быть времени на введение в курс дела каждого нового члена команды. В этом случае спецификация проекта заменит вводную беседу.

Чем больше в проекте партнеров, тем больше времени тратится на работу с ними. Партнеры проекта часто выполняют какую-либо специфическую роль, обычно потому, что у них есть какой-то особый талант или услуга, в которой вы нуждаетесь. Так как они целиком заняты своей задачей, они понятия не имеют об общей картине проекта и о том, какое место в нем занимает их часть работы. Если партнеру не достаточно точно все разъяснить и не держать его в курсе всех событий, существует опасность, что он потратит огромное количество времени впустую, работая на задаче, условия которой уже изменились. Не так уж и много времени нужно для того, чтобы проследить, как идут дела у партнеров и помощников, но это часто как раз то время, про которое и не думают при планировании. Когда число партнеров и помощников разрастется до значительной величины, вы можете вдруг обнаружить, что тратите существенную часть своего времени на работу с ними. Если в проекте предвидится привлечение большого числа партнеров, убедитесь, что у вас четко оговорено, кто, как и за какую сумму будет координировать их работу, и что, если это будете вы, на эту работу вам выделено достаточно времени.

С самого начала определитесь с порядком работы с материалами. При работе с небольшим проектом вам возможно и не понадобится специальная формальная система работы с материалами. Достаточно будет одной полки или ящика. Однако в больших проектах чем

раньше вы начнете использовать систему хранения, извлечения и архивирования материалов, тем лучше. В конечном счете это сэкономит вам много времени и денег, не говоря уже о нервах, которые бы вы потратили при напрасных попытках найти что-то, что вам очень нужно, но вы не знаете, где точно оно лежит. Для команд программистов жизненно необходимой становится система управления исходными кодами (source control systems), а для всей команды - правила по именованию файлов. Сколько времени теряется понапрасну, когда обнаруживается, что вся команда работала со старой версией того или иного документа. Конечно проще всего отложить принятие решения о введении системы контроля и учета документов и иных материалов на потом, но чем больше вы затягиваете с этим решением, тем больше времени в конечном счете вы потеряете.

Первым делом формы и заявления. Там, где работа связана со множеством сторонних компаний и программ, приходится иметь дело с большим количеством форм, заявлений и прочими бумагами, которые надо оформить, будь то лицензии, контракты, бланки регистрации и прочие документы. Любому коммерческому предприятию, связанному с электронной торговлей, придется оформлять бумаги для банка, для службы безопасности, для посредников, дистрибьюторов и платежной службы. Процедура оформления всех этих бумаг может быть и не сложна, но на их заполнение и получение подписей нужных людей под ними может уйти много времени. Быстро эту работу сделать невозможно, и поэтому пока она не сделана, критические задачи могут подождать. Убедитесь, что в вашем графике достаточно времени выделено на работу с этими бумагами в самом начале проекта, т.е. до того, когда вы целиком погрузитесь в водоворот дел.

Не отвлекайтесь на новые идеи. Хотя новые идеи и новые инициативы заглушать не стоит, существует опасность, особенно в Web-проектах, сразу схватываться за новую идею не доведя до удовлетворительного качества старые. Вы потратите кучу своего времени так и не дав никакого результата. По мере появления идей записывайте их и помечайте их как новые, старайтесь, если возможно, найти им место в плане проекта. В редких случаях эти идеи могут изменить течение всего проекта в целом, обычно же это будут маленькие дополнительные "вкусности". Если эти идеи можно реализовать не меняя течение проекта - прекрасно. Если же нет, пожалуй их следует выделить в отдельный проект и передать другой команде, или приберечь для следующей версии проекта.

12.1.6. Тестирование, запуск и сдача

Дата запуска web-сайта Channel5 была четко определена. Ее нельзя было перенести на другой день или отложить, так как уже была утверждена тв-программа призванная рекламировать открытие сайта. Этот запуск определенно был "трудным": мы нажимаем на кнопку, сайт запускается, и сразу вслед за этим начинается рекламная компания в прессе и на телевидении. Это значило, что перед запуском мы должны были протестировать сайт на 100%.

Как это было

На тестирование сайта мы отвели две недели. Настолько, насколько это было возможно, мы старались придерживаться правила: за две недели до запуска мы ничего не будем менять или добавлять, будем проверять, как работает то, что уже есть. В данном случае мы не прибегали к помощи сторонней тестирующей компании. Несмотря на то, что мы тестировали сайт на протяжении всего проекта, именно сейчас появилась первая возможность детально пройтись по нему и систематически исправлять найденные ошибки.

Мы провели тесты в различных браузерах, тесты на функциональность и удобство работы. Тесты проводились на пяти операционных системах, в пяти браузерах и двух экранных разрешениях. Это значило, что по сайту необходимо было пройтись 50 раз. Мы стали записывать комментарии и найденные ошибки в таблицу результатов теста, сделанную в Excel. Однако, вскоре мы обнаружили, что Access лучше подходит для этой задачи, и мы разработали собственную базу данных регистрации ошибок. Это тестирование и исправление ошибок было трудным еще и потому, что исправление одной ошибки могло создать две новых, которых до этого не было. Следовательно, нам приходилось проводить множество повторных тестов -

когда мы проверяли те части сайта, которые уже считались полностью законченными - чтобы убедиться в отсутствии новых вкрапшихся ошибок.

В некоторой степени тестирование облегчалось тем, что мы решили использовать на сайте Flash. В отличие от капризных клиентских скриптов, по разному работающих в разных браузерах (например, JavaScript), Flash-ролики либо работали во всех браузерах, либо не работали вообще. Это очень сильно помогло нам, так как ту интерактивность и функциональность, которую мы создали с помощью Flash, было бы очень трудно создать и проверить воспользуясь мы обычным HTML и скриптовыми языками.

Изрядное количество времени заняла проверка текстов на сайте на отсутствие грамматических и орфографических ошибок. Ошибки этого типа не смертельны, но они не создают хорошее впечатление о сайте, особенно о сайте-новичке. Нам пришлось еще раз пройтись по всем материалам сайта вместе с юридическим отделом, чтобы убедиться в отсутствии каких-либо претензий к нему с их стороны. Чтобы им это было легче сделать, мы распечатывали все материалы сайта. Если у нас только статических страниц было 300 штук, вы можете себе представить, сколько времени ушло на выполнение этой задачи.

Как оказалось, одному из тестов мы уделили не достаточно внимания - это был тест на испытание под нагрузкой (load testing). Мы испытывали сайт на нагрузку с помощью скриптов, и просили несколько пользователей одновременно поработать с определенным приложением на сайте. При обычных обстоятельствах, а также при том уровне нагрузки, который мы считали очень высоким, сайт работал прекрасно. Однако, те нагрузки, которые ему пришлось испытать на самом деле, оказались гораздо более высокими, чем мы ожидали.

Прямо в середине теста, не смотря на строгие правила, нам пришлось вносить изменения в спешном порядке. Два ключевых приложения сайта - список тв-программ и база данных кодов регионов - поступили к нам лишь за неделю до запуска. Задержка была вызвана длительными переговорами и не предоставленными в срок исходными данными. На рис. 12.7 показано, как выглядел интерфейс программы поиска по базе кодов регионов: интерфейс довольно прост, но за ним прячется очень большой объем данных. Раздел сайта, посвященный сериалу "Sunset Beach" пришлось выбросить из-за юридических неувязок, поэтому пришлось переделывать приложения и тексты по всему сайту.

За неделю до запуска я уже не пользовался календарем в Outlook. Вместо этого я носил с собой большой блокнот со списком того, что нужно сделать. Самые срочные задачи я писал на ладони своей руки. Если у вас на теле не останется ни одного исписанного места, знайте - вы дошли до предела.

Дата запуска сайта приходилась на субботу. В этот день должна была идти реклама по телевидению. Мы создали специального персонажа, который должен был появляться в рекламе web-сайта. Мы должны были успеть к сроку, так как тв-программа уже была утверждена и ее нельзя было быстро поменять. Фактически мы запустили сайт в пятницу вечером, хотя и не объявляли об этом нигде. Это дало нам возможность проверить сайт еще один последний раз. Также это дало нам возможность проверить, что программа анализа статистики (WebTrends) работала как ожидалось, и мы могли получить отчеты по следующему дню. Мы также проверили, что Интернет-провайдер знает о происходящем.

Хоть в ночь перед запуском меня и мучили во сне кошмары, сам день был зловеще спокоен - подобно затишью перед бурей, когда замолкают птицы, или подобно глазу самой бури. К этому моменту мы успокоились отчасти потому, что знали - сейчас уже было поздно что-то менять.

Большую часть субботы мы то смотрели канал Channel5, то проверяли жив ли наш сайт, то смотрели на файл логов, который стремительно разрастался до размеров в несколько сотен мегабайт. В некоторые моменты web-сервер работал медленно, и даже один раз подвис. К счастью мы были поблизости и быстро его перезапустили, так что общее время простоя составило всего лишь 3 минуты. Однако было ясно: мы не доценили объемы трафика. Первые несколько дней трафик создавался четырьмя рекламными ходами: компании в прессе (включая рекламу на знаменитой третьей странице в газете The Sun - самой массовой национальной газете Великобритании), широкомасштабной рекламной компанией в эфире, рекламной

рассылкой писем по электронной почте заинтересованным лицам, и различными призами, которые получил наш сайт, включая приз Shoked Site of the Day от Macromedia. На рис. 12.8 изображена домашняя страница телевизионной знаменитости Мелинды Мессенджер (Melinda Messenger), которая часто появлялась на канале Channel5 и была очень известной красоткой. Эта часть сайта вызвала огромный интерес у прессы и приводила к частым всплескам посещаемости. Всплески трафика уменьшились по прошествии первой недели, но мы еще долго ощущали неудобства не столько от общего количества посетителей, сколько от неожиданных высоких всплесков посещаемости.

Так как у pres.co с каналом Channel5 завязались прочные связи, процедура сдачи сайта была минимальной. Вы вернули все материалы, как это требовалось, убедились, что у канала есть копии всей документации по проекту, и продолжали обучать внутреннюю команду канала Channel5 правилам обновления сайта. Для этой команды был создан график дежурств и задач, чтобы обновление всех разделов канала проводилось регулярно. Кроме разработки новых материалов для сайта потребовалось также создание административных приложений, позволивших команде Channel5 поддерживать сайт не вдаваясь глубоко в технические нюансы. И естественно мы отпраздновали запуск сайта - сначала сами внутри pres.co, а затем вместе с командой клиента.

Извлеченные уроки

Ниже перечислены уроки, извлеченные в период тестирования, запуска и сдачи проекта.

День перед началом окончательного теста так же важен, как сам день запуска. Попробуйте установить четкий срок, после которого никакие дополнения и текущие изменения в проект не вносятся и не отвлекают вас от тестирования сайта. Клиенту нужно представить конечный срок перед началом теста как окончательный. Вообще-то в реальности некоторые вещи все-таки приходится делать (например, если меняются законы), но чем больше времени вы уделите тестированию, тем лучше. Если вы позволите уломать себя в период тестирования, вы можете быть и получить похвалу от клиента, но она скоро будет забыта, если клиент начнет получать жалобы от посетителей о том, что сайт не работает.

Стройте свою систему так, чтобы она в первую очередь справлялась с большим количеством одновременных посетителей, это важнее, чем обеспечение общего трафика. В двух словах, это значит, что строить системы нужно с 200% запасом прочности. Достаточно почитать многочисленные отчеты е-фирм, которые не справились с рождественским наплывом покупателей, чтобы понять, как важно уметь справиться с пиками посетителей. Обслуживание высокого трафика, распределенного по времени, не такая уж и сложная задача, создать такую систему - относительно легко. Сейчас же более важно знание того, как обслуживать с технической и практической точки зрения неожиданные ажиотажи и наплывы посетителей. Расширяемые каналы, распределение нагрузки, системы с избыточной надежностью, и сайты-зеркала – все это поможет справиться с неожиданными пиками посещаемости. Однако, все эти решения не так уж и дешевы, для некоторых е-фирм количество посетителей вполне возможно предсказать, а значит и такие решения могут не понадобиться. Раздобудьте хорошее тестовое программное обеспечение, которое поможет оценить производительность системы, и не забудьте перед запуском сайта предупредить своего провайдера.

Не планируйте запуск на конкретную дату или время. А если уж планируете, то запустите сайт раньше срока, но никому не говорите об этом. Если вы строили рекламную кампанию по запуску сайта не только в определенный день, но и в определенное время, вы подвергаете себя различным рискам – не исключая, что и со стороны самого Интернета. Не так давно вся Великобритания потеряла соединение с Интернетом. Не самый лучший момент для тех, кто намеревался запустить свой сайт. Сам провайдер тоже может потерять соединение с Интернетом на несколько часов, и вам ничего не останется делать, как рвать волосы у себя на голове. Также, не намечайте запуск сайта на пятницу. Вы рискуете провести все свои выходные, исправляя различные ошибки, а это будет затруднительно, так как все люди будут в разъезде, и их не легко будет убедить сделать что-то в выходные, а не в рабочий день на следующей неделе. Среда для запуска вполне подходит.

*Не важно, насколько хорошо вы все спланировали, всегда что-то в самый последний момент будет делаться в дикой спешке. Не говорите никому, что вы отвели время на внесение самых последних изменений. Точнее, скажите всем, что вы их делать не будете. Но будьте реалистичны, и припасите время на те неизбежные дела, которые неизвестно откуда появляются и по важности соперничают с жизнью и смертью. По тем же причинам работайте по выходным перед запуском. Все-таки *будут* вещи, которые вам надо будет сделать, и если вы заранее спишите свой выходной, вы не будете разочарованы, если что-то он окажется занятым.*

Готовьтесь представить отчет по статистике посещений. Понятно, что первый вопрос, который задаст клиент после запуска, будет звучать так: "Как все прошло?". Вопрос справедливый. Убедитесь, что у вас будет ответ на него. Также подготовьтесь к тому, что вам это вопрос будут задавать постоянно. Убедитесь, что вы заложили стоимость подготовки отчетов по статистике в бюджет по поддержанию сайта. Не так уж и много времени нужно для того, чтобы напустить программу-анализатор на лог-файлы web-сервера, гораздо больше времени уходит на объяснения и интерпретацию полученных результатов. Умение прилагать к этим данным знания в бизнесе и маркетинге очень важно, но о нем, как о ключевом элементе поддержания сайта и оценки его работы, не редко забывают.