

Когда проектирование заказывать не нужно

Памятка для клиента и
проектировщика

Юрий Ветров

О чем эта презентация?

- В интерфейсных проектах у клиента часто остается плохое послевкусие – «потратили время и деньги зря».
- У подрядчика тоже хватает претензий на этот счет.
- Обеим сторонам хочется хорошего результата и приятного процесса.
- Что нужно сделать для этого?

Предисловие

За прошедший год в компании
изменился формат проектов.

Успели поработать с непривычными
типами заказчиков.

Благодаря этому улучшили процесс
работы.

В итоге получили интересный опыт и
наблюдения – эта презентация о нем.

1. Суть проблемы

говорим на разных языках, начальные установки неверны, низкий бюджет, продажа ненужных услуг, неподходящий процесс проектирования, не тот ответственный со стороны клиента, плохое управление ожиданиями, нет авторской поддержки, слишком поздно, стандартные проблемы ведения проектов, идеализм проектировщиков

2. Последствия

3. Кейсы

4. Выводы

Говорим на разных языках

Отрасль проектирования интерфейсов и юзабилити-услуг все еще молодая, особенно в России:

- Каждый часто понимает под проектированием и юзабилити что-то свое.
- И цели, и процесс часто до конца непонятны ни для клиента, ни для команды разработки.
- На обучение неопытного клиента может уйти неоправданно много времени и ресурсов.

Начальные установки неверны

Изначальные условия проекта меняются по ходу работ:

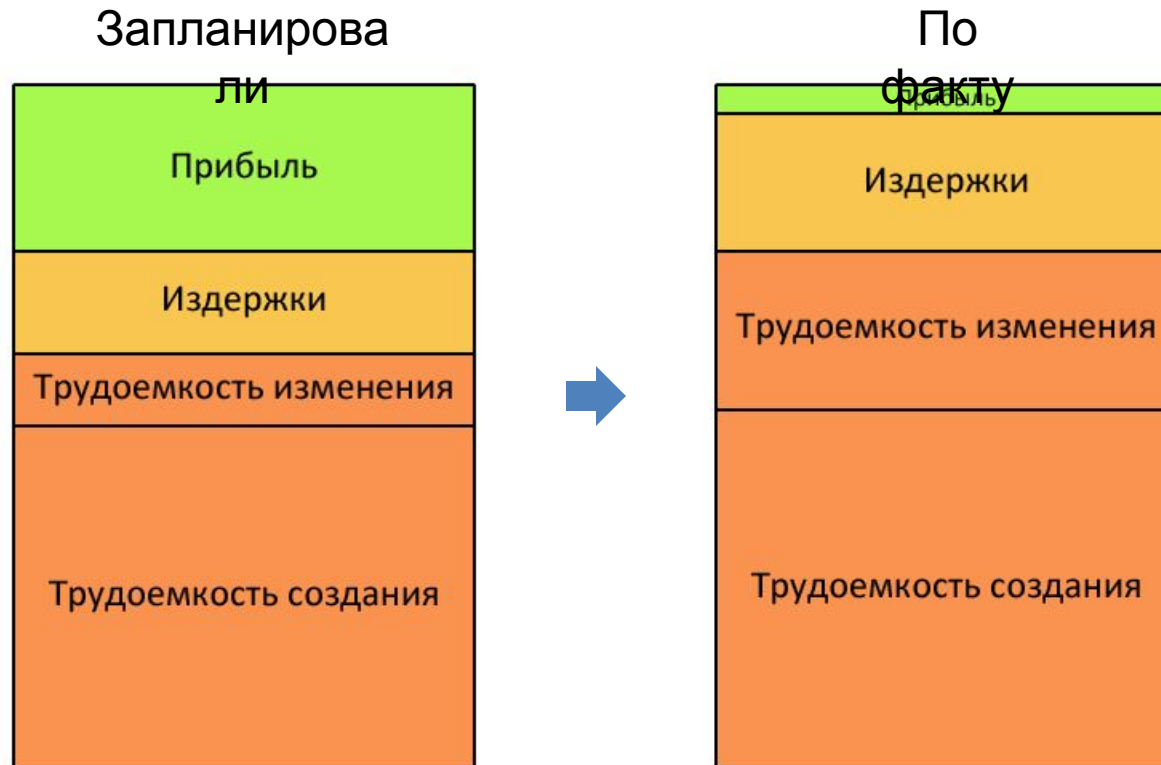
- Задачи самого проекта и процесса проектирования поставлены неверно.
- Сроки оказываются не настолько сжатыми.
- Суть и результаты работ неверно объяснены клиенту.
- Бюджет не учитывает последующие доработки.

Слишком низкий бюджет

У бюджета есть минимальная планка, ниже которой проектирование может быть неэффективным:

- Большие риски, если общие издержки отнимают значительную часть бюджета:
 - их наступление делает проект невыгодным для подрядчика.
- Заказчикам с ограниченным бюджетом невыгодно вдвойне:
 - они могут позволить себе только дешевые и малоэффективные методики проектирования.

...и как срабатывают риски



Продажа ненужных услуг

Ненужные услуги (вообще или на данном этапе) могут усложнить проект и испортить отношения:

- Ход проекта замедляется – силы отвлекаются на создание, обсуждение и утверждение ненужного.
- Результат этой дополнительной продажи часто пылится на полке.
- Проектировщик часто не может "предать свою религию" – согласиться, что здесь и сейчас конкретная методика не нужна и только навредит.

Выбран неподходящий процесс проектирования

Слишком большой предварительный этап или наоборот, поверхностный, может усложнить работу:

- Долгий процесс предварительного проектирования дорог, затягивает разработку, и все равно не дает гарантии точности.
- Пропустив важный этап, можно пойти по ошибочному пути, обнаружив это уже посередине пути.
- Часто клиент хочет все «через месяц». Позже оказывается, что все было не так срочно, но из-за этого был выбран неудачный процесс.

Клиент неверно выбрал ответственного за работы

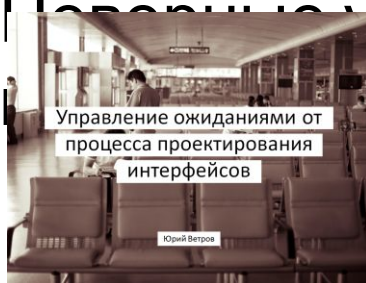
Неудачно выбранный менеджер проекта со стороны клиента может затормозить работу:

- Проектом занимается перегруженный другими задачами руководитель, который не может уделять достаточно времени проекту.
- Малоопытный менеджер со слабым влиянием часто просто передает требования, не вникая в их суть.
- Из-за этого подрядчик «делает какую-то ерунду» и «получает деньги ни за что», а клиент «ни черта не понимает в проектировании».

Плохое управление ожиданиями

Заказчик не вовлекается в процесс работы, а значит обе стороны будут недовольны результатом:

- Клиент не видит и не понимает, за что берутся деньги. Ждет магии, а не решения конкретных задач.
- Первоначальные установки в начале проекта создают



большой скоростью.

Отдельный доклад на тему «Управление ожиданиям» читался на конференции Software People 2009

<http://www.jvetrau.com/2009/05/25/software-people-2009-presentation/>

Нет авторской поддержки

Подход «сделали-отдали-забыли» обычно не приводит к хорошему результату:

- По ходу внедрения возникает множество мелочей, которые не были продуманы – кто-то должен ими заняться.
- Могли измениться начальные установки:
 - Например, поставщик данных не подошел, а значит меняется их формат.
- Свежий взгляд на проект спустя время находит более оптимальные решения.

...и как растёт неопределённость

на стадии

проектирования

✓	✓	✓	✓
✓	?	✓	✓
✓	✓	✓	✓
✓	✓	?	✓



на стадии

разработки

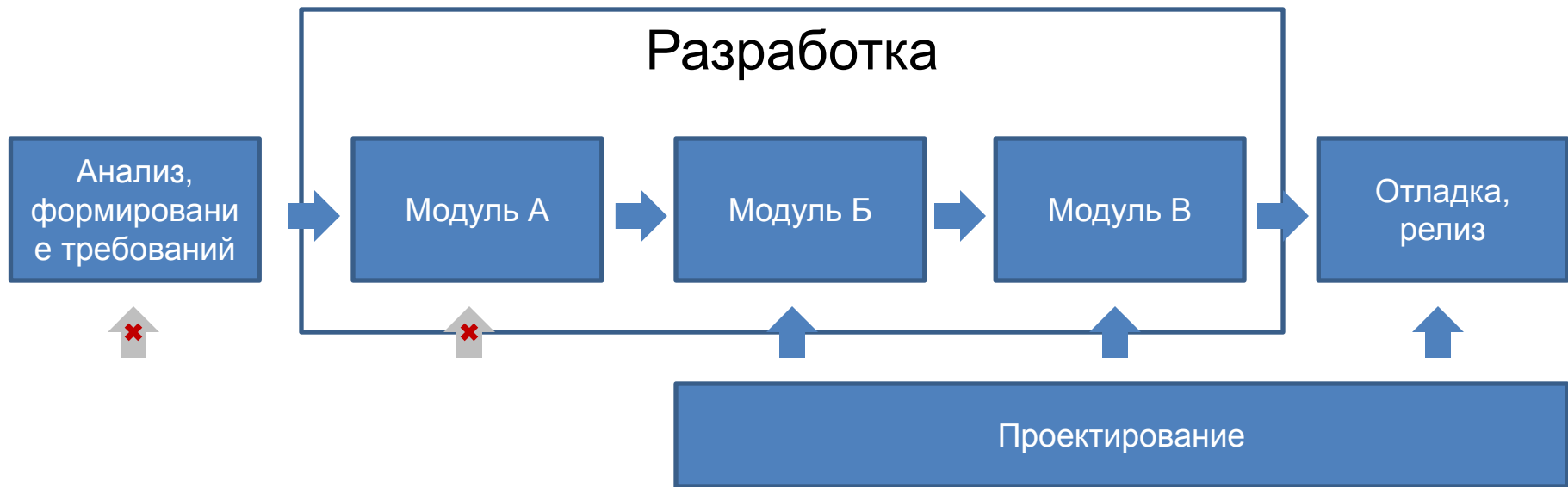
✓	?	✓	✓
?	?	?	✓
✓	?	?	✓
✓	?	?	?

СЛИШКОМ ПОЗДНО

Улучшить проект еще можно, но для серьезных изменений не осталось времени и денег:

- Можно только косметически подправить отдельные страницы или формы.
- Качественно улучшить процесс работы уже сложно:
 - изменения не вписываются в график разработки;
 - изменения слишком дороги – переделывать нужно глубинные вещи.

...И ЧТО-ТО УЖЕ НЕЛЬЗЯ ИЗМЕНИТЬ



Принципиальные нестыковки

Орг. структура и экономика многих заказчиков сильно усложняет включение проектирования:

- Для компаний, создающих ПО на заказ, траты на проектирование – уменьшение прибыли:
 - ставка программиста и тестировщика ниже ставки проектировщика.
- Решения по стратегии и видению продукта идут от заказчика, а не разработчика этого ПО.
- Руководство – чаще всего выходцы из программистов, люди с другой культурой.

Стандартные проблемы ведения проектов

Несоблюдение «гигиенических» требований,
базовых правил ведения проектов:

- Регулярное проваливание сроков сдачи работ.
- Плохая коммуникация в ходе проекта ведет к «рассинхронизации»:
 - никто не понимает, где находимся сейчас и что делать дальше.
 - паника!
- Неумение выходить из кризисных ситуаций – они только усугубляют ситуацию.

Идеализм проектировщиков и дизайнеров

Дизайнеры и проектировщики не хотят идти на уступки, занимая позицию:

- Любое отхождение от «правильного» процесса работы воспринимается в штыки:
 - Даже если это временная мера из-за недостатка времени или ресурсов.
- Вместо поиска компромисса специалист «самоустраняется» от проблемы – «делайте что хотите».

1. Суть проблемы

2. **Последствия**

невыгодно для подрядчика, не нужно для проекта, плохо для репутации, проблемы с приемкой работ

3. Кейсы

4. Выводы

Невыгодно для подрядчика

Проектировщик теряет деньги прямо или косвенно:

- Срабатывают риски – увеличивается трудоемкость проекта.
- Увеличение трудоемкости, если договор не оплачивает ее – снижение прибыли.
- Отвлекаются ресурсы, которые могли быть запланированы на участие в других проектах – и специалистов, и менеджеров.
- Сбивается общий график работы подрядчика.

Не нужно для проекта

Часть процесса проектирования, которая не помогает решать задачи проекта – потенциально опасна:

- В лучшем случае результат этих работ будет сделан и положен на дальнюю полку.
- Чаще всего это отнимает важные для проекта ресурсы – задерживает запуск, сжигает деньги, тратит время специалистов.
- Часто клиент понимает, что ему «впарили» лишнее – и не горит желанием продолжать сотрудничество.

Плохо для репутации

Неудачно завершённый проект может здорово испортить жизнь:

- Сорванный проект и недовольный заказчик – источник негативной информации о компании.
- Если проект шел долго, а показать в результате нечего – о компании могут начать забывать.
- Атмосфера внутри команды проектирования может испортиться из-за конфликтного проекта.

Проблемы с приемкой работ

Срабатывание многих из перечисленных проблем может здорово усложнить сдачу работ:

- Накапливание недовольства клиента иногда приводит к необоснованной придирчивости.
- Атмосфера накаляется и рабочие вопросы обсуждаются с трудом и пробуксовкой.
- Иногда доходит до переделки уже принятых работ.
- При срабатывании всех проблем сложно вытянуть проект и довести его до конца.

1. Суть проблемы

2. Последствия

3. Кейсы

учеба на своих ошибках, нужен молчаливый исполнитель,
меняются приоритеты по ходу работ, замутнены базз-вордами

4. Выводы

Учеба на своих ошибках

Небольшой проект для компании-разработчика – редизайн веб-сервиса.

- Изначально объяснили суть процесса, зачем и что нужно в нем.
- Провели предварительное проектирование, подготовили обновленный дизайн.
- И вдруг получили комментарии по компоновке и задачам страниц – тому, что было сделано в начале.
- Позже клиент согласился, что не работал над такими проектами и поэтому недооценил важность этапа.

Нужен молчаливый исполнитель

Проектирование веб-системы для внутренних нужд клиента.

- Начало хорошее – провели этап предварительного проектирования, которым все остались довольны.
- На этапе детального проектирования проблемы – неоправданные просьбы сделать все так-то и так-то.
- Аргументированные объяснения, что так делать не надо, не помогают. Сделали как просили.
- Через некоторое время клиент осознал, что был не прав – вернулись к нашим рекомендациям, но ресурсы, время и нервы уже потрачены.

Меняются приоритеты по ходу работ

Редизайн небольшого веб-сервиса.

- Сроки ограничены, бюджет тоже – первоначальный план отклонили, подготовили «упрощенный». Клиент согласился на меньшую детализацию, стартовали.
- В ходе работ все хорошо, работа с менеджером ведется, все обсуждается-корректируется-принимается.
- В конце работ обнаруживается, что сроки были некритичны и уже принятые ранее вещи клиент хочет переделать.

Замутнены базз-вордами

Несложный корпоративный сайт или небольшой интернет-магазин.

- Частая ситуация в случае с экспертной оценкой.
- Клиент требует юзабилити-тестирование, фокус-группы, eye-tracking и еще десяток методов.
- Хотя их проблемы решаются более простыми способами, да и бюджет минимальный.
- Объяснение сути разных подходов и показ ценника ставит все на свои места.

1. Суть проблемы

2. Последствия

3. Кейсы

4. Выводы

адаптировать процесс для конкретного проекта, не продавать ненужное, избегать типичных ошибок управления проектами

Выводы

- Строить процесс работ по проектированию по-разному для разных проектов. Исходить из:
 - бюджета проекта;
 - временных и профессиональных ресурсов;
 - ключевых дат и проектных milestones;
 - важности проекта для портфолио или дальнейших отношений с клиентом.
- Не продавать насильно то, что не нужно клиенту здесь и сейчас.
- Избегать типовых ошибок управления проектами.

Спасибо!

Юрий
Ветров

www.jvetrau.com



www.uimodeling.ru