

**jan**  
**řezáč**  
**web**  
**ostrý**  
**jako**  
**břitva**



**Jan Řezáč**  
**Web ostrý jako břitva**



jan  
řezáč  
web  
ostrý  
jako  
břitva

*Návrh fungujícího webu pro webdesignery  
a zadavatele projektů.*

2014

## **Jan Řezáč Web ostrý jako břitva**

Text Copyright © Jan Řezáč

Ilustrace Copyright © Klára Zahradková

ISBN: 978-80-87923-01-6

# Web ostrý jako břitva

*Návrh fungujícího webu pro webdesignery a zadavatele projektů.*

Co Čech, to webdesigner. Weby navrhují elektrikáři i instalatéři, váš učitel na střední, soused, aktivní prateta. To ovšem neznamená, že jejich weby přinášejí smysluplné výsledky. Chcete tvořit weby ostré jako břitva? Pak potřebujete vystoupit z davu nadšených laiků. Držíte v ruce první českou knihu, která dá systém vašemu návrhu webu.

Tato kniha je o návrhu webových prezentací (e-shopů, firemních webů, microsites<sup>1</sup>...) – tedy o webech, které prodávají produkty či služby. Provedu vás strukturou návrhu webu a odkážu vás na vhodnou literaturu. Začátečnickům a zadavatelům projektů pomůže kniha v rychlejší orientaci v oboru, pokročilým webdesignerům vyplní pár mezer a poskytne jim argumentační podporu pro jejich práci.

V knize mluvím směrem k webdesignerům. Jako zadavatel webových projektů získáte přehled o procesu návrhu webu, a tudíž začnete poptávat weby smysluplně a budete moci lépe zkontrolovat práci svého webdesignera. Přečtěte si především kapitoly o procesu návrhu webu a Maslowově pyramidě webdesignu.

Jako webdesigner máte v rukou nástroj, který vás provede návrhem webu. Mnoho začínajících webdesignerů narazí na zcela zásadní problém – neví, jak začít, ačkoliv umí pracovat s Photoshopem nebo napsat stránku v HTML. Tato kniha vás seznámí se vším, co budete do začátku potřebovat. Webdesign se během posledních let rozšířil z pouhé tvorby HTML kódu na propracovanou soustavu disciplín a skutečně edukovaných profesionálních webdesignerů chybí jen v České republice stovky.

<sup>1</sup> Weby o velikosti jednotek stran. Obecně se týkají úzkého uceleného tématu, jako je prezentace konkrétního produktu.

V knize najdete

**Krátký úvod  
do webdesignu  
Základy práce  
s poptávkou  
Smysluplný proces  
návrhu webu  
Podněty z praxe  
Odkazy na kvalitní  
literaturu**

V knize nenajdete

Jak ovládat grafické programy

Jak psát HTML a CSS

Jak programovat

Univerzální řešení pro všechny weby

Vědecký rozbor webdesignu

# Jak pracovat s touto knihou

Kniha je rozdělena do několika bloků, které vám pomohou zorientovat se v procesu návrhu webu. Po krátkém úvodu do problematiky projdeme základy projektového řízení pro webdesignery, proces návrhu webu, Maslowovu pyramidu webdesignu a základy profesionálního přístupu. Webdesigner si zopakuje to, co už dávno ví a dělá<sup>2</sup>, a zadavatel zjistí, co má vyžadovat po svém webdesignerovi<sup>3</sup>. V rámci každé kapitoly dostanete základní teoretické informace, úvod do metod, které můžete v dané fázi použít, a odkazy na literaturu.

*Webdesign není jednoduchý, je jen podceňovaný.  
Nastal čas to změnit.*

Zadavatelé projektů mohou literaturu přeskočit, pro webdesignery je naopak zcela zásadní. Tato kniha vám dá všeobecný přehled, ale pro návrh fungujícího webu si budete muset své znalosti i dovednosti ještě výrazně rozšířit. Po jejím přečtení ale už budete vědět, po čem sáhnout.

<sup>2</sup> Že?

<sup>3</sup> Společně pak můžeme držet minutu ticha za požadavek na "grafický návrh hlavní strany".



# Proč jsem napsal tuto knihu

Historie této knihy začíná 19. února 2012, kdy mi do e-mailové schránky přišla poptávka na tvorbu nového webu v tomto znění:

*Dobré odpoledne,  
naše společnost potřebuje vytvořit nové webové stránky.  
Podnikáme v oblasti stavebnictví. Stránky budou obsahovat  
hlavní stranu, služby, o nás a kontakt. Prosím o cenovou kal-  
kulaci a návrh termínu spuštění.*

*S pozdravem,  
Kamila Nováková<sup>4</sup>*

V tu chvíli jsem si uvědomil, že existuje nezanedbatelné množství webdesignerů, kteří obratem zareagují cenovou nabídkou a klient některou z nabídek s velkou pravděpodobností přijme. Následně webdesigner web vytvoří, odevzdá, dostane za něj zapláceno a on i klient „jsou v pohodě“. Zda web funguje nebo ne, už v jejich příběhu často nikdo neřeší.

Výsledky studií Davida Dunninga a Justina Krugera z Cornell University ve zkratce říkají, že lidé neví, že neví, že neví<sup>5</sup>, a na základě své neznalosti dělají neobjektivní rozhodnutí, která plodí chyby a ztráty. Pokud děláte webdesign rok či dva, je míra toho, co nevíte a zároveň si to neuvědomujete, skutečně vysoká. Nízký práh vstupu do odvětví webdesignu vytváří přetlak mezi nízkonákladovými a začínajícími webdesignery, kteří ve většině případů netuší, že netuší, že netuší. Na druhé straně stojí zadavatel, který má pocit, že jeho web by mohl dodat i student na gymnáziu. Neví, co má poptat, požaduje nereálná projektová omezení a dokáže posoudit výsledek jen jako líbí/nelíbí. Perpetum mobile na mizerné weby<sup>6</sup>.

Po tvůrčích webů je v současnosti velká poptávka. Množství zadavatelů se spálí, když zvolí webdesignera podle nízké ceny, nebo se dokonce pokouší vytvořit si web svépomocí. V prostředí webdesignu neexistuje formální vzdělávání. Vysoké školy webdesign nechápou, protože je příliš mezioborový, takže prakticky všichni webdesigneri jsou samouci. V naší zemi neexistuje v roce 2014 jediná škola, která by se k webdesignu postavila čelem a dala mu jasné základy, metodiku a principy.

Jediný způsob, jak bojovat proti Dunning-Krugerově efektu, je sebevzdělávání – kvalitních knih a studijních materiálů je naštěstí mnoho a tato kniha na mnohé z nich odkazuje. Cílem této knihy, je aby příběh (nejen) paní Novákové dopadl dobře.

<sup>4</sup> Osoby a události v této knize jsou smyšlené a jakákoliv podobnost s realitou je čistě náhodná.

<sup>5</sup> Tzv. Dunning-Krugerův efekt nebo zkráceně DK efekt.

<sup>6</sup> Odstavcem jsem pravděpodobně našel skoro všechny potenciální čtenáře.

# Slovníček pojmů

**Klient** (zadavatel webu) je v této knize člověk, který za web platí. Klientem můžete být vy sami, může to být agentura/webové studio či marketingové oddělení v korporaci. Klientem může být váš zaměstnavatel, ale také laik <sup>7</sup>, který potřebuje web.

**Návštěvník** (uživatel) je člověk, který přichází na web a pokouší se na něm něco udělat dle svých vlastních niterných motivací.

**Konverzní akce** je taková akce, ze které má klient přínos. Konverzní akce dělají na webu jeho návštěvníci.

**Zákazník** je návštěvník webu, který na webu provedl nějakou konverzní akci.

**Web** je ta věc, kterou vidíme v prohlížeči <sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Bez ohledu na jeho schopnosti či vzdělání – laik je člověk, který se neživí návrhem webu.



<sup>8</sup> Ehm. <http://naostri.se/zapninet>

# typy webových projektů

kdy weby  
selhávají?

úvod do we

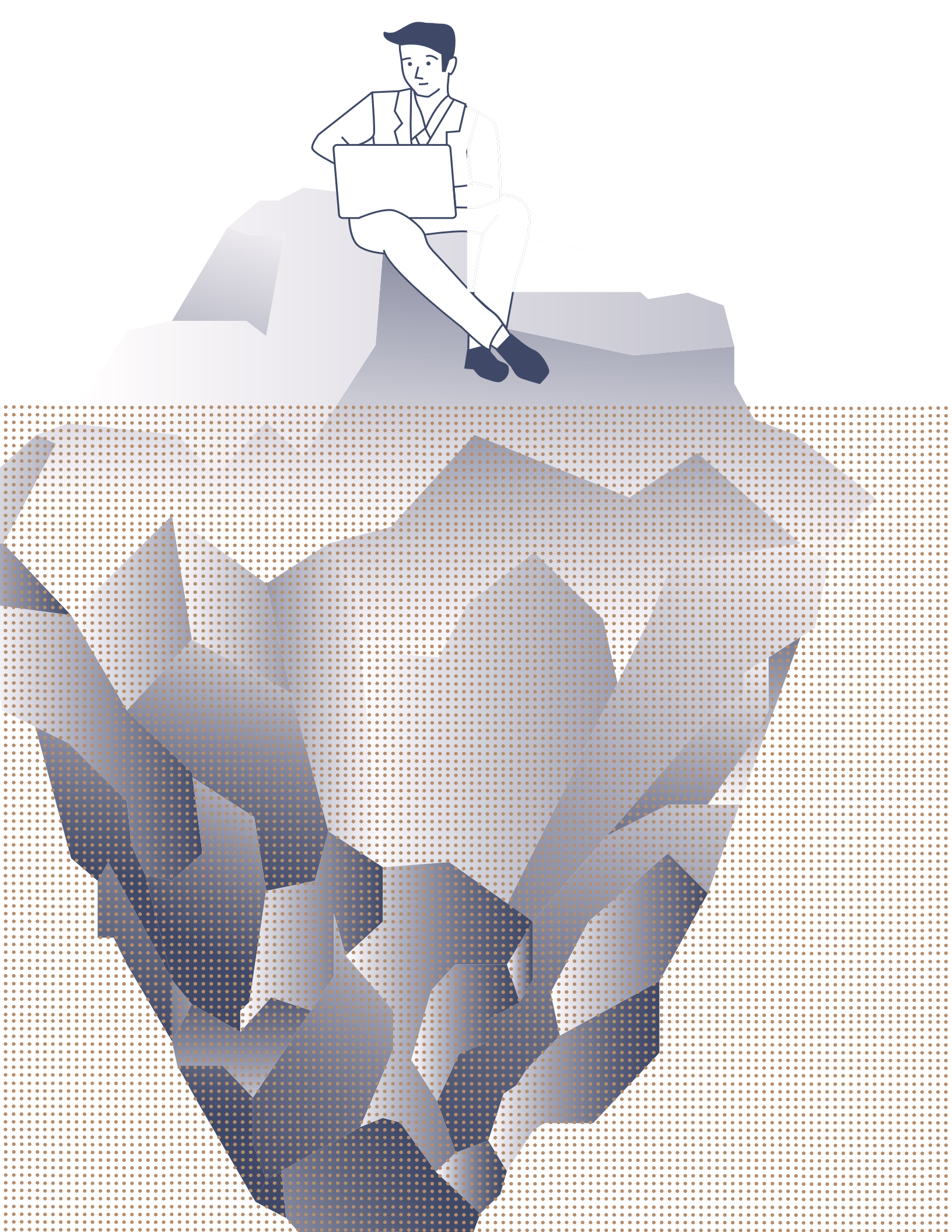
schopnosti webdesignerů  
komunikace  
projektové řízení  
marketing

**technický dozor**

**webdesignu**

**kdy weby  
fungují?**

**era**



# 1

Cílem dobrého webdesignera je vytvořit web, který bude fungovat – tedy plnit svůj účel pro byznys klienta a naplňovat potřeby návštěvníků webu.

V praxi to znamená, že webová prezentace má pro vašeho klienta jasný přínos, který je nejčastěji reprezentován finančním ziskem. **Díky webu váš klient peníze vydělá nebo ušetří.** Peníze jsou zásadní metrika, která říká, že jste vyřešili klientův problém.

Návratnost investice může mít různé formy v závislosti na tom, kde web stojí v rámci strategie vašeho klienta. Potřebě přínosu by měla být podřízena i snaha webdesignera. Web musí vydělat klientovi peníze, aby se vrátily náklady spojené s tvorbou webu a web vytvářel zisk. Webdesigner si musí být vědom toho, že jeho výtvar nebude nakonec měřen estetickou kvalitou, ale faktickým výkonem<sup>9</sup> dle předem nastavených metrik. Úspěchu nelze dosáhnout, pokud se budete soustředit jen na grafické ztvárnění webu.

Výhodou tohoto přístupu je dlouhodobá spolupráce s klientem, která vám přináší další práci, takže vyděláte oba. Klient, kterému web funguje, nemá důvod jít jinam.



*Někteří klienti netuší, že mají chtít výkon, a nedokážou ani pojmenovat metriky. Mají ale od webu určitá očekávání a podle nich pak webdesigner doporučí vhodnou metriku a dohlédne na nastavení jejího měření a průběžné vyhodnocování.*



*Samozřejmě jsou i neziskové projekty – ale i těmi chcete něčeho dosáhnout. Neziskovka chce změnit svět (což je mnohem těžší úkol než vydělat peníze). Osobní web často prodává nějakou službu nebo pomáhá budovat profesionální reputaci. Výkon někdy není finanční, ale v této knize s ním tak budeme pracovat.*



<sup>9</sup> Estetická kvalita výkon webu podporuje, ale nepředstavuje cíl, nýbrž prostředek.

# Typy webových projektů

Weby můžeme z pohledu požadovaného výkonu rozdělit do tří základních skupin:

- **Webová prezentace** má za cíl ovlivnit či změnit chování určité skupiny lidí – prezentuje určitý produkt nebo službu a je často kanálem pro prodej.
- **E-shop** prodává produkty či služby online – cílem e-shopu není jen prezentace produktů, ale především jejich přímý prodej.
- **Webová aplikace** řeší určitý problém svých uživatelů prostřednictvím sebe sama. Není kanálem pro prodej produktu, ale přímo produktem. Cílem designera webových aplikací je vytvořit nový návyk – aplikace tedy zapadne do života člověka, který ji používá.

Obsah	Interakce	
Webové prezentace	E-shopy	Webové aplikace



Obsah webu není nutně jen text. Jsou to fotografie, ilustrace, infografiky, videa, grafy, hudba, animace,...

Tato kniha je v první řadě o **webových prezentacích** (e-shopy, microsites, firemní weby, blogy,...), a ne aplikacích (sociální sítě, mapové aplikace, mobilní aplikace, ERP <sup>10</sup>, intranety,...). Klíčem k úspěšné webové prezentaci je primárně její obsah, protože kvůli němu návštěvníci na webovou prezentaci chodí <sup>11</sup>, a díky tomu se rozhodují, zda uskuteční konverzní akci <sup>12</sup>.

Pro tvorbu webových prezentací jsou potřeba jiné znalosti a dovednosti než pro tvorbu webových aplikací. Webové prezentace musí umět prodat to, co propagují. U webových aplikací jsou klíčové dobře navržené interakce, snadnost používání a schopnost aplikace podpořit konkrétní procesy vašeho klienta nebo jeho zákazníků. V každé oblasti hledají klienti tým s trochu jiným složením – v případě prezentačních webů se bude jednat primárně o skvělý obsahový/marketingový tým, u digitálních produktů bude kladen důraz více na návrh interakcí. Webdesigner by měl vědět, zda chce dělat spíše prodejní weby (prezentace) nebo webové služby (aplikace), a podle toho zacílit své další vzdělávání. Zkušený webdesigner zvládne postupem času obojí. E-shopy jsou z pohledu tohoto dělení přibližně uprostřed, ale více se blíží webovým prezentacím.

<sup>10</sup> Korporátní informační systémy

<sup>11</sup> Existují dvě specifické sorty návštěvníků, kteří chodí na web kvůli grafickému designu. Jsou to webdesigneréři a majitelé webů.

<sup>12</sup> Konverzní akce je taková akce, která má přínos pro vašeho klienta. Více se o konverzních akcích dozvíte později v této kapitole.

## Kdy weby fungují?

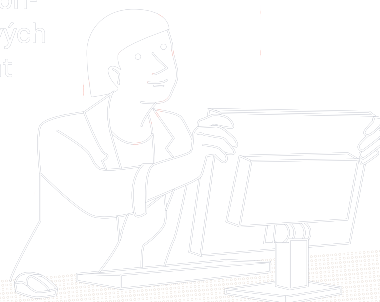
Web, který funguje, vytváří přínosy, a tedy přináší klientovi zisk. Ten ale nemusí přijít hned. Přínosy má web především díky třem faktorům:

- Lidé na něm provedou **konverzní akci**. Může se jednat o odeslání objednávky, sdílení stránky na sociálních sítích, registraci do newsletteru <sup>13</sup>... konverzní akce je často i jednoduše měřitelná.
- Lidé na něm **naleznou informaci** – člověk na webu najde to, co hledá, informaci zkonsumuje a odchází. Možná na základě této informace začne v budoucnu přemýšlet o tom, že potřebuje produkt vašeho klienta, ale jedná se o dlouhodobější proces. Samotná konzumace se měří výrazně hůře než konverzní akce, ale mnoho webů je postaveno právě na schopnosti předat správným způsobem informace. Díky webu se pak snižuje zátěž call centra, postupně se buduje databáze potenciálních zákazníků, zvyšuje se návštěvnost a nakonec i přímé konverze.
- Lidé na základě webu **získají pocit** – web vyvolá emoce, které si návštěvník spojí s brandem provozovatele webu. Díky pocitu si návštěvník web snadněji zapamatuje, bude o něm spíše mluvit s ostatními a v budoucnu se může vrátit kvůli informacím, potažmo konverzní akci.

Lidí připravených nakoupit je relativně málo – řádově jednotky procent. Mnohem více lidí o webu vůbec neví, nebo už tuší, ale zdaleka není připraveno nakoupit. Je tedy vhodné přemýšlet o webové prezentaci nejen jako o nástroji pro prodej, ale také o nástroji pro budování vztahu klientovy značky s lidmi a získávání lidí, kteří zatím s brandem klienta vůbec nepřišli do styku.

Pro každý webový projekt můžete definovat klíčové ukazatele výkonnosti, tedy **KPI (key performance indicators)**. Na základě klientových očekávání vzhledem k výkonu webu můžete následně prioritizovat klíčové části webu a primárně řešit to, co je důležité.

<sup>13</sup> Hromadný e-mailing.





# Kdy weby selhávají?

Při mé dosavadní praxi jsem se setkal s těmito základními faktory neúspěchu webového projektu, které způsobil webdesigner:

## Schopnosti webdesignera

Webdesigner není schopen doručit výstup v odpovídající kvalitě a projekt selže na jeho neschopnosti. Problém může nastat na strategické úrovni, kdy je naplánován nesmyslný web, který neosloví cílovou skupinu. Nebo může vzniknout problém na úrovni exekuce, kdy je web pomalý, nepoužitelný či nedůvěryhodný. V obou případech je projekt zahozen nebo živoří.

## Komunikace

Špatná či nedostatečná komunikace má za následek vzájemné nepochopení webdesignera a klienta. Patří sem i neznalost korporátní politiky na straně webdesignera. Selhání skvělého projektu může nastat například ve chvíli, kdy se odnikud vynoří osoba na straně klienta, která v projektu dosud nebyla zainteresována, a svou politickou silou ho zastaví nebo výrazně zkomplikuje.

## Projektové řízení

Webdesigner není schopen dodat výstup v termínu za dohodnutou cenu. Projektové řízení zvládá málokdo a je mu věnována celá kapitola této knihy.

## Marketing

Část klientů se ke spuštění webu upne jako k zásadnímu milníku, který vyřeší všechny jejich problémy. Tato představa je falešná. Web je jedním z prvků marketingové strategie a bez marketingu nebude nikdy fungovat.



## Technický dozor

Proti totálnímu selhání projektu se může klient zaštitit tzv. technickým dozorem<sup>14</sup>. V případě rozsáhlejších projektů má klient ve svém interním týmu profesionálního konzultanta webových projektů nebo potřebuje technický dozor. Technický dozor pomáhá smysluplně vydefinovat klientovu představu o webu a v průběhu tvorby dohlíží na práci jeho dodavatelů. Typicky to znamená, že:

- **Položí ty správné dotazy a pomůže klientovi vydefinovat vizi.**
- **Pomůže zvolit vhodného dodavatele včetně vyhodnocení výběrového řízení.**
- **V klíčových momentech bude jednat za klienta – nelze ho „umluvit“ díky tomu, že tématu nerozumí.**
- **Ověří, že se jednotlivými kroky návrhu a realizace webu klient blíží ke stanovenému cíli.**
- **Zabrání nerelevantním krokům klienta.**
- **Dotáhne slepá místa projektu.**
- **Bude mentorovat klienta i dodavatele s cílem dosáhnout lepšího řešení.**
- **Může pomáhat řídit průběh projektu.**

Z mého pohledu je technický dozor zcela zásadní pro úspěch kteréhokoliv většího webového projektu. Technický dozor projektu pomůže na úrovni strategie i exekuce. Možná klient skutečně ví, co potřebuje pro řešení svého problému, to ale neznamená, že pozná dobře navržený výsledek.



<sup>14</sup> Zkušený webdesigner / konzultant webů, který sedí na straně klienta.

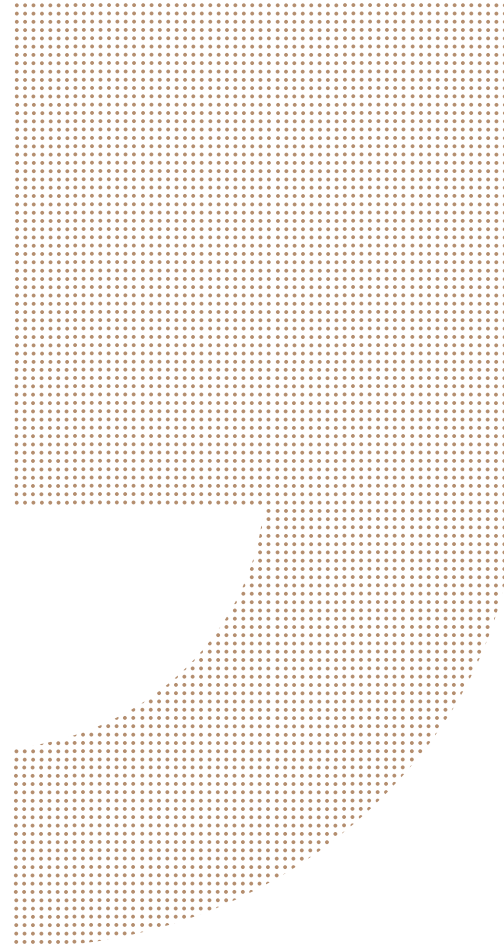
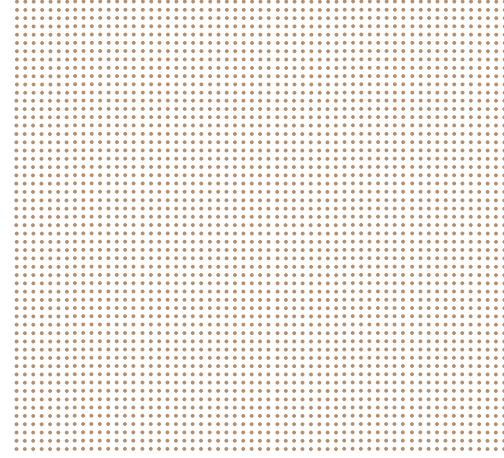
*Vážená paní Nováková,*

*děkuji vám za vaši poptávku. K tomu, abych mohl váš projekt nacenit, budu potřebovat mnohem více informací. Bylo by možné se sejít během příštího týdne v Brně?*

*Navrhuji úterý, 15:00 v kavárně FALK na Gorkého.*

*S pozdravem*

*Jan Řezáč*



**práce spojené se  
získáním projektu  
skutečná práce na  
projektu  
komunikace**

**je klie  
web?**

**řízení projektu na  
Vaší straně**

**osa „za**

**způsoby odměňování  
platba předem  
změny v kalkulaci  
slevy**

**práce  
s pop**

**smlouvání  
práce zdarma  
Spec!Work**

**ukotvení pro**

**Hodinová sazba**

**Pevná cena**

**Podíl na projektu**

**Odměna za výkon**

**ent připraven na nový**

**kolik“**

**Kdy stanovovat  
termíny**

**Dodržujte termíny**

**e  
ptávkou**

**osa „kdy“**

**jsem pro projekt ta  
správná osoba?**

**jektu**

**osa „co“**

**projděte si s klientem  
navazující práce  
technika WBS (Work  
Breaking Structure)**

Prostě říkejte: NE

**Lidé vám budou  
volat a budou  
chtít výsledky  
přes víkend.  
Lidé budou  
chtít, abyste  
pro ně pracoval  
zadarmo nebo ..**



# 2

Abyste mohli vytvořit web, který přesvědčí návštěvníky k provádění konverzních akcí, musíte pochopit **podstatu byznysu klienta a niterné motivace jeho návštěvníků** (jak produkt/služba klienta naplňuje jejich potřeby). Na základě pochopení těchto dvou pilířů pak navrhnete web, který efektivně propojí klienta s jeho budoucími zákazníky. Nejdříve vám ale přijde poptávka, které se budeme věnovat v celé následující kapitole.

Ve většině případů není vhodné reagovat na poptávku cenovou nabídkou – o projektu ani klientovi ještě nic moc nevíte. Jestliže vás poptávka zaujme, s klientem se pokud možno sejděte. Telefon a e-mail jsou spíše nouzová varianta. Smyslem vaší počáteční práce je zjistit o projektu dostatek informací, abyste ho mohli pochopit, odhadnout jeho velikost, cíle a cílovou skupinu a po skončení schůzky pak poslat klientovi kalkulaci a časový rámec. Absolutní částku nikdy neříkejte přímo na schůzce, pokud se nejedná o jasně definovaný objem práce <sup>15</sup>.

Klienti bývají z pohledu tvorby webu různě zkušení. Nejnáročnější je práce pro laiky. Znamená to, že:

- **Design není klientův šálek kávy a pravděpodobně má zkreslenou představu o procesu, ceně, termínech, předpokladech pro úspěch i vašich faktických schopnostech.**
- **Web často není pro vašeho klienta prioritou, má denně k řešení spoustu jiných věcí.**
- **Web je pro vašeho klienta investice, primárně jde tedy o její návratnost (v extrémních případech v podobě estetického uspokojení).**
- **Klient si pravděpodobně uvědomuje svou nevědomost a hledá dodavatele, který mu dá zpětnou vazbu na jeho zadání. Je tedy vhodné se orientovat nejen ve webdesignu, ale i v problematice byznysu a marketingu.**
- **Webdesigner jste vy a nikoliv váš klient – jste zodpovědní za to, že váš proces tvorby webu funguje, a za vyjasnění této pozice v případě, že klient překročí hranici a začne navrhovat web za vás.**

<sup>15</sup> Téma naceňování projektů rozevřím podrobně později.



Lidé vám budou volat a budou chtít výsledky přes víkend. Lidé budou chtít, abyste pro ně pracovali zadarmo nebo v pochybných výběrových řízeních. Lidé budou chtít práci, kterou si myslí, že potřebují, a nikoliv takovou, která jim poskytne výsledky. Prostě říkejte: NE, protože jinak proděláte kalhoty a velmi rychle vyhoříte na práci, která nemá žádný smysl a v dlouhodobém horizontu dokonce ani finanční přínos.

Vytvořit webovou prezentaci ostrou jako břitva trvá tři měsíce nebo déle a většina webdesignerů (těch dobrých) má plno na dlouho dopředu. Poptávka po kvalitním webu výrazně převyšuje nabídku. Pokud klient potřebuje nový web zítra, tak se bude muset vždy spokojit se suboptimálním řešením už jenom proto, že skoro jistě nemá vytvořený obsah a dobrý webdesigner na něj nemá skoro jistě čas za dostupnou cenu.



## Jsem pro projekt ta správná osoba?



*Jednou za čas dostanu poptávku na web pro drobného živnostníka či rodinnou firmu. Děláním i malé weby, ale většinou je mým klientem střední firma nebo nadnárodní korporace. Moje práce se vyplatí až od určitého objemu investice a potenciálního zisku. Pro lokálního bylinkáře nemá smysl, abych mu navrhol web, protože se mu investice bude vracet roky.*

Optimální přístup, který se mi vyplatil pro zakládání dlouhodobé spolupráce, je Coveyho <sup>16</sup> „win-win, nebo žádná dohoda“. Znamená to, že buď se spolupráce vyplatí oběma stranám, nebo neuzavřete kontrakt. Pro tento přístup je nutné znát klienta a podmínky projektu alespoň tak dobře, abyste dokázali poznat, zda se klientovi vaše služby vyplatí a zda má projekt z vašeho pohledu smysl.

Vždy zvažujte, zda se klientovi vyplatí vás najmout. Když si nejste jistí, uveďte hned na začátku hodinovou sazbu a nerelevantní poptávky se odfiltrují samy (směrem nahoru i dolů).

Mnoho klientů má pocit, že potřebuje web na míru, ačkoliv tomu tak není. Pro nízkonákladové projekty je výrazně jednodušší a levnější postavit web na upravené typové šabloně nebo službě, která umožňuje vytvářet weby svépomocí. Pokud klient investuje uspořené finance do kvalitního obsahu a marketingu, dostane i řádově lepší výsledek, než je mu schopen „na míru“ dodat začínající webdesigner.

Druhou stranou mince jsou rozsáhlé weby a komplexní zakázky – pokud jste doposud nenavrhovali zpravodajský portál pro stovky tisíc lidí denně, je možné, že na tu práci jednoduše nestačíte. V takovém případě se raději spojte se zkušenějšími, nebo „dopadnete na ústa“. Neodrazuji vás od velkých projektů, ale doporučuji rozumnou opatrnost a sebereflexi.

<sup>16</sup> Stephen R. Covey: 7 návyků skutečně efektivních lidí

## Je klient připraven na nový web?

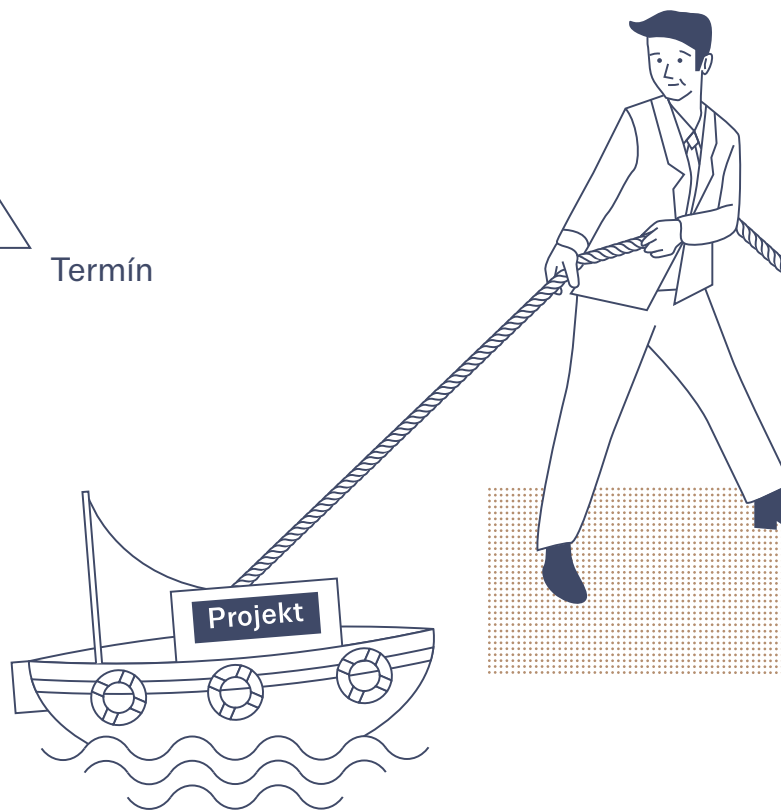
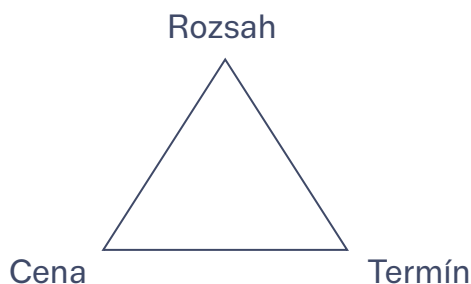


*Více než jednou jsem se setkal s přístupem, kdy klient zavelel, jak se bude dělat jeho web. Poprvé jsem skákal, jak klient písal (byl skutečně přesvědčivý) a výsledek dodnes neexistuje. Poučil jsem se z této situace a i v případech, kdy klient vypadá, že ví, co chce, tak jsem to já, kdo nastavuje mantinely tvorby webu a říká, co se kdy a jak bude dělat. Klientovi, který pochopí, že je v rukou webdesignera a nikoliv diletanta, to velice rychle uvolňuje ruce a může se opět soustředit na svoji vlastní práci. Je možné, že ještě nemáte patřičné argumenty, znalosti a vystupování – v takovém případě raději pracujte v týmu a nechte komunikaci na jiných, od kterých se můžete učit. Je to jednodušší a více ku prospěchu vašich klientů.*

Vaši klienti jsou vysoce inteligentní lidé, kteří rozumí svému byznysu a jeho prostředí. Najímají si vás, protože nerozumí webům a ve většině případů je jejich představa o webu velmi zkreslená. Na nás – webdesignerech – tedy leží úkol edukovat klienty a provést je procesem návrhu a tvorby webu takovým způsobem, aby měl výsledný web pro klienta smysl. Mimo jiné to znamená, že potřebujete pochopit klientův byznys, jeho zákazníky a jeho dlouhodobou strategii, abyste mu mohli v otázkách webu radit.

Typický scénář je takový, že klient netuší, co znamená nechat si vytvořit web. Jeho fantazie často končí u mlhavé představy vzhledu a obsahu hlavní strany a potřebě redakčního systému. Vše je doplněno zcela nereálnými termíny, které jsou mnohdy pevně navázány na další marketingové aktivity. Nebo dokonce na web zapomněl a řeší ho dodatečně.

Jste pro projekt ta správná osoba? Máte pocit, že projekt má smysl? Nastal čas zasadit ho do projektového rámce.



# Ukotvení projektu



*Před několika lety jsem vyrobil doslova přes noc web pro jednoho brněnského politika. Strana dala na billboard webovou adresu, billboardy byly zveřejněny a PAK si teprve někdo vzpomněl, že by na tom webu mohlo i něco být...*



*Projekty s určující osou ZA KOLIK pravděpodobně stejně nechcete dělat – moje zkušenost je taková, že jsou časově roztahané<sup>20</sup> a po určité době vás přestanou bavit.*

Tvorba webových prezentací je fakticky reprezentována projekty. Jestliže neděláte krabicová řešení, je každá zakázka unikátní<sup>17</sup> a jsou na ni vyčleněny omezené zdroje. Úspěšné projekty vždy někdo řídí a v tomto případě jste to vy<sup>18</sup>.

V rámci úvodního oťukávání s klientem je nutné ukotvit projekt do trojimperativu. Trojimperativ je pojem z projektového řízení, který obsahuje tři osy:

1. **Co bude vytvořeno**
2. **V jakých termínech**
3. **Za jakou cenu**

Trojimperativ je banální pro malé projekty, ale velmi komplikovaný pro větší<sup>19</sup>, protože se v průběhu práce mění zadání, a tudíž i rozsah práce. Nechte klienta určit, zda je pro něj klíčový rozsah/kvalita výstupu, čas nebo cena. Buďte neoblomní – klient vám bude tvrdit, že všechno je důležité... vyslechněte ho... ale domluvte se jen na jedné určující ose.

Typická zakázka má určující osu „Co“ a důraz je na rozsahu/kvalitě výsledku. Jestliže má klient navázáno spuštění webu na určitý pevný termín (termín veletrhu, návštěvu zahraničního partnera,...), pak je určující osa „Kdy“.

Tvorba webu je často doprovázena stresem, který pramení z toho, že klient zvolil jako hlavní osu „Co“ a „Kdy“ zároveň. Nikdy se nenechte natlačit do tohoto typu projektu, pokud není stres vyvážen vysokou odměnou. Před zasláním kalkulace s klientem vyřešte, co a kdy od vás dostane za výstup. Bez ujasněného trojimperativu zaplácete nad výdělkem (a váš klient také), protože **dodáte něco, co klient nechtěl, v termínu, kdy už to nepotřebuje, a on vám odmítne zaplatit cenu, na které jste se nedohodli.**

**Cenu nikdy nestřílejte od boku.** Jestliže řeknete, bez jakékoliv bližší znalosti projektu částku, klient se jí chytí jako záchytného bodu a bude s ní porovnávat vaše veškeré další kalkulace bez ohledu na to, jak moc jste mu na začátku tvrdili, že je to orientační odhad. Lidé jsou schopni srovnávat pouze relativně a vaše cifra vytvoří mentální kotvu, se kterou budou podvědomě porovnávat veškeré další kalkulace.

*Jiří Rusňák: Při první spolupráci s klienty postupují tak, že jim napíší, co budou dělat, jaký je odhadovaný čas, co z toho budou mít, kolik je to bude stát. Je to součástí mojí edukace klienta. Každá další dodávka je tak iterací (ne delší než 14 dní), která obsahuje výstupy a jejich ověření vůči očekávaním, naplňování obsahu následující iterace (co dodám, kdy a v jaké kvalitě) a případně i korekce zadání, pokud je to vhodné. Já i klient pořád víme, na čem jsme, kam jdeme, kudy (jak), proč, co bude obsahem příštího kroku a kolik to bude stát.*

<sup>17</sup> Z pohledu klientova kontextu, nikoliv přístupu designera ke svému procesu.

<sup>18</sup> Pokud jste freelancer. Jinak je to projektový manažer. Tak jako tak musíte uřídit alespoň sebe sama.

<sup>19</sup> Velikost je individuální vzhledem k vašim zkušenostem.

<sup>20</sup> Ze dvou týdnů je po nějaké době rok a peníze stejně nikde...

## Osa „Co“



Část klientů očekává, že v ceně díla jsou konzultace k tomuto dílu a dalším navazujícím výstupům i několik měsíců po předání. Ukažte tedy klientovi dopředu, jak bude vypadat váš výstup a kolik práce od vás může očekávat po jeho předání. Typicky je potřeba vyjasnit, zda jsou součástí ceny projektové schůzky a cestování s nimi spojené.



Osobně používám WBS na každý komplikovanější projekt – je to práce navíc, ale na druhou stranu vám umožní vyvarovat se zbytečných překvapení a moje kalkulace je pak poměrně přesná.

Je bezpodmínečně nutné vyjasnit s klientem jeho očekávání vzhledem k vašim výstupům a jejich faktický rozsah, abyste v určitou chvíli mohli prohlásit: „Zde vám předávám výstupy, na kterých jsme se dohodli, mohu vystavit fakturu?“ Bez přesné specifikace se dostanete do stavu, kdy obě strany předpokládají, že rozsah je přece jasný... V případě malých projektů stačí krátká slovní specifikace rozsahu (ideálně včetně počtu revizí, setkání,... oceněných např. hodinovou sazbou). U větších projektů je vhodné využít některé z technik projektového řízení. Co bude skutečně vytvořeno, závisí na vašem procesu, schopnostech a určující ose trojimperativu.

## Technika WBS (Work Breakdown Structure)

WBS neboli Work Breakdown Structure je technika, kterou využijete jako podklad při plánování a řízení projektů. WBS pochází z leteckého inženýrství (kde si nemohou lidé dovolit laxní rozsah projektu) a nakonec pronikla i do projektového řízení. Projekt v rámci WBS rozdělíte na uzavřené nepřekrývající se celky, které je potřeba udělat, a ty pak dělíte na menší části až do chvíle, kdy můžete každou část považovat za rozumně nacenitelnou a odhadnutelnou <sup>21</sup>. Cílem je pokrýt všechny části projektu, které bude potřeba udělat bez ohledu na jejich časovou souslednost.

Projekt rozložený pomocí WBS se vám bude výrazně jednodušeji naceňovat, zjednoduší se tvorba časového odhadu i vlastní řízení projektu. WBS vypadá jako strom, takže je nejjednodušší vytvořit WBS jako myšlenkovou mapu <sup>22</sup>.

K WBS samozřejmě potřebujete dostatek vstupních informací, takže v jednu chvíli budete tak jako tak odhadovat, co bude potřeba udělat (a záleží jen na vaší zkušenosti, jak dobře se trefíte)... a později odhad zpřesníte a doplníte <sup>23</sup>. Při odhadování větších projektů je vhodné váš úvodní odhad vynásobit vhodným koeficientem, ale záleží samozřejmě na vaší dosavadní zkušenosti.

## Projděte si s klientem navazující práce

Klienta je potřeba upozornit, co bude ještě potřebovat ve chvíli, kdy s prací skončíte (zvláště v případě, kdy se v oboru neorientuje – pokud pracujete jako subdodavatel pro webovou agenturu, je situace jednodušší). V případě, že tvoříte prototyp projektu a grafický návrh, upozorněte klienta na nutnost tvorby šablon, programování, tvorby obsahu a dodatečných marketingových aktivit, bez kterých nemusí mít váš výstup žádný smysl.

Většinou se vyplácí dodat výstup dříve a ve vyšší kvalitě, než klient očekává. Tedy pokud to jde. Tento přístup vám může pomoci v tom,

<sup>21</sup> Jedná se o techniku odhadování projektů nazvanou Zespodu nahoru – viz kniha Odhadování softwarových projektů, Steve McConnell, 2006

<sup>22</sup> Existuje mnoho nástrojů pro tvorbu myšlenkových map. Pro spolupráci více lidí nad jednou mapou jsou vhodnější ty online.

<sup>23</sup> U velkých klientů prochází rozpočet schvalováním, které někdy vylučuje pozdější posuny kterýmkoliv směrem.



*Zapisujte si čas strávený nad projektem a porovnávejte své odhady se skutečností. Je to jediný způsob, jak se v odhadování zlepšit.*

že si vás vaši klienti zapamatují jako spolehlivého partnera. Dodávat za nižší cenu nemá smysl, protože byste šli sami proti svým ekonomickým zájmům a klient by si zvykl, že budete pracovat levněji, než jste se na začátku dohodli<sup>24</sup>. Zároveň by vás mohl začít doporučovat nikoliv jako „toho dobrého“, ale jako „toho levného“ a tento fakt do budoucna ovlivní typy klientů, kteří vás budou oslovovat.

<sup>24</sup> Tady hodně záleží na tom, jak dobře odhadujete projekty, a na vaší etice. Osobně klientovi vždy rozklíčuji cenu...



## Osa „Kdy“



Poté co vyřešíte, CO máte udělat, je vhodné zamyslet se nad termíny realizace. Nejčastější termín pro řešení webových projektů je ASAP, tedy „as soon as possible“. Weby by měly být hotové ideálně přes víkend či přes noc – ve chvíli, kdy klient zjistí, že jsou webové adresy vytisknuté na vizitkách pro obchodníky, či nejlépe hned. Termíny je potřeba zchladit a převést do realistické podoby – moje zkušenost je taková, že web s termínem ASAP budete řešit ještě následující rok a nikdy výsledek nespustíte.

Nenechte se zmást představou klientů, že včera bylo pozdě, jinak se nikdy nezastavíte. Samozřejmě, že ASAP práce existuje a stejně tak existují termíny, které je potřeba dodržet – často se jedná o masivní inzerci, účast na veletrhu, schůzku s významným zákazníkem (a v takovém případě je *KDY* klíčová osa trojimperativu).

Jestliže klient přijde s termínem ASAP, je nejjednodušší rozdělit práci na menší části a začít s rychlou minimalistickou variantou, kterou lze při nejhorším stihnout přes noc. Zkrátka, aby co nejrychleji „něco bylo“, a další den začít pracovat na „normálním“ projektu. To má ale smysl jen pro skutečně zajímavé klienty a projekty, které chcete dělat. Z tohoto hektického „ASAP stavu“ je nutné se co nejrychleji dostat zpět do vašeho normálního režimu.

## Kdy stanovovat termíny

Termín je potřeba stanovit až ve chvíli, kdy víte, co vás čeká – tedy znáte rozsah projektu a víte, jakými metodami se dostanete k výstupům. U malých projektů později začnete řešit termíny od stolu, protože už budete mít odhad v oku, u velkých je vhodné mít WBSku či jinou dohodu nad rozsahem projektu.

Při stanovení termínů je vhodné se zamyslet nad další prací, která vás v daném období čeká, přidat průměrné množství servisních požadavků pro své běžící projekty (čím déle děláte weby, tím více jich bude) a vzít si na svá bedra cca 75 % toho, co můžete reálně stihnout (nebo jiné procento dle vaší zkušenosti – třeba Pavel Maček<sup>25</sup> si bere cca 25 %, a přesto má stále plno).

Nezanedbatelnou část projektů zpozdí vaši klienti a vy chcete mít dostatek práce i přes všechna zpoždění na jejich straně. Když odhad nevyjde, budete potřebovat dovolenou na rozdýchání propracovaných nocí, ale na druhou stranu nikdy nebudete mít nedostatek práce. S klienty je pak potřeba jasně od začátku definovat, co se stane, když budou mít zpoždění oni.

*Jiří Rusňák: Po určité době (letech) se dostanete do bodu, kdy budete stát před rozhodnutím: „Kým chci jako webdesigner být – živnostník nebo freelancer?“. Jako živnostník máte 8 hodin x 21 dnů x 12 měsíců – 21 dnů na dovču, Vánoce, apod. Jako freelancer máte projekt,*



*Nestíháte? Stane se. Ale je nutné komunikovat s klientem mnohem dříve než v den odevzdání práce či dokonce po něm. Na vaše výstupy je často navázána práce dalších lidí a bez komunikace po vás brzy neštekne ani pes.*



<sup>25</sup> <http://naostri.se/pavelme>

<sup>26</sup> Zlé jazyky tvrdí, že dvanáct. Tímto zdravím svou ženu.



*Osobně si беру vždy o něco více projektů, než předpokládám, že ustojím, ale na druhé straně si vždy nechám alespoň nějaké místo pro nenadálé zajímavé projekty. Co to znamená v praxi? Běžně nepracuji 8 hodin denně<sup>26</sup>, pokud se nevynoří skutečně zajímavý projekt.*



*Jiří Sekera: Nezvádnete si čas zorganizovat sami? Pak vám ho začnou podle sebe organizovat ostatní. To je fajn, pokud děláte na jednom projektu a jde o zkušeného lidra, který je za projekt zodpovědný. Pokud ale jde o několik klientů najednou, vyžadujících okamžitou pozornost, a za vše jste zodpovědní vy, jde o cestu do záhuby.*

*kterým jste si schopni např. za půl roku vydělat na následující rok. Tím se dostáváte do situace, kdy si po dokončení projektu můžete vzít měsíc/dva/půl roku volna třeba na studium (chcete se zlepšovat) a cestování (poznání jiných kultur, jiného způsobu myšlení i života, inspirace, ...). Následně vezmete další podobný projekt.*



Několik let zadávám práci dalším lidem a kvůli termínům (ne) dodání jsem skončil už nejednu slibnou spolupráci. Většinou to probíhalo podle scénáře: „freelancer nedodal výstup v termínu dle dohody, po urgenci ho slíbil o dva dny později, to opět nedodržel a výsledek jeho činnosti měl zpoždění cca 14 dnů“. Tou dobou už jeho práci dělal někdo jiný, protože druhá šance nemá smysl. Možná ho zkusím za pár let – tedy pokud má skutečně vynikající výstupy. Jinak pravděpodobně nikdy.

## Dodržujte termíny

Vaší nejvyšší prioritou je dodržet dohodnuté termíny projektu. Jestliže to dokážete, máte náskok před mnohými potenciálními konkurenty, protože v našem oboru zvládne dodržet termíny málokdo – ať už firmy nebo jednotlivci .

Platí nepříjemná přímá úměra – čím jste známější, doporučovanější a dražší, tím větší je tlak na profesionální a precizní výstupy v domluvených termínech. Pokud tedy máte v plánu ve webdesignu vyrůst, pak se připravte na to, že bude potřeba být více a více ukázněný. Jedinou omluvou je, když dokážete dodat výstupy o řády lepší než konkurence, ale pokud jste dlouhodobě „pankáč“, tak přežijete jen obtížně i se skvělými výsledky.

