

Etapele Evanghelizării Generalizate

James Plamondon - Technical Evangelist Microsoft Developer Relations Group

October 9, 1997

Detalii

1: Începutul Evanghelizării

Lucrează îndeaproape cu echipa care dezvoltă tehnologia, pentru a te asigura ca dezvoltă în mod corespunzător tehnologia potrivită. Tehnologia potrivită este aceea care va aduce bani la Microsoft, sau care previne pierderea de bani de către Microsoft, direct sau indirect. Modul corect de a dezvolta tehnologie este de a avea o vedere clară asupra modului în care tehnologia își va atinge scopul - cu un accent clar, concis despre ce acțiuni trebuie realizate - de către cine, când, cum și în ce scop - pentru a atinge acel obiectiv.

Un aspect - dar nici pe departe singurul - al faptului că tehnologia dezvoltată este cea potrivită, este să ne asigurăm că ea răspunde nevoilor oricărui ISV (Independent Software Providers - Furnizori independenți de software) pe care vom avea nevoie să-l susținem. Dacă tehnologia poate fi de succes fără a susține terțe companii, atunci acest lucru nu e de luat în considerare, și Evanghelizarea nu va fi prea implicată în acest proces. Dacă însă susținerea unor ISV e un factor cheie pentru succesul tehnologiei, atunci Evanghelizarea va avea un rol critic.

Cu mult înainte de a avea specificații detaliate, hotărâți (împreună cu echipa de dezvoltare) care ISV este (a) cel mai important pentru succesul tehnologiei și (b) care este mai ușor de câștigat, indiferent de motive. Sub NDA și cu ajutorul echipei de dezvoltare, discutați neoficial tehnologia cu un număr mic (patru, plus/minus doi) dintre acești ISV critici, pentru a "lua pulsul" reacțiilor lor la această tehnologie. Asigurați-vă că feedback-ul de la acești ISV este fie încorporat în specificații, fie eliminat pentru un motiv întemeiat. Verificați rezultatele cu acest mic grup de ISV, pentru a vedea dacă tehnologia e convingătoare. Dacă nu, mai gândiți-vă la feedback-ul eliminat. Dacă reacțiile în general sunt negative, trebuie să re-gândiți dezvoltarea tehnologiei.

Acum sunteți gata să definiți planul de evanghelizare. Prima dată, definiți scopul tehnologiei. În general asta e simplu: să devină un standard industrial *de facto* pentru realizarea unor activități. Pentru a atinge acest scop general, trebuie să se atingă un număr de obiective bine definite. Câteva exemple ar putea fi:

- Să avem n furnizori care să se angajeze să susțină [*numele tehnologiei*] în produsele lor până la [*o dată anume*]
- Să avem m ISV care să demonstreze susținerea [*numele tehnologiei*] în versiunile beta ale aplicațiilor lor [*într-un loc anume*]
- Să avem y cărți despre [*numele tehnologiei*] [*la data de*], pentru a ajuta dezvoltătorii să implementeze [*numele tehnologiei*] în aplicațiile lor

Presupunând că susținerea din partea ISV este importantă pentru succesul tehnologiei, atunci de obicei există un număr foarte mare de ISV care ar putea face asta. Totuși, de obicei Evanghelizarea nu are atâtea resurse pentru a lucra îndeaproape cu toți acești ISV. Mai mult, unii ISV vor contribui mai mult alții mai puțin la succesul sau eșecul tehnologiei. De aceea Evanghelizarea trebuie să aleagă un număr de ISV cu care să lucreze.

Trebuie selectati pentru evanghelizare acei ISV care vor aduce cele mai mari beneficii cu effort cât mai mic. Unii vor fi selectați pentru că pot fi câștigați ușor - o companie care și-a legat cu bucurie succesul propriu de al nostru, sau o companie condusă de un fost programator care n-a apucat să lucreze la Microsoft. Alții vor fi selectați pentru că sunt foarte influenți, în termeni de cotă de piață sau cotă de interes (cota de interes arată măsura în care este discutat un produs; cota de piață arată măsura în care este folosit un produs).

Companiile ISV alese pentru evanghelism trebuie clasificate pe patru nivele:

1. Nivelul A: Cei mai influenți ISV, în termeni de cotă de piață sau cotă de interes. Aceștia sunt de obicei evidenți, dar întotdeauna este bine să verifici totuși, pentru a nu supraestima pe vreunul.
2. Nivelul B: ISV mai puțin influenți, dar care merită efortul de a fi evanghelizați - poate pentru că sunt
 - a) Ușor de câștigat
 - b) Toată lumea se așteaptă să fie în tabăra adversă, așa că susținerea lor pentru tehnologia noastră ar fi ceva șocant (și, sperăm, să cauzeze o ruptură în tabăra adversă)
 - c) Total de lipsiți de valoare pentru evanghelizare, dar care ar provoca inamicul să risipească multe resurse pentru evanghelizarea lui, dacă știe că "Microsoft este foarte interesat" de ei
3. Nivelul C: ISV total lipsiți de influență, dar cărora le-ai putea vorbi despre tehnologia voastră, dacă ai putea ajunge la ei prin metoda de-la-unul-la-mai-mulți - cel mai probabil când vizitați ISV-urile de pe nivelul A
4. Nivelul Z: ISV care nu trebuie să știe nici măcar că există, cu atât mai puțin să vă trimită email sau să vă telefoneze sau să vă irosească timpul altfel

Pentru unele tehnologii, ICP (Independent Content Providers - furnizori independenți) vor fi mai importanți decât ISV-urile. Pentru unii, va trebui să implicați furnizori de hardware, agenții de publicitate sau alți furnizori ca pârghii în evanghelizare. În acest document folosesc termenul "ISV" pentru toate aceste ținte ale evanghelizării; înlocuiți ceea ce este necesar tehnologiilor dv., serviciilor etc.

În plus față de alegerea și clasificarea ISV-urilor, în această primă fază a evanghelizării trebuie identificate și clasificate și alte companii influente din domeniul industriei. Sunt trei categorii de companii influente în industrie:

1. Furnizorii infrastructurii necesare evanghelizării: Autorii cărților tehnice, autori și instructori de cursuri tehnice, autori de articole tehnice, organizatori de conferințe, consultanți software - Evanghelizarea trebuie să implice toți acești oameni în diversele stadii ale campaniei de evanghelizare, pentru a fi siguri că ISV-urile și programatorii au

informațiile necesare la a) luarea deciziei de susținere a acestei tehnologii și b) implementarea tehnologiei în aplicațiile proprii.

2. Presa: Aproape orice campanie de evanghelizare implică și lucrul cu presa, fie direct, fie indirect, prin intermediul unei agenții de PR. Planul de evanghelizare trebuie să identifice acei membri ai presei pe care îi va viza pentru evanghelizare tehnică (spre deosebire de abordarea tipică PR, non-tehnică).
3. Analști: Analștii sunt persoane plătite să adopte o anumită poziție, în timp ce încearcă să pară niște observatori dezinteresați (deoarece aparența independenței maximizează prețul pe care îl pot cere). Trebuie tratați la fel ca armele nucleare - ca o parte importantă a arsenalului vostru, pe care vreți să o țineți departe de mâinile inamicului. Mituiți-i pentru a produce "studii" care să "dovedească" că tehnologia voastră este superioară celei a adversarului și că câștigă teren mai repede.

După identificarea obiectivelor urmărite, ISV-urile a căror susținere e necesară și politica zăhărelului pe care urmează să o aplicați pentru a obține sprijinul lor, sunteți gata să întocmiți planul de evanghelizare. Un exemplu pentru un astfel de plan îl găsiți la sfârșitul acestui document¹.

După întocmirea acestui plan sunteți gata pentru a prezenta tehnologia unui grup de ISV: etapa evaluării proiectării (DR - Design Review)

2: Pregătirea evaluării proiectării

O evaluare a proiectării constă în adunarea unor subiecți ai evanghelizării, de obicei în campus-ul Microsoft, cărora Microsoft le prezintă o versiune timpurie a tehnologiei. Obiectivele evaluării proiectării sunt în număr de patru:

4. Pentru a verifica faptul că tehnologia este cu adevărat utilă pentru ISV-uri, fără puncte slabe evidente, care ar împiedica folosirea ei în maniera dorită - și pentru a obține sugestii de îmbunătățire a ei
5. Să facă participanții să se simtă onorați, respectați și implicați, așa încât să devină atașați emoțional de acea tehnologie și prin urmare să fie mult mai probabil să o susțină în produsele lor
6. Pentru a acționa ca o forță de impulsie pentru echipa care dezvoltă tehnologia, prin solicitarea de specificații și demonstrații precise
7. Pentru a genera reacții pozitive în presă despre acea tehnologie

Pentru a se asigura că aceste obiective sunt atinse trebuie pregătiri intense înainte ca evaluarea proiectării să aibă loc. Trebuie aleasă o dată, la care echipa tehnologică să fie pregătită. Sala de conferințe trebuie rezervată (de obicei în Clădirea 12 sau o sală de conferințe a unui hotel din apropiere) și pregătite celelalte aspecte logistice (mâncare, pliante, etc). Un proiect de comunicat de presă trebuie să fie aprobat, în așteptarea citatelor finale ale participanților (adunate la sfârșitul evaluării). Vorbitorii trebuie organizați, slide-urile revăzute, demonstrațiile testate etc. - iar evanghelistul dispune toate acestea. Evanghelistul nu trebuie

¹ Mulțumiri lui Peter Plamondon.

să facă toate acestea, ba chiar trebuie să facă cât mai puțin posibil. Dar el trebuie să se asigure că totul este făcut cum trebuie și la timp.

Înainte de evaluare, departe de ochii lumii pot fi luate diferite măsuri prin care să se asigure că rezultatul e pozitiv. Multe din aceste măsuri sunt chiar luate din cărți de genul "Ce nu vă învață la Școala de Afaceri Harvard", sau din manualele despre cum să câștigi la birou. De exemplu trebuie să știi întotdeauna ce intenționează să spună un ISV la evaluare, înainte de evaluare, ca să nu ai surprize neplăcute. Este de preferat (deși nu e totdeauna posibil) ca evanghelistul să se întâlnească personal cu fiecare participant - cel mai probabil atunci când îi înmânează specificațiile ce vor fi discutate la evaluare. La aceste întâlniri pre-evaluare, evanghelistul poate să depășească nivelul specificațiilor destul de mult, pentru a-și da seama ce intenționează participantul să facă sau să spună la evaluare. Dacă aceste comentarii sunt pozitive, atunci el poate fi încurajat să ia cuvântul la evaluare, și vorbitorii pot fi încurajați să apeleze la acest participant. Dacă aceste comentarii sunt mai degrabă negative, evanghelistul poate încerca să le trateze înainte de evaluare. Ele pot fi rezolvate de exemplu prin revizuirea specificațiilor sau prin cooptarea altor participanți care să se opună obiecțiilor în timpul evaluării (astfel încât Microsoft să fie perceput ca și când ar asculta opiniile altor ISV-uri, nu ca și când ar încerca să bage pe gât specificațiile ISV-ului cu păreri negative).

De asemenea se poate să lucrezi îndeaproape cu unul sau doi ISV "demonstrativi" care să participe la demonstrație chiar în timpul evaluării. Acest lucru este riscant. Pe de o parte, se arată că tehnologia chiar funcționează, poate fi implementată relativ repede, și chiar câștigă deja teren - poate chiar să însuflească teamă printre ceilalți participanți că "rămân în urmă" dacă nu-i urmează pe cei "demonstrativi". Pe de altă parte îi vor irita pe cei care nu au fost aleși să fie "demonstrativi"; se vor simți disprețuiți.

Invitațiile la evaluare trebuie să fie personalizate și trimise prin email cu trei săptămâni înainte de evenimentul, plus sau minus o săptămână (Microsoft Word are o opțiune excelentă, "mail-merge", pentru a trimite aceste email-uri). Dacă vor fi anunțați prea târziu, ISV-urile vor avrea alte aranjamente. De asemenea, dacă ne așteptăm ca dezvoltătorii să lase orice pentru a veni la noi la orice anunț, aceasta întărește părerea că Microsoft este arogant și pretențios, exact în grupul în care noi ne-am dori cel mai mult să fim considerați utili și receptivi. Este foarte jignitor să ceri cuiva să vină anunțându-l cu mai puțin de două săptămâni înainte.

Invitații trebuie trimise unui grup de ISV-uri prietenoase de nivel A și la furnizorii de infrastructură (vezi mai sus). Rareori trebuie invitată presa. Analizii trebuie invitați doar dacă au fost cumpărați și plătiți pentru asta. PSS trebuie să trimită personalul ales cu grijă să prezinte această nouă tehnologie.

3: Găzduirea evaluării proiectării

Obiectivele evaluării proiectării sunt arătate mai sus. Evaluările proiectării sunt destul de neoficiale prin natura lor - nimeni nu vrea și nu se așteaptă să fie respectat Regulamentul lui Robert (**nota traducator - care prevede reguli și proceduri comune pentru deliberare și dezbateri, în scopul de a plasa membrii adunărilor pe picior de egalitate și vorbind aceeași limbă**) . Totuși vorbitorii trebuie să fie bine pregătiți, demonstrațiile să nu se blocheze (prea des), mâncarea să fie bună (și destulă) etc.

Evangelistul trebuie să fie gazda evaluării proiectării. Responsabilitățile gazdei include

- Să-i salute pe participanții ISV pe măsură ce sosesc și să-i încurajeze și pe alți evangheliști să facă asta la ei
- Să se asigure că problemele invitaților (la închirierea mașinii, sau schimbările de zbor, pantaloni agățați în scaune, boli bruște etc) sunt tratate cu promptitudine și discreție
- Să prezinte fiecare vorbitor și să se asigure ca fiecare vorbitor se încadrează în program
- Sprijinirea cu întrebări și răspunsuri
- Să converseze nebunește în timpul pauzelor, adunând feedback de la câți mai mulți participanți posibil, atrăgându-le atenția cu întrebări dificile sau sugestii bune de la vorbitorii respectivi
- Să se asigure că vorbitorii sunt prezenți în timpul pauzelor, meselor și evenimentelor de seară (dacă sunt)
- Să adune declarații scrise de la ISV-uri pentru a fi folosite în comunicatul de presă de după evaluare (dacă este)
- În general, să facă tot posibilul (în limitele bunului gust și rezonabil) ca participanții să primească informațiile de care au nevoie, să ne dea feedback-ul de care avem nevoie și să se simtă bine

Evaluările de proiectare trebuie să mustească de informații tehnice, cu o brumă de analize de piață și ponturi pentru afaceri. În timp ce mulți super-tehnoizi preferă să citească o specificație tehnică mai degrabă decât un roman, acest lucru nu e valabil pentru toată lumea, așa încât evaluările de proiectare trebuie să conțină și ceva non-tehnic, atractiv. Dacă prezentarea durează două zile, e bine să fie și un eveniment de seară distractiv între cele două zile.

Cel mai important, participanții trebuie să fie tratați mereu cu respect. Fiecare participant trebuie să plece cu sentimentul că Microsoft *chiar a ascultat* părerea lui.

De obicei un ISV vede și alte ISV-uri competitorare la eveniment. Țsta e un lucru bun. Când un ISV vede concurența în sală devine neliniștit, că poate concurența i-a luat-o deja *înainte*. Încercați să faceți conversație cu un ISV în văzul concurenției. Fiecare strângere de mână sau glumă făcută cu un competitor al unui ISV, îl va îndemna pe acesta să recâștige conducerea.

Lasăți echipa de tehnologie să explice cum funcționează acea tehnologie. Voi să vă petreceți timpul ascultând ISV-urile ce cred despre ea și de ce. Luați notițe, adăugați concluzii și recomandări și transmiteți-le echipei de tehnologie.

Asigurați-vă că fiecare participant primește un mesaj clar și fără echivoc: Avem nevoie, dorim și apreciem sprijinul lor pentru această nouă tehnologie.

4:Lansare restransa catre dezvoltatori

Ulterior analizei proiectului – cateodata chiar in faza de analiza – tehnologia poate fi suficient de stabila pentru a fi oferita unui grup restrans de dezvoltatori, in baza unui angajament de

confidentialitate (NDA). Versiunea ar trebui sa fie oferita, in primul rand, participantilor la analiza de proiect. Scopurile acestei lansari sunt urmatoarele:

- A colecta, la echipa tehnologica, a unor observatii si puncte de vedere asupra erorilor, cererilor de functionalitati, aspectelor referitoare la documentatie, elementelor de arhitectura care trebuie adresate, inainte ca versiunea beta sa fie distribuita catre un grup mai numeros de recipienti
- A sustine din timp echipa care asigura suportul tehnic pentru tehnologia respectiva
- A oferi un material initial autorilor de manuale, consultantilor, celor care vor incheia contractele de distributie, celor care scriu exemple de cod, astfel incat acestia sa se poata pregati pentru a constitui infrastructura necesara momentului in care tehnologia este lansata in versiunea beta, pe scara mai larga, nesupusa angajamentelor de confidentialitate
- A ajuta Microsoft sa inteleaga punctele tari si slabe ale tehnologiei noastre in raport cu cea a oricarui competitor, astfel incat sa putem pregati reactii tehnice, de piata si de dezvoltare a afacerii
- A sustine argumentul ca Microsoft este "deschis," avand in vedere ca grupurile de productie interna ale Microsoft au deja, la momentul respectiv, o idee despre acea tehnologie.

Incepand cu lansarea restransa catre dezvoltatori, Evanghelizarea ar trebui sa participe la toate intalnirile de conducere de proiect, evaluare si prioritizare a rezolvarii erorilor, fiind pregatita sa prezinte date care pot influenta prioritatea de rezolvare a erorilor si ordinea de implementare a functionalitatilor, in baza observatiilor primite de la dezvoltatorii independenti.

In mod similar, incepand din aceasta faza, Evanghelizarea trebuie sa monitorizeze in mod constant situatia manualelor, cursurilor, exemplelor de cod, seminariilor, conferintelor, prezentarilor, discutiilor si ale altor elemente ale infrastructurii de evanghelizare, pentru a garanta evolutia acestora catre larga disponibilitate, la momentul lansarii generale a versiunii beta.

Versiunea destinata lansarii restranse trebuie sa fie disponibila prin intermediul unui server web securizat, care sa poata fi accesat doar de dezvoltatorii participanti la program. Serverul trebuie sa fie actualizat cu elemente noi ale tehnologiei, de cate ori acestea devin suficient de stabile. Alte mijloace de comunicare electronica – forumuri de discutii private, mecanisme de raportare a erorilor si a cererilor de functionalitati, etc. — trebuie sa fie disponibile la acest moment, cu posibilitatea de scalare pe masura ce numarul partenerilor beta creste in timp.

Programul Early Adopters (sau FirstWave) pentru tehnologie este finalizat in aceasta perioada (stimulentele si pedepsele initiale au fost propuse inca din prima faza de evanghelizare). Un program FirstWave ofera ISV-urilor de pe nivelul A oportunitatea de a obtine beneficii specifice, tehnice si de piata, in schimbul angajamentului lor de a oferi suport tehnologiei prin aplicatii. Toate elementele programului sunt prezentate cat mai explicit intr-un document scris – un Memorandum of Understanding, cunoscut si ca Scrisoare de Acord sau LOA – aceasta trebuie semnata de o persoana din conducerea ISV-ului (director, vicepresedinte, director general sau presedinte), pentru a garanta seriozitatea angajamentului luat de dezvoltator. Daca e semnata de un manager de proiect, ISV-ul ar putea pretinde,

ulterior, ca acel manager nu avea autoritatea sa semneze documentul. In mod similar, LOA trebuie sa fie semnata de Directorul de Evanghelizare al Microsoft. Scrisorile de Acord nu reprezinta contracte legale, ceea ce ofera partilor semnatare spatiu de manevra. Trebuie sa fie considerate ca documente clarificatoare, care garanteaza ca nu exista neintelegeri in privinta obiectivelor stabilite si in privinta celor care au stabilit aceste obiective. Nu putem impune respectarea prevederilor unei LOA, dar putem, cu siguranta, sa ne amintim cine a onorat si cine nu a onorat prevederile respective.

O alternativa a LOA este un contract legal. Pentru cei mai multi dezvoltatori, cu care Microsoft are o relatie bine stabilita, un contract legal reprezinta o abordare nejustificata. Pentru cativa dezvoltatori, cu care am avut de asemenea relatii indelungate, dar mai neclare, un contract legal poate fi necesar. Sunt si alte motive pentru care v-ati putea dori un contract legal, dar exista un motiv serios pentru care nu vreti sa faceti asta: pentru ca, in acest caz, trebuie sa aveti de-a face nu numai cu departamentul juridic al Microsoft, dar si cu toate departamentele juridice ale celorlalte companii. Aceasta situatie nu e distractiva si va consuma foarte mult timp, care ar putea fi petrecut mai eficient in procesul de evanghelizare, decat discutand in contradictoriu o multitudine de aspecte juridice.

O forma simpla a unei Scrisori de Acord poate fi regasita la sfarsitul acestui document².

Este imperios necesar ca munca de evanghelizare sa fie desfasurata impreuna cu grupul de marketing al DRG, pentru a stabili ce stimulente de piata pot fi promise dezvoltatorilor, in cadrul LOA. Ceea ce promitem noi este bugetul lor, resursele lor de marketing, timpul lor. Cei de la Marketing au o experienta solida in acest domeniu, si putem conta pe ei ca sa ofere idei si implementari eficiente pentru toata lumea.

5: Jihad

Jihadul este o calatorie in care evanghelistul viziteaza un numar mare de dezvoltatori, pentru a-i convinge, unul cate unul, sa faca anumite lucruri. Jihadul clasic este acela focalizat pe a convinge un dezvoltator de pe nivelul A sa se angajeze in a sustine o anumita tehnologie, prin semnarea Scrisorii de Acord asupra tehnologiei respective (LOA, a se vedea mai sus).

Un Jihad este focalizat pe aspectele evanghelizarii specifice muncii unui comis voiajor. La fel ca in vanzari, scopul exercitiului este obtinerea irevocabila a semnaturii de la ISV, cu stiloul, pe linia punctata de la sfarsitul acordului. Nu sa promita ca va reveni, nu sa spuna ca va discuta situatia cu sotia, nu sa motiveze ca urmeaza trei zile de relaxare, ci sa il determine pe ISV sa semneze.

Daca dezvoltatorul a vazut prima oara Scrisoarea de Acord la inceputul intalnirii, nu o va semna pana la sfarsitul acesteia. Intrucat solicitam un angajament foarte serios, dorim ca dezvoltatorul sa acorde documentului destul timp de gandire. Daca dezvoltatorul nu isi poate onora angajamentul, promisiunea pe care a facut-o e mai mult decat nefolositoare –

² Multumita lui Will Gregg.

participarea sa a tinut ocupata o pozitie de colaborare, pe care ar fi putut sa o valorifice un alt dezvoltator.

Pentru a mari sansele de a obtine semnatura dezvoltatorului in timpul vizitei Jihad, asigurati-va ca:

- Dezvoltatorul a vazut acordul cel putin o saptamana inainte de vizita Jihad
- Acordul specifica in mod clar ce anume se angajeaza fiecare parte sa livreze, si cand
- Un factor de conducere din societatea ISV va participa la intalnire
- Directorul Microsoft DRG a prezentat LOA intr-un cadru suficient de serios, intr-o scrisoare sau alt tip de comunicare, inaintea intalnirii
- Clarificati de la inceput faptul ca scopul vizitei este acela de a raspunde oricaror intrebari pe care le poate avea dezvoltatorul, in pregatirea *semnarii* acordului *in timp ce sunteti acolo*
- Dezvoltatorul intelege ca aceia care nu semneaza acordul sunt exclusi de la obtinerea oricaror informatii despre tehnologie, pana la lansarea versiunii publice beta
- Dezvoltatorul intelege (nu e nevoie de cruzime) ca veti face aceeasi oferta concurentilor sai
- Aveti la indemana tricouri sau alte materiale de promovare, a fi daruite celor care semneaza. E uimitor ce pot face unii pentru un tricou

Exista un milion sfaturi si trucuri pentru a sustine un parcurs eficient si de a fi un campion al acestor calatorii, toate fiind in afara scopului acestei discutii.

6: Programul *FirstWave*

Pe durata programului *FirstWave*, principala sarcina de evanghelizare este obtinerea unei versiuni demonstrabile a aplicatiilor participantilor in program. In mod normal, aceasta implica:

- O serie de sesiuni de lucru ale principalilor dezvoltatori ai ISV-ului, in cadrul laboratorului de dezvoltare, in care dezvoltatorii lucreaza asistati de echipa de servicii suport al produsului si de echipa care dezvolta tehnologia
- Suport din partea echipei de servicii suport al produsului, ceea ce o ajuta pe aceasta in a se pregati pentru volumul mare de apeluri de la momentul lansarii versiunii publice beta a tehnologiei
- Urmarirea evolutiei fiecarei aplicatii demo a ISV-ului, in mod ideal pe o pagina interna de web, si raportarea consolidata a rezultatelor catre conducere (de asemenea, in mod ideal tot pe o pagina interna de web)
- Transferul controlat si regulat al noilor functionalitati implementate in tehnologie catre dezvoltatori (prin intermediul unui site web securizat)
- Planificarea si initierea obtinerii beneficiilor comune de marketing specificate in LOA

- Asigurarea prioritizării tratării erorilor și cererilor de funcționalități raportate de ISV către echipa care dezvoltă tehnologia
- Monitorizarea și administrarea dezvoltării infrastructurii de evanghelizare (carti, materiale de curs, conferințe și sesiuni, consultanți, documente de prezentare, forumuri de discuții, etc.)
- Stabilirea bazei de susținere a tehnologiei prin programele MSDN
- Expunerea mai largă a tehnologiei către o multime mai mare de ISV, dincolo de aplicațiile demo avute inițial în vedere, și către alte echipe de produs (la acest punct, trebuie luate în considerare, cu grijă, politicile interne ale ISV-urilor!)
- Planificarea și administrarea evenimentului în care aplicațiile demo create de ISV sunt prezentate către factori ce pot influența industria (presa, analiști, alți ISV, aliați și competitori)

Evenimentul de lansare trebuie să fie planificat să coincidă cu punerea la dispoziția publicului a versiunii beta a tehnologiei, descrisă mai jos. Această planificare amplifică efectul evenimentului; evenimentele sunt descrise în presă. Dezvoltatorii citează presa și află cum pot descărca tehnologia de la un anumit URL – o acțiune specifică pe care o pot iniția *chiar acum*, care îi va ajuta să implementeze tehnologia în aplicațiile lor *chiar acum*, cât timp le este proaspătă în minte (pe baza a ceea ce a fost prezentat în presă).

7: Versiunea Publică Beta

Aceasta este prima versiune distribuită fără angajament de confidențialitate. Prin intermediul web și MSDN, versiunea poate ajunge la milioane de dezvoltatori – un număr mult mai mare decât cel cu care lucrează evanghelizarea. În acest moment, trebuie inițiate programele multi-unu, pentru ca evanghelizarea să mai poată fi susținută.

Distributia extinsă a versiunii beta reprezintă un eveniment important, și ea trebuie exploatată așa cum trebuie, întrucât nu va mai exista o asemenea oportunitate de informare a publicului până la apariția versiunii finale. Strangeti-i pe factorii majori de influență din industrie la un eveniment – fie el individual, sau care se folosește de un alt eveniment important din industrie – și loviți-i cu tot ce aveți la dispoziție - butoaie, grenade, arme atomice și cu chiuveta de bucatărie. Nu vă abțineți de la nimic — faceți tot ce puteți ca să îi copleșiți cu completitudinea, forța și inevitabilitatea tehnologiei. Prezentați avantajele utilizatorului final, avantajele dezvoltatorului, studiul de caz, friptura și orice altceva – totul în cadrul unui eveniment scurt, energic, devastator din punct de vedere psihologic. În cel mai fericit caz, toți participanții la eveniment ar trebui să plece de acolo convinși că jocurile sunt încheiate - Microsoft a câștigat deja. Lăsați echipa responsabilă de relațiile cu publicul să lucreze cu presa și cu analiștii la eveniment și imediat după eveniment, pentru a vă asigura că relatarile în media sunt cât mai pozitive.

La lansarea versiunii publice beta, sarcinile evanghelizării se modifică. E nevoie în continuare să conducă aplicațiile dezvoltatorilor de nivelul A pe drumul de la versiunea demo la cea finală, dar evanghelizarea trebuie de asemenea să schimbe vitezele pentru războiul de marketing. Publicizarea largă a tehnologiei este sarcina MSDN, nu a evanghelizării; lăsați

MSDN sa isi faca treaba. Cele mai multe slide-uri, articole, documente de prezentare si alte materiale dezvoltate in timpul fazelor anterioare trebuie sa fie predate persoanelor raspunzatoare din cadrul MSDN, pentru a fi distribuite pe scara larga, clarificate si varate cu insistenta in constiinta colectiva a dezvoltatorilor de pretutindeni.

Numesc faza urmatoare a evanghelizarii – cea de razboi de marketing – "*the Slog*".

8: *Slog-ul*

Marketingul de gherilă este adesea un *slog* lung și greu.

slog (sl, g) v. **slogged, slogging, slogs, -tr.** A lovi cu lovituri grele, ca la box. *-intr.* 1. A merge cu un mers lent, greoi 2. a lucra cu sârguință, multe ore. *-s.* **1.** Muncă lungă, grea. **2.** Un marș sau o plimbare lungă, istovitoare. [Orig. unknown.] **-slog'ger**

—*American Heritage Dictionary, 1991*

În *Slog*, Microsoft luptă cu concurența. Comercializarea MSDN și a Platformei sunt forțele obișnuite, luptând față în față cu inamicul. Evanghelizarea ar trebui să evite atacurile formale, frontale, concentrându-și eforturile pe tactici de tip “lovește și fugi”.

În *Slog*, inamicul va contraataca încercând să atragă de partea lui ISV-urile voastre de nivel A, așa cum voi ar trebui să încercați să atrageți ISV-urile lor de partea voastră. Ar trebui căutate noi ISV-uri care să fie direcționate spre programele “multiunu” ale MSDN. Evanghelizarea ar trebui să fie în mod constant vigilentă, depistând demo-uri ucigătoare, debuturi bruște ale unor tineri, ISV-uri majore, mărturii ale clienților, dezertări prin ruperea alianțelor inamicilor și alte oportunități de a arăta avântul tehnologiei noastre. Dacă sunt găsite erori în tehnologia noastră, sau dacă lipsa unor funcționalități se dovedește a fi extrem de importantă, atunci este timpul să le identificăm și să le reparăm. Stai aproape de echipa care dezvoltă tehnologia; asigură-te că ești o resursă valoroasă pentru ea, nu un parazit. Documentează toate progresele înregistrate (de preferat în pagini web interne, actualizate în mod constant) și transmite-le cu regularitate către manageri. Managementul nu vă poate ajuta dacă nu este la curent cu progresul, succesul și ezitățile voastre. (Poate că oricum nu va ajuta, dar nici *nu are cum* dacă nu știe de ce anume aveți nevoie)

Păstrați acele ISV-uri de pe nivelul A pe un drum sigur către finalizare! Acestea sunt cele mai puternice arme ale voastre și nu trebuie uitate.

Elementele de infrastructură ale evanghelizării - prezentări de conferințe, cursuri, seminarii, cărți, articole din reviste, descrieri de produs, etc. - ar trebui să înceapă să lovească de la începutul *Slog*-ului. Acestea ar trebui să fie atât de numeroase cât să elimine toate celelalte cărți de pe rafturi, cursuri din cataloage și prezentări de pe scenă.

O funcție-cheie a evanghelizării în timpul *Slog*-ului o constituie munca din spatele scenei, pentru a orchestra glorificarea ”independentă” a tehnologiei noastre și de a o condamna pe cea a inamicului. Rapoarte ale analiștilor ”independenți” ar trebui să fie emise, laudând tehnologia noastră și criticând concurenții (sau ignorându-i). Consultanți “independenți” ar trebui să scrie articole, să organizeze prezentări de conferințe și dezbateri dirijate, moderate

toate în numele nostru (și să îi declarăm ca experți în noua tehnologie, disponibili doar pentru 200\$ pe oră). Surse academice “independente” ar trebui să fie cultivate și citate (și să li se acorde bani pentru cercetare). Furnizori ”independenți” de software educațional ar trebui să înceapă să profite de implicarea lor timpurie în tehnologia noastră. Fiecare parghie posibilă ar trebui să fie căutată și utilizată în avantajul nostru.

M-am referit mai devreme la dezbaterile dirijate. Discutiile favorizează în mod natural alianțele unor parteneri relativ slabi - opoziția noastră obișnuită. De exemplu, o discuție “imparțială” despre OLE vs OpenDoc ar trebui să conțină reprezentanți ai susținătorilor OLE (Microsoft) și ai susținătorilor OpenDoc (Apple, IBM, Novell, WordPerfect, OMG, etc). Astfel, ne trezim în inferioritate numerică, în aproape orice dezbatere “ivită în mod natural”.

O dezbatere dirijată, pe de altă parte, este ca un pachet stratificat: este dotată cu oameni care, aparent, ar trebui să fie neutri, dar care sunt de fapt suporteri puternici ai tehnologiei noastre. Cheia pentru a o dezbatere este să poți alege moderatorul. Cei mai mulți organizatori de conferințe permit moderatorului să selecteze participantii, deci, dacă aveți posibilitatea să alegeți moderatorul, ați câștigat. Din moment ce nu vă puteți aștepta ca reprezentanții concurenților noștri să vorbească în numele dumneavoastră, trebuie să faceți ca moderatorul să fie de acord ca, la masa de discuții, să fie doar “ISV-uri independente”. Nimanui de la Microsoft sau de la orice alt sustinator oficial al tehnologiilor concurente ni i-ar fi permisă prezenta - doar ISV-urilor care trebuie să utilizeze aceste lucruri în “lumea reală”. Suna minunat de independent, nu-i așa? De fapt, aceasta ne permite să aranjăm dezbaterea cu ISV-uri care susțin cauza noastră. Astfel, dezbaterea “independentă” se termină spunând publicului că tehnologia noastră le întrece pe altele. Apelați la presă pentru a înfățișa aceasta dezbatere și ați obținut o victorie majoră.

Găsirea unui moderator este punctul-cheie în inițierea unei debateri. Cele mai bune surse de moderatorii maleabili sunt:

- **Analiștii:** Analiștii se vând – acesta este modelul lor de business. Dar sunt foarte preocupați de a nu arăta vreodată că ar fi de vânzare, ceea ce face să fie dificil să colaborezi cu ei.
- **Consultanții:** Tipii aceștia sunt cei mai indicați ca moderatorii. Atrage repede un consultant binecunoscut de partea ta, dar nu-l lăsa să publice nimic ostentativ pro-Microsoft. Apoi, determină-l să se propună el însuși organizatorilor de conferințe ca moderator, ori de câte ori o apare oportunitate de dezbatere. Din moment ce este binecunoscut, dar aparent independent, va fi acceptat - un lucru mai puțin de care ar trebui să se îngrijească un organizator de conferințe suprasolicitat, nu credeți?

Colectarea de informații privind activitățile inamicilor este critică pentru succesul *Slog*-ului. Avem nevoie să știm cine sunt aliații lor și ce diferențe există între acestea și aliații lor (există întotdeauna surse de tensiune între aliați), astfel încât să putem găsi modalități de a îi separa. Citirea presei comerciale, spionarea pe grupurile de știri, participarea la conferințe și (mai ales) *conversația cu ISV-urile* sunt esențiale pentru colectarea acestor informații.

Aceasta este o fază foarte grea a evanghelizării. Veți fi atrași în toate direcțiile deodată, în mod aleator, în funcție de oportunitățile pe termen scurt și de elementele de acțiune, cicalit de către ISV-urile voastre de nivel A și bătut la cap de fiecare alt ISV care dorește să ajunga pe nivelul A. Managementul va dori să știe *chiar acum* cum aveți de gând să răspundeți la unele

anunțuri false ale unui oarecare ISV. Uni manager de proiect care lucrează cu clienții vă va cere să renunțați la tot pentru a merge să vorbiți cu un ISV în Mongolia, care este condus de un vechi coleg de cameră din colegiu. Concurenții vor face anunțuri surpriză, vor minți printre dinți și, în general, vor încerca să vă enerveze la fel de tare cum încercați și voi să îi enervați.

Desigur, dacă sunteți foarte, foarte norocos, nu vor fi concurenți la tehnologia voastră. Dar nu este aproape niciodată așa. ODBC a avut ID API, OLE a avut OpenDoc, COM a avut SOM, DCOM are CORBA, MAPI a avut VIM, etc, etc. Existența unei tehnologii Microsoft garantează aproape sigur faptul că o tehnologie competitivă se va ivi peste noapte, susținută de o asociație ad-hoc a concurenților Microsoft care au decis să tragă încă o Linie în Nisip (“Dacă nu vom opri Microsoft aici, atunci ei vor acapara întreaga lume!”).

Fără o tehnologie concurentă cu care să lupti, trebuie să predai totul către MSDN, să lasi ISV-urile de nivel A in seama echipei de suport al produsului și să găsești o tehnologie nouă pe care să o evanghelizezi. Dar acest lucru scoate din joc toata distractia.

9: Versiunea Finala

Evanghelizarea unei tehnologii ia sfarsit, de obicei, odata cu distributia versiunii finale a tehnologiei. Este organizat un ultim eveniment de presa, cu demonstratii, o expozitie, comunicate de presa, etc., pentru a prezenta aplicatiile livrate si clientii care le folosesc. Confruntata cu concurenta apriga, evanghelizarea trebuie sa se concentreze imediat pe versiunea urmatoare a aceleiasi tehnologii. Faza 1 (Inceputul evanghelizarii) pentru versiunea X+1 poate incepe odata cu distributia versiunii finale X.

10: Masa Critica

Slog poate continua dupa lansarea versiunii finale, timp de mai multe luni, pana cand este atinsa Masa Critica. E posibil ca Masa Critica sa nu fie atinsa deloc la versiunea X, caz in care fazele 1-9 trebuie reluate – poate chiar de mai multe ori – inainte de a fi atinsa Masa Critica.

Masa Critica este atinsa atunci cand tehnologia incepe sa se auto-evanghelizeze. Atunci cand evaluarile reduc punctajul daca tehnologia nu este suportata; cand analistii spun: “interesant plan de lucru, dar ce se intampla cu [Tehnologia]?”; cand capitalul de risc nu este investit intr-o companie care nu suporta [Tehnologia] — aceasta este Masa Critica. La acest moment, evanghelizarea tehnologiei inceteaza, si resursele de evanghelizare sunt folosite pentru alte tehnologii – sau, daca sunteti norocosi, trec in faza de Curatenie finala.

11: Curatenia finala

Curatenia finala poate fi foarte distractiva. In aceasta faza, scopul evanghelizarii este de a infige ultimul cui in sicriul tehnologiei concurente, si sa il ingroape in adancul incandescent al pamantului. Ideal este ca utilizarea tehnologiei concurente sa devina asociata cu deficienta mentala, de genul “crede in Mos Craciun, Iepurasul de Pasti si OS/2.” Continuati sa insistati, cu presa, analistii, sursele de informatii, oriunde. Finalizati esecul total al tehnologiei concurente, inscriindu-l in mitologia industriei calculatoarelor. Dorim sa aplicam presiune pe

acele companii sau indivizi care manifesta o slabiciune genetica pentru tehnologiile concurente, pentru a creste in timp rezistenta industriei la astfel de tensiuni periculoase.

12: Victoria

Anumite tehnologii continua sa ramana in competitie, multa vreme dupa ce nu mai reprezinta o amenintare – de exemplu OS/2, Sistemul de Operare care a Refuzat sa Moara. Este oricand posibila – dar putin probabila – situatia in care concurentii precum OpenDoc, SOM, OS/2, etc., se ridica din morti ... atat timp cat se mai fac dezvoltari pe aceste tehnologii. De aceea, victoria finala este atinsa doar cand echipa tehnologiei concurente este destramata, birourile sunt folosite la altceva, specialistii in marketing sunt promovati, etc. Ati castigat totul, in sfarsit, atunci cand se prezinta la interviul de angajare la Microsoft.

Victoria este dulce. Savurati-o ! apoi, identificati o noua tehnologie pentru a o evangeliza – si treceti inapoi la munca!