

# Nye Linux-toner fra Microsoft

Ting tar tid – også hos Microsoft. Vi tenker ikke på produktutvikling eller på den hyperaktuelle oppdateringen til Windows XP, hvis smertefulle fødsel trolig vil være en gjenganger i media i flere måneder fremover. Vi snakker i stedet om konkurranse og markedsforhold. Mer enn 5 år har det tatt fra Linux ble avskrevet som uinteressant til det høsten 2003 ble akseptert som en reell konkurrent.<sup>5</sup> I mellomtiden har betegnelser som 'kreftsvulst' og 'en trussel mot verdensøkonomien' sendt signaler om en lett blanding av frykt og virkelighetsundertrykkelse fra Microsofts toppledelse.

## Ingen kunnskapsmangel

I den samme perioden har nykommeren kapret en tosifret prosentandel av tjenermarkedet – et marked også Microsoft tar jevnt voksende andeler av, men uten å tjene penger (se tabell 1). Samtidig har løpende lekkasjer fra interne Microsoft-diskusjoner bekreftet det de fleste allerede antok: At undertrykkelsen av virkeligheten er en forestilling, ikke en indikasjon på manglende kunnskap. Microsoft har siden midt på 90-tallet holdt seg godt orientert på Linux-fronten og har betydelig kompetanse på systemet.

Sannsynligvis er det denne kompetansen som har lagt grunnlag for de harde utfallene i årene som har gått: Bill Gates og hans våpendragere har fått løpende informasjon om hvilken trussel selskapet har stått og står overfor. Alvorlighetsgraden har like fullt lenge blitt undervurdert – et forhold som muligens er proporsjonalt med overvurderingen av egen fortreffelighet.

## Nye toner fra gamle krigere

Bill Gates og Steve Ballmer om Linux:

Bill Gates, mars 1999: "*Certainly we think of it as a competitor in the student and hobbyist market. But I really don't think in the commercial market we'll see it in any significant way.*"

Steve Ballmer, juli 1999: "*Linux is a serious, albeit a little bit crazy, implementation of Unix on the Intel platform.*"

Bill Gates, juni 2000: "*Linux is not a competitor in the sense that it has any features that the product we shipped two years ago doesn't have.*"

Steve Ballmer, september 2000: "*Sun, IBM, Oracle, AOL and 'the phenomenon of Linux' are the biggest threats to Microsoft.*"

Steve Ballmer, juni 2001: "*Linux is a cancer that attaches itself in an intellectual property sense to everything it touches.*"

Steve Ballmer til egne ansatte, september 2001: "*You know who I think our biggest competitor is? Linux. Linux. Linux. Linux ... Burn it on your forehead, people: Linux.*"

Steve Ballmer, oktober 2003: "*There is nobody to hold accountable for security issues with Linux.*"

Steve Ballmer, juli 2004: "*It's keeping us on our feet.*"

En bemerkelsesverdig øvelse i virkelighetserkjennelse, som samtidig avslører hvor skoen trykker mest: Sikkerhet og stabilitet. Spesielt Gates-sitatet fra 2000 forårsaket negativ publisitet for Microsoft. Linux hadde og har den stabiliteten Windows aldri har hatt og som Microsoft fortsatt sliter tungt for å få til.

## Virkelighetserkjennelse

Og når den ene strategien feiler, er det lite annet å gjøre enn å prøve en annen. Derfor har vi i løpet av våren og sommeren blitt konfrontert med en totalrenovert innstilling til Linux fra Microsofts side – i alle fall på det verbale og markedsmessige plan. Usaklig skremselspropaganda og forkynnelse av smalsporet 'sunn fornuft' har ikke virket, og strategien er snudd på hodet. Retorikken tegner konturene av et modnere Microsoft – som vokser ut av den

<sup>5</sup> Se Mellvik-Rapporten nr. 112: "Microsoft mot Linux: Ingen nåde".

ungdommelige og til tider uansvarlige krigerdrakten og inn i en voksen og mer ansvarsfull habitt. Med på kjøpet følger mer realistiske oppfatninger av både seg selv og markedet. Konsekvensene av hamskiftet er det fortsatt for tidlig å ha sterke meninger om, mens innsatsen er tydelig – spesielt med hensyn til kontaktflaten mot marked og presse. Bill Gates er langt sjeldnere å se som foredragsholder og frontfigur mot pressen. Windows-profeten Jim Allchin – kjent for sine følelseladete og teknisk unyanserte spark i ulike retninger – holdes hardt i skinnet. 'Bamsefar' Steve Ballmer har overtatt som både leder og frontfigur mot markedet, en forandring som har tjent selskapet vel.

**Tabell 1** Microsofts omsetning og resultater for regnskapsåret 2004 fordelt på produktgrupper (kilde: Forbes Magazine). Som tidligere er det klient-siden som står for resultatene (i hovedsak Windows XP og Office) – med eventyrlige marginer. Den største overraskelsen er at resultatene på tjenersiden fortsatt er praktisk talt 0. Det hersker ingen tvil om at Linux har en stor del av 'æren' for dette.

Produktgruppe	Omsetning FY 2004 [Mill. USD]	Endr. fra 2003	Resultat [Mill. USD]	Produkt-detajler
Klient-operativsystemer	11.500	11%	8.000	Windows XP, 2k
Konsument-produkter	2.870	5%	-1.210	Spill, Xbox, etc.
Industrielle systemer, telefoni	247	58%	-224	Windows CE, Smart-Phone, MacPoint, programvare for biler
Tjener-verktøy og OS	8.480	19%	96	Windows Server, Exchange Server, SQL Server, utviklings-verktøy
Personlige verktøy	10.800	17%	7.150	Office, Visio, Sharepoint, Project, etc.
Profesjonelle løsninger	667	18%	-255	Navision, Axapta, Great Plains
MSN	2.210	13%	121	MSN portal, Web-aksess, Hotmail
	36.800	14%	13.700	

## Ny strategi

Microsoft er åpenbart ferdig med både å avvise og å neglisjere Linux. Selskapets unge og energiske Linux-strateg, 34 år gamle Martin Taylor, har fått i oppdrag å holde organisasjonen på tå hev med hensyn til kunnskap om Linux, og ikke minst å sørge for at markedet kjenner til 'de egentlige sannhetene'. Målet er ikke bare å sette en stopper for Linux' fremmarsj i markedet, men å bidra til at selskapets aksjekurs flytter seg opp på et nivå som ledelsen mener er riktig. Linux skaper usikkerhet med hensyn til Microsofts fremtid, et forhold som har bidratt til å holde aksjekursen på samme nivå som for 6 år siden, til tross for at overskuddet i perioden har doblet seg.

### Tall og forvirring om Linux

Omtrent samtidig med at Gartner Group spår en vekst i Linux-markedet på 2,2 milliarder USD over de neste to årene, forteller HP at selskapets Linux-baserte *business* skal opp fra 2,5 mrd. USD i 2003 til nærmere det dobbelte i år. Visst er det mulig HP er for optimistiske, og at Gartner's tall gjelder bare en liten del av Linux-markedet, men forvirringen er likevel ikke til å unngå.

### Håpløs kamp for sikkerheten

Resultatene fra Microsofts store satsing på sikkerhet for et par år siden har uteblitt. Problemene er større og flere enn noen sinne, og utsiktene til forbedring er små. Selskapets sikkerhetsansvarlige Stephen Toluose, uttalte seg nylig slik til magasinet Wired (september 2004) etter å ha blitt konfrontert med påstanden 'dette ser ut til å være en kamp dere taper':

*"It's not a switch that can be flipped. Software written by humans will always contain errors. We're fundamentally changing the way things operate, to help to make software more resistant to attacks. We're two and a half years down a much longer road; it's more of a 10-year timeline."*

[[www.wired.com/wired/archive/12.09/view.html?pg=3](http://www.wired.com/wired/archive/12.09/view.html?pg=3)]

Taylor har satt spor etter seg over store deler av verden allerede – hos investorer, store kunder, selgere og ikke minst i presse og annonsepalter. I løvens egne hule har han sørget for at over 50 av ca. 500 servere som er avsatt til kundetester, kjører Linux.

### Konkurransen på nye premisser ...

Martin Taylor gir uttrykk for tilfredshet med at IBM, Novell, RedHat og så videre representerer en Linux-leir i markedet. "Vi kan ikke konkurrere med en bevegelse", påpeker han – og har uten tvil et poeng. Det han imidlertid utelater, men høyst sannsynlig er klar over, er at Linux ikke bare er et produkt, men også en inkarnasjonen av en utviklingsmodell. Denne modellen og resultatene av den er årsaken til at IBM, HP, Oracle, Sun, Novell og så videre befinner seg i Linux-leiren. De samme resultatene – Open Source-produktene – representerer Microsofts egentlige utfordring. Dermed er vi tilbake til den opprinnelige problemstillingen for Taylor og Microsoft: De kjemper mot et konsept, en metodikk med beviselige kvaliteter som andre utviklingsmodeller ikke gir.

Den andre åpenbare svakheten i Taylors retorikk er fremstillingen av at vi står overfor en enten-eller situasjon. Open Source vil aldri utradere verken Microsoft eller kommersiell programvare, men har potensiale som de fleste markedsaktører har akseptert og omfavnet.<sup>6</sup> På den andre siden er det lett å se at en slik polarisert fremstilling er nyttig for Microsofts budskap i dag. Selskapets viktigste partnere – HP, Dell, IBM, og så videre – besørger på den ene siden en vesentlig andel av omsetningen, men har samtidig et tett forhold til Linux og Open Source. For hver dag som går øker sannsynligheten for at en partner hvis kunde opplever problemer med et Microsoft-produkt, henviser kunden til et alternativ. Dermed blir Microsoft i voksende grad stående alene – ikke bare med markedsføringsansvaret for produktene, men også med forklaringsansvaret når noe går galt.

### ... og markedsføring i nytt spor

Vi aner sporene av denne nye situasjonen i Microsofts markedsrelaterte aktiviteter. Taylor har satt i gang en rekke tiltak som de fleste av oss allerede har lagt merke til – og i mange tilfeller undret oss over eller kommentert. Den voksende Linux-populasjonen internt hos Microsoft er symptomatisk for strategien: Kunnskap og fakta. At hva som egentlig er fakta i høyeste grad kan diskuteres, er også en del av bildet.

Her er noen av de viktigste tiltakene:

- ✓ Microsoft har i løpet av det siste året sponset 13 såkalte uavhengige studier som sammenligner Linux og Open Source med selskapets egne produkter. Dokumentene som presenterer analysene og resultatene – som naturligvis uten unntak kommer ut til Microsofts fordel – brukes i en bred, interna-

<sup>6</sup> Nettopp denne problemstillingen er tema for vår pågående artikkelserie om de store IT-leverandørenes Linux-strategier – se side 21.

sjonal markedsføringskampanje under vignetten *Get the Facts*.

- ✓ Taylor har sørget for å spesialutdanne 29 'evangelister' som reiser verden rundt for å snakke med lokale selgere og kunder, formidle budskapet og samle tilbakemeldinger om holdninger og reaksjoner. Den profesjonelle innstillingen som forfektes er at "når vi taper, skal vi vite hvorfor – før pressen vet det."
- ✓ Budskapet og argumentene fra *Get the Facts* kampanjen brukes som grunnlag for å lage CD-plater med salgsgargumenter og suksesshistorier i audio-format til selgere over hele verden. De spilles i bilen på vei fra én kunde til den neste, og sørger for at selgeren har maksimal bredde og dybde i sin argumentasjon.
- ✓ SCOs Microsoft-finansierte Linux-vendetta (se kommentar på side 30) har ikke gitt resultater for selskapet selv, men har gitt Microsoft valuta for pengene gjennom usikkerhet og tilbakeholdenhet i markedet.
- ✓ SCOs juridiske krumspring handler utelukkende om opphavsrettigheter, og gir en forsmak på hva markedet har i vente dersom kampen fortsetter å tilspisse seg. Toppsjef Steve Ballmer antydte nylig overfor finansanalytikere at Linux 'kan inneholde elementer som er patentert av Microsoft', og at selskapet ikke vil nøle med å gå rettens vei for å stoppe dette. Ballmer har senere blitt konfrontert med uttalelsene, og har trukket truslene tilbake.

### Et mykere Microsoft?

Spørsmålet var uunngåelig etter at krigen med de amerikanske monopoljuristene var over og selskapet inngikk fredsavtaler med erkefiendene Oracle og Sun tidligere i år. Ser vi konturene av et nytt og mykere, mer konkurransevennlig Microsoft?

For et IT-marked som i voksende grad har sett seg lei på selskapets metoder – både overfor kunder og konkurrenter, signaliserer spørsmålet et ønske. Men svaret er neppe 'ja'. Forandringene i markedet de siste årene går, som vi diskuterer i denne artikkelen, ikke i Microsofts favør. Holdningsendringene som observeres er med andre ord uttrykk for pragmatisme og positiv anerkjennelse av virkeligheten. Markedet er og blir avhengig av plattformer og produkter fra ulike leverandører, og har et voksende behov for at de kan spille effektivt sammen. Både Microsoft og andre leverandører kan ønske seg en annen situasjon, men dette er virkeligheten, og ikke engang en gigant som Microsoft kan ignorere den i lengden.

Samtidig er det ingen tvil om at motgangen på juridisk hold i USA og Europa har bidratt til å fremskynde forandringen. Videre har selskapet mislyktes i å stoppe konkurrenter som Java og Linux, og har ingen vei utenom å forholde seg til dem på en positiv måte for å være med videre. Og sist, men ikke minst fremstår selskapets konkurrenter – ikke minst IBM – som stadig mer truende (se Mellvik-Rapporten nr. 117), hvilket fremmer interessen for samarbeid på tvers av det vi kan kalle ideologiske barrierer.

Forandringen vi observerer har med andre ord lite med mykhet å gjøre, men er i stedet et utslag av nødvendig pragmatisme, en linje vi har ant konturene av siden Steve Ballmer overtok som toppleder i selskapet etter Bill Gates.

- ✓ Pris er omsider blitt et forhandlingstema når Microsoft er ute i markedet. Forandringen i løpet av de siste 2 årene er dramatisk, spesielt på server-programvare og Office-lisenser. Ikke minst i Asia har rabatteringen til tider vært eventyrlig, men også her hjemme har vi sett eksempler på at prosentene har sittet løst. Den nye fleksibiliteten viser at Microsoft er innstilt på å gjøre det som skal til for å holde konkurransen stangen.

### Er det mulig?

Er tiltakene riktige og tilstrekkelige? Kan det være mulig for Microsoft å demme opp for den voksende bølgen, som slett ikke bare handler om

priser, egenskaper og kvalitet, men i et voksende antall markeder også om holdninger? Pendelen har i enkelte segmenter svingt fra 'ingen blir sparket for å kjøpe Microsoft' til 'det er ikke Microsoft, så det må være bra'. Selskapets hardkjør på markedssiden nytter ofte, men ikke alltid. Selv inngrodde Microsoft-leirer i markedet uttrykker villig vekk skepsis til de omtalte MS-finansierte studiene. De aller fleste organisasjoner med eget IT-personale har ett eller flere Linux-systemer i drift i en eller annen funksjon, og har dermed et forhold til teknologien og egenskapene. Dermed virker uttalelser av typen 'Linux har ingen ting vi ikke hadde for to år siden' og 'Linux er en billig kopi' mot sin hensikt. De vekker anstøt og virker tåpelige i stedet for det motsatte.

Martin Taylors nye strategi styrer unna slike banaliteter, men han innrømmer at utfordringen er stor. En fersk intern undersøkelse hos Microsoft avslører at de fleste ansatte har forutinntatte negative holdninger til Open Source, og samtidig er relativt blinde for kritikk av egne produkter. Han innrømmer også at dette er en ny situasjon for Microsoft, som knapt har gjort noe forsøk på – eller følt behov for – å forstå konkurrerende produkter siden WordPerfect tidlig på 90-tallet.

Denne avslappede holdningen til konkurranse og konkurrenter er samtidig et viktig element i forklaringen på manglende innovasjon i Microsofts produkter. Selskapets ingeniører, programmerere og designere har levd i et vakuum hvor de ikke har sett noe annet enn sine egne 'oppfinnelser'. 'Nye' løsninger og teknologier har derfor gang på gang blitt presentert som store innovasjoner, mens de i realiteten har eksistert i andre inkarnasjoner på markedet i lang tid. Det finnes et tresifret antall eksempler på slike 'funksjoner' – med kalender-funksjonen i Outlook/Exchange som det mest kjente.

### **Stor makt, enorme ressurser**

Mens kritikken strømmer på og kritikerne boltrer seg i historier om svak sikkerhet, feil og Linux-suksess, er det lett å glemme at Microsoft-produkter bokstavelig talt holder verden i gang. Selskapet har en eventyrlig markedsposisjon og en pengesekk som får selveste onkel Skrue til å blekne. Uavhengig av produktenes sterke og svake sider, gir disse faktorene en enestående markedsrett og muligheter til å kjøpe markeder dersom det skulle være nyttig.

Vi har allerede nevnt at pris-faktoren nå blir brukt aktivt av Microsoft der de finner det nødvendig. Dermed er det ikke lenger like innlysende hva som gir et optimalt kostnadsbilde på kort og lang sikt når Microsoft og Open Source stilles opp mot hverandre. Et skoledistrikt utenfor London inngikk nylig en 10-års avtale med Microsoft etter å ha hatt Linux, RedHat og IBM på banen. Microsoft-alternativet kom vesentlig bedre ut, ikke bare på grunn av pris, men også på grunn av eksisterende kompetanse. I pressen er kontrakten blitt fremstilt som om Linux har hjulpet Microsoft til seier, hvilket naturligvis er en god historie. I realiteten er det imidlertid kunden som har vunnet: Store rabatter og tilleggsytelser sørger for vesentlig reduksjon i både investeringer og løpende kostnader.

Historien gir samtidig en påminnelse om at det ikke finnes universal-løsninger som passer like godt til alle. Markedet har plass til og behov for en flora av oppgavetilpassede produkter og verktøy – og konkurranse som sørger for fremskritt på den ene siden og riktige kostnader på den andre. Hovedpoenget – som vi stadig kommer tilbake til – er standardiserte grensesnitt mellom alle slags systemer og verktøy, slik at de kan spille sammen, uavhengig av oppgave, bransje, leverandør og utstyr. Enhver oppegående IT-person vet at det er mulig – og at store leverandører alltid vil være interessert i det motsatte – å få kontroll med slike standarder.

## Konklusjon

Det hersker ingen tvil om at Microsoft har forandret seg og blitt mer modent og mer interessert i sine omgivelser – i alle fall på overflaten. Ei heller er det noen grunn til å tvile på at Linux er hovedårsaken til forandringen. Samtidig kan vi konstatere at det blir en lang og tung prosess å 'selge' denne holdningsendringen nedover i rekkene. Utfordringen hører hjemme blant selskapets største i årene fremover.

Videre – og markedsposisjonen til tross – ligger det tallrike nye utfordringer og venter. Sannsynligheten er stor for at Microsoft vil være en betydelig faktor i IT-markedet også om 10 år, men toppen er passert med hensyn til dominans i enkeltsegmenter.<sup>7</sup> For det første forandres krav og behov kontinuerlig – av nye teknologier, produkter og andre forhold utenfor Microsofts kontroll. Dessuten har markedet – som vi har vært inne på – gjennomgått en holdningsutvikling, ikke bare overfor Microsoft, men med hensyn til hvilke krav det er rimelig å stille til både produkter og leverandører. Derfor er det mer interessant enn overraskende å konstatere at Microsoft i en statusrapport til den amerikanske børskommisjonen tidlig i september, nedjusterte utsiktene for 2005. "Lavere PC-salg og suksess for ikke-kommersiell programvare kan komme til å redusere både omsetning og resultater i betydelig grad", skriver selskapet.

### IF IT ISN'T MICROSOFT, IT MUST BE GOOD

Linux-strategen Martin Taylor refererer selv til '*it isn't Microsoft, so it must be good*'-holdninger som blir svært så vanskelige å bekjempe. At Microsoft selv har skylden for at holdningene finnes, er for dem uinteressant i dag. Det er metodene for å snu som er viktige. Og her kommer vi til hovedpoenget – selve rosinen i pølsen: Kvalitet, pålitelighet og sikkerhet har havnet i sentrum av markedets oppmerksomhet – ikke på grunn av Linux, men på grunn av ekstreme IT-kostnader forårsaket av at disse egenskapene har manglet. Det Linux og andre Open Source-produkter har gjort, er å vise en ny generasjon IT-mennesker at det ikke bare er mulig å få det til, men at det sågar kan gjøres rimelig og

<sup>7</sup> Enkelte analytikere mener også at toppen er passert med hensyn til marginer og resultat i forhold til omsetning. Om selskapets omsetning fortsetter å vokse de nærmeste årene, hvilket er sannsynlig, vil resultatene falle. Samtidig er det verdt å minne om at de kan falle mye uten at Microsoft mister sin posisjon som et av verdens mest lønnsomme selskaper.

på helt andre måter enn det Microsoft har forsøkt å fremstille som den rette tro.

Microsoft har midler, men ingen mulighet til å komme på rett kjøll innen rimelig tid med hensyn til sikkerhet, kvalitet og pålitelighet. Å starte med blanke ark ville være det samme som selvmord, fordi bindingene til fortiden er selskapets forsikring mot å bli utkonkurrert i et åpent marked (se ramme på side 16). Mens forbedringene kommer – sakte, men sikkert – blir det derfor markedsføring og markedsrelasjoner som skal holde inntektene i gang i årene fremover. Det er ingen umulig oppgave, men at det blir en krevende balansegang er hevet over tvil. Likeledes krever det en helt annen grad av markedsforståelse og -kontakt enn hva tradisjonene i Redmond, Washington tilsier. Strategen Taylor er åpenbart klar over dette. Klarer han å få med seg de gamle krigere over i en ny virkelighet? ■