

CRN DENMARK

((Hele denne artikel er nr. 1 i en serie - og den skal derfor fra første færd placeres i en boks el. lign., som antyder den fortløbne kronikkarakter. Serien placeres sikkert bedst under "Forhandlere"))

Sådan overlever du

som netværksintegrator

Af Keith Humphreys

Netværksintegratorens fremtid ser blakket ud, fordi de grundlæggende kompetencer, som han besidder, er ved at blive undergravet.

Forholdet mellem integratoren og kunden trues af de producenter, hvis varer integratoren ellers lever af at sælge. Dertil kommer, at serviceindtægterne er under angreb fra servicespecialister, som dækker flere forskellige fabrikater.

Ligeså skadeligt – om end mindre overraskende - er det faktum, at integratorerne også trues af voksende netværkskanaler som teleselskaber og storkunde-forhandlere.

Den forretningsmodel, en netværksintegrator arbejder efter, er ikke helt ligetil. Integratoren er nødt til at besidde både en kombination af effektiv logistik til levering af varerne, evner som konsulent på niveau med et decideret konsulentfirma og servicekompetence på en række specialområder. Hertil kommer så de brede krav som viden om ledelse, salg og marketing samt administration af infrastruktur.

Måske ligger løsningen i konvergens. Peter George, vicepræsident i Nortel Networks EMEAs enterprise-division, forudsiger, at flere og flere virksomheder i Europa vil outsource deres datanetværk.

- Vi vil komme til at se, at telefonselskaber og Internetudbydere forsøger at erobre kerneteknologierne på dette område. Og det sker gennem teknisk undervisning af staben, strategiske partnerskaber og ved at opkøbe netværksfirmaer, siger han.

Det forklarer, hvorfor virksomheder, der leverer udstyr til teleindustrien, har vist så stor interesse i deres "brødre" inden for dataindustrien - for eksempel Northern Telecoms interesse i Bay Networks, Nokias i Ipsilon, Lucent's i Ascend, Ericssons i ACC og Alcatels i Xylan.

Det, det gælder om for IT-kanalens spillere, er at udpege det vindende par. Når det er gjort, skal de sikre sig, at producenterne vælger IT-kanalens "rute" frem for teleudstyrskanalen. For der er helt sikkert, at konkurrenterne i telekanalen bevæger sig i retning af konvergens. EuroLAN Research interviewede for nylig 100 leverandører i telekanalen, og over halvdelen af dem var begyndt at konvergere IT og tele.

Fjendens kundedatabaser

Der er ingen tvivl om, at televirksomheder i højere og højere grad truer integratorerne på brødet, for televirksomhederne har simpelt hen bedre

kundedatabaser. EuroLAN Research forudsiger, at mængden af netværksprodukter solgt gennem televirksomheder vil blive fordoblet til 14 procent i løbet af år 2000. Men som Peter George også antydede, er der ikke tilstrækkeligt mange kvalificerede medarbejdere i telesektoren til at udføre implementationen, så kanalinvolvering vil igen blive nødvendigt.

Imidlertid er der ikke mange ekspansionsmuligheder i at indgå som partnere i denne slags forretninger. Nej, de nye muligheder ligger i selv at kunne levere komplette løsninger, der integrerer voice og data. Jeg er overbevist om, at televirksomhederne vil outsource hovedparten af installationsarbejdet.

Her på EuroLAN Research mener vi, at det netop er denne type muligheder, netværksintegratorer skal holde øje med, hvis de vil undgå at blive mast. Løsningen i dag er måske at tage et lille skridt i retning af telefoni og VoIP (Voice over IP). Men netværksintegratorens fremtidige udseende vil uundgåeligt forandre sig fuldstændigt. Vi vil i den kommende serie af artikler undersøge, på hvilken måde dette helt konkret vil ske.

((Boks i boksen m. papirfoto af Keith Humphreys. Denne boks skal muligvis sidde))

Fremtidens integrator

Hvor bevæger salgskanalen sig hen, når det drejer sig om netværksintegration? Det svarer Keith Humphreys på i en række artikler i CRN. Denne artikel er den første i serien. Keith Humphreys er konsulent i EuroLAN Research Ltd., en britisk virksomhed, der har specialiseret sig i at følge udviklingen på det europæiske netværksområde.

((Hele denne artikel er nr. 2 Eurolan-serien))

Integratorerne tvinges til at vælge bestemte producenter

Af Keith Humphreys

Her i anden del af serien om netværksintegratorens fremtid kommer Keith Humphreys ind på problemet med producenter, der forsøger at styre integratorens produktvalg.

Kanalpartnere ligger ofte under for et produktpres fra producenterne. For netværksintegratorerne betyder det, at de har svært ved at blive "producentuafhængige". De enkelte, store netværksproducenter presser på for at få integratoren til give netop deres produkter en status som anbefalet i alle de produktkategorier, producenten repræsenterer. For eksempel presser Cisco Systems sine kanalpartnere til at benytte en "fuld Cisco-model", hvor man kun foreslår kunderne Ciscos produkter.

Netværksintegratorerne hævder ofte, at de er uafhængige af specifikke producentinteresser, men der er mest af alt tale om en markedspositionering i forhold til potentielle kunder. Det er meget sjældent, at en netværksintegrator opnår en salgs- og supportkompetence, som rækker til mere end de to eller tre største netværksproducenter.

Kun helt store integratorer - i Europa for eksempel Siemens - er i stand til at opnå de højeste certificeringsniveauer for både 3Com, Nortel Networks, Cabletron og Cisco Systems. Det skyldes naturligvis det høje investeringsniveau, at nærmest ingen integrator har lyst til at udvide sin produktlinje til at omfatte flere end disse fire producenter.

Og omkostningerne er virkelig voldsomme. En national integrator - med internationale ambitioner - som er certificeret på højeste niveau hos 3Com og Nortel Networks - besluttede for nylig at inkludere Cisco i sin højeste linje. Denne integrator anslog omkostningerne ved at nå højeste certificeringsniveau til over 350.000 kroner.

Ofte opmuntres integratorerne ligefrem til at fokusere på en bestemt producents varer frem for konkurrenternes produkter. Integratorens loyalitet belønnes på flere måder - for eksempel i form af ekstra nedslag i prisen eller en rabat baseret på en forpligtelse til kun at føre den specifikke producents produkter. Men der kan også løbe andre tillægsydelse på. Eksempelvis sker det ofte, at et partnerskab indebærer, at producentens salgsfolk arbejder for integratoren. Og de førende netværksproducenter kan have mange lokale salgsfolk (i Storbritannien typisk op til 25). Så hvis man indgår et egentligt partnerskab med dem, kan man som integrator opnå store fordele. Disse "direkte" salgsfolk bliver belønnet for det salg, som de opnår gennem kanalpartnere.

Det er dog ikke altid, at producentens salgspersonale er involveret i salget. En italiensk integrator forklarede til EuroLAN Research, at på nutidens store markeder skal en kanalpartner være parat til at kæmpe imod ikke blot producentens konkurrenter, men også producentens øvrige kanalpartnere. Nogle producenter har det mere kortsigtede mål, at de vil erobre en handel, ligegyldigt hvilken integrator der får aftalen. Producenten sikrer sin indtjeningsmargin på den ene eller den anden af de nævnte måde.

Kunderne vil have én løsning

Ifølge Cisco Systems forlanger kunderne "end to end"-løsninger. I Nordamerika bestemmer 60 procent af kunderne sig for kun at have en leverandør, oplyser John Chambers, der er Ciscos øverste leder. Faktisk hævder han, at kun én af alle de kunder, han talte med sidste år (han nævner selv Bloomberg, investeringsfirmaet, som denne kunde), er anderledes på dette punkt og forlanger det bedste produkt på hvert eneste område, og at det ønsker flere leverandører af udstyr.

Integratorerne stiller selvfølgelig det spørgsmål, om en topcertificering betaler sig tilbage. Og selv om kunderne måske godt kan se logikken i "end to end"-løsninger, kunne de godt finde på at spørge, om det at repræsentere én producent kan betragtes som "integration". Det er ting, man som integrator skal huske at tænke på, før man vælger en strategi, hvor man kun sælger ét fabrikat.

((Boks i boksen m. papirfoto af Keith Humphreys. Denne boks skal muligvis sidde))

Fremtidens integrator

Hvor bevæger salgskanalen sig hen, når det drejer sig om netværksintegration? Det svarer Keith Humphreys på i en række artikler i CRN. Denne artikel er den anden i serien. Keith Humphreys er konsulent i EuroLAN Research Ltd. - en britisk

virksomhed, der har specialiseret sig i at følge udviklingen på det europæiske netværksområde.

Hvor meget skal integratoren satse på service?

Af Keith Humphreys

I den tredje artikel i serien om netværksintegratorernes fremtid ser vi på, hvor stor vægt man bør lægge på service.

I de sidste syv år har EuroLAN Research undersøgt udviklingen for en stor del af de europæiske netværksintegratorer og netværks-VAR'er. Og her er det bemærkelsesværdigt, at en stadigt voksende del af den samlede omsætning kommer fra service. I 1993 androg service 30 procent af den samlede omsætning for netværksintegratorer. I dag er tallet 36 procent.

Denne vækst i service skyldes ikke kun behovet for at finde erstatning for tabte marginer ved salg af hardware, software og netværksprodukter. Men service "slavebinder også kunden". Dette udtryk, som jeg hørte hos en ansat i Cabletron, beskriver den kundekontrol, man opnår med service. Kundens afhængighed giver kanalpartneren mulighed for at få fuldt udbytte af forholdet, at få udbyttet af kunden til at vokse efter princippet "hellere så end jage".

Men en forretningsmodel, der bygger på service som en central del, kræver en helt anden tilgang end den idé, man måske oprindeligt har bygget på. Den oprindelige plan hos mange netværksfirmaer byggede hovedsageligt på at sælge en producent's netværksvarer - og at få et afkast på disse produkter. Serviceydelser er langt mere menneskebaserede og kræver til at begynde med en høj investering i personalerekruttering og -træning. Og der er høje løbende udgifter på personale.

Faren ligger i at foretage investeringen og så ikke nå op på den ventede serviceomsætning. Det skyldes ikke så meget, at man ikke får fat i tilstrækkelig mange kunder; problemerne skyldes snarere forhold, som kanalpartneren ikke selv kan kontrollere direkte.

Konkurrence fra producenterne

Der er adskillige trusler. Den første kommer fra de netværksproducenter, kanalpartneren repræsenterer. På postsale-området konkurrerer producenterne mere og mere med deres kanalpartnere, når det drejer sig om vedligeholdelse eller reparation af pludseligt opståede fejl - break/fix, som nogle producenter kalder det.

De store netværksproducenter pålægger deres kanalpartnere en servicebetaling for at give adgang til teknisk support eller for at håndtere levering af reservedele.

Nogle af dem, for eksempel 3Com og Nortel Networks, forhandler om betalingen, mens andre, som Cisco, opkræver en fast procentdel af alle produkter. Cisco har dog på det seneste udviklet en mere fleksibel model og har for nylig annonceret, at 3x3 servicefee'en (3 procent over de første tre år) ophører for nogle eller alle

partnerkunder. Bagdelen ved denne ordning har været, at den har givet Cisco kontrol over de accounts, som integratorerne opnår fra support.

Men den største trussel kommer nok fra de serviceorienterede virksomheder, som vokser frem i disse år - firmaer som Unisys og Getronics. Disse specialister vinder tit store ordrer, fordi de har en global udbredelse. Evnen til at yde onsite-support inden for to timer, hvis netværket går ned, er en af deres stærke sider kombineret med muligheden for at give multiplatform-support.

Så integratorerne bliver altså truet fra to sider. Indefra, fordi de skal vænne sig til en ny forretningsmodel. Og udefra, hvor truslerne kommer fra forhold, som ligger uden for integratorernes kontrol.

((Boks))

Fremtidens integrator

Hvor bevæger salgskanalen sig hen, når det drejer sig om netværksintegration? Det svarer Keith Humphreys på i en række artikler i CRN. Denne artikel er den tredje i serien. Keith Humphreys er konsulent i EuroLAN Research Ltd. - en britisk virksomhed, der har specialiseret sig i at følge udviklingen på det europæiske netværksområde.

Konsulenterne kommer - og tager dine indtægter!

Af Keith Humphreys

I fjerde del af serien om netværksintegratorernes fremtid handler det om truslen fra konsulentfirmaerne og fra producenter, som erobrer pre-sale.

Som om der ikke er trusler nok i forvejen, må netværksintegratorerne nu også forholde sig til et øget tryk mod pre-sale indtjeningen. Ja, den er faktisk mere truet end post-sale delen. Pre-sale ydelser er netop det, som giver den store forskel mellem netværksintegratorer og andre forhandlere af netværksprodukter. Det er de pre-sale ydelser, som netværksintegratoren kan tilbyde, der tiltrækker og fastholder kunderne.

Den første trussel kommer fra de traditionelle, revisionsbaserede servicevirksomheder med konsulentdivisioner såsom PriceWaterhouseCoopers. Så er der specialiserede konsulentvirksomheder som Logica og Cap Gemini. Endelig er der truslen fra netværksproducenterne selv, som er i stand til at stille med konsulenthold. Og denne sidste trussel er sandsynligvis den største.

De store netværksproducenter tilbyder store firmaer pre-sale hjælp i alle mulige former - lige fra projektdefinition over netværksdesign til netværkskonfiguration.

Men dette er jo lige præcis den kompetence, som netværksintegratorerne har specialiseret sig i at levere, og som de har anvendt betydelig kapital og arbejdskraft på at opbygge. Integratorerne har måske betragtet pre-sale delen som tabsgivende og har derfor været lettede over, at producenterne tilbyder deres assistance. Men det er en stor fejl. Det er jo netop netværksintegratorernes

kernekompetence, som på den måde bliver undermineret af producenterne. Producenterne er ivrige efter at arbejde direkte med de store firmaer for at sikre sig maksimal gennemslagskraft, når det drejer sig om store netværksprojekter.

Ciscos "High Touch"-model

For eksempel har Cisco indført en såkaldt "High Touch"-salgsmodel, hvor Cisco går aktivt ind allerede i pre-sale fasen. John Chambers, der er Cisco Systems administrerende direktør og præsident, oplyste for nylig, at denne model har haft en voldsom effekt på Ciscos indtjening.

Årsagen til at Cisco har indført "High Touch" er, at integratorer sjældent foreslår en fuld Cisco-model - at de sjældent sælger Cisco fra den ene ende af nettet til den anden. Cisco har draget en logisk konklusion og benytter sine egne konsulenter til at opbygge en "High Touch"-salgsstyrke - i stedet for partnere - for at sikre sig, at kunderne køber en "Full Cisco"-pakke.

I den anden ende af skalaen bevæger de revisionsbaserede virksomheder, der ikke er bange for at tage sig godt betalt, sig ind på netværksområdet. Konsulenttjenester er i større vækst end revisionsbaseret arbejde, og kunderne forlanger i dag at kunne få en hel række forskellige services fra én virksomhed. Konsulenternes store styrke er deres producentuafhængighed og deres upartiskhed. På den måde arbejder de lige modsat producenterne, som ønsker at sælge deres egne produkter gennem hele netværket.

Cisco gik endnu mere i retning af service i august, da firmaet investerede én milliard dollar i konsulentfirmaet KPMG, hvilket tilførte Cisco yderligere 4000 konsulenter. Lucent Technologies gik endnu videre og købte INS for 3,7 milliarder dollar.

I dag kommer den største trussel mod netværksintegratorer fra Unisys og Getronics, men situationen spidser yderligere til, når Lucent NetCare og KPMG Internet går over Atlanten.