

# Odlučnom vizijom do konkurentne IT robe

*Iako se stalnim žalopijkama srpskog IT sektora o pasivnosti izvršne vlasti i hajdučijama Telekomu u stvaranju uslova za implementaciju informatičkog društva ne može mnogo prigovoriti, jedan pogled iz nezavisne vizure bi veoma brzo mogao da pokaže i da domaće IT firme nisu sasvim spremne za sve njegove izazove. Sve slabosti domaćeg tržišta IT proizvoda, ali i ogroman trgovinski deficit Srbije otvaraju prostor za planiranje izvoznih aktivnosti – pameti, proizvoda i usluga. Da li smo spremni za to ?*

Iskustva globalnog IT sektora govore više od hiljadu skupova, savetovanja, "projekata" i strategija raznih vladinih i nevladinih organizacija. Zabluda o "izvozu srpske pameti" srpsku IT scenu drže u začaranom krugu već godinama. I pored snažnog entuzijazma, potkrepljenog tradicionalnim osećanjem "nacionalne superiornosti", iluzije o domaćem talentu i kvalitetu domaćeg softvera se veoma često ruše na prvoj granici. Godine izolacije i zabluda o samoodrživosti domaće ekonomije su dovele do toga da previđamo veoma važne hendikepe kao što su nepoznavanje zapadne poslovne etike, nedostatak kulture komunikacije i zapostavljanje određenih poslovnih komponenti. Oni mogu veoma lako ugroziti objektivno dobru ideju, tehnologiju ili proizvod koju želite da plasirate stranom partneru.

Sa druge strane, pragmatičnost sive ekonomije razvija opasne zablude o pravim vrednostima na tržištu. Čak i obrazovaniji IT sektor kao vrh svoje ponude stranom partneru ističe "odličnu ideju", "superiornu tehnologiju" i "brojne reference", dok na pitanja o uvedenom ISO sistemu kvaliteta ili CMM nivou, nema odgovor.

Na "poremećaje" sistema vrednosti utiču i specifične okolnosti potražnje na domaćem IT tržištu. Država, kao glavni kupac IT sektora u tranziciji, kasni sa *e-government* projektima, a sumnjive okolnosti pod kojima je ostvareno strateško partnerstvo sa Microsoftom se sada reflektuju na težak položaj ili čak diskvalifikaciju drugih tehnologija u sistemima državne uprave i lokalne samouprave. Tako, ogroman potencijal domaće *open-source* razvojne scene ostaje skoro potpuno neiskorišćen. Velike korporacije uglavnom uvoze softver, dok se sektor malih i srednjih preduzeća, kao mesto najvećih očekivanja IT industrije, tek nalazi u investicionom razvoju, opterećen skupim kreditima i velikim očekivanjima. U ovakvim okolnostima, domaći IT sektor nije do sada imao šansu da se etablira ni kao pogonska snaga domaće privrede, a kamoli - da oseti slast ozbiljnijeg deviznog priliva i nepodnošljive lakoće poslovanja u globalnoj ekonomiji znanja.

S obzirom na to da država u ovom trenutku očigledno ne može da igra ulogu inhibitora srpskog IT potencijala, i da tržište na kome on može profitno da živi gotovo da i ne postoji, postavlja se pitanje – šta nam je ostalo ? Da li izvoz srpske IT pameti može pomoći da se ova ekonomska elita konačno izdigne iznad muka sa PDV-om i zaštitom intelektualne svojine, skupih kredita, nemuštih zakona, sveopšte korupcije i ostalih balkanskih tranzicionih specijaliteta u kojima se pragmatični informatičari nikad nisu snalazili najbolje ?

## **Mainstream srpske IT ponude**

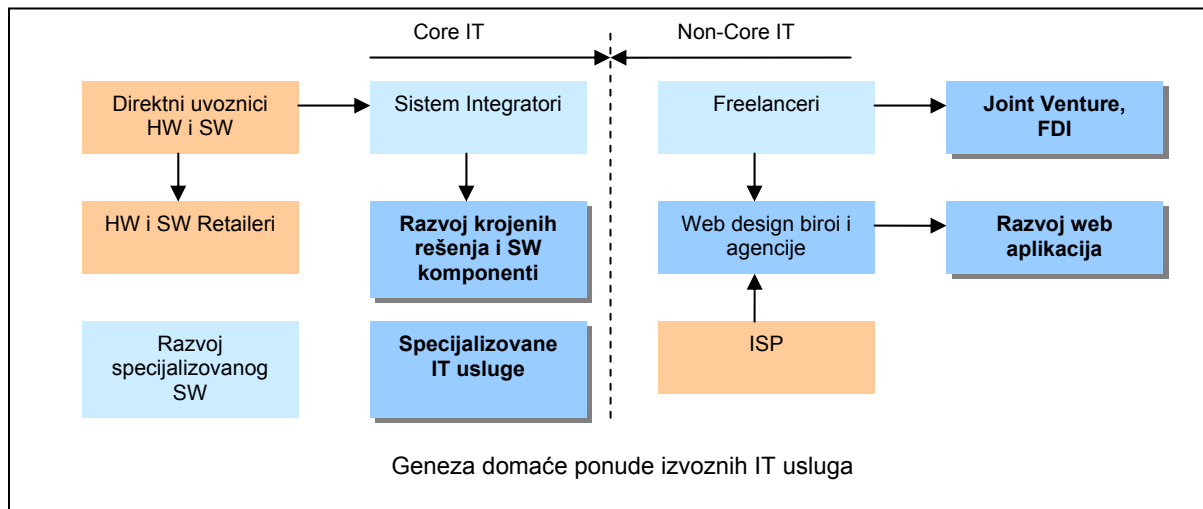
Postojeću sliku srpske ICT scene čine pretežno mala i srednja preduzeća kojima je to osnovna i jedina delatnost, zatim informacioni centri velikih privrednih sistema i, konačno, univerzitet. Najveći deo preduzeća čine ona koji se bave izradom softvera. Prema IDC (tržišna analiza i kretanje ICT sektora u Srbiji), ICT sektor raste prema godišnjoj ukupnoj stopi (CAGR) od 18.3 % godišnje (340 mil.\$ u 2003), sa projektovanim petogodišnjim rastom od 16.8 % godišnje. Regionalno gledano, sektor je najprisutniji u Beogradu (56%), zatim Vojvodini (15%), Nišu (13%) i ostalim gradovima (16%). Ilustracije radi, globalna stopa rasta, prema IDC-u, je 6%, dok EITO predviđa rast IT sektora u jugoistočnoj Evropi od 8.1% (pre svega zahvaljujući novim zemljama članicama EU) i 3% u Evropskoj Uniji.

Ova stopa rasta deluje zaista veoma impresivno, ali je njeno poreklo promet hardvera i komercijalnog softvera, koji čine čak 70% tržišta u ICT sektoru. To je i očekivano, s obzirom na to da su liberalna poreska politika države do 1. januara 2005, ali i razvoj Interneta omogućili brzi rast ovog tržišta. Uvođenje PDV sistema će, na žalost, verovatno uticati na to da predviđena stopa rasta u 2005-oj bude izneverena.

Kakve su početne pozicije srpskog IT sektora naspram globalnog tržišta ? Da li je naše znanje konkurentno na prostorima na kojima rade najveći kupci IT usluga i proizvoda ?

Promet hardverom i komercijalnim softverom ima specifičnu ulogu u IT sektoru jer u njemu ima veoma malo dodate vrednosti, što je kontradiktorno sa uobičajenom predstavom o intelektualnom potencijalu ove industrije. Ipak, veliki obim ovog prometa otvara brisani prostor za jednu drugu IT delatnost od koje će se u Srbiji u narednom periodu zarađivati veoma dobro – **sistem integraciju**. Nakon što su uvoznici računara uradili prvo pregrupisanje u IT sektoru, time što su krenuli sa odvajanjem maloprodaje, danas počinju da profilišu svoju ponudu i nude **gotova rešenja** posredstvom firmi – sistem integratora, koje su ćerke njihovih matičnih preduzeća ili češće, saradnici. Iako sektor sistem integracije nema dovoljno izvoznog potencijala, njegov rast će

prestrukturirati IT sektor u razvojnom smeru – sve veća potreba za krojenim gotovim rešenjima, lokalizovanim, prilagođenim domaćem zakonodavstvu i potrebama lokalnog tržišta će otvoriti nova radna mesta za programere. S obzirom na to da je veoma očigledno da će Microsoft progutati i naše tržište, razvoj će se pretežno oslanjati na njegove tehnologije. I, eto zdravih malih firmi za razvoj softvera, nastalih na velikom iskustvu evolucije domaćeg IT sektora, spremnih i za zapadna pravila igre.



Drugu liniju fronta potencijalnih izvoznika domaće IT pameti čine već stabilne firme čija je osnovna delatnost izrada i održavanje specijalizovanih sistema, kao što su računovodstveni softver, koji prerasta u stabilne, primenjene ERP sisteme, bankarski i medicinski softver, itd. Ovakve firme uglavnom nemaju interesa za *outsourcing* svojih kapaciteta, ali su veoma zainteresovane za direktan izvoz svojih gotovih rešenja. S obzirom na specifičnost poslovnog okruženja za koje je ovakav softver projektovan, proces potreban da se on učini konkurentnim na zapadnom tržištu se smatra skoro nemogućom misijom. Ovu tvrdnju potkrepljuje i činjenica da su ovakvi specijalizovani sistemi deo osnovnih - core IT funkcija poslovnog sistema naručioca, sa kojima on ne sme da reskira evaluiranjem novog proizvoda, nove firme iz rizičnog regiona.

Odličnu perspektivu na zapadnom tržištu imaju mali biroi koji se bave specijalizovanim IT uslugama u delatnostima koje nemaju primarnu IT funkciju. Izrada kompjuterskih animacija, modeliranje ili čak, projektovanje mašinskih i građevinskih konstrukcija i komponenti uz pomoć CAD/CAPP/CAM (*Computer-Aided Design, Process Planning, Manufacturing*) sistema, digitalizacija tehničke dokumentacije, i dr. imaju veliki izvozni potencijal. Iako je za otvaranje ovakvog biroa potrebna mnogo veća investicija od klasične razvojne IT firme (skupe licence za specijalizovani SW, oprema), a tražnja na tržištu neuporedivo manja od tražnje za npr. web aplikacijama, kvalitet i pouzdanost mogu doneti dugoročne ugovore o saradnji sa izuzetnim finansijskim efektima.

Konačno, solidan broj *freelancera* - IT heroja, koji već ima dosta iskustva u radu sa klijentima sa zapada, akviziciju projekata vrši agresivnim *email marketingom*, posredstvom specijalizovanih sajtova – berzi IT poslova, kao što je [www.elance.com](http://www.elance.com) i učestvuje u specijalizovanim internet forumima. Strukturu poslova pretežno čine usluge *web designa* i izrade korporativnog vizuelnog identiteta, a zatim i programiranje web aplikacija – sajtova i opštih i specijalizovanih portala sa *Content Management* sistemima. Na žalost, samo manji deo *freelancera* dobija drugi posao od istog naručioca. Uređeno razvojno okruženje sa definisanim procesima koje bi klijentu dalo uvid u svaki segment projekta u toku, sistem kvaliteta koji će osigurati upotrebljive rezultate u roku i bez prekoračenja budžeta su komponente biznisa koje ovaj segment *vendor* IT usluga nije sposoban da obezbedi. Veoma mali deo ovih avantura se nastavlja uspešno i to - otvaranjem manje agencije ili biroa ili osnivanjem zajedničkog preduzeća (*joint venture*) sa naručiocem sa kojim je u međuvremenu ostvarena uspešna saradnja. Bez obzira na minoran uticaj na tržišnu ponudu, značaj ovog segmenta je veliki jer se stvara baza iskusnih programera koji su izvodili veći broj ozbiljnih IT projekata.

## Šta se očekuje od države ?

Usled pasivnosti države, niz izolovanih pokušaja za povećanje konkurentnosti i izvoznog potencijala iz vladinog i nevladinog sektora, ima veoma ograničeni domet. Naime, finansiranjem pojedinačnih projekata (iza kojih stoje čak i veoma dobre ideje), postižu se samo sporedni efekti, koji će ostati na margini sektora sve dok se sistemskim merama ne stvore uslovi za ozbiljniji rast.

**Liberalizacija poslovanja u sektoru.** Kruna strateške politike razvoja IT sektora jednog od tigrova globalne IT industrije, Republike Irske, bila je uspostavljanje povoljne poslovne i fiskalne klime. Ovakve okolnosti su velike američke kompanije prepoznale kao kanal za prodor na evropsko tržište i direktnim ulaganjima za izuzetno kratko vreme, stvorile najkonkurentniju softversku industriju na svetu. Danas, jedan od naših najdragocenijih *teasera* za privlačenje direktnih stranih investicija predstavljaju *Ugovori o slobodnoj trgovini* sa Zajednicom nezavisnih država i Ukrajinom. Ovo ogromno tržište u ekspanziji privlači investitore iz celog sveta, između ostalih i IT kompanije, uglavnom u onoj meri u kojoj se lokalne vlasti odlučno i iskreno bore protiv piraterije.

Ova prilika, ali i veliki intelektualni potencijal u sprezi za velikom potražnjom outsourcing usluga, mora biti motiv državi da krene u hrabru i snažnu liberalizaciju uslova poslovanja u segmentu čistih industrija, kao što je ICT i da prepozna investicioni potencijal IT *off-shore* zona sa posebno razvijenom infrastrukturom. Da li ovo možemo očekivati od vlade koja, uprkos izuzetno snažnim zahtevima javnosti i dalje izbegava da promet računara oporezuje povlašćenom stopom PDV-a od 8% ?

**Infrastruktura.** Završetak digitalizacije u gradovima, brži linkovi Telekoma prema inostranim nadprovajderima, omasovljenje *broadband* tehnologija i okončanje *VoIP* cirkusa su samo vrh ledenog brega koji će omogućiti nesmetanu kolaboraciju putem video konferencija i jeftinih međunarodnih razgovora sa inostranim partnerima. Snažan uticaj države na investiranje Telekoma mora biti deo državne strategije za uspostavljanje informatičkog društva i ne tiče se samo poboljšanja investicione klime.

Sa druge strane, država može i treba da nađe načina da finansira praksu otvaranja tehnoloških inkubatora, čiji je zadatak da bez ikakve nadoknade pomognu sazrevanje određene poslovne ideje ili inovacije u profitabilan posao, infrastrukturnom podrškom u marketinškom, računovodstvenom i pravnom sektoru.

**Poslovno zakonodavstvo i vladavina prava.** Jedna od osnovnih tekovina demokratskog društva - vladavina prava, mora iz političkih govora prerasti u neumitnu i transparentnu praksu. Svojevremeno uporno ignorisanje izvršnih sudskih presuda na štetu Telekoma, donetih nakon prvih *VoIP* afera je veoma snažno odjeknulo u javnosti, a pominje se u dobrom delu "izveštaja" raznih međunarodnih institucija o stanju u sektoru, namenjenih upravo investitorima.

Iako je zakonodavstvo iz sfere intelektualne svojine na republičkom i saveznom nivou usaglašeno, već su uočeni veliki problemi u sporovima za koje su ovi zakoni nadležni. Osnivanjem specijalnih odeljenja sudova za sporove iz oblasti intelektualne svojine, sa posebno obučanim sudijama, stvorili bi se uslovi za mnogo efikasnije i pravednije procesuiranje.

Od ozbiljnijih nedostataka, inače veoma dobro ocenjenog, domaćeg poslovnog zakonodavstva, najčešće se pominju kontroverzni Zakon o radu i nedostatak institucije notara (iako se odavno priča da je Zakon o notarima napisan i spremljen).

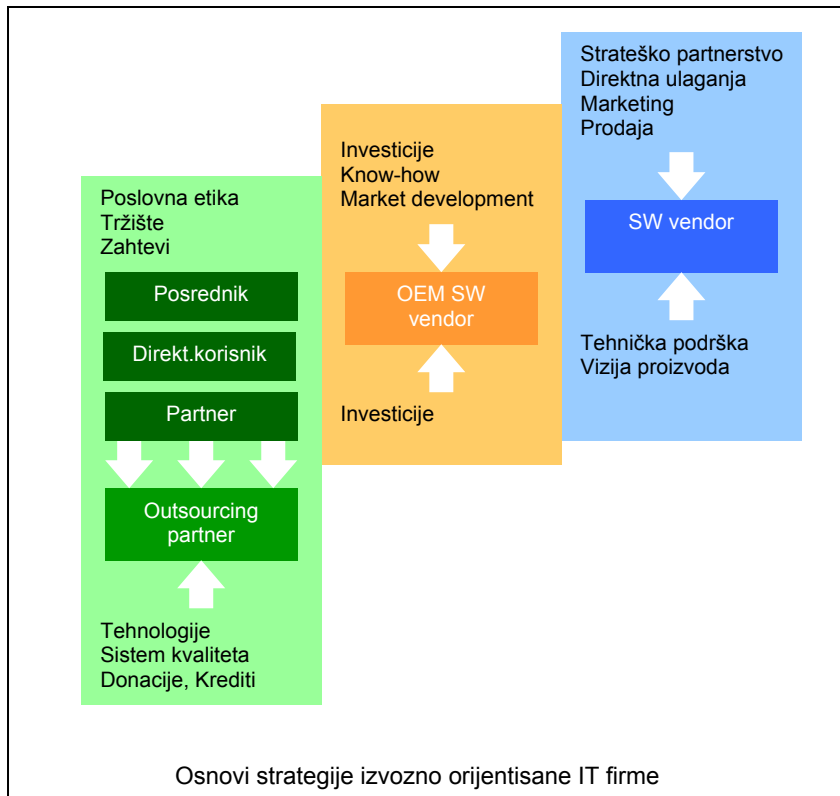
**Uloga univerziteta.** Potpuno suprotno očekivanjima, uloga univerziteta u IT sektoru u Srbiji je danas, uprkos svetlim izuzecima, minorna. Zastareli programi i unutrašnji otpor reformi su ozbiljna brana konkurentnosti domaće IT ponude na globalnom tržištu.

Pokušaj Ministarstva za nauku da, kroz investiranje u Inovacione centre, pomogne razvojnu komponentu univerziteta, upravo u IT sektoru, u poslednje dve godine nije dao skoro nikakve rezultate.

IT sektor zahteva stručnjake multidisciplinarnog obrazovanja sa opštim tehnološkim veštinama, ali i znanjem upravljanja projektima i kvalitetom, kao i specijalističkim znanjem o primeni IT u određenim vertikalnim industrijskim segmentima (bankarski sektor, e-government, medicina, ERP sistemi, CRM sistemi,...). Univerziteti, kroz svoje nastavne planove i programe nisu sposobni da stvore radnu snagu ovakvih kvalifikacija. Država mora da snažno podrži praksu otvaranja privatnih fakulteta i univerziteta i poveća konkurenciju na tržištu obrazovanja.

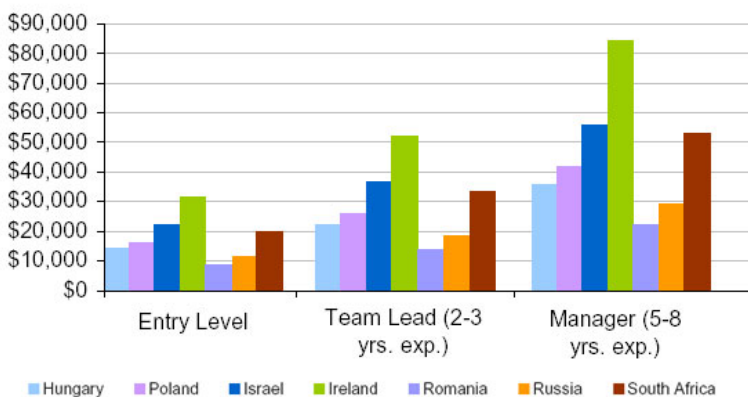
## Vizijom do izvoznog proizvoda

Već neko vreme, kroz aktivnosti Privredne komore Srbije i Agencije za unapređenje izvoza (SIEPA), ali i *share-cost* donacije SEDP, programa USAID za podizanje konkurentnosti srpskog preduzetništva, domaće IT firme imaju priliku da svoje proizvode predstave na velikim sajamskim manifestacijama. Ispostavlja se da domet ovakvog nastupa, u najmanju ruku, ne opravdava ukupna uložena sredstva. To ne znači da je domaći softver loš, već da su pravila igre sasvim drugačija. Izvoz IT proizvoda ili usluga ne sme da bude zbir izolovanih i nasumičnih poteza, već deo ozbiljne poslovne strategije sa jasnim ciljevima i merljivim rezultatima. Ova strategija predstavlja pregled aktivnosti u cilju ostvarivanja i sazrevanja poslovnih relacija sa inostranim partnerima, vendorima IT usluga na globalnom tržištu.



Na slici je prikazan jedan model poslovne strategije za podizanje globalne konkurentnosti preduzeća čija je primarna delatnost - razvoj u IT sektoru. Osnovne karakteristike ovog modela su mala ulaganja, mali rizici i niska stopa profita, a konačni cilj – sazrevanje izvoznog potencijala u sopstveni izvozni proizvod, sa infrastrukturnom podrškom stranog partnera.

Znanje kao vaš najvažniji kapital, u sprezi sa visokom svesti o vrednosti investicije u interni sistem kvaliteta i uređene **processe razvoja** i **processe transfera znanja** je najvažniji ulog za malu agenciju čiji je kratkoročni cilj da pruža usluge IT razvoja (*outsourcing*) stranim klijentima. Solidno stanje komunikacione infrastrukture (naročito, u odnosu na zemlje u okruženju – direktne konkurente), mogućnosti finansijske podrške iz nevladinog sektora, relativno niska cena rada (prosečno 10000-11000 USD neto), ali i najvažnije – dramatičan globalni porast trenda potražnje za *offshore/nearshore* uslugama, omogućavaju dobre početne pozicije za akviziciju prvih SLA (*Service Level Agreement*) ugovora.



#### Prosečne bruto plate IT specijalista u nekim zemljama

Iako se ovakvi ugovori sklapaju sa firmama čija je osnovna delatnost takođe IT razvoj, osnovni cilj u ovoj fazi treba da bude ostvarivanje poslovnih relacija sa firmama koje su **krajnji korisnici rezultata** vaše IT usluge ili razvijenog softvera. Pored boljih finansijskih efekata, svaki od vaših neposrednih stranih klijenata je oslonac za referentne marketinške akcije, usmerene ka industriji kojoj on pripada. Dalje, ostvarivanjem ovakve veze, vi imate priliku da prerastete ulogu pukog programerskog tima i odgovornim i pažljivim nastupom dobijete ulogu IT konsultanta – **tehničkog partnera** i, na taj način, vremenom postanete najveći korisnik IT budžeta firme.

Mnogo krupniji korak u evoluciji IT šampiona, predstavlja ostvarenje dugoročnog cilja strategije – izvoz **sopstvenog proizvoda**. Na zapadu je odavno prošlo vreme tehnološke histerije – IT industrija prelazi u oblast

održivog razvoja, diktiranog sa jedne strane potpuno proverenim tehnologijama, a sa druge – realno dimenzioniranim potrebama. 95% IT projekata je kratkoročnog dometa sa srednjim ili malim budžetom, a ciljevi su usmereni na tzv. *non-core* (sporedne) poslovne aktivnosti. U stabilnoj industriji, rizici nisu više prihvatljiva kategorija - vrednost proizvoda ili IT usluge koje je devedesetih krasio inovativni šarm i heroizam, sada određuju mnogo dosadniji parametri - **funkcionalnost, pouzdanost, kredibilitet i bezbednost**.

Funkcija proizvoda ili usluge mora imati svoje tržišno opravdanje. Zašto Gartnerovi IT izveštaji na 5-6 stranica sa velikim proredom koštaju na hiljade dolara ? Zato što predstavljaju savetodavno štivo za top menadžment najvećih kupaca softvera - u njima piše kakav će softver tržište moći i morati da apsorbuje u tačnom vremenskom periodu. Koliko danas vredi dobra ideja ? Dobar i brz algoritam, tehnološki superiorno jezgro neće impresionirati nikoga, ukoliko proizvod ne sadrži jednu jedinu, ubedljivu, kristalno jasnu poruku - "ja ću ubrzati, racionalizovati, pojeftiniti vaše poslovanje"!

Šta je garancija pouzdanosti softvera ? Sistem kvaliteta koji prožima sve faze životnog veka IT proizvoda – od razvoja, preko testiranja, do tehničke podrške i *release* plana. Da li je proizvod sertifikovan, da li je firma sertifikovana, da li su **proces** i sertifikovani ? Čak i ako formalni sertifikat ne postoji – da li postoji dokumentacija o postavljenim pravilima igre ?

Ponosni ste na vaše višegodišnje iskustvo u poslovanju, koje ste pretočili u uspešan računovodstveni sistem ? Ipak, ono ga ne čini kredibilnim IT proizvodom. Softver koji predstavlja podršku ključnim procesima poslovanja se ne kupuje zato što je jeftin ili dobar, na kraju krajeva, već jer ima kredibilne reference u određenom industrijskom segmentu. Kredibilitet znači i da menadžeri ne zamuckuju kada pokušaju da se prisete imena vašeg proizvoda. On znači da vas se konkurencija plaši, ali i da vas kopira. Da li mislite da imate dovoljno snage i novaca da kredibilitetom svog proizvoda srušite sve predrasude proistekle iz činjenice da on dolazi iz zemlje koju menadžeri znaju po ratovima ?

## Prećicom do softverskog brenda

Razvoj sopstvenog proizvoda namenjenog izvozu mora biti rezultat sinteze iskustava i stečenih znanja u saradnji sa stranim partnerima, ali pre svega - analize sektora industrije u kojoj je ostvareno partnerstvo sa klijentom. Aktivna saradnja sa klijentom, naspram pukog izvršavanja zadataka u bazičnom *outsourcingu*, je izvor najdragocenijeg znanja koje se može koristiti za definisanje budućeg proizvoda. Sa druge strane, niski prag osetljivosti zapadnog tržišta na značaj porekla proizvoda na njegov kredibilitet može da se prevaziđe tako što će njegovo poreklo ostati – **anonimno** !

*Outsourcing* proizvodnih delatnosti u ICT industriji je doveo do veoma rasprostranjenog modela poslovanja u kome firme koje poznajemo samo kao - **OEM** (*Original Equipment Manufacturer*), proizvode računarske komponente, a nekad i kompletne proizvode, koji se na tržištu pojavljuju brendirani nekim od najpoznatijih robnih marki, kao što su *Apple, Dell, Fujitsu Siemens, HP, IBM* i druge. Poslovni model distribucije *OEM softvera* je sličan, ali se karakteriše i svojim specifičnostima, vezanim za posebne pritiske u industriji razvoja softvera.

OEM ugovori su pogodni za male razvojne IT firme sa inovativnim proizvodom i kreativnim i fleksibilnim timom. Mali troškovi poslovanja ovakvih firmi omogućavaju investiranje u duge prodajne cikluse koje OEM model podrazumeva. OEM licencna konfiguracija je uobičajeno osiromašena verzija sopstvenog proizvoda firme sa API-jem za integrisanje u standardne softverske platforme u ciljnoj industriji. Selekcija njenih karakteristika podrazumeva prethodno prepoznavanje i ciljanje ograničenog broja softverskih proizvoda i njihovih *vendora* koji mogu steći tržišnu prednost integrisanjem vašeg softvera u svoj proizvod.

OEM model predstavlja samo jedan od kanala distribucije softvera. Iako su određeni konflikti između različitih kanala neizbežni, pažljivo planiranje ih može minimizirati. Sa druge strane, OEM kanal može povećati prodaju i u konvencionalnim kanalima – delovi softvera daju klijentu važan prvi uvid u vaš proizvod. Pored toga, OEM ugovori mogu značajno da utiču na kvalitet standardne konfiguracije sopstvenog softvera - licencirana OEM verzija je subjekat najstrožeg sistema kvaliteta, pri čemu uslovi u kojima ona funkcioniše značajno nadmašuju bilo koji plan testiranja ili eksploatacije. Konačno, teško je kvantifikovati sve prednosti koje stičete zajedničkim pojavljivanjem na tržištu sa partnerima, pozicioniranim visoko u industriji.

---

Kao osnovni deo strategije sazrevanja izvoznog potencijala razvojne IT firme, OEM ugovori mogu postati motor za povećanje konkurentnosti razvojnog segmenta srpskog IT sektora, ali i prelazna faza u ostvarenju konačne vizije – globalnog srpskog softverskog brenda. Intelektualni potencijal i kredibilitet koji se može steći sazrevanjem izvoznog potencijala može biti odličan osnov i za privlačenje investitora ili dobru akvizicionu ponudu. Više ovakvih afirmativnih primera će, konačno, dovesti do toga da srpski IT sektor dobije moćne prijatelje, a naši eksperti – priliku da se nađu na uzbudljivom putu ka globalnom IT tržištu.