

Борис Концевой: «Меняться надо, когда всё хорошо!»

[CEO INTETICS](#) ПРО ЮБИЛЕЙ – 11001, «ЧЁРНЫХ ЛЕБЕДЕЙ» И РАЗНЫЙ МАЙНДСЕТ СЛАВЯН

[Intetics](#) основали в Минске в 1995 году, на заре «беларусского аутсорсинга». Сегодня этот разработчик входит в топ-50 сильнейших мировых аутсорсинговых компаний. Компания продвигает принципы предиктивной разработки и минимизации технического долга. Выпускает сильные продукты: практически во всех немецких и японских автомобилях стоит навигационная карта Украины производства Intetics, разработка компании в прошлом году получила награду «Наилучший технологический проект в Африке», Intetics разработала омни-платформу для спортивного тотализатора, которой пользуются десятки миллионов человек. Список можно продолжать долго.



В начале 2020 года Intetics исполняется 25 лет. То, что бизнес все это время развивался, выходил из кризисных ям и рос, значит одно: в его главе стоит мудрый человек с нетривиальным мышлением. Борис Концевой, CEO Intetics, рассказывает о катастрофах в развитии компании, отношении к прогнозам и разнице между беларусами, украинцами и россиянами.

Борис, 25 лет назад термина «аутсорсинг» не было. И «офшорный аутстаффинг» появился позже. А Intetics уже была основана, почти одновременно с появлением веба. Как вы идентифицировали себя в первые годы работы, и как пришли к модели Remote In-Sourcing?

Это вопрос длиною в целую жизнь. Мы и 25 лет назад, и сейчас делаем одну вещь — разработку софта. А вот маркетинговая упаковка менялась постоянно. Было Custom Software Development, потом Web Design and Development, потом Offshore Dedicated Team (первая реакция на недоверие Запада к разработке софта в Восточной Европе).

Помнится, я как-то в году 1998 прохожу американскую границу. Пограничник традиционно спрашивает: «И чего ты сюда прешься?» (другими словами, конечно). Отвечаю: «Клиенты. Пишем софт». Он начинает хохотать в полный голос. Встает из своей стеклянной будки и на весь зал кричит другим погранцам: «Парни, он говорит, что пишет софт для Америки!». Все смеются и резвятся. Но ничего, пропускает.



Потом мы приспособились делать уже три оффера: софт, веб и аутстаффинг. А Remote In-Sourcing пришел уже как вершина аутстаффинга, где-то в 2011 году. Надо же было показать «кузькину мать» конкуренции. Народ потом «цитировал», т.е. без стеснения копировал. А сейчас все возвращается к истокам. Финально клиенты готовы слушать, верят в нашу экспертизу по разработке софтверных продуктов и систем.

Иногда начинающие IT-компании ставят телегу впереди лошади. Дайте совет таким предпринимателям и стартапам: кому и когда нужна стратегия и миссия? Как вы определяете их у себя?

Если честно, то миссия, в виде рекламной Mission Statement — и есть реклама. Вы это понимаете. Ваши сотрудники это понимают. И клиенты тоже. Зачем париться? Напишите, конечно, для порядка. И забудьте. А вот цель/стратегия, то, куда вы идете — полезная вещь. Она — как лакмусовая бумажка — классный валидатор всего, что делаете. Ближе? Правильно! Не совсем? (только честно!) — корректируйте!

Какой у вас подход к стратегическому планированию? Как к чему-то, что закладывается задолго и надолго, не терпит сильных изменений? Или как к гибкой дорожной карте, которая может (и должна) постоянно изменяться?

Стратегическое планирование — это методология, а не конкретная программа. Например, «Чикагская экономическая школа», «Азиатские тигры», «Антикоррупционные практики ООН» и т.д. Берите и делайте. Есть еще теория успеха общего и частных случаев. То же самое: берите и применяйте, было бы желание. И не столько желание, сколько Воля дойти до конца.

А вот интерпретация этого выражения по типу «я такой умный, что знаю как» — это или недалёковидность (т.е. глупость), или пропаганда. Никто не «такой умный», даже «Коммунистическая Партия Китая», чтобы сделать программу даже на шесть месяцев, и потом не внести ни одного изменения. Так не бывает. Жизнь всегда богаче нашего представления о ней. Поэтому да, я отношусь к планированию как к «дорожной карте» и цели, достигаемой только при правильном учете реальности и постоянных коррекциях.

Нассим Талеб скептически отзываясь о прогнозировании. Но без него нельзя строить бизнес: если идешь наугад, то и придешь непонятно куда. В Intetics больше как? «Прогноз нам строить и жить помогает» или «Прогноз сбывается, и не сбывается, успех приходит к нам порой не так»? Научились ли вы извлекать выгоду из хаоса?

Разобраться, что такое и как работает «Закон Подлости» — а Нассим Талеб именно это и делает — было бы великолепно! Это, на самом деле, правда: вы можете все отлично спланировать, а потом Аннушка разольет масло и вам отрежет голову трамваем. Я и не пытался.

Поставьте ориентир. Наш, например, в том, чтобы достичь 1000 человек в штате в 2020. Потом — войти в топ-10 программистских компаний Восточной Европы. Обозначьте такие точки на карте и идите к ним! Какие будут бампы на пути — кто знает? Напоремся — там и перейдем! В общем, решайте проблемы по мере их появления. А из хаоса ничего извлечь нельзя. А вот как усядется, проявится структура, те кто увидит ее первыми и получат преимущества.

Что отражает ваш бренд и лого? Какой код вы закладываете в них?

Я верю в натуральные эмоции. К 2003 году я был в IT-бизнесе 8 лет. Конкуренция уже сильно проявилась. Все IT-компании вокруг были или синими или, в крайнем случае, бирюзовыми. Мне просто надоел этот шаблон. Заодно после «броски» первого партнера хотелось подчеркнуть, что и бизнес должен и может быть этичным. Отсюда и наш теплый оранжевый цвет, и «Этика» в названии фирмы. (Intetics — это амальгама слов Internet. Technology. Ethics).



Между Восточной Европой и США большая разница в мышлении. Что вам приходилось менять в беларусском (и постсоветском) майндсете (вашем лично и сотрудников Intetics), чтобы успешно работать с клиентами со всего мира?

Ничего. Я, может, и пытался, но «изменить майндсет народа» не в моих силах. Я сильно надеюсь, что мне, по меньшей мере, удалось хотя бы показать место каждого в системе профессионалов в мире. Самое неприятное — это как раз демонстрация того, кто «родина слонов». Как тот американский пограничник, так и (очень часто) наши ребята. Спросите об их отношении к индейцам, пакистанцам, вьетнамцам. Неужели это правда, что Беларусь и Украина — «родина слонов»?

Водораздел проходит не в традиционных «реднековских» раскинутых пальцах, а в оценке от клиента. Если клиент сказал, что ты звезда, то тогда это так и есть! Очень сильно не люблю концепцию «позитивной самооценки». Давайте ориентироваться на оценки внешние!

А чем наш майндсет наоборот помогает? Есть ли какие-то особенности менталитета, которые делают белорусов конкурентными на мировом рынке?

Оптимистичная формулировка. Как вверху: получил одобрение клиента — молодец! (Кстати, простой тест: профиль в LinkedIn есть у каждого? Сколько у вас endorsements от клиентов, не от коллег? А среди восточнославянских народов, мое наблюдение о программистах такое (только не «закидывайте меня камнями»):

Беларусы. Наиболее упертые, с элементами индивидуального героизма. Мы (это и про меня — по ДНК-тесту я на 96% белорус) — люди наиболее организованные и слушающие.

Украинцы. Наиболее «дофенистичные», не сдвигаемые в своем мнении. Они индивидуально свободны, вплоть до хаоса — попробуй поуправляй!

Русские. Наиболее образованные и грамотные, но с наименьшей культурой обслуживания клиентов. Они — люди коллективные, иерархические, но считающие себя индивидуально свободными.

Еще раз — не «бейте меня камнями». Говорить о нациях — неблагодарное занятие. И это я еще не сказал об отношении к благам и деньгам. Хотя все это и так знают: тут уже жертва — у русских, скрупулезность до волоска — у украинцев, расчет — у белорусов. И все (для тех, кто поймет) действуют по модели «100 долларов деньгами никто не считает, хотя 100 долларов ни у кого нет».

Для сравнения, американцы (которые, на минутку, написали минимум 80-90% мирового софта) подходят к работе без эмоций любого вида. Дело есть дело. Садимся и делаем. Даже если нет ресурсов. Невзирая на расхожие легенды о «медленных», «тупых», «ничего не делающих» американцах, их результаты, и особенно митинги, — все же эффективнее, чем наши (хотя я, наверное, уже «in between»). В общем, американцы такие богатые не потому, что кого-то грабнули, а потому что заработали.

А вот офис Intetics на старте работы как раз ограбили. Если бы тогда партнеры не помогли купить новую технику, история компании могла бы выглядеть совсем иначе. Какие еще развилки и опасности были на пути? Какие выводы из них вы сделали?

Нам 25 лет. И это история успеха, правда? Уже то, что бизнес прожил столько, даже статистически — успех! Но эти 25 лет — это и история катастроф. Итак:

- 1995: первые 3 компьютера (дорогие, каждый — по цене квартиры в Минске) вынесены из офиса за 24 часа до заключения страхового полиса;
- 1999: разрыв с моноклиентом фирмы. Сокращение бизнеса с 60-ти до 20-ти человек;
- 2003: один из клиентов конвертировал 20% фирмы в свой офис. На самом деле это не совсем катастрофа, а опыт! Да и финансово тогда не пострадали;
- 2006: полная стагнация из-за внутренних разногласий;
- 2010: «отбор» четверти бизнеса из-за внутренних разногласий;
- 2012: повторение истории 2010! Но, что интересно, наш рост все равно превышал потери.



Говорят, что из катастроф нужно делать глубокие выводы и начинать перестройки. Наверное да, но в основном они очевидны и без катастроф. Например, страховка должна появляться вместе с ценностью, а не днем позже.

Катастрофы не повторяются. Даже похожие, как у нас в 2010-м и 2012-м, — были очень разными. Поэтому в таких случаях важно подняться, отряхнуться, и пойти дальше. Я люблю повторять за Ярославом Гашеком: «Никогда так не было, чтобы ничего не было». А вот перестройка точно нужна тогда, когда развитие начало замедляться. Это то, чего многие не понимают: меняться надо, когда все хорошо, а не когда все сгорело.

Какую самую большую ошибку вы допустили в Intetics за 25 лет? Чему вы научились, благодаря ей?

Я не верю в учебу на ошибках. Ошибку можно предотвратить только тогда, когда вы знаете, что собираетесь ошибиться. Но мы же никогда не собираемся сделать это осознанно? Упав, вы идете дальше, организовывая все с меньшей вероятностью ошибок. Но все равно ошибаетесь.



Я сейчас скажу, может быть, непонятную вещь: думаю, что я принял в жизни больше ошибочных, чем правильных решений. Как так? А вот так. **Важна не правильность первичного решения, а сам факт того, что вы приняли решение!** А потом уже реакция и коррекция — они доделают ваше движение вперед. Правда, это требует большой доли самокритики и гибкости. Если вы слишком любите себя и это все вокруг виноваты, то ничего никогда не будет.

Ну а по существу, моя самая большая ошибка — это доверие к людям. Но, не взирая на весь мордобой из-за этого, не буду ее исправлять.

«Данные — это новая нефть». Основой для предиктивной разработки становятся именно данные, глубокая аналитика?

Данные реально становятся, или уже стали, самым важным «сырьем». Но мы еще далеко не всегда знаем, как это сырье можно переработать. Высокая химия обработки углеводов тоже появилась не сразу. И мы учимся, будем учиться, и даже изобретать эту «высокую химию» в нашем ВРО-отделении. Наша же «предиктивная разработка» — она о софте. [Почитайте тут](#). И кстати, приглашаю всех софтверных инженеров присоединяться и вносить свой вклад.

Найдется ли место типичному аутсорсу «заказал-сделал» в будущем, или вся клиентская разработка будет предиктивно-предсказательной? Давайте доживем. Сильно надеюсь, что софтверная инженерия таки станет предиктивной!

Что вы думаете о перспективах AI и будущем IT-компаний в этом свете? Не превратятся ли они просто в немногочисленные сервисные бригады, обслуживающие нейросеть? AIntetics?

Не превратятся. Обработка данных, та самая «высокая химия», позволят автоматизировать очень много процессов. Возможно, и какие-то элементы программирования. Но я пока не вижу, как это может заменить человеческий мозг! Надеюсь, никто всерьез не поверил, что «I» в AI — это реально «intelligent». В программировании останется место для человека.

Борис, вы — пример и вдохновение для многих людей в Intetics. Есть ли такой человек (люди) у вас? У кого вы учитесь? Чьи идеи о бизнесе, технологиях, обществе вас драйвят?

Учусь я не столько у профессоров и менторов сколько у «аналитики из индустрии»: репорты, конференции, воркшопы, и т.п. А вот людей, которые оказали сильное, направляющее, поворотное влияние на меня, было много. Вот «самые-самые» (я не привожу родителей и свою семью, они подразумеваются автоматически):

- Мой брат — Валентин Концевой, определил выбор образования.
- Мой научный коллега, даже начальник на каком-то этапе — Сергей Добриневский, благодаря ему родилась компания.

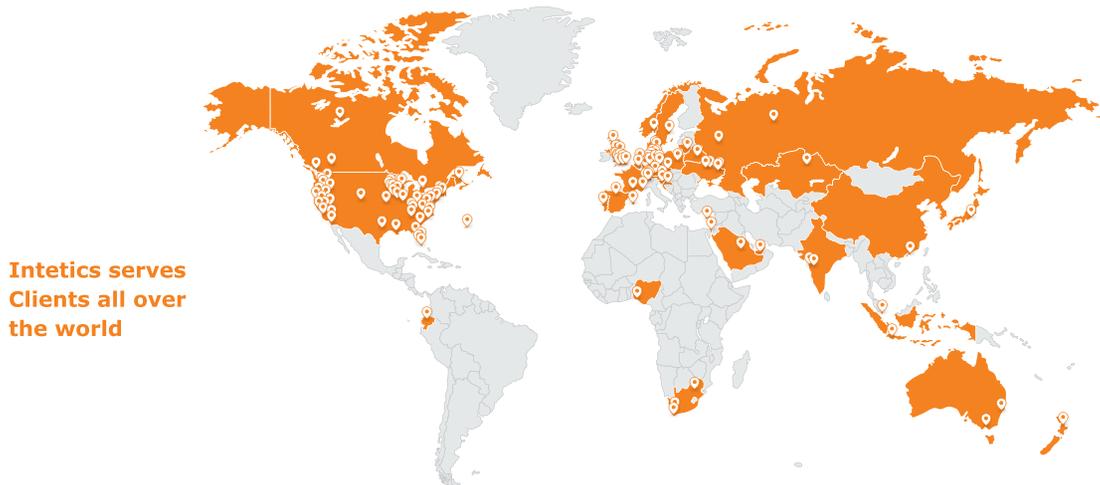
- Муж сестры подруги жены (!) и клиент — Семен Гантман, повлиял на переезд в Америку. Поддержка и мудрость.
- Коллега, сотрудник компании с 1995 года Анатолий Солтан — умнейший человек, определяющая поддержка в кризисе 1999 года и автоматизация начального маркетинга.
- Клиент, партнер и друг — Евгений Линецкий, умнейший человек, мыслящий где-то на уровне 2,5-3 производной (мой уровень 1.5-2). Столько раз запихнул меня мордой в грязь, что я, наверное, поумнел. Ну и наш первый дом в Америке я купил благодаря его стартапу!



У японцев есть хорошее понятие «икигай» — то, ради чего я просыпаюсь по утрам. Что лично ваше «икигай»?

Часто думаю, что же для меня и других «драйв». Это точно не какая-то вещь. Скорее всего, это желание «а давайте что-то построим». Каждый раз — это некий новый проект, мысль, проблема. У меня никогда не было «икигай» для себя (типа «выучить французский», «освоить каратэ» или «прочитать всех классиков»), а были — дети и работа. Может, еще любознательность, без новой информации, наверное, я засох бы. Но икигай нужно всем. Желаю каждому найти свое!

Intetics Inc. is a leading global technology company providing custom software application development, distributed professional teams, software product quality assessment, and “all-things-digital” solutions built with SMAC, RPA, AI/ML, IoT, blockchain, and GIS/UAV/LBS technologies.



Based on proprietary pioneering business models of Offshore Dedicated Team[®] and Remote In-Sourcing[®] an advanced Technical Debt Reduction Platform (TETRA™) and measurable SLAs for software engineering, Intetics helps innovative organizations capitalize on global talent with our in-depth engineering expertise based on the Predictive Software Engineering framework.

Intetics’ core strength is the design of software products in conditions of incomplete specifications. We have extensive industry expertise in Education, Healthcare, Logistics, Life Sciences, Finance, Insurance, Communications, and custom ERP, CRM, Intelligent Automation and Geospatial solutions.

Our advanced software engineering background and outstanding quality management platform, along with an unparalleled methodology for talent recruitment, team building and talent retention, guarantee that our clients receive exceptional results for their projects. At Intetics, our outcomes do not just meet clients’ expectations, they have been exceeding them for a quarter of a century.

Intetics operates from 11 offices in 6 countries including Naples, Raleigh, Dusseldorf, London, Minsk, Krakow, Kyiv, Kharkiv, Odesa.

Intetics is ISO 9001 (quality) and ISO 27001 (security) certified and a Microsoft Gold, Amazon, and UiPath partner. The company’s innovation and growth achievements are reflected in winning prestigious titles and awards, including Inc 5000, Software 500, CRN 100, American Business, Deloitte Technology Fast 50, Chicagoland Fast 50, European IT Excellence, Best European BPO, Stevie People’s Choice, Clutch and ACQ5 Awards, and inclusion into IAOP’s Best Global Outsourcing 100 list.

Toll Free: +1 (877) SOFTDEV

US: +1 (239) 217-4907

DE: +49 (211) 3878-9350

UK: +44 (20) 3514-1416

Email: contact@intetics.com

**INTETICS
MEANS YOUR
SUCCESS**