

### БАРКАН — *NOMEN PROPRIUM*

(к юбилею профессора Давида Иосифовича Баркана)

**Для цитирования:** Баркан — *Nomen Proprium* (к юбилею профессора Давида Иосифовича Баркана). *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 18 (1): 135–142.

31 января 2019 года Давиду Иосифовичу Баркану, профессору Санкт-Петербургского университета, исполнилось 80 лет. Редколлегия журнала «Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент» обратилась к юбиляру с просьбой об интервью. Вот что рассказал Давид Иосифович.



*Интервьюер.* Давид Иосифович, прежде всего, примите наши самые теплые поздравления с юбилеем! Большое спасибо за согласие дать интервью. Если не возражаете, хотелось бы построить его следующим образом. Первая часть — о прошлом и о том, как Вы пришли к маркетингу и управлению продажами. Вторая — Ваше представление о том, что сейчас происходит в этой сфере, и Ваши наиболее интересные заметки о практической работе в консалтинге. И третья — Ваше видение будущего, собственно, маркетинга и управления продажами.

*Д. И. Баркан.* Не возражаю, только смещу акценты. Два первых вопроса займут у нас не более процентов сорока, максимум половину времени на обсуждение. А самое важное как для моих будущих читателей, так и для меня самого: «Что будет завтра?»

*Интервьюер.* Да, конечно. Но сначала хотелось бы уточнить: Ваше *nomen proprium*, т. е. «имя собственное» в переводе с латинского, — дань маркетингу и продажам или в этом есть еще что-то?

*Д. И. Баркан.* Отличный вопрос! И Ваш вариант ответа — в самую точку. Несомненно, дань любимым дисциплинам и моим консультационным проектам в этом наименовании есть. Но главное в том, что именно такой подход и будет определять лицо завтрашнего маркетинга и управления продажами в XXI веке. Так что уже пытаюсь привлечь внимание читателя к основной части интервью.

*Интервьюер.* Спасибо. Теперь по порядку. Каким образом Вы, выпускник знаменитого Ленинградского кораблестроительного института, инженер-конструктор, пришли в маркетинг?

*Д. И. Баркан.* Еще разок похвалюсь и больше не буду. Отвечу же более широко. Чтобы у человека появилось реально его «имя собственное», он должен на каком-то этапе (возраст может быть разным, но лучше — раньше) четко ответить себе на важнейший вопрос, не побоюсь назвать его ключевым: «Тем ли делом ты занимаешься?» Я неплохо закончил Корабелку, но мигающие маячки (так шутливо их называю) то и дело светились. Вот, например, по теории корабля, строительной механике, теории упругости и т. д. у меня были тройки и четверки, а по философии, истории КПСС и т. д. — сплошные пятерки и восторги преподавателей. Дальше: любимая девушка, а потом жена, училась на вечернем отделении ФИНЭКа, и я с увлечением помогал ей писать курсовые, делать разные домашние самостоятельные работы. Два года работы в конструкторском бюро после института — и мне все стало понятно. Затем: второе высшее с досдачей экзаменов сразу на третий курс (заметьте, советские законы позволяли это, только далеко не все об этом знали), диплом с отличием и уход в научно-исследовательский сектор все того же ФИНЭКа.

*Интервьюер.* А как реагировали окружающие? Вы же шли на серьезный риск, вдруг бы не получилось?

*Д. И. Баркан.* Конечно, и окружающие были удивлены, чтобы не сказать больше. Но жена (светлая ей память) и родители — сами понимаете, ведь они всегда с нами.

*Интервьюер.* И как все складывалось дальше?

*Д. И. Баркан.* Я старался, хотя и чувствовал себя чужаком. И тут — повторение истории. После института жена работала в лаборатории профессора Константина Федоровича Пузыни в ИНЖЭКОНе и выполняла исследования по прогнозированию. И снова все материалы и конечные выводы делались с моим активным участием. В результате она просто, что называется, за руку привела меня к Константину Федоровичу. После двухчасовой беседы он тут же на маленьком листке написал своим бисерным почерком тему моей будущей кандидатской, которую под руководством своего Учителя я через полтора года успешно защитил в ИНЖЭКОНе.

*Интервьюер.* Почему в ИНЖЭКОНе? Ведь в это время Вы работали в ФИНЭКе.

*Д. И. Баркан.* И сейчас смеюсь. Нас таких было двое. Тогдашний ректор ФИНЭКа, замечательный человек, который в то непростое время взял меня, еврея, беспартийного, с непрофильным образованием, на работу. Ему, будучи ректором, нельзя было защищаться ни в каком совете ФИНЭКа. И я, который подготовил совершенно не финэковскую диссертацию по научно-техническому прогнозированию.

*Интервьюер.* Теперь — кратко (как Вы и просили) о дальнейшем пути.

*Д. И. Баркан.* Через некоторое время я ушел на работу к Учителю, и там началось самое интересное. Примерно тогда же, скорее всего, как результат косы-

гинских реформ (неудачных, к сожалению) на советский книжный рынок пришла целая серия переводных американских книг по маркетингу. Все они оказались в моей библиотеке, и к тому времени, когда начались первые горбачевские реформы, я был по уши начитан этой литературой и четко понял главное: влюбиться в «маркетинг из книг» — это не хитро, а вот начать самому... И ранние свои консультационные работы я сделал еще в 1988 г. с первыми нашими кооперативами. И тут опять пришло время ключевого решения.

*Интервьюер.* Какое решение Вы имеете в виду?

*Д. И. Баркан.* Учитель утверждал, что время докторской пришло, и я ее с удовольствием написал, но «знающие люди» говорили, что лучше не рисковать, уж слишком рыночная была диссертация, по сути, о переходе советского планового управления наукой на индикативные рельсы. Более того, я точно знал, что сплоченная группа противников будет на совете воевать с этой диссертацией не за страх, а за совесть. Не продолжаю, а только скажу, что моя защита, длившаяся семь часов, была почти рекордсменом по продолжительности, а четкие обвинения в том, что «Баркан тащит советскую науку в болото загнивающего капитализма», прямо-таки витали в воздухе. Но мои друзья и единомышленники (Анатолий Константинович Казанцев был здесь первым!) тоже воевали с открытым забралом. Прошел я, что называется, на пределе — 7 : 3. Затем «черный оппонент», вызов на ВАК, но степень присудили. И дальше — потрясающе интересная работа: преподавательская, консультационная, маркетинг, маркетинг и маркетинг.

*Интервьюер.* А как Вы пришли к управлению продажами?

*Д. И. Баркан.* Понимаете, на всех этапах, образно говоря, развития всегда тянуло к конечному практическому результату. «Кораблестроительные гены», видимо, засели во мне абсолютно прочно. И когда я занимался научно-техническим прогнозированием, и потом, в экономике исследований и разработок, прикладные вещи, где виден реальный результат, меня всегда привлекали больше, чем «чистая теория». А в маркетинге это особенно ярко видно! Согласитесь, что бы и как бы маркетинг ни делал: в исследовании потребителей, ассортиментной и ценовой политике, брендинге и т. д., — результат появлялся всегда только в продажах. А если совсем точно — в том, как ими управляли.

*Интервьюер.* И это уже было в ВШМ?

*Д. И. Баркан.* Да, в 1999 г., чуть позже дефолта (тяжелейшее, но интереснейшее было время), я перешел на факультет менеджмента, и последние почти 20 лет управление продажами, неразрывно «перемешанное» с маркетингом, — поле моего преподавания, а что особенно важно, очень интересных консультационных проектов. И тогда же, в 2007 г. (затем в 2008 г. — второе издание), вышла моя единственная толстая книга — учебник «Управление продажами».

*Интервьюер.* Да, действительно, продажи реализуют достижения маркетинга. Но почему в 2013–2014 гг. Вы вернулись к стратегическому маркетингу?

*Д. И. Баркан.* В том-то и дело, что это лишь внешняя видимость. Именно в управлении продажами я, по существу, «уперся в стену» необъяснимости многих вещей, для понимания которых ничего, кроме погружения в стратегический маркетинг, не существовало. Но и методики, которые предлагались в классических книгах, для этого прорыва не годились. И я стал создавать свою. И снова о роли решений и, более того, людей в жизни каждого из нас.

*Интервьюер.* Вы имеете в виду Александра Мондруса, с которого Вы и начали свою книгу?

*Д. И. Баркан.* Да, конечно. Это именно ему я обязан потрясающей, уникальной возможностью, которая выпадает далеко не каждому консультанту, — наблюдать превращение крошечной, абсолютно незаметной фирмы в одного из лидеров российского рынка сухих строительных смесей, передовой части (российской части!) знаменитой немецкой компании МС-Vauchemie в течение почти 25 лет. И конечно же, выполнением ряда интереснейших проектов для нее вместе с ее замечательными ключевыми компетентами и в теснейшем контакте с самим Александром. Ну а теперь — о решениях.

*Интервьюер.* И что же это было?

*Д. И. Баркан.* Мондрус, с которым я делился своими наработками, в том числе и этой, прямо сказал мне, что фирма сейчас как в воздухе нуждается в новом взгляде на стратегию в целом, и прежде всего на маркетинг. Все мои: «Методика сырая, пойми, Сашенька; ее даже нет толком на бумаге; здесь будет больше вопросов, чем ответов...» — Мондрус парировал самым простым аргументом: «Вот и отлично, Давид Иосифович, будете дорабатывать ее с моими ребятами!» Конечно, способности его великолепной команды я знал по прежним проектам — но! Понимаете, вообще-то, строго по науке, делать этого ни в коем случае было нельзя! Ведь работать с листа по сырой, до конца не разработанной методике... Но как рассказать читателю о том, как в течение практически года в нескончаемых стратегических сессиях (две-три в неделю), анализах, оценках, расчетах, совещаниях и т. д. три команды МС под моим «научным руководством» (кавычки ставлю не зря — иногда трудно было разобрать, кто кем руководит) получали ответы на свои бесконечные вопросы? Постепенно рождалась система «Стратегический и тактический маркетинг МС», доведенная до множества практических методик и стандартов. И я думал, что победа пришла, и с особым удовольствием принялся за внешне такую же работу в знаменитой «Трансойл».

*Интервьюер.* Почему «внешне»? Были какие-то сложности?

*Д. И. Баркан.* Вся первая часть работы по стратегическому маркетингу в «Трансойл» прошла нормально, а вот вторая показала, что здесь отработанная методика попадает в тупик. Выход из этого тупика был найден, когда моя бывшая аспирантка, умница с блистательным экономико-математическим образованием, нашла неординарное решение, казалось бы, нерешаемой проблемы. Все! Теперь — только о будущем.

*Интервьюер.* Тогда я сформулирую вопрос так. Давид Иосифович, видите ли Вы уже сегодня те тенденции, которые будут определять развитие маркетинга и управления продажами в перспективе ближайших хотя бы 10–15 лет?

*Д. И. Баркан.* Вот это для меня и, уверен, для многих читателей журнала — самое интересное. Тенденции — определяющее слово, потому что только они и говорят о реально сложившейся динамике экономических и социальных процессов. И их не следует путать с чем-то другим. В этой связи позволю себе рассказать, на мой взгляд, очень уместную историю. Прочел ее в замечательной книге «Пророки во мгле», авторами которой являются два выдающихся человека: тогдашний президент компании «Ксерокс» Дэвид Кернс и один из наиболее известных американских консультантов Дэвид Нэдлер. Кернс рассказывал, что, когда он молодым инженером пришел работать в IBM, руководитель подразделения, присмотревшись к нему и однозначно признав в нем толкового работника и своего парня, сказал: «Понимаешь, у нас работать вполне можно, и тебе понравится. Проблема только одна, примерно раз в год руководство нашего отделения отправляется на очередной семинар и возвращается оттуда с новой религией! Вот это нужно перетерпеть примерно месяц-другой. А потом все возвращается к обычному порядку, и можно нормально работать». Почему я вспомнил и не единожды вспоминаю этот рассказ на протяжении почти всей своей профессиональной жизни? Потому что этих «новых религий», а попросту интересных и в значительной мере полезных концепций в менеджменте и маркетинге появилось за три-четыре десятилетия предостаточно. И многие из них, заняв свое достойное место, становились тем, чем и должны быть, — частями нашего понимания, инструментария, аппарата и т. д., не более того. Сегодня ту же роль, да не обидятся на меня горячие сторонники подхода, играет цифровизация, преимущества, выгоды, новые возможности которой смешно было бы отрицать. Дело в другом. Тенденции всегда связаны с идеями, определяющими жизнь и развитие человека — нашего главного объекта внимания и интереса в маркетинге. И вот к этому цифровизация имеет, безусловно, важное отношение. Но, по моему глубокому убеждению, она не определяет тенденцию, внутренние мотивы изменения ценностей, потребностей, полезностей и иных того же рода базовых феноменов в поведении наших потребителей. Осознаю, сколь спорной и наверняка уязвимой является моя позиция, но единственными аргументами в этой дискуссии могут быть только сами предложенные мною тенденции. Вот их небольшой перечень.

*Интервьюер.* Давид Иосифович, верно ли я понимаю, что сейчас будет представлено Ваше концептуальное «ноу-хау»?

*Д. И. Баркан.* Ни в коем случае! Термины и понятия, которыми я оперирую ниже, в научной литературе появились уже лет 10, а то и 15 как, хотя более интенсивно стали использоваться в последние 5–7 лет — явно пришло время их практического применения. Что же касается моего, как Вы сказали, «ноу-хау», то перечень, который я приведу далее, просто попытка, не более чем экспериментальная, свести их в какое-то концептуальное единство. Теперь — к делу.

*Тенденция 1. Коренное изменение роли потребителя/покупателя в экономике и социальной сфере.* Продолжающаяся технологическая революция вооружила потребителя мощными сетевыми и информационными возможностями. И два-три последних поколения наших молодых плавают в этом как рыба в воде. Чем дальше мы уходим в поколенческий «обучающий ряд», тем меньше здесь изменения, но это сейчас не предмет нашего обсуждения. Самое же главное в том, что эти новые, абсолютно революционные возможности потребителя могут не просто включать его в самые разные процессы производства и сервиса, причем всех видов и во всех без исключения отраслях, но заставляют самые «думающие» фирмы следовать лозунгу, который я сформулировал бы так: «Ничего без него!» (вот на авторство этого лозунга я точно претендую, без лишней скромности). Или, иными словами, весь ныне актуальный разговор о том, что следует-де «включить потребителя» в процесс разработки и создания нового продукта, на наш взгляд, не более чем определенная дань моде и напоминает человека на берегу океана, который просто мочит ноги в воде, но так никуда еще и не поплыл.

Осознание того, что продвижение в этом направлении и будет делом вовсе не столько техники (с этим все в порядке!), а проблемой динамики восприятия и реализации на всех уровнях управления и практической работы «принципиально другого понимания» потребителя и его роли, — вот это и есть краеугольный камень. Отдавая должное тренингам и обучению (дела, конечно, первостепенной важности), подчеркнем ключевой момент: постоянный контакт с потребителем никак не заменяет толковой программы его «продвижения», не побоюсь этого слова, во все основные точки выработки управленческо-производственных решений. Позволю себе связать эту вполне понятную тенденцию со второй, которая, как представляется, и есть главное в решении вопроса: «Что еще нам нужно сделать для потребителя?» (разумеется, чтобы завоевать его быстрее конкурентов).

*Тенденция 2. Гиперперсонализация.* Конечно, достаточно быстрое продвижение маркетинга от массового к сегментационному, затем к нишевому и, наконец, к маркетингу «один на один» несколько смягчает все нарастающую остроту вопроса. Тем не менее необходимо быстрее осознание и практическое использование этой важнейшей тенденции. Вот здесь, почти возвращаясь к началу интервью, каждый наш потребитель реально приобретает «имя собственное» и перестает быть чем-то «не очень одушевленным», который просто рад тому, что фирма позаботилась о заполнении его анкеты в гостинице, установила заранее номер его комнаты и даже вложила электронный ключ в его телефон. Все это очень приятно, но «имени собственного» здесь пока не получается. Гиперперсонализация требует гораздо более глубокого проникновения не только в потребности, но и в значительной мере в ценности нашего потребителя. Великолепные примеры гиперперсонализации дают нынешние производители смартфонов, в которых само наличие огромного количества приложений, возможностей работать на тех или иных платформах и т. д. в значительной мере решает проблему, о которой мы говорим,

но насколько все это соответствует подходу «имя собственное», пока остается вопросом. И снова то же самое: другое мышление у менеджмента и исполнителей. Найти свое место в формировании этого мышления, уместные методические подходы — снова вопрос быстроты адаптации. В определенной мере остроту проблемы может снимать, но никак не ликвидировать то, что мы назвали бы «зеркальной тенденцией».

*Тенденция 3. Массовая персонализация.* Массовая персонализация — своего рода ответ экономики любой фирмы на гиперперсонализацию. Пионерные в свое время идеи Майкла Делла достаточно широко осваиваются разными отраслями. И в этой связи упомянутые выше производители смартфонов пока просто первые на беговой дорожке. Но именно здесь фирма — а маркетологи в первую очередь — сталкивается с тем, что профессионалы разных компетенций поневоле должны делиться на тех, кого мы условно назвали бы «Персонализаторами» и «Массовиками». При всей, возможно, неакадемичности этих наименований проблема вначале их разделения, а затем налаживания креативных контактов будет, безусловно, центром интереса уже в ближайшие несколько лет. И если теперь мы соберем эти тенденции в некое единство, то появляется вопрос о том, нельзя ли каким-то образом вернуть бывшее, а в абсолютном большинстве фирм — и продолжающееся ныне лидерство производителя над потребителем (выражение условное), которое все-таки стоит на понятной почве: «Мы для него производим, и что бы там ни говорилось о “новых временах”, нашу роль преуменьшать не следует!» Именно здесь на помощь и приходит одна из наиболее интересных и важных, на наш взгляд, тенденций.

*Тенденция 4. Умная фирма создает умного потребителя.* Разбираться с этим утверждением нужно с неперменным учетом концепции устойчивого развития и ее принятием (или непринятием) соответствующими потребителями в той или иной отрасли. Знаменитый эксперимент, проведенный совместно американским правительством (если не ошибаюсь, министерством энергетики США) и 16 крупнейшими энергопроизводителями именно в интересах определения «умного потребителя электроэнергии», показал, судя по публикациям, интереснейшие возможности подхода. Но насколько реально такое же сотрудничество в других отраслях (менее жизненно важных)? И тем более в других странах? Если здесь не предаваться иллюзиям, то понятно, что (в меру своей готовности) проникать в ценности и особенно релевантные потребности своих клиентов до определенного предела доступно любой фирме. Были бы желание и готовность вкладывать в это разные виды ресурсов и понимание того, что результаты этих вложений появятся, конечно же, не немедленно. Но! Любой другой путь чреват утратой долгосрочной конкурентоспособности. Именно здесь мы и приходим к тенденции 5.

*Тенденция 5. Текущее и предлагаемое потребительское знание.* Понятно, что вынесение этой тенденции в наиболее важные все так же заставляет маркетологов и специалистов по продажам быть на переднем крае ее освоения. И если эта работа по ревизии прежде всего текущего потребительского знания и полноты его отра-

жения в электронных системах фирмы более или менее решаемая задача, то вторая часть тенденции пока, на наш взгляд, не слишком исследованное пространство. И вопрос о том, будем ли мы в этом случае предлагать (а точнее, подменять) действительно необходимые знания просто знанием, выгодным для производителя, становится вопросом номер один, ведь честный подход к делу требует знакомства фирмы не просто с основами концепции устойчивого развития, но с теми ее элементами, которые касаются собственно отраслевых, подотраслевых и более узких специализаций в производстве и предоставления соответствующих товаров и услуг.

*Тенденция 6. Экономия времени и усилий при использовании рынков потребителями.* Все наши потребители постоянно стремятся сэкономить свое время и усилия при использовании рынков. А это означает, что любая попытка «удлинить» время общения с потребителем за счет, скажем, «интересной» гиперперсонализации, да и любой другой тенденции, в большинстве случаев будет им так или иначе отвергнута. Потребителю просто некогда излишне погружаться в один из многих «обслуживающих его» рынков. Выводов для маркетинга из этой тенденции масса. Но отметим только три особенно важных. Прежде всего, отчетливое понимание маркетологами фирмы ограничений времени и внимания, которые потребители уделяют их рынку. Далее — выявление и оценка «приоритетности рынков» у данного потребителя. И конечно, главный вывод о необходимости кооперирования и обмена информацией между маркетологами разных фирм в интересах «совместного завоевания» потребителя. Или иначе: время, которое потребитель «недодает» фирме, может отчасти компенсироваться эффектом информации от кооперации.

Все вместе эти шесть тенденций можно охватить обобщающей тенденцией, которую я сформулировал бы так: *«Все развитие настойчиво толкает любую фирму к резкому повышению роли корпоративной ясности»* (не помню автора блестящей мысли: «Отсутствие корпоративной ясности может убивать, и вы иногда можете просто не заметить этого»). И это не просто четкое ценностное позиционирование — «Ясное. Привлекательное. Отличительное», — но мощное, разумно широкое представление всех упомянутых выше тенденций в том, что говорит о себе, а главное — реально делает фирма.

Пожалуй, для одного интервью более чем достаточно. Надеюсь, что мне удалось ответить на все вопросы.

*Интервьюер.* Давид Иосифович, разрешите поблагодарить Вас за разговор в целом, а за развернутую картину тенденций будущего маркетинга и управления продажами — в особенности! От всей души желаем Вам новых творческих успехов и новых креативных идей.

*Д. И. Баркан.* А я Вас благодарю за очень точные и профессиональные вопросы. Я хотел бы закончить интервью словами благодарности Высшей школе менеджмента СПбГУ за 20 интересных лет, в течение которых меня ни разу не посетила мысль, что можно работать где-то в другом месте.