

Что такое ROI, папа?

«Папа, что такое ROI (рентабельность инвестиций)?» — спросил десятилетний ребенок у своего отца (моего старого однокурсника по стажировке в крупной компании), который был специалистом по прямым инвестициям и часто слышал слово «ROI», пока отец разговаривал по своему мобильному телефону Apple. Этот эксперт по менеджменту был весьма успешным руководителем и на несколько лет переехал в США для продвижения по карьерной лестнице.

Отец объяснил: «Сынок, ROI — это окупаемость инвестиций, то есть, когда мы беремся финансировать коммерческое предложение, мы подсчитываем, какую общую прибыль оно принесет на те деньги, которые мы потратили на создание инфраструктуры для этого бизнеса». Ребенок спросил: «Папа, ты ведь тоже инвестируешь в мое воспитание: в еду, одежду, школьные сборы, здоровье и так далее. Какую рентабельность инвестиций ты ожидаешь от меня? И, кстати, какую рентабельность получил Дададжи (дедушка) от всего того, что он сделал, чтобы вырастить тебя?», — ребенок вспомнил своего старенького любящего дедушку, живущего в небольшом городке в восточной части штата Уттар-Прадеш наедине с больной Дади (бабушкой), за которыми некому было присмотреть. Отец, будучи человеком чувствительным, на некоторое время остолбенел и, сменив тему, спросил: «Куда бы нам поехать отдыхать этим летом?», но так и не смог заснуть всю ночь.

ROI конференции

Однажды мы посетили частную школу менеджмента, чтобы обсудить, как организовать актуальную конференцию под эгидой Форума стратегического менеджмента (SMF). Конференции SMF обычно проводились в Индийских институтах менеджмента (IIM), Индийском институте внешней торговли (IIFT) и других, в основном государственных учреждениях, благодаря адекватной инфраструктуре и поддержке, которые мы могли получить. Поступали предложения о том, что SMF следует распространить свое имя и на другие частные школы менеджмента. Наш визит был связан с изучением такой возможности.

После 2-3 часов марафонского обсуждения мы почти договорились, что Школа бесплатно предоставит зал для семинаров, а SMF будет продвигать мероприятие через свой веб-сайт, чтобы привлечь преподавателей и других делегатов. Текущие расходы должны были покрываться за счет регистрационного взноса. Принимающему учреждению не пришлось бы нести никаких финансовых затрат из своего кармана, связанных с мероприятием. Мы ожидали около 30-40 внешних делегатов, помимо 50-60

преподавателей и студентов принимающего института. Когда мы уже уходили, директор, который тридцать лет назад был нашим однокурсником в ведущем институте менеджмента, спросил: «И еще один вопрос: какова будет рентабельность инвестиций (ROI) для Института? Я за поддержку этого мероприятия, но мне нужна эта конкретная информация, чтобы получить одобрение руководства». Мы огорчились и ответили: «Если вы назовете нам знаменатель, мы назовем числитель, чтобы помочь вам рассчитать ROI для утверждения», и ушли, задаваясь вопросом, знает ли вообще руководство цель этой конференции.

Я несколько лет бился над поиском ответа на этот вопрос, особенно после резкого роста числа школ менеджмента. Является ли концепция ROI ошибочной? Ограничивается ли она только бизнес-ситуациями? Может ли существовать более одной концепции ROI? Или в какой-то конкретной ситуации ROI может стать нулевым или отрицательным, а бизнес все равно должен продолжаться? Может ли ROI также стремиться к бесконечности? Я не находил ответа даже после выхода на пенсию, пока не попал в больницу для замены коленного сустава, где я написал статью, начав ее в реанимации и закончив к моменту выписки через неделю, что внесло некоторую ясность в концепцию ROI.

Написание коротких кейсов, основанных на индийском опыте

После этого я перенес еще одну операцию, которая обернулась болезненными переживаниями на несколько месяцев. Иногда я не мог уснуть всю ночь. Чтобы хоть ненадолго отвлечься от боли, я начал записывать некоторые истории из индийского управленческого опыта. Написав двадцать пять таких историй, я почти решил прекратить писать дальше.

Однажды я подумал о том, чтобы перевести на другие местные языки Индии один небольшой отрывок, опубликованный в газете The Hindu. Я перевел его на малаялам и бенгали с помощью Google Translate. Когда я посоветовался со своим бывшим коллегой из администрации в IIM Kozhikode, он сказал: «Сэр, это ужасно». Когда бенгальскую версию отправили члену правления IIM Lucknow, был получен аналогичный ответ: «Доктор сахиб, я думаю, что эту работу должен выполнять профессионал. Если вы согласны, я могу поручить это сделать». Затем я попытался сделать перевод на хинди и почувствовал, что если бы мои студенты программы PGP увидели это, они бы сожрали меня заживо. Перевод фразы «когда мы увеличили набор на PGP...» звучал как «जब हमने पीजीपी का सेवन (поедание) बढ़ाया». Тогда я разослал этот текст другим коллегам в IIMK и IIML. Перевод на хинди я сделал сам. Таким образом, у меня появились версии на английском, хинди, тамильском, малаялам, бенгальском, урду, маратхи и гуджарати. Это

было потрясающее чувство — видеть одну из своих работ на 8 индийских языках. Я подумывал о том, чтобы перевести всю книгу, но стоимость составляла 5 рупий за слово. Всего было около 28 000 слов. Я вряд ли мог позволить себе 140 000 рупий за одну версию, что в сумме составило бы более 1 000 000 рупий, вычитаемых из моей скудной пенсии, на которую я содержал семью и оплачивал медицинские расходы. Поэтому я оставил идею дальнейшего перевода своей работы. «Кто вообще будет это читать, чтобы оправдать такие огромные траты?», — подумал я.

Некоторые из этих историй были выдающимися: о том, как креативность может помочь организации преодолеть серьезные ресурсные ограничения, о том, как мы теряем возможности, как ужасно переоцениваем время, необходимое для завершения задачи, как ограничения потенциально могут создавать огромные возможности, как убыточная компания может впервые получить чистую прибыль в год своего серебряного юбилея, как набор на курсы MBA может быть увеличен почти в одночасье в учреждениях, которые в течение нескольких лет не могли добавить ни одного места, и так далее. И все это происходило прямо здесь, в Индии.

Не беспокоясь ни о чем, я продолжал писать, разрабатывая даже учебник и учебные материалы, включающие эти концептуальные открытия, поскольку это оказалось для меня спасением. Несколько лет назад я научился управлять веб-сайтом. Я арендовал сайт и начал выкладывать эти статьи для потомков или для бесплатного чтения, если кому-то они покажутся полезными. Преподаватели, участвовавшие в программах повышения квалификации, также хотели, чтобы эти учебные материалы были опубликованы.

Когда учебник был готов, я связался с несколькими издателями, чтобы узнать, заинтересует ли их эта книга. Они были склонны рассмотреть ее, но, как правило, для того, чтобы внедрить в качестве обязательной в какой-нибудь школе менеджмента. Я же хотел издать ее, но скорее для менее известных школ менеджмента (где студенты не могут позволить себе дорогую литературу и ищут работу в отечественных компаниях), а также для практикующих менеджеров, которые разбросаны по всей стране и не имеют возможности получить двухлетнее формальное образование MBA. Я чувствовал, что это связано со слишком большими хлопотами, и из-за состояния своего здоровья я не мог делать всё так, как мне хотелось.

Я пытался разработать короткий и четкий учебник, скажем, на 200 страниц, который студентам и менеджерам было бы интересно и удобно читать, но один издатель захотел добавить более 100 страниц, чтобы придать ему солидности. Я хотел сохранить низкую цену, но издателям это, похоже, было неинтересно. Я нашел веб-технологии чрезвычайно полезными, так как мог спокойно писать и излагать свои взгляды на своем сайте. Если бы кто-то захотел это прочитать, он мог бы легко всё скачать. Я не планировал продавать тексты, а хотел распространять мысли, разместив их в некоторых библиотеках. Но как это напечатать?

Однажды в Гургаоне я пошел распечатать свои новые статьи, которые я научился хранить на флешках, вместо того чтобы перевозить громоздкие печатные материалы с одного места на другое при переездах из Лакхнау к моим дочерям в Гургаон или Бангалор. Я вскользь спросил владельца, может ли он распечатать их в виде книги. Он согласился и сделал скидку, когда узнал, что я не планирую продавать книги, а буду распространять их, даже бесплатно, если они кому-то действительно понадобятся. Он сделал книгу, и это соответствовало моим целям. Когда я поехал в Бангалор, я захотел сделать то же самое. Я узнал, что там есть типография, которая поощряет самиздат, причем доступна и опция электронной книги (E-book). Мне нужно было только подготовить книги, а он занимался бы рассылкой тем, кому я скажу, или тем, кто захочет купить их онлайн.

Крах веб-сайта: Создание возможности

Хотя я выложил свои рассказы и книги на сайте, у меня не было возможности узнать, смотрит ли их хоть один человек. Волей случая на моем сайте начались проблемы, и мне пришлось прекратить загрузку своих работ. Я также не мог ничего распечатать, так как мой картридж высох. Я начал искать мастера по заправке. К счастью, я нашел небольшой магазинчик в районе, где жила моя дочь. Обратившись к владельцу, я обнаружил, что он также является дизайнером и продавцом веб-сайтов. Я завел себе еще один сайт, который был более удобным для пользователя и мог предоставить счетчик, показывающий, сколько раз статья была просмотрена или скачана. Оба этих сайта обошлись мне примерно в 25 000 рупий за два года.

За два года я потратил больше этой суммы только на МРТ в 3 известных корпоративных больницах для диагностики причин головокружения, которое меня обездвижило. И это еще не все, я заметил дополнительную медицинскую пользу. Моя жена страдала от бессонницы по ночам. Всякий раз, когда она сталкивалась с этой проблемой, я зачитывал ей несколько строк из своих новых рассказов и просил ее оценить, имеют ли они смысл. Через несколько минут, едва дослушав абзац, она погружалась в глубокий сон.

Случайная прогулка и рассказ на иностранном языке

В период моей нетрудоспособности в мае 2017 года я как-то раз вышел за мелкими покупками за пределы нашего жилого комплекса и чуть не столкнулся с электрическим столбом. Подняв глаза, я обнаружил плакат «Изучайте английский, французский, испанский и немецкий языки», на котором также был указан контактный номер

мобильного телефона. Я позвонил по этому номеру и спросил, может ли он научить меня испанскому. Он удивился и попросил меня приехать к нему домой, примерно в километре от меня. Я пошел на встречу, и когда он увидел 70-летнего старика, то удивился и спросил, почему я хочу выучить испанский или французский. Когда он сказал мне, что это займет шесть месяцев и будет стоить 10 000 рупий в месяц, я ответил, что мне пора возвращаться, и спросил, может ли он научить меня за шесть недель. Он удивился еще больше и спросил, зачем мне это нужно. Его удивление только возросло, когда я ответил: «Для перевода». Он сказал, что за шесть недель выучить язык невозможно, и предложил самому сделать перевод. Он назвал цену в 7 рупий за слово и снизил ее до 5 рупий. Это означало, что книга в 28 000 слов обойдется примерно в 140 000 рупий.

Поскольку я не мог себе этого позволить, я решил перевести один рассказ на одну страницу, что обошлось бы примерно в 2500 рупий. Я попросил перевести его на французский и внес предоплату. Через неделю он прислал мне по электронной почте переведенную версию и спросил, может ли он встретиться со мной. При встрече он сказал, что впечатлен текстом, и спросил, почему бы мне не перевести всю книгу, предложив сделать это со скидкой — по 3 рупии за слово. Я рассказал ему о своем статусе пенсионера и о том, что вряд ли смогу оплатить это из своей пенсии, но могу выкроить около 5000 рупий (1/10 пенсии), а все, что свыше этой суммы, уже вторгнется в юрисдикцию моей супруги. То, что он ответил, было интересно: «Не беспокойтесь об оплате, платите сколько хотите и когда вам удобно». Тогда я попросил его перевести рассказ еще на три языка, что обошлось бы мне в общей сложности примерно в 10 000 рупий. Таким образом, одна из моих историй, «Хануманы Индии» (захватывающий опыт скрытой способности индийцев добиваться результатов), теперь была доступна на десятке языков — интересный жизненный опыт, который могли прочитать более 3500+ миллионов человек по всему миру, и все это всего за 10 000 рупий. «Какова же будет рентабельность инвестиций (ROI)?» — задался я вопросом.

Книга рассказов на иностранном языке

Я думал, что на этом игра окончена. Но когда я вернулся в Лакхнау, то обнаружил, что на мой банковский счет поступило около 400 000 рупий. Я подумал, не положил ли кто-то деньги по ошибке, о чем каждый день трубили в новостях после демонетизации. Однако, проверив информацию в банке, я узнал, что все подлинно: я купил один паевой инвестиционный фонд, срок действия которого истек, и деньги были переведены на мой счет. Я задумался, что с ними делать? Я спросил ее (жены) мнения о том, как нам ими распорядиться. Она ответила: «Делай что хочешь». Я спросил: «Стоит ли нам потратить их на перевод всех историй?». Возможно, потому, что я давно думал об этом после возвращения из Барселоны в 1992 году, которая открыла для меня внешний мир в

академическом плане, и там я усвоил великие уроки сотрудничества. Европейский Союз профинансировал нашу 9-месячную поездку, и мне удалось скопить почти такую же сумму, чтобы свозить семью в месячное турне по Европе, что было немыслимо для нас в эпоху до либерализации.

Возможно, чувствуя жалость к тому, что она не позволяла мне предаваться никаким привычкам, которые ей не нравились, она кивнула: «Сделай это». В восторге, в тот же вечер я отправил электронное письмо своему другу, который занимался переводом: «Давай, переведи всю книгу на французский, немецкий, испанский и китайский (мандарин). Оплата (примерно 350 000 рупий) будет произведена в свое время». Я поступил как глупец, потому что позже понял, что продать ее будет трудно из-за налоговых последствий. Поэтому я сделал ее бесплатной, загрузив на сайт. Мой однокурсник по IIMA спросил меня: «И каков же ROI? С управленческой точки зрения это самое глупое решение». Мне стало стыдно за свое в высшей степени глупое решение, но это чувство длилось недолго.

Просмотры и скачивания

Однажды я случайно зашел на сайт и обнаружил, что там указано количество просмотров и скачиваний моих статей. Подсчеты показали весьма интересные результаты. Все мои работы в сумме набрали более 12 000 просмотров и 6 800 скачиваний. У меня не было бы никакой возможности достучаться до этой аудитории с кровати, к которой я был прикован, если бы я пошел по традиционному пути публикации. Количество скачиваний зарубежных версий книги рассказов «Сказки дедушки» (538) превысило общее количество скачиваний на хинди и английском (354), что свидетельствовало о наличии достаточного неиспользованного потенциала индийского опыта. «Смог бы я поделиться с ними опытом без перевода?», — задавался я вопросом. Кстати, сумма, потраченная на перевод, вскоре компенсировалась в виде задолженности, выплаченной в связи с пересмотром зарплаты, в то время как мой собственный институт лишил меня суммы, в 4 раза превышающей эту, ссылаясь на различные правила. Мне было трудно рассчитать ROI в традиционном финансовом понимании.

Еще один интересный момент заключался в том, что чаще всего скачивались те главы учебников, которые обычно не включены в программы обязательного курса по стратегическому менеджменту, преподаваемого как обязательная дисциплина в большинстве школ менеджмента. Еще более интересным наблюдением оказался интерес к научной книге, которую скачивали чаще, чем учебник. Кроме того, огромный интерес вызывали сборники кейсов и отдельные кейсы. Все это произошло благодаря тому, что также был запущен сайт freebooks.ekhaikk.in. В общей сложности дополнительные расходы составили не более 2000 рупий. Мне снова было трудно рассчитать ROI в

традиционных финансовых терминах.

Что такое ROI?

Когда люди спрашивают, какова рентабельность инвестиций (ROI) в мою работу. Я обнаруживаю, что в нормальном понимании нынешней эпохи она равна нулю или очень низка. Никаких продаж книг. Никакой прибыли на вложенные рупии. Но когда я оглядываюсь назад на то, что должен был сделать я или мой институт, я прихожу в восторг. В 1993 году институт хотел создать академический ресурсный парк. Но этого так и не произошло за 20 с лишним лет. Тем не менее, я смог написать кейсы, которые скачали более 2500 человек. Даже книга кейсов была скачана 226 раз. Многоязычная книга была скачана более 500 раз. Даже научные книги имели неожиданно большое количество скачиваний. И последнее, но не менее важное: это привело к разработке недорогих, удобных для студентов и менеджеров учебных материалов — мечта, которую я лелеял двадцать семь лет назад в Барселоне.

Все это соответствовало Миссии Института, включая недорогие учебные материалы, закрепленные в разделе «7g» Закона об ИИМ 2017 года. Смешанное чувство неудачи при оценке ROI возникает из-за ошибочного применения ROI в качестве единственного показателя эффективности, который является лишь показателем экономичности. А как насчет результативности? Насколько организация или отдельный человек преуспели в достижении миссии — цели, ради которой была создана организация? Если оценивать по критериям результативности, то показатель высок.

«Чрезмерное внимание к проблеме ROI привело к краху Форума стратегического менеджмента (SMF) — органа, который вносил огромный вклад в развитие преподавательского состава в области стратегического управления. Является ли отсутствие измерений по критериям результативности одним из факторов, который помешал росту многих ведущих институтов в удовлетворении потребностей страны? Действительно, неконтролируемое чрезмерное использование показателя ROI в коммерческих организациях привело ко многим неправильным деловым практикам, когда конкуренты, даже братья, сражаются не на жизнь, а на смерть, вместо того чтобы сотрудничать для удовлетворения растущих и возникающих потребностей общества», — размышлял доктор Нарендра Мохан.

Доступные форматы для разных пользователей

Характеристика формата	Дополнительная информация / Особенности
6" x 9" Матовое покрытие	Вес припл. 750 г.
Формат А4	Вес припл. 350 г.
9"х 12" Глянцевое покрытие	Вес припл. 350 г.
6" x 9" и 5.5"х 8.5"	Вес припл. 400 г.
Формат А5, Электронная книга (Е-book)	Стоимость: НОЛЬ (Бесплатная книга), Страниц: 250
Традиционные ксерокопированные учебные материалы	Страниц: 250. Удобно держать в руках и читать
Обычные книги	Страниц: 300. Удобно держать в руках и читать
Для слабовидящих читателей	Цена: 300 рупий
Издание для руководителей (Executive Ed.)	Цена: 400 рупий
Эконом-издание	Цена: 300 рупий, Один чистый лист после каждого рассказа для заметок
Студенческое издание	Цена: 175 рупий, Читайте где угодно,

Характеристика формата	Дополнительная информация / Особенности
	когда угодно, в любом месте
Для продвинутых читателей (Smart Readers)	Цена: 150 рупий, Кэшбэк до 100%. 0 рупий для ознакомления, Читайте где угодно, когда угодно, в любом месте