

SWAMI RAMANAND TEERTH MARATHIWADA UNIVERSITY, NANDED

With Effect From 2018-19

B.A. Third Year

ECONOMICS

SEMESTER - VI

SKILL ENHANCEMENT COURSE  
ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT- SEC-IV

Credits: 02

Periods: 45

Marks: 50

Marks: 50 = (CA) 25 + (ESE) 25

Entrepreneurship Development

Course outline:

The course is designed to provide the knowledge, skills and attitudes in entrepreneurship development that will meet the needs of a developing economy. On completion of this syllabus the students will gain knowledge and comprehension for the development and application of ideas for entrepreneurship.

Course Objectives:

The Specific objective of the course is:

- ✓ Acquiring entrepreneurship spirit and resourcefulness.
- ✓ Familiarization with various uses of human resource for earning dignified means of living.
- ✓ Understanding the concept and process of entrepreneurship- its contribution and role in the growth and development of individuals and the nation.
- ✓ Acquiring entrepreneurial quality, competency and motivation.
- ✓ Learning the process and skills of creation and management of entrepreneurial venture.

Course Utility :

On completion of the course, the student shall be able to :

- ✓ Understand the concept of entrepreneurship and its functions. The student will also be able to describe the process of entrepreneurship.
- ✓ Explain the competencies of an entrepreneur.
- ✓ Understand the meaning and ways of generating ideas and able to prepare a business plan.
- ✓ Understand the reasons for success and failure of a business plan.
- ✓ Identify the various support structure available for promoting entrepreneurship

	Course Content :	Periods
Unit: I	<b>Entrepreneurship: Introduction :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrepreneurship- Concept, Process</li> <li>• Types of Entrepreneurs, Competencies and Characteristics; Values, Attitudes and Motivation of an entrepreneur.</li> <li>• Risk, Innovations and Entrepreneurial Ventures, The role of technology/ social media and Entrepreneurial Ventures</li> </ul>	10
Unit: II	<b>Entrepreneurship Journey :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generation of Ideas,</li> <li>• Market Survey: Concept, Importance and Process</li> <li>• Business Plan Preparation</li> <li>• Resource Mobilization</li> <li>• Execution of Business Plan</li> <li>• Marketing</li> <li>• Income Statement, Cash flow Projections</li> <li>• Role of Family and Government in the growth of an entrepreneur.</li> <li>• Challenges faced by women in Entrepreneurship.</li> </ul>	10
Unit: III	<b>Case Studies of Selected Indian Entrepreneurs :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N.R. Narayan Murthy</li> <li>• B.B. Thombre - Natural Sugar Group, Osmanabad</li> <li>• Hanumant Gaikwad - B.V. Group, Satara</li> <li>• Prakash Rathi - Paper Mill, Aurangabad</li> <li>• Ram Bhogale - Nirlep, Aurangabad</li> </ul>	10
	<b>Skill Development Activities (Any Five of the following)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prepare a chart showing the process of setting up a business.</li> <li>2. Prepare a business model/plan in the interested business.</li> <li>3. Conduct a structured interview with successful entrepreneur in your area/town.</li> <li>4. Visit to the District Industry Centre (DIC) and submit the report.</li> <li>5. Learn to earn in the college annual gathering function or any other day(only one day) and submit report.</li> <li>6. Prepare a report on the fixed cost, variable cost and breakeven point in the interested business venture.</li> <li>7. Visit to a business venture and prepare an income statement and cash flow projection of the business.</li> <li>8. Work for a day with the entrepreneur and prepare report the learning.</li> <li>9. Take and submit a structured interview of your parents to know their views if you start a venture.</li> <li>10. Write a report on the successful entrepreneur from your area.</li> <li>11. Report on the use social media for your business development.</li> </ol>	15

011153



## उद्योजकीय विकास (Entrepreneurial Development)

प्रस्तावना :-

भारतीय आर्थिक प्रगतीचे यश स्पर्धात्मक जागतिक बाजारपेठेत दर्जेदार वस्तूची निर्मिती व निर्यात करण्याच्या क्षमतेची जोडले जाते. ग्राहक, स्पर्धा आणि बदल यांच्या प्रभावामुळे व्यवसायात सातत्याने बदल होत असतात. आर्थिक सुधारणाचा प्रमुख उद्देश बाजारपेठ प्रभावीत प्रक्रीयेत (Market oriented process) अर्थव्यवस्था उच्च प्रगतीवर घेवून जाणे हा आहे.

भारतात आर्थिक सुधारणेला १९९१ पासून सुरुवात झालेली असून त्याचा परिणाम अर्थव्यवस्थेच्या सर्वच क्षेत्रात झालेला आहे. त्यामुळे प्रत्येक वर्षी अर्थव्यवस्था वृद्धि पावत आहे. औद्योगिक उत्पादनात लक्षणीय वाढ झाली असून सकल राष्ट्रीय उत्पादनात (GDP) त्याचे योगदान मोठे आहे. परंतु आपण पारदर्शकता, दर्जाची जाणिव आणि संपूर्ण दर्जा व्यवस्थापन याकडे अधिक लक्ष देणे गरजेचे आहे.

कोणत्याही देशाचा प्रमुख उद्देश हा जलद, संतुलीत आणि सातत्याने आर्थिक वृद्धि प्राप्त करणे हाच असतो. म्हणून उत्पादक संसाधनाच्या जलद विकासासाठी उपयुक्त वातावरणाची निर्मिती करण्याचा प्रयत्न केला जातो. त्यासाठी सामाजिक व आर्थिक रचनेच्या स्वरूपात बदल करणे अत्यावश्यक असते. त्यामुळे संभावित उत्पादन घटकात कोणतेच अडथळे येणार नाहीत आणि संसाधनाचा विकास होईल.

योग्य सामाजिक बदलाशिवाय आर्थिक विकास मुख्यपणाचा असतो. सर्वसमावेशक राष्ट्रीय नियोजन हे सामाजिक-आर्थिक स्वरूप बदलाचे साधन बनत आहे. नियोजनात विविधता असते, व त्यावर सत्ताधारी पक्षाच्या धोरणाचा प्रभाव पडतो हे जरी सत्य असले तरी नियोजनाच्या मुलभूत उद्दिष्टाबाबत मतभिन्नता होवू शकत नाही.

भारतासारख्या देशात आर्थिक द्विकास लोकशाही तत्वाशी संबंधीत असला पाहिजे. आर्थिक कार्ये मानवतेच्या हिताचे असल्याची खात्री द्यावी, काळाच्या ओघात टिकणारी असावीत व गरिबीवर मात करण्यास समर्थ असावीत गरीबीमुळे आवड, इच्छाशक्ती आणि उपक्रमशीलता नष्ट होते. म्हणून असे म्हणतात कि, गरीब देशातील सर्वात मोठी सामाजिक शोकांतिका काय असेल तर त्यादेशातील लोकांची इच्छाशक्ती नाहीसी होणे. यावर मात करण्यासाठी आर्थिक-मागासलेपणा आणि सांस्कृतिक कमजोरी दूर करून बौद्धिक विकास केला पाहिजे. आर्थिक मागासलेपणा दूर करण्याचा सर्वोत्तम उपाय म्हणजे उद्योजकता-विकास आहे.

**उद्योजकीय विकास :-**

उद्योजकता विकासाकडे धोरणकर्ते, नियोजनकर्ते, प्रशिक्षक आणि इतर अधिकारीवर्ग वेगवेगळ्या दृष्टिकोनातून पाहतात. उद्योजकता विकासाकडे सर्वसमावेशक दृष्टिकोनातून पाहिले पाहिजे. त्यात उद्योजकतेचे प्रशिक्षण, प्रोत्साहनाची तरतूद, सल्ला देणे, क्षेत्रीय विकास आणि इतर आवश्यक डावपेच समाविष्ट असले पाहिजे. उद्योजकता विकासाकडे किमान पुढील चार दृष्टिकोनातून पाहावे.

- I) विकास आणि विश्लेषणाची गरज व निष्कर्ष दर्शविणारे कोर्स सुरू करावेत.

II) प्रशिक्षणाची योग्य पद्धती निवडावी.

III) विषयाची निवड, शिक्षणाचे स्वरूप, प्रशिक्षणार्थ्यांची संख्या, प्रशिक्षक वेळ व प्रशिक्षण साहित्य.

IV) प्रशिक्षणाचे उद्दिष्ट साध्य करणे.

**उद्योजक संकल्पनेचा उदय :-**

'उद्योजक' या शब्दाचा प्रयोग प्रथम फ्रेंच भाषेमध्ये सोळाव्या शतकात करण्यात आला. लष्करी मोहीमेचे नेतृत्व करणाऱ्या किंवा धाडसाने काम करणाऱ्या व्यक्तींना उद्योजक म्हटले जावू लागले. म्हणून उद्योजक म्हणजे धाडसाची कामे करणारी व्यक्ती असा अर्थ प्रचलीत झाला. त्यानंतर सतराव्या शतकात व्यवसायकांना उद्योजक म्हणून ओळखले जावू लागले. कारण व्यवसायिकांना व्यवसाय करीत असताना अनिश्चिततेला सामोरे जावे लागते, नुकसान सहन करावे लागते व धाडसाने आपला व्यवसाय चालवावा लागतो. सरकारला अनेक कामे स्वतः करणे शक्य नसल्यामुळे काही कामे इतरांकडे सोपविणे भाग पडत असते. म्हणून सरकार बांधकामाची जबाबदारी जसे नद्यावरील पूलाचे बांधकाम, धरणे, रस्ते, याचे बांधकामाची जबाबदारी खाजगी व्यवसायीकांवर सोपवू लागले होते. तेव्हा ह्या कामात देखील धाडसी व्यक्तीच सहभागी होत असत; म्हणून सरकारच्या वतीने बांधकामाची कामे करणाऱ्यांना उद्योजक संकल्पनेत समाविष्ट करणाने येवू लागले. आठराव्या शतकात शेतकऱ्यांना देखील 'उद्योजक' संबोधण्यात येवू लागले. शेतकरी देखील अनिश्चित वातावरणात शेतीचा व्यवसाय करतात. अनियमित व प्रतिकूल पाऊस आणि वातावरण यामुळे सातत्याने शेतकऱ्याला शेती व्यवसाय करत असताना अनियमित उत्पादनाला व उत्पन्नाला सामोरे जावे लागते.

अशा रितीने अठराव्या शतकापासून 'उद्योजक' हा शब्द प्रयोग धाडसी वृत्ती असणाऱ्या, अनिश्चित वातावरणात काम करणाऱ्या व मुख्य म्हणजे धोका पत्करणाऱ्या व्यक्तीच्या बाबतीत वापरला जातो. सध्याच्या काळात देखील उद्योजकांना वरील कार्य करावी लागतात. उदा. उत्पादन घटकाचे संघटन करणे, विविध प्रकारचे निर्णय घेणे, धोरणे ठरविणे, अनिश्चित वातावरणात अनेक बदल सातत्याने घडून येत असताना ह्या गोष्टीकरणे व त्याचा परिणाम आपल्या उद्योगावर अनुकूल कसा होईल हे पाहून व्यवसाय स्थापन करणे व त्याचे संचालन करणे खूप मोठे धाडसाचे आहे.

## १.१ उद्योजकाची व्याख्या :-

ऑक्सफर्ड इंग्रजी शब्द कोशाने नवीन उद्योगाची स्थापना करणे हे उद्योजकाची प्रमुख भूमिका असल्याचे विचार प्रकट करते. इंग्रजी Entrepreneur हा शब्द फ्रेंच शब्द Entreprenre या शब्दापासून तयार झाला आहे. Entreprenre या अर्थ उपक्रमशील असणे किंवा उपक्रम हाती घेणे असा आहे.

**रिचर्ड कॉन्टिलॉन यांच्या मत,** "उद्योजक म्हणजे आर्थिक व्यवहारात गुंतलेल्या सर्व व्यक्ती"

**अॅडम स्मिथ** "उद्योजक म्हणजे अशी व्यक्ती जी उद्योगाला लागणारे भांडवल पुरविते, परंतु उद्योगाच्या महत्त्वाच्या भूमिकेत कोणत्याच प्रकारे क्रियाशील होत नाही."

**वेबस्टर,** "उद्योजक म्हणजे धोका पत्करणारी आणि व्यवसायाचे व्यवस्थापन करणारी व्यक्ती होय."

**पिटर ड्रकर,** "उद्योजक म्हणजे अशी व्यक्ती जी सातत्याने बदलाचा शोध घेते, त्याला अनुसरून कार्य करते आणि संधी म्हणून त्याचा उपयोग करते. नावीण्य हे उद्योजकाचे विशेष असे साधन असून त्याद्वारे विविध व्यवसाय किंवा सेवां अंतर्गत बदलाचे संधीत रुपांतर करतात."

**डेव्हिड मॅकलेलॅंड,** "उद्योजक म्हणजे अशी कोणतीही व्यक्ती जी उत्पादनाच्या साधनांवर नियंत्रण ठेवते. आणि 'उपभोगापेक्षा अधिक' उत्पादनाच्या विक्रीतून स्वतः साठी उत्पन्न मिळविते."

**शुम्पीटर,** "नवनिर्मिती करणारी व्यक्ती म्हणजे उद्योजक."

शुम्पीटरच्या मतानुसार, विविध मार्गांनी नवनिर्मिती उद्योजक षड्वून आणतो म्हणून आर्थिक विकास गतीशील होतो.

वरीलप्रमाणे विविध क्षेत्रातील तज्ञांच्या व्याख्याचा अभ्यास केल्यानंतर असे दिसून येते की, उद्योजक म्हणजे कृतीचा प्रारंभ करणारा, सामाजिक व आर्थिक बदल उत्तेजीत करणारा, संसाधनाचा योग्य वापर करणारा व उत्पादनाचा घटक म्हणून कार्य करीत असताना संपतीची निर्मिती करणारा आहे. म्हणूनच तो आर्थिक व्यवहाराचा केंद्रबिंदू समजला जातो.

## १.२ उद्योजकाची वैशिष्ट्ये :-

उद्योजकाच्या अंगी कांही वैशिष्ट्ये असतात म्हणूनच ते सामान्य व्यक्ती पेक्षा अधिक स्वयःप्रेरित असतात व आपल्या कार्यात यशस्वी होतात. उद्योजकाच्या व्यक्तिमत्वामधील कांही वैशिष्ट्याची चर्चा खालीलप्रमाणे केली आहे.

### १) सिद्धि प्रेरणा :-

सिद्धिप्रेरणा ही उद्योजकतेसाठीची सर्वात महत्त्वाची आवश्यकता आहे. त्यामुळे उद्योजक उद्योग करण्यास प्रवृत्त होतो. सिद्धि प्रेरणा म्हणजे व्यक्तीला कार्य करण्यास प्रोत्साहीत करणे, कार्य उत्कृष्ट करणे, हाती घेतलेल्या कार्यात यश मिळविण्यासाठी आवश्यक प्रयत्न करणे इत्यादी गोष्टींचा समावेश होतो.

उद्योजक महत्त्वाकांक्षी असतात. त्यामुळे आपली महत्त्वाकांक्षा पूर्ण करण्यासाठी विशिष्ट उद्देश दृष्टिसमोर ठेवून कार्यरत असतात. अर्थात त्यांनी निश्चित केलेले उद्दिष्ट पूर्ण करण्यासाठी अत्यंत चिवट प्रयत्नाची गरज असते. सहजासहजी साध्य होणारे उद्दिष्ट नसतात. म्हणून उद्योजकाना सातत्याने उद्दिष्ट दृष्टिसमोर ठेवून पुन्हा पुन्हा ते साध्य करण्यासाठी प्रयत्नशील राहावे लागते.

उद्योजकाना प्रशिक्षणाच्या माध्यमातून अभिप्रेरित करता येते असे अनेक अभ्यासातून सिद्ध झाल्यामुळे, प्रशिक्षणाद्वारे उद्योजकाना मानसिकदृष्ट्या तयार करता येते.

उद्योजकाना केवळ स्वयःप्रेरित होवून थाबता येत नाही. तर त्याच बरोबर उद्योग चालवित असताना सोबत काम करणाऱ्यांना ही सातत्याने प्रोत्साहीत करीत असावे लागते. त्यामुळे त्यांना उद्योग चालविण्याचे कार्य उत्तमरित्या करता येते.

### २) धोका पत्करण्याची मानसिकता :-

उद्योग स्थापनेचा व चालविण्याचा निर्णय घेतल्यानंतर, धोकापत्करणे हा त्याचा अविभाज्य अंग असतो, परंतु उद्योजकाने धोकापत्करत असताना सर्व वातावरणाचा विचार करूनच धोका पत्करत असतो. प्रयत्न करून यश मिळण्याची शक्यता असेल तरच धोका पत्करण्याची जबाबदारी उद्योजक घेतात यशाची शाश्वती प्राप्त करून घेण्यासाठी ज्या क्षेत्रात प्रवेश घ्यावयाचा आहे. त्याबद्दल विचार करूनच निर्णय घेतात.



### ३) तांत्रिक योग्यता :-

उद्योजकाकडे तांत्रिक योग्यता असावीच लागते. सर्वच प्रकारची तांत्रिक योग्यता व त्याबद्दल सखोल ज्ञान असतेच असे नाही, तरी किमान ज्या क्षेत्रात त्याला आपला उद्योग स्थापन करावयाचा असतो. त्यातील सखोल ज्ञान असणे आवश्यक ठरते. त्यामुळे उद्योगाच्या भविष्याशी संबंधीत घोरण ठरवित असताना या ज्ञानाचा उपयोग होतो.

तंत्रज्ञानाच्या क्षेत्रात प्रत्येक दिवसागणीक बदल होतो आहे. उद्योजकाने आपला उद्योग स्पर्धात्मक परिस्थिती चालवित असताना या बदलत्या तंत्रज्ञानाचा सातत्याने अवलंब करीत राहावे लागते. असे होत नसेल तर, आपला उद्योग प्रगतीवर नेणे तर दूरच राहिल, परंतु उद्योगाचे अस्तित्व टिकविणे देखील अशक्य होवू शकते.

### ४) योग्य निर्णय क्षमता :-

निर्णय घेण्याची क्षमता म्हणजे एखादे कार्य करण्यासाठी अनेक पर्यायी पद्धती अस्तित्वात असतील तर त्यातून उत्कृष्ट पर्यायाची योग्य कसोट्याच्या आधारावर निवड करणे होय.

उद्योजकाला उद्योग स्थापन करीत असताना व ते योग्य पद्धतीने चालवित असताना अनेक घोरणात्मक निर्णय घ्यावे लागतात. हे निर्णय योग्य ठरले तरच उद्योग यशस्वी होईल, नसेल तर उद्योग अस्तित्वात येण्या अगोदर बंद करावे लागते.

उद्योजकाकडे धाडसीवृत्ती सोबत योग्य निर्णय क्षमता जीतक्या जास्त प्रमाणात असेल, त्यावर उद्योगाचे भवितव्य अवलंबुन असते.

### ५) नेतृत्व :-

नेतृत्व गुण म्हणजे सोबत काम करणाऱ्या अनेक स्तरातील व्यक्तीला कामाची दिशा दाखविणे अडचणीच्या प्रसंगी मदत करणे, नवीन नवीन गोष्टीची माहिती पुरवणे सहकार्यांच्या कार्यात सतत सुधारणा करीत राहणे, इत्यादी गोष्टीचा समावेश होतो. नेत्याने सहकान्याला मार्गदर्शक ठरत राहणे आवश्यक असते. या करिता नेतृत्वाकडे दुरदृष्टि असावीच लागते. जर नेता काळ्याचा पुढे पाहू शकत असेल व त्यानुसार सहकान्याला मार्गदर्शन करीत असेल तरच उद्योग यशस्वी होतो.

औद्योगिक क्षेत्रातील नेतृत्वाकडे केवळ उद्योग-घंटाचे ज्ञान असून चालत नाही तर त्याला राजकीय, सामाजिक, तंत्रज्ञान, शिक्षण, इत्यादी अनेक क्षेत्राबद्दल सखोल जाण असावी लागते. कोणत्याही क्षेत्रात कशा प्रकारची प्रगती होत आहे. त्याचा औद्योगिक क्षेत्रावर काय परिणाम होवू शकतो हे जाणून घेवून त्या परिणामाचा आपल्या उद्योगासाठी कशा प्रकारे फायदा करू घेता येईल याबद्दल नेतृत्व सावध असावे.

### ६) आत्मविश्वास :-

"हम होंगे कामयाब एक दिन पूरा है विश्वास" या वाक्यात यशस्वी होण्याचा जो विश्वास व्यक्त केला आहे. त्यावरून असे म्हणता येईल की, आत्मविश्वासातून एखाद्या कार्याला सुरुवात केल्यास त्यात यश निश्चित मिळतेच. अर्थात आत्मविश्वास प्राप्त करण्यासाठी संबंधीत कार्याबद्दल सखोल जाणिव करून घेतल्यानंतर त्यातील समस्या कशाप्रकारे सोडविता येईल याचा विचार अगोदरच केल्यास आत्मविश्वास प्राप्त होतो.

उद्योजक आपल्या जबाबदाऱ्या पार पाडत असताना त्याच्याकडे संपुर्ण आत्मविश्वास असावा. हा आत्मविश्वास प्राप्त करण्यासाठी त्या जबाबदाऱ्याच्या बाबतीत योग्य विचार विनिमय झाल्यास कोणत्याही प्रसंगाला सामोरे जाण्याचे बळ त्याला प्राप्त होते.

### ७) प्रामाणिकपणा :-

प्रामाणिकपणा हा उद्योगकांचा अत्यंत महत्वाचा गुण समजला जातो. प्रामाणिकपणाचा संबंध उद्योजकाचा ज्या ज्या घटकाशी संबंध येतो त्या सर्वांसंबंधात प्रामाणिकपणा जपणे आवश्यक आहे. शासनच्या संबंधात विविध कराचा भरणा प्रामाणिकपणे करणे, कामगारांना व कर्मचाऱ्यांना देणे असलेल्या विविध बाबी प्रामाणिकपणे प्रदान करणे, ग्राहकांना वस्तू योग्य दर्जाची पुरवित असताना ग्राहकाशी प्रामाणिक राहणे, इत्यादी संबंधात प्रामाणिकतेची जोपासना करून एक समाजात आदर्श निर्माण करण्याचा प्रयत्न उद्योजकाकडून केला जातो.

### ८) श्रमाची प्रतिष्ठा :-

उद्योजक श्रमाच्या बाबतीत सदैव तयार असतात. शारिरीक श्रम किंवा बौद्धिक श्रम असोत, श्रम करण्यात त्यांना कोणताच कमीपणा नाही.

पहिल्यापिढीच्या उद्योजकाना तर श्रमांशियाय पर्याय नसतो. परंतु मोठमोठ्या उद्योग घराण्यातील नवीन पिढीची उद्योजकीय कार्याचा प्रारंभ प्रत्यक्ष कामगाराच्या पातळीवरील कामानेच होते.

#### ९) भावनिक संतुलन :-

कामगारापासून ते व्यवस्थापनातील वरिष्ठ पातळीवर काम करणाऱ्या अधिकारी वर्गापर्यंत सर्वांसोबत सतत उद्योजकाला संबंध ठेवावा लागतो. अशा वेळेस भावनिक संतुलन राखणे अत्यावश्यक असते. भावनिक संतुलन न दासळता निर्णय घेवून प्रसंग योग्य पद्धतीने हातळण्याची हातोटी उद्योजकाकडे असणे गरजेचे ठरते.

#### १०) नाविण्याचा अविष्यकार :-

उद्योजकाकडे अत्यावश्यक असणाऱ्या वैशिष्ट्यापैकी नाविष्य हा एक महत्त्वपूर्ण वैशिष्ट्य आहे. जागतिकीकरणाच्या युगात उद्योगाचा विस्तार करण्यासाठीच नव्हे तर उद्योगाचे अस्तित्व टिकवण्यासाठी उद्योजकाच्या अंगी नाविष्य असावे लागते. तरच त्याला आपणाला उद्योग टिकवून ठेवता येतो.

नाविष्य म्हणजे नवीन विचारपूर्वक केलेली कृती होय. नाविष्याचा अविष्यकार एखाद्या पद्धतीत बदल करणे, नवीन पद्धतीने व्यवस्थापन करणे, नवीन वस्तू निर्माण करणे, अस्तित्वात असलेल्या उत्पादनात बदल करणे, इत्यादी नाविष्याचा अविष्यकारामुळे उद्योगाची स्पर्धात्मकता वाढीस लागून यश सांपादन करता येते.

#### १.३ उद्योजकाची कार्ये :-

उद्योजकाला उद्योग स्थापनेपासून ते उद्योग यशस्वी चालविण्यासाठी अनेकप्रकारची जी कार्ये करावी लागतात. ही सर्व कार्ये विविध भूमिकेतून पार पाडावी लागत असतात. म्हणून उद्योजक मालक, व्यवस्थापक मार्गदर्शक इत्यादी विविध दृष्टिकोनातून कार्य करतो.

#### १) नवीन कल्पनेचा शोध :-

उद्योजकाच्या विचारात उद्योग स्थापन करण्याची कल्पना जेव्हापासून सुरुवात होते तेव्हापासूनच उद्योजकीय प्रक्रियेचा प्रारंभ होतो. उद्योग प्रारंभ

करण्याचा विचार विविध अंगांनी कल्प्यानंतरच प्रत्यक्ष उद्योग अस्तित्वात येतो. म्हणून उद्योग स्थापनेची कल्पना करणे किंवा विचार करणे हे उद्योजकाचे प्राथमिक कार्य आहे.

उद्योग प्रत्यक्षात येण्या अगोदर उद्योजक एखाद्या वस्तूच्या निर्मिती विषयी, सेवा पूरविण्याविषय, तंत्रज्ञानाचा उपयोग करून समाजाची गरज पुर्ण करण्याविषयी विचार करून त्या अनुषंगाने उद्योग सुरु करण्याचा विचार करित असतात. हा विचारपूर्ण झाल्यानंतर त्याला वास्तवात उतरविण्याचा प्रयत्न केला जातो.

#### २) उत्पादन घटकाचे एकत्रिकरण :-

प्रत्यक्ष वस्तू किंवा सेवेच्या निर्मितीला सुरुवात करण्यासाठी, उद्योजकाला उद्योगाची स्थापना करावी लागते. त्यासाठी उत्पादन घटकाची जसे जमीन, भांडवल, श्रम संघटन करावे लागते.

जमीन किती, कोणत्या ठिकाणी असावी, त्याठिकाणी काय सुविधा पाहिजे, भांडवल किती, कोणत्या प्रकारचे श्रमीक हवेत व किती, कोणकोणत्या प्रकारचे हवेत इत्यादी गोष्टीचा विचार करून उत्पादन घटकाची गरजेनुसार जमवाजमव करावी लागते.

#### ३) उद्योग संरंथेची उभारणी :-

उद्योगाची उभारणी करणे हे उद्योजकाचे कार्य असते. तो उद्योगाची उभारणी करण्याची कल्पना करित असतो, म्हणून त्याच्या कल्पनेला वास्तव स्वरूप प्राप्त करण्यासाठी उद्योगाची जागा निवडून उद्योगाची उभारणीला सुरुवात करतो.

तज्ञ व्यक्तीच्या मदतीने जागेची निवड करणे, बांधकामाचा आराखडा तयार करणे, पायाभूत सुविधाची उभारणी करणे ह्या गोष्टी पासून उद्योग उभारणीला सुरु केली जाते.

#### ४) उपक्रमाचे व्यवस्थापन :-

उद्योजकाला उपक्रमाचा मालक या भूमिकेतून सुरुवातीला उपक्रमाचे व्यवस्थापन करावे लागते. म्हणून व्यवस्थापनाची कार्ये नियोजन, संघटन, नियंत्रण इत्यादी सुरुवातीस स्वतःलाच पार पाडावी लागतात. ही कार्येला त्याला

उपक्रमाची सुरुवात होवून व्यवसायीक व्यवस्थापनाची नेमणूक होई पर्यंत करणे आवश्यक असते.

#### 4) व्युत्करचना करणे :-

उपक्रमाला सुरुवात झाल्यानंतर जशी जशी प्रगती होत जाते. त्याप्रमाणे अनेक अड्याने, धोके, अडचणीना उपक्रमाला सामना करावा लागतो. त्याकरिता उद्योजक स्वतः व्युत्करचना करून त्यावर मात करण्याचा प्रयत्न करतो व उपक्रम यशस्वी करण्याचा प्रयत्न करतो.

व्युत्करचनेद्वारे उपक्रम यशस्वी करण्याचा प्रयत्न करीत असताना, तो स्वतःचे SWOT विश्लेषण करतो, म्हणजेच आपल्या जमिच्या बाजू कोणत्या व मर्यादा काय आहेत याचा विचार करून परिस्थिती हातळत असतो.

#### ६) अनिश्चिततेची जबाबदारी स्विकारणे :-

अनेक प्रकारच्या अनिश्चिततेचा धोका उद्योगाच्या स्थापनेपासूनच सुरुवात होतो. म्हणून उद्योजकाने उद्योग स्थापन करण्याचा निर्णय अमंलात आणण्यास सुरुवात केल्यापासून अनिश्चितेची जबाबदारी उद्योजकाच्या खाद्यावर येवून पडते.

उत्पादनाच्या घटकाला निश्चित दराने मोबदला द्यावा लागतो. परंतु उद्योजकाला मिळणारा नफा मात्र निश्चित नसतो. किंबहुना उद्योगातील अत्याधिक तोटा झाल्यास भांडवल कमी होण्याचा धोक्यास देखील सामोरे जावे लागते.

#### ७) उपक्रमाचा विकास :-

उपक्रमाच्या स्थापनेचा टप्पा पूर्ण केल्यानंतर उपक्रमाच्या विकासाकडे उद्योजक वळतो त्यासाठी उत्पादनाचा आकार वाढविणे बाजारपेठेचा विस्तार करणे, स्पर्धेत टिकून राहण्यासाठी तंत्रज्ञानात प्रगती करणे, इत्यादी गोष्टींची अवलंब केला जातो. याकरिता विविध क्लुप्त्याचा अवलंब केला जातो व व्युत्करचना तयार केली जाते.

#### ८) व्यवसायीक निर्णय घेणे :-

अत्यंत महत्त्वाच्या कार्यापैकी निर्णय प्रक्रिया ही महत्वपूर्ण कार्य आहे. ते कार्य उद्योजकला प्रत्येक टप्प्यावर पारवाडावे लागते. उद्योगाची स्थापना करणे उद्योग योग्यप्रकारे चालविणे, उद्योगाचे उद्दिष्ट उरविणे, धोरणात्मक

निर्णय घेणे, यासारख्या निर्णय घेण्याची जबाबदारी उद्योजकाची असते. हे निर्णय योग्य घेतल्यासच उद्योग यशस्वी होतो.

#### ९) नाविण्याचा अवलंब :-

नाविण्य हे उद्योजकाचे अत्यंत महत्त्वाचे गुण असल्यामुळे नाविण्याचा अवलंब आपल्या कार्यात करणे गरजेचे उरते. म्हणून उद्योजक सतत नाविण्याचा शोध घेत असतात. अशी नाविण्य पूर्ण कल्पनेचा वास्तव उपयोग करून घेऊ त्याचे संघीत रूपांतर करतात व उद्योगाला यशस्वी बनवितात. नाविण्याच्या माध्यमातून उद्योजक समाजासाठी नवीन उत्पादन, नवीन उत्पादन पद्धती नवीन सेवा इत्यादी उपलब्ध करू देतात. त्यामुळे समाजाला स्वतःची गरज भागविता येते, कमी खर्चात वस्तू किंवा सेवा मिळू शकते, अडचणीवर मात करता येवू शकते, इत्यादी फायदे समाजाला नाविण्यामुळे मिळतात.

#### १०) नेतृत्व करणे :-

उद्योगाचा प्रमुख या नात्याने उद्योजकाला त्याच्या सहकार्यांचे नेतृत्व करावे लागते. नेतृत्व करणे म्हणजे सहकार्याला त्याचे पुर्वनिश्चित उद्देश साध्य करण्यासाठी मार्गदर्शन करणे, प्रोत्साहन देणे, संचलन करणे, गरजेचे असते त्यामुळे त्यांना स्वतःहून काम उत्तमरित्या करण्याची उर्मा प्राप्त होते.

सामान्यतः वरील कार्ये उद्योजक पार पाडत असतात. परंतु उद्योग उद्योजकाचे योग्य व यशस्वी संचलन करत असताना विशिष्ट किंवा ठरलेले कार्ये उरलेले नसतात. प्रसंगानुरूप अनेक कार्ये उद्योजकाला पार पाडू लागतात. त्यासाठी उद्योजकाच्या ज्ञानाच्या व अनुभवाच्या कक्षाना कोणता मर्यादा नसते.

#### ११) उद्योजकाचे प्रकार :-

उद्योगाचे संचलन करणारे सर्व उद्योजक एकाच प्रकारचे करीत असले तरी, त्याचे कार्य करण्याची शैली भिन्न असते. म्हणून उद्योजक भिन्न भिन्न प्रकार पडतात. उद्योजकाचे प्रकार केवळ उद्योजकाच्या कार्यशैलीचे केले जातात असे नाही तर त्यांनी करीत असलेले उद्योजकीय कार्याच्या क्षेत्रात व्यवसायाच्या स्वरूपानुसार, इतके नसून उद्योजकाच्या लिंग भेदानुसारही केले जातात.

## उद्योजकाचे वर्गीकरण

व्यवसाय	तंत्रज्ञान	प्रेरणा	वृद्धि	विकासाचे टप्पे	लिंगे	इतर
व्यवसाय	तांत्रिक	स्वतः प्रेरित	वृद्धित	पहिल्या पिढीचे	पुरुष	शहरी
व्यापार	अतांत्रिक	प्रोत्साहित	सर्वात्कृष्ट वृद्धित	आधुनिक	सौ	ग्रामीण
उद्योग	व्यावसायिक	प्रेरित	दर्जेदार			
a) विशाल						
b) मध्यम						
c) लघू						
d) अती लघू						
विशाल उद्योग	तलख वृद्धिचे					
कृषी						
a) वृक्षारोपन						
b) फळवाग						
c) दुग्ध उत्पादन						
d) जंगल उत्पादन						

## उद्योजकाच्या वर्गीकरणानुसार उद्योजकाचे प्रकार

1) व्यवसायाच्या वर्गीकरणानुसार प्रकार :- व्यवसायाच्या वर्गीकरणानुसार सामान्यतः उद्योजकाचे पाच प्रकार पडतात. त्या सर्वांची चर्चा पुढीलप्रमाणे केले आहे.

A) व्यवसाय :- व्यवसायीक उपक्रम हे वैयक्तिक स्वरूपात चालविले जातात. त्यामुळे अशा व्यवसायात निर्मिती केली जाणारी उत्पादने किंवा सेवांच्या निर्मितीची कल्पना वैयक्तिक व्यवसायीकाची असते. पहिल्यादा व्यवसायीक उत्पादन किंवा सेवांच्या निर्मितीची कल्पना करतो. ती कल्पना वास्तवात उतरविण्यासाठी व्यवसायीक उपक्रमाची सुरुवात करतो. व्यवसायीक उपक्रम गरजेनुसार लहान किंवा मोठ्या प्रमाणात भांडवल गुंतवणूक करून सुरु केले जातात. अशा प्रकारच्या व्यवसायीक उपक्रमाचे उदा. रेडीमेड कपड्यांचे दूकान, विविध प्रकारची कलात्मक वस्तूची निर्मिती करणारे व्यवसाय संस्था, इत्यादी देता येतात.

B) व्यापारी :- व्यापारी उपक्रम म्हणजे असे उपक्रम जे केवळ वस्तू व सेवांची खरेदी विक्री करतात. ते उत्पादनात कदापी सहभागी होत नसतात. व्यापारी उपक्रम केवळ देशांतर्गच व्यापार करतात, असे नसून ते विदेशातही व्यापार करतात. ह्या व्यापारी संस्था आपल्या व्यापार वृद्धिसाठी अनेक कल्पनाचा उपयोग करतात.

C) उद्योग :- औद्योगिक उपक्रम म्हणजे असे उपक्रम जे वस्तू व सेवांची प्रत्यक्ष निर्मिती करतात. उद्योजक ग्राहकांची गरज जाणून घेवून त्याची पूर्तता करण्यासाठी त्यानुसार वस्तू व सेवा निर्माण करून ग्राहकाच्या उपभोगासाठी बाजारात आणतात. उद्योजकाकडे आर्थिक संसाधने व तंत्रज्ञानाचा वापर करून उचित नफा मिळविण्याचे कौशल्य प्राप्त असते. म्हणून ते औद्योगिक संस्थांची निर्मिती करण्यात रूची दाखवतात.

उद्योग संस्थामध्ये त्यात काम करणाऱ्याकामगाराच्या संख्येनुसार, गुंतविलेल्या भांडवलानुसार, वापरलेल्या वीजेचे प्रमाण इत्यादी नुसार उद्योगाचे पुन्हा उपप्रकार केले जातात.

1) विशाल उद्योग :- असे उद्योग अत्यंत विशाल प्रमाणावर भांडवल गुंतवणूक करून सुरु केले जातात. ह्या उद्योगाची पूढील मुद्यांतर्गत स्वतंत्र चर्चा केलेली आहे. येथे पुनरावृत्ती होवून नवे म्हणून ती टाळली आहे.

2) मध्यम उद्योग :- अशा उद्योगात विशाल उद्योगाच्या तुलनेने कमी भांडवल, तंत्रज्ञान व कामगार कमी प्रमाणात असतात. मध्यम उद्योजक सामान्यतः तांत्रिक ज्ञानसंपन्न असून त्यांना औद्योगिक अनुभव असतो. ह्या दोन गोष्टींच्या आधारावर ते उद्योग स्थापन करून चालवित असतात.

3) लघु उद्योग :- लघु उद्योग स्थापन करण्यासाठी मध्यम उद्योगाच्या तुलनेने खूपच कमी प्रमाणात भांडवल, कामगार व तंत्रज्ञानाची आवश्यकता असते. त्यामुळे औद्योगिक क्षेत्रात सुरुवातीस नव्याने पदार्पण करणाऱ्या व्यक्ती कमी भांडवलामुळे, कमी तांत्रिक ज्ञानामुळे व अनुभवाची कमतरता असल्यामुळे लघु उद्योग स्थापन करून त्यात यश मिळाल्यानंतर टप्पाटप्प्याने उद्योगाचा विस्तार करतात.

लघु उद्योजकाची क्षमता सर्वच बाबतीत मर्यादीत असते म्हणून त्याच्या कल्पनेतील वस्तूची वा सेवांची निर्मिती सुरुवातीस कमी प्रमाणात करून ती सतत वाढवित ठेवली जाते.



IV) अती लघु उद्योग :- अती लघु उद्योग लघु, उद्योगाच्या तूलनेत अत्यंत कमी भांडवलावर व कमी तंत्रज्ञानाचा वापर करून वैयक्तिक उद्योजक स्वतःच्या किंवा आपल्या मित्रमंडळीच्याकडून उसनवारीने व काहीकरज घेवून असा उद्योग चालवित असतात. अशा उद्योगाचे उदा म्हणजे यंत्रमाग, जिनिंग, बर्फ कारखाना इत्यादी.

D) विशाल उद्योजक :- विशाल उद्योजक हा नाविष्यपूर्ण कौशल्याचा उपयोग करून उद्योगाची उभारणी कायदानुसार स्वतंत्र अस्तीत्व असलेली संस्था म्हणून केली जाते. त्यासाठी संस्थेची नोंदणी कायदानुसार केली जाते. याचे उदा. म्हणजे कंपनी कायदानुसार कंपनीची नोंदणी किंवा विश्वस्त कायदानुसार नोंदणी केली जाते. अशा रितीने विशाल उद्योजक उद्योगाचे नियोजन, विकास व व्यवस्थापन संघटनेच्या माध्यमातून करित असतात.

E) कृषी उद्योजक :- कृषी उद्योजक सर्व प्रकारच्या कृषी कार्यात सहभागी असतो. उदा. सर्व प्रकारच्या धान्याचे उत्पादन व विक्री, खते व बी-वियाणे यांचे उत्पादन व विक्री, दुग्ध उत्पादन व विक्री, इत्यादी विस्तृत कार्याचा समावेश कृषीउद्योगामध्ये होतो. म्हणून ह्या प्रकारच्या कार्यात गुंतलेल्यांना कृषी उद्योजक म्हटले जाते. कृषी उद्योजक केवळ उत्पादन व विक्री या दोन कार्यातच सहभागी असतो असे नाही. ह्या शिवाय कृषी विकासास सहाय्यभूत ठरणाऱ्या सर्वच प्रकारच्या कार्यात ते सहभाग नोंदवितात. उदा. कृषी यांत्रिकीकरण, कृषीसाठी सिंचनसुविधा पुरविणे, कोरडवाहू शेतीसाठी तंत्रज्ञानाचा अवलंब करणे, ह्यासारख्या सहाय्यक क्षेत्रात कार्यरत राहणारे ही कृषी उद्योजक म्हणून ओळखले जातात.

II) तंत्रज्ञानानुसार प्रकार :-

तंत्रज्ञानाचा अवलंब केला जातो किंवा नाही या गोष्टीवर आधारून उद्योजकाचे तीन प्रकार केले आहेत.

A) तांत्रिक उद्योजक :- तांत्रिक उद्योजकाकडे तांत्रिक ज्ञान असते. म्हणून त्या ज्ञानाचा वापर करून तो उत्पादन करित असलेल्या उत्पादनात आधुनिकता आणतो. उत्पादन दर्जेदार व ग्राहकाच्या पसंतीस उतरण्यासाठी आवश्यक ते बदल उत्पादनात केले जाते. परंतु वस्तूच्या विक्रीकडे अशा प्रकारचे उद्योजक तूलनेने कमी लक्ष देतात. उत्पादन प्रक्रियेतील कौशल्य हेच या उद्योजकाची सर्वात मोठी जमेची बाजू असते.

B) अतांत्रिक उद्योजक :- अतांत्रिक उद्योजकाना त्यानी उत्पादीत करीत

असलेल्या उत्पादनाची तांत्रिक बाजूबदल फारशी माहिती नसते. ह्या बाजूचा त्यामुळे सखोल ज्ञान अशा उद्योजकाना नसते. म्हणून ह्या उद्योजकाचा उद्योगाच्या विकासाच्या दृष्टिने विक्री व्यवस्थेवर- मोठ्या प्रमाणात भर देतात.

C) व्यवसायीक उद्योजक :- अशा प्रकारचे उद्योजक नवीन उद्योगाची उभारणी करण्यात रस दाखवितात, परंतु उद्योगाचे व्यवस्थापन व संचलन करण्यात रस नसतो. म्हणून ते उद्योग उभारणी केल्यानंतर अल्पावधीत चालू उद्योग विकून टाकतात. तेव्हा पुन्हा नव्याने नवीन कल्पनाचा अवलंब करून नवीन उद्योगाची उभारणी करतात. ह्या उद्योजकाकडे सतत नवीन नवीन कल्पना साकार करण्याची कला व कौशल्य असते.

III) प्रेरणेनुसार प्रकार :-

प्रेरणा ही अशी शक्ती आहे की, ज्याच्या आधारावर व्यक्तीला त्याचे पुर्वनिश्चित उद्देश साध्य करण्यासाठी प्रभावित करते. उद्योजकाला त्याच्या कार्यातील कौशल्य साध्य करण्यासाठी प्रेरित केले जाते. तसेच उद्योजक स्वतः दुसऱ्याला उद्दिष्ट साध्य करण्याची प्रेरणा देत असतो. ह्यानुसार उद्योजकाचे चार प्रकार केले जातात.

A) स्वयंप्रेरित उद्योजक :- हे उद्योजक स्वयंप्रेरित असतात. ते इतर कोणत्याच व्यक्तीकडून प्रेरित होत नाही किंवा प्रेरणा घेत नाहीत. स्वतः निश्चित केल्याप्रमाणे उद्योगाची दिशा ठरवितात. हे उद्योजक स्वतः उद्योग उभा करतातच. त्यासाठी त्यांना आत्मअभिमान, कामाशील समाधान किंवा स्वतःचा दर्जा उंचावणे ह्यागोष्टी त्यांना प्रोत्साहित करतात.

B) प्रोत्साहित उद्योजक :- प्रोत्साहित उद्योजक म्हणजे ज्या उद्योजकाला उद्योग सुरू करण्याचे प्रोत्साहन शासकीय धोरणातील मदतीमुळे, अनुदानामुळे, सवलतीमुळे किंवा इतर सोयी सुविधांमुळे मिळते. बहुसंख्य प्रोत्साहित उद्योजक शासनाने पूरविलेल्या आर्थिक, तांत्रिक आणि इतर अनेक सुविधांचा उपयोग करून घेवून उद्योगाची सुरु करित असतात. एखाद्या व्यक्तीकडे समृद्ध प्रकल्पयोजना असेल तर अशा प्रकल्पाला अनेक सुविधा पूरविल्या जातात. सध्याच्या परिस्थितीत आयातीवरील निर्बंध आणि उत्पादनाचा विशिष्ट मर्यादा निश्चित केल्यामुळे अनेक लघुउद्योग स्थापन केले जात आहेत.

C) प्रेरित उद्योजक :- नवीन उद्योजक स्वतः स्वयंपूर्ण होण्याच्या इच्छेमुळे



प्रेरित झालेले असतात. हे नव उद्योजक निर्माण होण्याचे कारण म्हणजे त्यांना नवीन उत्पादनाची निर्मिती व बाजारपेठेची उपलब्धता असणे. जर हे नवीन उत्पादन योग्य प्रमाणात विक्री करून नफा मिळविता आला, तरच उद्योजकाला प्रेरणा मिळते.

**D) तलख बुद्धिचे उद्योजक :-** हे उद्योजक आपला व्यवसाय आपल्या बौद्धिक सामर्थ्याच्या जोरावर सुरू करतात. त्यांना त्यांच्या अंगी असलेल्या धैर्यामुळे व आत्मविश्वासानामुळे उद्योग सुरू करण्याची प्रेरणा प्राप्त होते. ह्या उद्योजकाला त्याच्याकडे जन्मजात असलेल्या क्षमतावर विश्वास असतो.

#### IV) वृद्धिच्या आधारावर प्रकार :-

नवीन उपक्रमाची सुरुवात ही यशाची संधीच असते. नवीन उत्पादनाला ग्राहकांची मान्यता मिळणे म्हणजे उद्योजकाच्या दृष्टीने समाधानाची व नफा मिळवून देणारी बाब ठरते. त्यामुळे उद्योगाची ओळखच मुळात वृद्धित, मध्यम वृद्धित व अत्याधिक वृद्धित उद्योग अशा प्रकारे नफा मिळवून देण्याच्या प्रमाणानुसार वर्गीकरण केले जाते. म्हणून ह्यादृष्टीने उद्योजकाचे वृद्धित व अत्याधिक वृद्धित उद्योजक असे दोन प्रकार केले जातात.

**A) वृद्धित उद्योजक :-** वृद्धित उद्योजक म्हणजे जे उद्योजक मोठ्या प्रमाणावर वृद्धि होणारे उद्योग संस्था सुरू केलेल्या असतात. ह्या उद्योगाचे भवितव्य हा विकासाच्या दृष्टिने उत्तम असते.

**B) सर्वोत्कृष्ट वृद्धित उद्योजक :-** ह्या प्रकारचे उद्योजक आपल्या उपक्रमातून सर्वाधिक वृद्धिकडे वाटचाल करीत असतात. ही वृद्धिच्या वाटचालीचे मोजमाप करण्यासाठी निधीची तरलता व नफ्याचे प्रमाण पाहिले जाते.

#### V) विकासाच्या टप्प्यानुसार प्रकार :-

उद्योजकाचा विकास कशा प्रकारे झालेला आहे त्यानुसार उद्योजकाचे पहिल्या पिढीचे, विकसीत किंवा आधुनिक, दर्जेदार उद्योजक असे तीन प्रकार केले जातात.

**A) पहिल्या पिढीचे उद्योजक :-** ह्या प्रकारचे उद्योजक नावीन्यपूर्ण कौशल्याच्या आधारावर आपल्या उद्योगाची उभारणी करतात. ह्या नावीन्यपूर्ण सेवा व उत्पादनासाठी ते नवीन व आधुनिक तंत्राचा वापर करून विक्रीयोग्य बनवल्या जातात.

**B) आधुनिक उद्योजक :-** ह्या प्रकारचे उद्योजक बाजारपेठेतील बदलत्या मागणीनुसार आवश्यक असणाऱ्या गोष्टीची निर्मिती करतात. त्यामुळे अशा उद्योजकाकडून चालू परिस्थितीत बाजारात जी मागणी आहे, त्याची विचार करूनच उत्पादनाची निर्मिती केली जाते.

**C) दर्जेदार उद्योजक :-** ह्या उद्योजकाचा संबंध ग्राहक व बाजारपेठेशी असतो. त्यामुळे हे उद्योजक ग्राहकाची व बाजारपेठेतील मागणीची पुर्तता करण्यासाठी उपक्रमाचा विकास करून त्याद्वारे बाजारपेठेतील मागणीची पुर्तता करतात. हे उद्योजक आपली आर्थिक मिळकत अधिकाधिक होण्यासाठी उपक्रम चालू ठेवत असतात. त्यासाठी गरजेनुसार व्यवसायाच्या आकारात वाढ करणे किंवा न करणे, परिस्थितीवर अवलंबून निर्णय घेतात.

#### (VI) लिंगानुसार प्रकार :-

लिंगभेदानुसार उद्योजकाचे दोन प्रकार केले जातात.

**A) पुरुष उद्योजक :-** उद्योजक पुरुष जातीचे असतात. उद्योगाची सुरुवात करणे, व्यवस्थापन करणे, त्याचे उत्पादन व वितरण करणे, ह्या प्रमुख क्रिया अशा उद्योजकाने स्वतः किंवा इतर सहकाऱ्याकडून करून घेत असतो.

**B) स्त्री उद्योजक :-** स्त्रीने स्वतः किंवा इतर स्त्रीयांच्या मदतीने उद्योग चालवित असतात. स्त्री उद्योजक स्वतःचा व्यवसाय/उद्योग स्वतः व आवश्यक त्या कार्यासाठी इतर स्त्री किंवा पुरुष वर्गाच्या मदतीने आपला उद्योग चालवितात. यशस्वी स्त्री उद्योजक म्हणून आज अनेक स्त्रीय स्थानिक पातळीवरील नवदेखरे राष्ट्रीय व आंतरराष्ट्रीय पातळी आपल्या कार्याचा ठसा उमटवित आहेत.

#### VII) स्थलानुसार वर्गीकरण :-

उद्योजक आपला उद्योग कोणत्या ठिकाणी स्थापन केला आहे त्यानुसार उद्योजकाचे प्रकार कोठे जातात.

**A) शहरी उद्योजक :-** शहरी भागात उद्योग करणाऱ्या उद्योजकाला शहरी उद्योजक म्हणतात. उद्योग अत्यंत लहानमत् लहान किंवा मोठ्यात मोठा असू शकतो.

**B) ग्रामीण उद्योजक :-** जे उद्योजक आपला उद्योग ग्रामीण भागात स्थापन करून चालवितात त्यांना ग्रामीण उद्योजक म्हटले जाते. ग्रामीण उद्योजक बहुतेक कृषी निगडीत असतात.

#### १.५ उद्योजकतेची व्याख्या :-

उद्योजकता शब्द मुळ फ्रेंच भाषेतील शब्दापासून तयार केला आहे. त्याचा अर्थ अवलंब करणे, शोध घेणे, स्विकार करणे असा आहे. या संकल्पनेची निर्मिती सोळाव्या शतकात झाल्याचे मानण्यात येते.

मागील पाचसे वर्षांच्या काळात उद्योजकता या संकल्पनेत काळानुरूप अनेक बदल हात गेले व ती ही संकल्पना अत्यंत व्यापक बनली. म्हणून सध्याच्या काळात उद्योजकता म्हणजे उद्योजकाचे नवनिर्मिती करणे, संघटना निर्माण करणे, समन्वय साधणे, धोका पत्करणे, आर्थिक अनिश्चितता हाताळणे इत्यादी गोष्टींचा समावेश होतो.

उद्योजकता = R+D+O+E

R = Risk taking (धोका पत्करणे)

D = Decision making (निर्णय प्रक्रीया)

O = Opportunities (संधीचा शोध घेणे)

E = Environment (वातावरणाशी जुळवून घेणे)

अ) हिगिन्स याची व्याख्या, "उद्योजकता हे गुंतवणूक आणि उत्पादनाची संधी शोधण्याचे, उत्पादनाची नवीन प्रक्रीया हाती घेण्याच्या दृष्टिने उपक्रमाचे संघटन करणे, भांडवलाची उभारणी करणे, कामगारांना कामावर ठेवणे, कच्चा मालाच्या पूर्ववठ्याची व्यवस्था करणे, आणि उपक्रमाच्या दैनंदिन व्यवहाराचे व्यवस्थापन करण्यासाठी उच्च पातळीवरील व्यवस्थापकाची निवड करणे इत्यादी कार्ये समाविष्ट आहेत."

वरील हिगिन्सच्या व्याख्येचा अभ्यास केल्यानंतर असे दिसून येते की, उद्योजकतेमध्ये अनेक विविध कार्यांचा समावेश आहे. गुंतवणूक करण्यापासून ते श्रमाची नेमणूक करण्यापर्यंत व कच्चा मालाची खरेदी करून ते व्यवस्थापनाची निवड करण्यापर्यंतच्या कार्यांचा समावेश त्यात आहे. म्हणून हिगिन्सच्या मते उद्योजकतेचे कार्य व्यवस्थापन कार्याशी मिळते असल्याचा निष्कर्ष निघतो.

ब) पिटर ड्रकर, "उद्योजकता हे कला किंवा विज्ञान नसून ते व्यवहार आहे. त्या व्यवहाराला ज्ञानाचा आधार आहे. उद्योजकतेचे ज्ञान हे शेवटच्या टोकाचे साधन आहे. जे की व्यवहारीक ज्ञानाचे शेवट म्हणून समजले जाते." वरील व्याख्येत पिटर ड्रकरने व्यवहारीक ज्ञानालाच उद्योजकता असे संबोधले आहे. म्हणून पिटर ड्रकरच्या मते ज्ञान हा उद्योजकतेचा सार आहे.

क) मॅकलीलॅन्ड, "उद्योजकतेमध्ये एखादी गोष्ट नव्या पार चांगल्या पद्धतीने करणे यांचा समावेश होतो. असे करीत असताना अंतर्गत निर्णय प्रक्रीया पार पाडावी लागते. जर विशेष अनिश्चिता कार्य करीत असताना माहित असलेले व पुर्व अनुमानीत निष्कर्ष या त्याचा उद्योजकतेत समावेश नसतो."

मॅकलीलॅन्डच्या मते उद्योजकता म्हणजे अनिश्चित परिस्थितीत गोष्ट नव्याने किंवा नवीन पद्धतीने करणे होय. त्याही पुढे जाऊन ते अ की, जर अनिश्चिता नसेल व कार्यामध्ये पुर्वमाहीती असलेले किं केलेल्या निष्कर्षाचा अंगीकार केला जात असेल तर त्यात उद्योज असा स्पष्ट निष्कर्ष त्यानी काढला आहे. म्हणजेच मॅकलीलॅन्डच्या मते : हा उद्योजकतेची महत्वपूर्ण अट आहे.

वरील विविध व्याख्यांच्या अभ्यासावरून उद्योजकतेचे वैशिष्ट्य सांगा येतात.

#### १.६ उद्योजकतेची वैशिष्ट्ये :-

अ) नवनिर्मिती :- नवनिर्मिती हे उद्योजकाचे सर्वात महत्त्व आहे. नवनिर्मिती म्हणजे नाविण्यपूर्ण कार्ये. संशोधकाने नवीन उत्पादने वस्तू, नवीन तंत्रज्ञानाचा शोध लावतात तर उद्योजक अशा उपयोग करून, उत्पादन तंत्राचा अवलंब करून वस्तू व सेवांचे उत्पादन त्यातून उद्योगाचा विस्तार करतात व नफा मिळवितात. नवनिर्मिती अशी एखादी पद्धत नाही, कोणत्याही अस्तित्वात असलेल्या पद्धती सेवा इत्यादी भिन्न पद्धती तयार करून नवनिर्मिती केली जाऊ शकते. मालाच्या प्रमाणात बदल करून, नवीन प्रकारची वस्तू, नवीन चढ गुणाची वस्तू उद्योजक तयार करतात त्यातूनही नवनिर्मिती केली जाते. नवनिर्मिती करीत असताना ग्राहकांच्या आवडी-निवडीचा, रुढी, गरजेचा विचार, करून सेवेत व उत्पादनात बदल केला जातो. उ नाविण्याची निर्मिती हा उद्योजकतेची महत्त्वाची गरज ठरते.

ब) धोका पत्करणे :- उद्योजकतेची प्रक्रीया धोका पत्करण्याचें सुरुवात होते. जागतिकीकरणाच्या आजच्या काळात अनेक प्रकारचे धोके सातत्याने उद्भवतात. उत्पादनाच्या पद्धतीत बदल अनपेक्षितपणे होणे, व

#### 4.4 उद्योजकतेची व्याख्या :-

उद्योजकता शब्द मुळ फ्रेंच भाषेतील शब्दापासून तयार केला आहे. त्याचा अर्थ अवलंब करणे, शोध घेणे, स्विकार करणे असा आहे. या संकल्पनेची निर्मिती सोळाव्या शतकामध्ये झाल्याचे मानण्यात येते.

मागील पाचसे वर्षांच्या काळात उद्योजकता या संकल्पनेत काळानुरूप अनेक बदल हात गेले व ती ही संकल्पना अत्यंत व्यापक बनली. म्हणून सध्याच्या काळात उद्योजकता म्हणजे उद्योजकाचे नवनिर्मिती करणे, संघटना निर्माण करणे, समन्वय साधणे, धोका पत्करणे, आर्थिक अनिश्चितता हाताळणे इत्यादी गोष्टींचा समावेश होतो.

उद्योजकता = R+D+O+E

R = Risk taking (धोका पत्करणे)

D = Decision making (निर्णय प्रक्रीया)

O = Opportunities (संधीचा शोध घेणे)

E = Environment (वातावरणाशी जुळवून घेणे)

अ) हिगिन्स याची व्याख्या, "उद्योजकता हे गुंतवणूक आणि उत्पादनाची संधी शोधण्याचे, उत्पादनाची नवीन प्रक्रीया हाती घेण्याच्या दृष्टिने उपक्रमाचे संघटन करणे, भांडवलाची उभारणी करणे, कामगारांना कामावर ठेवणे, कच्चा मालाच्या पूरवट्याची व्यवस्था करणे, आणि उपक्रमाच्या दैनंदिन व्यवहाराचे व्यवस्थापन करण्यासाठी उच्च पातळीवरील व्यवस्थापकाची निवड करणे इत्यादी कार्ये समाविष्ट आहेत."

वरील हिगिन्सच्या व्याख्येचा अभ्यास केल्यानंतर असे दिसून येते की, उद्योजकतेमध्ये अनेक विविध कार्यांचा समावेश आहे. गुंतवणूक करण्यापासून ते श्रमाची नेमणूक करण्यापर्यंत व कच्चा मालाची खरेदी करून ते व्यवस्थापनाची निवड करण्यापर्यंतच्या कार्यांचा समावेश त्यात आहे. म्हणून हिगिन्सच्या मते उद्योजकतेचे कार्य व्यवस्थापन कार्यांशी मिळते असल्याचा निष्कर्ष निघतो.

ब) पितर ड्रकर, "उद्योजकता हे कला किंवा विज्ञान नसून ते व्यवहार आहे. त्या व्यवहाराला ज्ञानाचा आधार आहे. उद्योजकतेचे ज्ञान हे शेंवट्या टोकाचे साधन आहे. जे की व्यवहारीक ज्ञानाचे शेंवट म्हणून समजले जाते."

वरील व्याख्येत पितर ड्रकरने व्यवहारीक ज्ञानालाच उद्योजकता असे संबोधले आहे. म्हणून पितर ड्रकरच्या मते ज्ञान हा उद्योजकतेचा सार आहे.

क) मॅकलीलॅन्ड, "उद्योजकतेमध्ये एखादी गोष्ट नव्या पद्धतीने किंवा चांगल्या पद्धतीने करणे यांचा समावेश होतो. असे करीत असताना अनिश्चितते अंतर्गत निर्णय प्रक्रीया पार पाडावी लागते. जर विशेष अनिश्चितता नसेल आणि कार्य करीत असताना माहित असलेले व पुर्व अनुमानीत निष्कर्ष अवलंबीते तर त्याचा उद्योजकतेत समावेश नसतो."

मॅकलीलॅन्डच्या मते उद्योजकता म्हणजे अनिश्चित परिस्थित एखादी गोष्ट नव्याने किंवा नवीन पद्धतीने करणे होय. त्याही पूढे जावून ते असे म्हणतात की, जर अनिश्चितता नसेल व कार्यामध्ये पुर्वमाहीती असलेले किंवा अनुमान केलेल्या निष्कर्षांचा अंगीकार केला जात असेल तर त्यात उद्योजकता नसते असा स्पष्ट निष्कर्ष त्यांनी काढला आहे. म्हणजेच मॅकलीलॅन्डच्या मते अनिश्चितता हा उद्योजकतेची महत्वपूर्ण अट आहे.

वरील विविध व्याख्यांच्या अभ्यासावरून उद्योजकतेचे वैशिष्ट्य पूढीलप्रमाणे सांगा येतात.

#### 4.5 उद्योजकतेची वैशिष्ट्ये :-

अ) नवनिर्मिती :- नवनिर्मिती हे उद्योजकाचे सर्वात महत्त्वाचे कार्य आहे. नवनिर्मिती म्हणजे नाविष्यपूर्ण कार्य. संशोधकाने नवीन उत्पादन पद्धती, नवीन वस्तू, नवीन तंत्रज्ञानाचा शोध लावतात तर उद्योजक अशा गोष्टींचा उपयोग करून, उत्पादन तंत्राचा अवलंब करून वस्तू व सेवांचे उत्पादन करतात. त्यातून उद्योगाचा विस्तार करतात व नफा मिळवितात. नवनिर्मितीत विशिष्ट अशी एखादी पद्धत नाही, कोणत्याही अस्तित्वात असलेल्या पद्धती, तंत्रज्ञान, सेवा इत्यादी भिन्न पद्धती तयार करून नवनिर्मिती केली जावू शकते. कच्चा मालाच्या प्रमाणात बदल करून, नवीन प्रकारची वस्तू, नवीन चवीची किंवा गुणाची वस्तू उद्योजक तयार करतात त्यातूनही नवनिर्मिती केली जाते.

नवनिर्मिती करीत असताना ग्राहकांच्या आवडी-निवडीचा, रुढी, परंपराचा, गरजेचा विचार, करून सेवेत व उत्पादनात बदल केला जातो. अशा प्रकारे नाविष्याची निर्मिती हा उद्योजकतेची महत्त्वाची गरज ठरते.

ब) धोका पत्करणे :- उद्योजकतेची प्रक्रीया धोका पत्करण्याच्या कार्याने सुरुवात होते. जागतिकीकरणाच्या आजच्या काळात अनेक प्रकारचे धोके उद्योगात सातत्याने उद्भवतात. उत्पादनाच्या पद्धतीत बदल अनपेक्षीतपणे होणे, बाजारपेठेत



उत्पादनाला अनपेक्षित मागणीत बदल होणे, सामाजिक किंवा राजकीय परिस्थितीत झालेल्या बदलामुळे उद्योगावर त्याचा परिणाम होणे इत्यादी कारणामुळे उद्योजकाचे निर्णय चुकीचे ठरल्यास त्याचा अनिष्ट परिणाम उद्योगावर होवून उद्योजकाला नुकसान होवू शकते. ही जोखीम उद्योजक इतर कोणावरही सोपवू शकत नाही. म्हणूनच जोखीम स्विकारणे हे उद्योजकाचे अत्यंत महत्वाचे कार्य आहे.

**क) निर्णय प्रक्रिया :-** उद्योजक जे काही करतो ते निर्णय प्रक्रीयेद्वारे करतो. उद्योग स्थापन करणे, उद्योगाचे व्यवस्थित संचलन करणे, अडचणीच्या प्रसंगी उद्योगाच्या भविष्याशी संबंधीत धोरणात्मक निर्णय उद्योजकाला घ्यावे लागतात. म्हणून उद्योजकतेच्या महत्त्वपूर्ण कार्यापैकी 'निर्णय प्रक्रिया' ही एक क्रिया आहे.

उद्योजकांनी उद्योगाबाबत घेतलेले निर्णय जर चुकीचे ठरले, तर त्याचा परिणाम उद्योगावर दुरगामी होतो. कदाचित उद्योगाचे अस्तीत्व धोक्यातही येवू शकते.

**ड) अडाने स्विकारणे :-** अडानाचा यशस्वीपणे सामोरे गेल्याशिवाय कोणत्याही उद्योगाला आपला व्यवसाय सुरळीत चालविता येत नाही. अडाने पेलण्याची क्षमता म्हणजे उद्योजकाची उद्योग व्यवस्थित चालविण्याची कसोटी समजले जाते.

अडाने दोन प्रकारची असतात. दैनंदिन व्यवसाय चालविण्यात येत असताना उभी राहणारी अडाने व दिर्घकालीन प्रभाव पाडणारी अडाने, दैनंदिन कार्यावर प्रभाव टाकणारी अडाने सामान्य स्वरूपाची असून त्याचा व्यवस्थापकीय पातळीवर कार्यरत असणारे व्यवस्थापक सामोरे जातात. तर दिर्घकालीन प्रभाव टाकणारी उद्योजकांना पेलावी लागतात. या अडानाचा सक्षमपणे उद्योगजकाला सामोरे जावून उद्योगाचे भवितव्य सुरक्षित करणे प्रमुख जबाबदारी आहे.

**इ) व्यवसायाचे संघटन व व्यवस्थापन :-** उद्योगांची स्थापना करणे व उद्योगाला सतत क्रियाशील ठेवणे या करिता संघटनेची गरज असते. म्हणून उद्योजकाने आपल्या उद्योगासाठी कोणत्या प्रकारची संघटना आवश्यक आहे. ते ठरविणे, संघटनाची उभारणी करणे व संघटनेकडून आवश्यकते कार्य करवून घेणे हे कार्य उद्योजकाला करावी लागतात. त्यासाठी उद्योजकाला उद्योगाच्या गरजापूर्ण करू शकणारी सक्षम संघटना उभारावी लागते.

संघटनाची उभारणी केल्यानंतर त्या संघटनेस कार्यरत करण्यासाठी

संघटनेचे व्यवस्थापन व प्रशासनाचे कार्य करावे लागते त्यानंतरच संघटना कार्यरत होते. म्हणून उद्योजकाला प्रशासनीय व व्यवस्थापन कार्य करता येणे आवश्यक ठरते. व्यवस्थापनाच्या सर्वोच्च पातळी वरील कार्ये जसे धोरण ठरविणे, योजना तयार करणे, निर्णय घेणे, नेतृत्व करणे, नियंत्रण ठेवणे इत्यादी उद्योजकाला करता येणे आवश्यक आहे. ही सर्व कार्ये प्रभावी पूर्ण पार पाडल्यास उद्योजकाला उद्योगाचे व्यवस्थित संचलन करता येते.

**फ) उपक्रम यशस्वी करण्याची खात्री :-** उपक्रमाला यशस्वी करण्यासाठी उद्योजकाला उद्योगाचे प्रभावीपणे संचलन करावे लागते, त्यासाठी उद्योजकाला विविध कार्ये यशस्वीपणे पार पाडावी लागतात. उपक्रमाची यशस्वीता म्हणजे विस्तार व नफा वाढविणे यासाठी उद्योजक सर्वप्रकारच्या अडानाचा यशस्वी सामना करित असतात व उद्योगाला यश प्राप्त करू देतात.

**१.७ उद्योजका विकासातील अडथळे :-**

उद्योजका विकासात विशेषतः त्वाने अविकसीत देशात अनेक अडथळे असतात. विकसीत देशात त्यातुलनेने कमी अडथळे असतात व वातावरण उद्योजकते अनुकूल असते. त्याचप्रमाणे अक्रमक प्रवृत्तीच्या उद्योजकाची उपलब्धता असल्यामुळे समाजाला आर्थिक विकासात उद्योजकाचे मोठ्या प्रमाणावरील महत्त्व समजलेले असते. परंतु अविकसीत देशातील लोकांना दुर्दैवाने उद्योजकतेच महत्त्व समजलेले नसते. त्यामुळे उद्योजकता विकासात अनेक अडथळे निर्माण झाले असतात.

**अ) व्यवसायासाठी वाहून घेण्याची अनिच्छा :-**

व्यवसायासाठी समर्पण भावनेतून वाहून घेण्याची अनिच्छा हा महत्त्वपूर्ण असा उद्योजकता विकासातील अडथळा समजला जातो. उद्योजक उद्योगाची उभारणी आरंभ शुरु हा तत्वप्रमाणे उभारणी तर करतात, परंतु उद्योग चालवित असताना काही अडाने उभी राहिली किंवा अडचणी आल्यातर अशावेळेस व्यवसायाक क्षमता विकसीत करून त्यावर मात करण्याची मानसिकता खूप कमी उद्योजकाकडे असते.

**ब) रुढी व परंपराचा निर्बंधात्मक प्रभाव :-**

रुढी व परंपरा याचा प्रभाव समाजावर खूप मोठ्या प्रमाणात असतो. अविकसीत देशातील बहुतेक समाजातील व्यक्तींवर विकासाच्या अनुषंगाने

सकारात्मक प्रभाव नसतो. म्हणून अशा समाजात उद्योजकता विकासास अनुकूल वातावरण नसते. बहुतेक सामाजिक परिस्थितील लोकांची मानसिकता 'आहे त्या' परिस्थित समाधान मानण्याची असते. म्हणून साधारणतः अशा रुढी व परंपरांच्या प्रभावाखालील समाज उद्योगतेला फारसा अनुकूल नसतो.

क) आर्थिक प्रोत्साहानाला पुरेसा प्रतिसाद नसतो :-  
उद्योजकता विकासासाठी शासन पातळीवर अनेक प्रयत्न केले जात आहेत. आर्थिक प्रोत्साहन हे त्यापैकीच एक आहे. उद्योजकता विकास व्हाव, उद्योजकीय वातावरण निर्माण व्हावे, औद्योगिकरणाची गती वाढावी ह्यासाठी शासन अनेक प्रयत्न करीत आहे.

उद्योजकानी उद्योग स्थापन करावे व ते यशस्वीरित्या चालवावे यासाठी शासनाने प्रोत्साहन देत आहे. जसे सुशिक्षित युवकांनी ग्रामीण भागात स्वयंरोजगार निर्माण करावे यासाठी भांडवलाला पूरवठा कमी व्याज दरावर करणे, अनुदान देणे, कर सवलती देणे. अशा अनेक प्रोत्साहन योजनांच्या माध्यमातून उद्योजकतेला प्रोत्साहन देण्याचा प्रयत्न केला जात आहे. परंतु दुर्दैवाने अशा योजनांना पाहिजे त्या प्रमाणात प्रतिसाद मिळत नाही.

ड) सार्वजनिक जीवनात उद्योजकाना सन्मान नसणे :-

समाजात वावरत असताना सामाजिक प्रतिष्ठा मिळवून देणाऱ्यापैकी उद्योजकता हा प्रतिष्ठित व्यवसाय म्हणून फारसा ओळखला जात नाही. म्हणून समाजातील बहुसंख्य व्यक्ती उद्योजकतेकडे आकर्षक होत नाहीत.

अधिकारीत किंवा विकसनशील देशातील व्यक्ती जेव्हा उत्पन्नाचे साधन म्हणून एखादा व्यवसाय निवडण्याचे ठरवितो, तेव्हा तो प्राधान्याने नौकरी सारखा नियमित उत्पन्न देणारा पर्याय निवडतात. अशा समाजात नियमित उत्पन्नाचे साधन म्हणून नौकरीला प्रतिष्ठा असते. परंतु उद्योगातून नियमित उत्पन्नाची नौकरी इतकी शाश्वती नसते. म्हणून अशा समाजात उद्योजकतेला फारशी प्रतिष्ठा नसते.

इ) नवीन उपक्रमात अत्याधिक धोका असतो :-

नव्याने एखादा उपक्रम सुरु केल्यास अशा उपक्रमाच्या यशस्वीतेची शक्यता उद्योजकाच्या कृत्यावर व अनुभवावर अवलंबून असते. त्यातही जर उद्योजक नवीन असेल तर धोक्याचे प्रमाण अधिक असते. म्हणून नवीन उपक्रमाची सुरुवात करण्यास व्यक्ती फारसा तयार नसतात. त्याही पुढे असे दिसून येते

की, नवीन उपक्रम जर एखाद्या नवीन वस्तूच्या उत्पादनासाठी किंवा नवीन सेवेच्या निर्मितीसाठी स्थापन केला जात असेल, तर त्या उपक्रमाची यशस्वीतेबाबत समाजातील सामान्य व्यक्तीलाच नव्हे तर उद्योग जगतातील अनुभव संपन्न व्यक्तींना देखील हा उपक्रम यशस्वी होईल याची शंका वाटते.

फ) पायभूत सुविधांचा अभाव व उत्पादन खर्चात वाढ :-

उद्योगाच्या उभारणीसाठी किमान पायाभूत सुविधा आवश्यक असतात. अशा सुविधांचा अभाव असेल तर नवीन उद्योग उभा करणे अशक्यच असते. त्याचप्रमाणे अशा सुविधांच्या अभावात ही एखाद्याने धाडसाने आपला उद्योग उभा केलाच, तर अशा उपक्रमातून निर्माण होणाऱ्या उत्पादनाचा उत्पादन खर्च सामान्य परिस्थितीत उत्पादन खर्चापेक्षा अधिक येतो. म्हणून अशा उत्पादनाची स्पर्धात्मक परिस्थितीत विक्री करून नफा मिळविणे खूप कठीण असते. त्यामुळे अशा उपक्रमाला दिर्घकाळ आपले अस्तित्व टिकविणे कठीण जाते.

ग) बाजारपेठेच्या अनुभवाचा अभाव :-

नवीन उद्योजकाला बाजारपेठेचा अनुभव कमी असतो. त्यामुळे आजच्या अत्यंत स्पर्धात्मक बाजारपेठेत टिकून राहण्यासाठी उद्योजकाला बाजारपेठेचा अनुभव आवश्यक आहे. आजची बाजारपेठ ग्राहक प्रभावीत असल्यामुळे बाजारपेठेचा बदलच्या अनुषंगाने उत्पादकाने परिवर्तन करणे गरजेचे आहे.

१.८ उद्योजकाचे गुण :-

उद्योजकाने आपल्या उद्योगाचे व्यवस्थित संचालन करण्यासमर्थ कोणकोणते गुण अंगी बाळगावेत यासाठी विविध संशोधकांचा अभ्यास केल्यानंतर उद्योजकांना यशस्वी होण्यासाठी पुढील गुणांची आवश्यकता भासते.

१) सिद्धि प्रेरणा :-

सिद्धी प्रेरणा ही व्यक्तीला स्वतः प्रेरित करण्याची उर्जा आहे. सिद्धीप्रेरित झालेली कोणतेही व्यक्ती ज्या उद्देशाने प्रेरित झालेली असते त्या उद्देशाचा घ्यास घेतलेली असते. म्हणून ते उद्देश पूर्ण करण्यासाठी सातत्याने प्रयत्नशील असते. त्या उद्देशाची पुर्तता करित असताना येणाऱ्या अनेक अव्हानांना यशस्वी समोर जावून त्यावर विजय मिळवित राहते. शेवटी उद्योगाची स्थापना असो की संचलन व्यवस्थित पार पाडते.

'सिद्धि प्रेरणा' विकसित करता येते, एखाद्या व्यक्तीच्या मनात योग्य



प्रयत्नाने व प्रशिक्षणाच्या माध्यमातून सिद्धि प्रेरणेचा उगम करता येतो ही बाब अनेक संशोधनातून आता सिद्ध झालेली आहे. त्यामुळे समाजाने व शासनाने तरुण वर्गाच्या मनात सिद्धि प्रेरणेचा उदय करावा. समाजात उद्योजक निर्मितीची प्रक्रिया गतीशील करून उद्योजकतेचा पर्यायाने आर्थिक विकासाला चालना द्यावी.

### २) बुद्धिमत्ता व सृजनात्मक विचारक्षमता :-

उद्योजकाच्या अंगी बुद्धिमत्ता असेल, तर अत्यंत कठिण परिस्थितीत देखील प्रसंगाला समजून घेण्याची क्षमता असते. तसेच सृजनात्मक विचार क्षमतेमुळे या कठीण परिस्थितीचे विश्लेषण करून योग्य निष्कर्ष काढता येतात.

उद्योगावर अनेक घटकांचा, परिस्थितीचा, समस्यांचा प्रभाव पडत असतो. उद्योजकाला अशा परिस्थितीची योग्य जाणीव करून घेवून व त्याचे विश्लेषण करून निर्णय द्यावे लागते. त्यासाठी उद्योजकाकडे उच्च बुद्धिमत्ता व सृजनात्मक क्षमता असावी लागते.

### ३) धोका पत्करण्याची तयारी :-

आजच्या मुक्त अर्थव्यवस्थेच्या युगात अनिश्चिततेची परिस्थिती सर्वत्र जाणवत आहे. अनिश्चिततेच्या परिस्थितीत उद्योजकाना उद्योग स्थापन करणे व चालविणे अत्यंत धोक्याचे झाले आहे. अनिश्चितता जितकी जास्त तितकी जोखमेची शक्यता जास्त असते.

मोठ्या प्रमाणावर वस्तूंची निर्मिती, अत्यंत टोकाची स्पर्धात्मक परिस्थिती, जागतिक बाजारपेठ, तात्काळ बदलणत्या ग्राहकांच्या आवडी-निवडी, बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचा सर्वत्र क्षेत्रातील शिरकाव, इत्यादी कारणांमुळे जोखीमीची शक्यता अत्याधिक वाढली आहे. उद्योजक जोखीम स्विकारून उत्पादनाच्या सर्व प्रक्रीयामध्ये व्यवस्थापना आणतात व उत्पादनाच्या सर्व घटकांना त्याचा मोबदला मिळवून देतात.

### ४) आधुनिक तांत्रिक ज्ञानाची जाणिव :-

उद्योजकाना आधुनिक तंत्रज्ञानाची जाणिव चांगल्या प्रकारे असणे गरजेचे आहे. बाजारपेठेत नव्याने येणारे तंत्रज्ञान कोण कोणते आहेत. त्या तंत्रज्ञानाचा आपल्या उद्योगात उपयोग करून घेवून उत्पादन प्रक्रीयेत किंवा उत्पादनात काळानुरूप आवश्यक ते बदल करून आधुनिकता आणण्यासाठी उद्योजकाला तांत्रिक ज्ञानाची गरज आहे.

संशोधनातील प्रगतीमुळे नवीन यंत्रांचा व तंत्रांचा शोध लाबला जात आहे. ह्या प्रगत ज्ञानाचा व तंत्राचा उपयोग आपल्या उत्पादन प्रणालीत करून घेवून, काळासोबत आपले उत्पादन करण्याचा प्रयत्न उद्योजकाला करावा लागतो. उद्योग यशस्वी होण्यात या आधुनिक उत्पादन तंत्राचा उपयोग करण्याची क्षमता महत्त्वाचा वाटा उचलू शकते.

मागासलेल्या देशात संशोधनाची कार्य प्रणाली मर्यादीत असते. त्यामुळे नवीन संशोधनातून नाविण्यपूर्ण तंत्राचा शोध लावण्यात फारशी प्रगती नसते. म्हणून अशा देशात नवनिर्मितीची गती अत्यंत मंद ठरते.

### ४) उत्पादन संसाधनाचे योग्य संघटन :-

उद्योजकाला व्यवसाय करण्यासाठी अनेक संसाधनाची आवश्यकता असते. उद्योजकाला उद्योगासाठी आवश्यक ती संसाधने एकत्रीत करावी लागतात व त्याचा योग्य उपयोग करून घेवून संसाधनाची उपयोगीता वाढवावी लागते. संसाधनाचा योग्य उपयोग करून घेतल्यास उत्पादनात परिणामकारक वाढ करणे व वस्तूचा दर्जा सुधारणा हे महत्त्वाचे ध्येय गाठणे उद्योजकाला शक्य होते. हे करीत असताना उत्पादन खर्चात घट करण्याचा प्रयत्न ही उद्योजकाकडून केला जातो. त्यामुळे संसाधनाची उपयोगीता वाढलेच व त्याच बरोबर उद्योगाची कार्यक्षमता ही वाढते. यासाठी उद्योजकाकडे गतिमान नेतृत्व असणे आवश्यक असते.

### ६) संघटना निर्माण करणे :-

उद्योग स्थापन करून व्यवस्थित चालविण्यासाठी संघटनेची आवश्यकता असते. उद्योजकाने त्यासाठी कोणत्या प्रकारची संघटना उभी करावी याचा विचार करून संघटना स्थापन करावी. संघटनाची स्थापना करताना उद्योजकाने उद्योगाची सर्व कार्ये सक्षमपणे पार पाडण्यासाठी योग्य ती संघटना उभारावी. त्यामुळे संघटनेकडून उद्योग उभारणी ते संचलन सक्षमपणे करणे शक्य होईल. संघटनेच्या उभारणी बरोबरच उद्योजकाला उद्योगाच्या प्रशासनाची जबाबदारी ही पार पाडावी लागते. म्हणून उद्योजकाकडे प्रशासन योग्यता असणे गरजेचे आहे. त्यामुळे उपक्रमाची उद्दिष्टे गाठणे उद्योजकाला शक्य होते.

### ७) समन्वय व सामंजस्य :-

उद्योगाची स्थापना करण्यापासून ते उद्योगाचे व्यवस्थित संचलन करित असताना उद्योजकाचा अनेक प्रकारच्या व्यक्तीशी सातत्याने संबंध येतो. व्यक्ती

कोणत्याही प्रकारची अंसली तरी तीच्या सहकार्यांशी उद्योगाच्या वाटचालीत महत्त्वपूर्ण योग्यदान असते. म्हणून व्यक्तीशी अंसलेला संबंध सलोख्याचा ठेवणे आवश्यक ठरते.

उद्योगाची प्राथमिक अवस्था असताना भागधारक; उद्योग उभारणीच्या वेळस कामावर असलेले कामगार व कर्मचारी, उद्योगाची उत्पादन अवस्था असताना संघटनेत काम करणाऱ्या कामगारांपासून ते व्यवस्थापकीय पदावर काम करणारे व्यक्ती यांच्याशी उद्योजकाचा संबंध असतो. तेव्हा ह्या प्रत्येक अवस्थेत संबंध येणाऱ्या व्यक्तीशी जिद्दाब्याचे हितसंबंध प्रस्थापित करून मानवीय संबंधाची जोपासना करावी.

अनेक संघर्षांचे प्रसंग उद्भवू शकतात. तेव्हा मानवीय संबंध सलोख्याचे ठेवल्यामुळे संघर्षांचे प्रसंग टळू शकतात. त्यामुळे व्यक्ती-व्यक्तीमध्ये समन्वय प्रस्थापित होवून सामजस्य निर्माण होते.

#### ८) भविष्याचा वेध घेणे :-

उद्योगाचे अस्तित्व टिकवून ठेवण्यासाठी योग्य प्रमाणात संसाधनाची उपलब्धता, कार्यक्षम प्रशासन व प्रभावी संघटन या आधारावर कार्य करता येते. परंतु अत्यंत महत्त्वाकांक्षी उद्योजकाचे त्यावर समाधान होत नाही. म्हणून नवीन नवीन वाजारपेठा कावीज करणे, व्यवसाय विस्तार करणे, या करिता उत्पादनाचा दर्जा वाढविणे असे कार्य दुरदृष्टीने उद्योजक करीत असतात.

महत्त्वाकांक्षी उद्योजक भविष्याचा वेध घेवून धोरणे ठरवितात व त्यानुसार धाडसी निर्णय घेतात. संधीचा योग्य उपयोग करून घेतल्यामुळे उद्योगाची प्रगती व विकास उज्वल होतो.

#### ९) उच्च कोटीचा आत्मविश्वास :-

आत्मविश्वास असलेली व्यक्ती कोणतेही कार्य करीत असताना व निर्णय घेत असताना 'योग्य आहेत' या भावनेतून कार्यरत असल्यामुळे कार्यात गोंधळ निर्माण होत नाही. आपण करीत असलेल्या कार्यात आपणाला निश्चित यश येणार आहे. ही खात्री असल्यामुळे कार्यात निर्माण झालेल्या अडचणीवर मात करताना सहज पर्याय शोधून काढला जावू शकतो. प्रतिकूल परिस्थितीत ही ठाम राहणे आत्मविश्वासासामुळे शक्य होते व आपले कार्य पुढे चालविणे अडचणीचे ठरत नाही.

#### १०) भावनीक संतुलन :-

भावनिक संतुलन असल्याच अधिकारपदाचे व्यवहार अधिक योग्य पद्धतीने करता येतात. उद्योजकाकडे भावनिक संतुलन असावे लागतेच, कारण त्याचे अनेक सहकाऱ्याशी सातत्याने संबंध येतो. तेव्हा सर्वच सहकारी उद्योजकाच्या अपेक्षेप्रमाणे व उद्दिष्टानुसार साचेबद्द काम करीलच याची खात्री नसते. सहकाऱ्याकडून काम करित असताना चुका होत असतात. तेव्हा उद्योजकाने सयमाने सर्व व्यवहार हाताळावेत. प्रत्येक वेळेस लहान सहान गोष्टीवर सहकार्यावर रागावून चालत नसते. कांही वेळेस समज देवून किंवा चुका निर्देशानस आणून त्या दुरुस्त करण्याची संधी द्यावी.

#### ११) निर्णय क्षमता :-

निर्णय प्रक्रिया ही उद्योजकाच्या कार्याचे अभिन्न अंग आहे. उद्योजकाला अनेक कार्य करावी लागत असली तरी 'निर्णय घेणे' त्याचे सर्वात महत्त्वाचे कार्य आहे. उद्योगाच्या भविष्यासंबंधीत सर्वच धोरणात्मक निर्णय उद्योजकाला सातत्याने घ्यावे लागतात. अशा धोरणात्मक निर्णयाच्या यशावरच उद्योगाचे भविष्य अवलंबून असल्यामुळे उद्योजकाच्या निर्णय क्षमतेचा उद्योगाच्या भवितव्याशी प्रत्यक्ष संबंधी असतो. प्रत्येक उद्योजकाकडे जन्मतःची निर्णय क्षमता असलेच असे नाही. परंतु एखाद्या उद्योजकाकडे योग्य निर्णय क्षमता नसेल तर तो प्रशिक्षणाने, चिंतनाने व मननाने विकसीत करणे अशक्य नाही.

#### १२) लोकांना अभिप्रेरित करण्याची क्षमता :-

उद्योजकाला अनेक व्यक्तीकडून विविध प्रकारची कामे करून घ्यावी लागतात. त्यामध्ये सामान्य कामगारांपासून ते उच्च पदावर कार्यरत असणाऱ्या व्यवस्थापकीय वर्गातील व्यक्तींचा समावेश असतो. तेव्हा अशा विविध वर्गातील व्यक्तीला अभिप्रेरित करून काम करून घ्यावे लागते. ज्या उद्योजकाला आपल्या सहकाऱ्यालाच नव्हे तर कार्याशी संबंधीत सर्वच व्यक्तीला योग्य प्रकारे अभिप्रेरित करता येते. अशा उद्योजकांना अडचणीना सामोरे जाताना त्याच्या सहकार्यांचे योग्य सहकार्य मिळून अडचणीवर तात्काळ मात करता येते.

#### १३) कार्यक्षम संदेशवहन :-

उद्योजकाला उद्योगासंबंधीत बहुतेक कामे दुसऱ्याकडून करून घ्यावी लागतात. तेव्हा व्यक्तीला काम सांगत असताना व त्याच्याकडून काम करवून घेत असताना संघटनेत कार्यक्षम व दुहेरी संदेशवहन यंत्रणा कार्यान्वीत असावी

लागत: तरच इतराकडून कामे करवून घेणे शक्य होते.

उद्योजकाकडे संदेशवहनाची क्षमता उत्तम असल्यास तो प्रत्येक सहकार्याला योग्य व स्पष्ट शब्दात आदेश देवून व त्याची अंमलबजावणी करताना आलेल्या अडचणी सोडवण्यासाठी आवश्यकते मार्गदर्शन मिळविण्याची व्यवस्था संघटनेत निर्माण करून सहकार्यांच्या कामाची गती वाढविता येते.

१४) सहकान्याकडून काम करवून घेण्याची कला :-

अनेक कामे उद्योजकाला सहकान्याकडून करून घ्यावी लागत असल्यामुळे उद्योजकाच्या व्याख्या करताना असे म्हटले आहे की, "उद्योजकाचे कार्ये इतराकडून कामे करवून घेणे." अॅण्डरू कार्नेजी यांना आत्मसात असलेली व्यक्तीकडून काम करवून घेण्याची कला हेच त्यांच्या लौकिक यशाचे खरे रहस्य मानण्यात येते.

सहकान्याकडून काम करवून घेण्यासाठी कांही सिद्धांत मांडण्यात आलेले आहेत. त्या सिद्धांतानुसार सहकार्याकडून काम घेण्याची कला उद्योजकाजवळ नसेल तर ते सिद्धांत व्यर्थ ठरतात. सहस्यकाकडून योग्य प्रकारे कार्य करवून घेण्यासाठी त्याच्याशी चांगले संबंध प्रस्तावित करणे, अधिकार देणे, मुल्यापान योग्य पद्धतीने करणे, विकासाची संधी देणे, योग्य प्रकारे प्रेरणाचा उपयोग करून घेणे, तक्रारी जाणून घेवून त्याचे निवारण करणे इत्यादी साधनांच्याद्वारे सहकान्याकडून अपेक्षित काम करवून घेता येते.

१५) चारित्र्य संपन्नता :-

उद्योजकाला उद्योगाशी संबंधीत व्यवहार करत असताना अनेक प्रकारच्या विविध क्षेत्रात काम करणाऱ्या व्यक्तीशी संबंध येतो. तेव्हा तडजोडी करून व्यवहार करणे गरजेचे असते असा एक गैरसमज सर्वत्र पसरला आहे. परंतु आजच्या काळात अत्यंत अडचणीच्या परिस्थितीतून व पहिल्या पिढीचे उद्योजक ही अत्यंत सवोटीने व प्रामाणिक राहून आपले उद्योग आंतरराष्ट्रीय स्तरावर नेवून पोहचविणारे उद्योजक दिसून येतात.

शोडक्यात वरील सर्वच गुण सर्वच उद्योजकाकडे असतीलच असे नाही. तर कांही उद्योजकाकडे वरील गुणाशिवाय अनेक श्रेष्ठ गुण ही असतील.



## उद्योजकता विकास कार्यक्रम (Entrepreneurship Development Programme)

प्रस्तावना :-

कोणत्याही देशाच्या आर्थिक विकासासाठी संसाधनाची आवश्यकता तर असतेच परंतु त्याहीपेक्षा अधिक गरज उद्योजकाची असते. कारण एखाद्या देशात संसाधनांची कमतरता असेल, तर ते विदेशातून मागवीता येवू शकतात परंतु उद्योजकीय क्षमता त्या देशातच विकसीत करावी लागते.

भारतात 'यशस्वी उद्योजक जन्मतात' अशी समजूत काकीनाडा प्रयोग होण्याच्या काळापर्यंत दृढ झाली होती. त्यामुळे आपल्या देशातील बहूजन समाजाचे खूप नुकसान झाले आहे. हे नुकसान दोन प्रकारे झाले. पाहिले म्हणजे उद्योजकीय मागणी व पुरवठा यात तफावत झाल्यामुळे आर्थिक विकासात अडथळा आला व दुसरे म्हणजे विशिष्ट व्यक्तीकडे उद्योग असल्यामुळे आर्थिक सत्तेचे केंद्रीकरण झाले.

डॉ. डेव्हिड मॅकलीलॅन्ड हे अमेरिकेतील हॉवर्ड विद्यापीठातील मानसशास्त्राचे प्राध्यापक होते. त्यांनी आंध्र प्रदेशातील काकीनाडा येथे उद्योजकता विकास कार्यक्रम हाती घेतला. हा प्रयोग आपल्या देशातील उद्योजकता विकास प्रक्रियेमधील मैलाचा दगड ठरला.

एखाद्या देशमधील उद्योजकता विकास रस्ते, विज, कच्चा माल इत्यादी बाहिरगत घटकावर व अभिप्रेरित करणाऱ्या बाबी, समाजाची मुख्य व्यवस्था, कुटुंबाचे संस्कार इत्यादी अंतर्गत घटकावर अवलंबून असते अशी मान्यता होती. परंतु मॅकलीलॅन्डच्या प्रयोगातून उद्योजकता विकास अंतर्गत घटकावर अवलंबून असतो हा विचार पुढे आला. या प्रयोगात उच्च सिद्धि प्रेरणा असलेल्या व्यक्तींना योग्य मार्गदर्शन, प्रशिक्षण व सहाय्य मिळाल्यास यशस्वी उद्योजक बनू शकतात. हा विचार १९६०-६६ या काळात काकीनाडा ह्या गावी प्रयोग करू सिद्ध केले. उद्योजकता विकास म्हणजे काय?

उद्योजक बनण्यासाठी व्यक्तीच्या अंगी विशिष्ट गुण व मानसिकता असावी लागते. त्या विशिष्ट मानसीकतेलाच सिद्धीप्रेरणा असे म्हणतात. सिद्धीप्रेरित व्यक्तीची काळजीपूर्वक निवड करून त्याला व्यवस्थितपणे प्रशिक्षण देण्यात येऊन व त्याला आवश्यक ते सहाय्य करून नवीन उद्योजक निर्माण केले जातात. या नवीन उद्योजक निर्माण करण्याच्या प्रक्रियेलाच उद्योजकता विकास म्हणतात. ही व्यापक स्वरूपाची शैक्षणिक प्रक्रिया असून ती सातत्याने व निरंतरपणे करावी लागते.

उद्योजकता विकासाची प्रक्रिया प्रभावी ठरण्यासाठी समाजात अनुकूल वातावरण असावे लागते. त्यामुळे उद्योजकतेच्या क्षेत्रात प्रवेश करू इच्छिणाऱ्या व्यक्तींना ज्ञान संपादन करता-येईल, कौशल्य प्राप्त करता येईल, नवीन अड्याने स्विकारता येईल व आपला संकल्प सिद्ध करतो येईल.

## २.१ उद्योजकता विकास कार्यक्रम म्हणजे काय?

उद्योजक बनण्यासाठी आवश्यक असलेली मानसीकता, प्रवृत्ती व योग्यता असलेल्या व्यक्तीचा शोध घेऊन त्याला योग्य प्रशिक्षण देण्यासाठी योजनाबद्ध प्रयत्न करणे, त्यासाठी कालबद्ध कार्यक्रम तयार करणे ह्या कार्यक्रमालाच उद्योजकता विकास कार्यक्रम म्हणतात.

## २.२ उद्योजकता विकास कार्यक्रमाचे उद्दिष्टे :-

I) **संभाव्य उद्योजकाचा शोध** :- उद्योजकता विकास कार्यक्रमांतर्गत संभाव्य उद्योजकाचा शोध घेणे आवश्यक आहे. ह्या संभाव्य उद्योजकाचा शोध घेवूनच त्याला उद्योजक म्हणून घडविण्यासाठी आवश्यक ते प्रशिक्षण दिले जाणार असते. म्हणून अशा संभाव्य उद्योजकाची निवड करताना 'त्या' व्यक्तीमध्ये उद्योजक बनण्याची मानसीकता, योग्यता व सर्वात महत्त्वाचे म्हणजे उद्योजक बनण्याची ईच्छा किंवा आकांक्षा असणे आवश्यक असते. म्हणून ह्या गुणाची संबंधीत संभाव्य उद्योजकात योग्यता पाहूनच प्रशिक्षणासाठी निवड करणे गरजेचे असते.

II) **संभाव्य उद्योजकाला प्रशिक्षण** :- संभाव्य उद्योजकाची योग्यता पाहून प्रशिक्षणासाठी निवड केल्यानंतर त्याला उद्योजकता विकास कार्यक्रमा अंतर्गत आवश्यक ते प्रशिक्षण दिले पाहिजे. ह्या उद्दिष्टानुसार उद्योजकता विकास कार्यक्रमांतर्गत उद्योग स्थापना करण्यापूर्वी कोणकोणती पुर्वतयारी करणे आवश्यक आहे? उद्योग स्थापनेसाठी काय केले पाहिजे? उद्योगाची स्थापना केल्यानंतर ते व्यवस्थितरित्या चालविण्यासाठी कोणकोणत्या गोष्टीची काळजी घेणे आवश्यक आहे? ह्या सर्व गोष्टीबाबतीत माहिती प्रशिक्षणकार्यक्रमा अंतर्गत दिले जाते. त्यामुळे प्रशिक्षणाथर्याला प्रशिक्षण पुर्ण केल्यानंतर आपला उद्योग स्थापन करून चालविण्यास कोणत्याच प्रकारची अडचण येणार नाही.

III) **उद्योजकास आवश्यक कौशल्य विकसीत करण्यास मदत** :- उद्योजकता विकास कार्यक्रमात संभाव्य उद्योजकास उद्योगाची स्थापना व संचलनाबाबत आवश्यक ते सर्व कौशल्य कशा रितीने प्राप्त करावे, त्यासाठी कोणकोणत्या गोष्टीची आवश्यकता आहे ह्या सर्व बाबी समजावून देणे आवश्यक असते म्हणून त्याबाबत माहिती पुरविली जाते.

IV) **उद्योगाचे संचलनासाठी योग्यता विकसित करणे** :- उद्योग केवळ स्थापन करणे इतकेच मर्यादीत उद्दिष्ट उद्योजकता विकास प्रशिक्षण कार्यक्रमात नसते. तर उद्योग स्थापन करून तो यशस्वी चालविणे त्याहून अधिक महत्त्वाचे असते. म्हणून योग्यरित्या उद्योगाचे संचलन करण्यासाठी आवश्यक त्या पात्रता अंगी याव्यात यासाठी प्रशिक्षणाथर्यांना जाणीव करून दिली जाते.

V) **प्रशिक्षणांतर मदत** :- प्रशिक्षणाथर्यांनी प्रशिक्षण प्राप्त केल्यानंतर स्वतःचा



उद्योग स्थापन करावे ही अपेक्षा असते. त्यानुसार प्रशिक्षणार्थ्यांनी उद्योग स्थापन करीत असताना अनेक बाबतीत माहिती नसते, म्हणून अडचणी निर्माण होतात. तेव्हा शक्य असेल त्याबाबतीत प्रशिक्षण देणाऱ्या संस्थांनी प्रशिक्षणोत्तर कालावधीत आवश्यक ती मदत प्रशिक्षणार्थ्यांना केली जाते.

**VI) अडचणीवर मात करण्याची क्षमता विकसीत करणे :-** प्रशिक्षणार्थ्यांना प्रशिक्षण घेतल्यानंतर आपला उद्योग स्थापन करीत असताना येणाऱ्या अडचणी सोडविण्यासाठी प्रशिक्षण संस्था वेळोवेळी मदत करीत असतातच. तेव्हा या अडचणीवर कशाऱीतीने मात करता येईल याबद्दलची जाणीव देखील प्रशिक्षणार्थ्यांना प्रशिक्षणादरम्यान करून दिली जाते.

### २.३ उद्योजकता विकास कार्यक्रमाची गरज :-

अ) सामाजिक परिवर्तन :- मॅकलीलॅन्ड प्रयोगाच्या सिद्धते नंतर सिद्धि प्रेरित व्यक्तीला प्रशिक्षण दिल्यास अशी व्यक्ती उद्योजक बनू शकते, हे स्पष्ट झाले. म्हणून पुर्वीचा समज खोटा ठरला आहे. त्यामुळे उद्योजकता विकास कार्यक्रमाच्या माध्यमातून समाजाच्या अत्यंत कनिष्ठ वर्गातील व आर्थिकदृष्ट्या अत्यंत कमकुवत वर्गातील लोकांना प्रशिक्षण देवून उद्योजक बनवले जावू लागले. त्यामुळे मागास समाजातील व्यक्ती ही पहिल्या पिढीचे उद्योजक म्हणून उदयास येवू लागले. या कार्यक्रमांमुळे भारतात सामाजिक परिवर्तनची प्रक्रिया होत आहे.

ब) स्वयः रोजगार निर्मिती :- आपल्या देशात मोठ्याप्रमाणावरील लोकसंख्येमुळे स्वयः रोजगार निर्मिती अत्यावश्यक आहे. सुशिक्षित, तंत्रशास्त्र कुशल व प्रशिक्षित लोकांना रोजगाराची गरज आहे. परंतु सर्वांनाच रोजगार पुरविण्याची क्षमता अर्थव्यवस्थेत शक्य नाही. म्हणून अशा लोकांना स्वयंरोजगार निर्मिती करणे आवश्यक आहे.

उद्योजकता विकास कार्यक्रमांमुळे समाजातील सर्वच स्तरातील लोकांना स्वयंरोजगार निर्मितीची संधी प्राप्त होते. अशा स्वयं रोजगारांमुळे उद्योजकांना रोजगार मिळतोच त्या शिवाय अशा उद्योगातून अनेक बेरोजगारी व्यक्तीला ही रोजगार उपलब्ध होते.

क) संसाधनाचा उपयोग :- भारतासारख्या देशात संसाधनाची उपलब्धता

मोठ्या प्रमाणावर आहे. परंतु उद्योजकता विकास कार्यक्रमांच्या अंमलबजावणी शिवाय देशात उद्योजकीय गुणांचा विकास शक्य नसतो.

उद्योजकीय विकास कार्यक्रमातून उद्योजकांना प्रशिक्षण देवून नवीन उद्योग स्थापण्यास सहाय्य केले जाते. त्यामुळे असल्यामुळे देशातील संसाधनाचा योग्य उपयोग करून आर्थिक विकासांना गती प्राप्त होते.

ड) आर्थिक सत्तेचे विकेंद्रीकरण :- देशाची आर्थिक प्रगती करण्यासाठी औद्योगिकरणाला चालना देण्यात आली, त्यामुळे देशात मोठमोठ्या उद्योगाची स्थापना झाली. परंतु असे मोठे उद्योग केवळ बोटारवर मोजण्या इतक्या उद्योग धरण्यानी स्थापन केले, विशिष्ट राज्यात व विशिष्ट भागात उद्योगाची स्थापना झाल्यामुळे उद्योगाचे ठराविक भागात व ठराविक घरण्याकडेच आर्थिक सत्तेचे केंद्रीकरण झाले. त्यामुळे मोठ्या प्रमाणावर असतूलीत प्रादेशिक विकास व आर्थिक सत्तेचे केंद्रीकरण मोजक्याच लोकांकडे झाले.

अविकसीत प्रदेशात शासनाच्या प्रोत्साहनात्मक योजनांचा फायदा घेण्यासाठी काही उद्योग मागास प्रदेशात स्थापन झाले परंतु त्यामुळे म्हणाव त्या प्रमाणात मागास भागाचा विकास झाला नाही. मागास भागातील व्यक्तीला उद्योजकीय प्रशिक्षण देवून मागास भागात स्वतःचे लघूउद्योग स्थापन्यास सहाय्य करून उद्योजकता विकास कार्यक्रमाद्वारे संतूलीत प्रादेशिक विकासाला चालना देण्यात येते.

इ) सामाजिक संघर्षाचा निपटारा :- समाजात सामाजिक तणावांनी परिस्थिती निर्माण झालेली आहे. हा सामाजिक तणाव संपत्तीचे केंद्रीकरण, आर्थिक विषमता, बेकारीची समस्या, प्रादेशिक असमतोल, शिक्षण व्यवस्थेची निरर्थकता, राजकीय नेतृत्वाची अनास्था, सामाजिक परिवर्तनाची अत्यंत कमी गतीमानता, इत्यादी गोष्टींमुळे निर्माण झाली आहे.

उद्योजकता विकास कार्यक्रमाची प्रभावी अंमलबजावणी करून उद्योजकीय प्रतिभा विकसीत करणे, रोजगार निर्मिती करणे, मागास समाजातील व्यक्तीला उद्योजक होण्यास आवश्यक ते सहाय्य करणे, इत्यादी गोष्टींमुळे समाजातील खालच्या वर्गातील लोकांची क्रयशक्ती वाढून त्यांचे जीवनमान उंचावेले व सामाजिक परिवर्तनाची गती वाढेल. त्यामुळे समाजाच्या मागास व प्रगत वर्गातील सामाजिक संघर्षाचा निपटारा होईल.



## २.४ उद्योजकता विकास कार्यक्रमाच्या अवस्था :-

उद्योजकता विकास कार्यक्रमांची उद्दिष्टे साध्य करू घेण्यासाठी हा कार्यक्रम तीन अवस्थेतून राबविला जातो.

अ) प्रारंभीक अवस्था :- उद्योजकता विकास कार्यक्रम म्हणजे उद्योजक होवू ईच्छिणाऱ्या व्यक्तीला प्रशिक्षण देण्याचे कार्य असते. पहिल्या अवस्थेत प्रशिक्षणा संबंधी सर्व प्रकारची पुर्व तयारी करून घेतली जाते. ह्या अवस्थेत पुढील कार्ये केली जातात.

1) प्रशिक्षणासाठी भौतिक सुविधाची उपलब्धता :- प्रशिक्षण देण्यासाठी लागणाऱ्या सर्वच सुविधा उपलब्ध करून देण्याची व्यवस्था प्रशिक्षणपूर्व केली पाहिजे. प्रशिक्षणासाठी लागणारी जागा, तेथील बैठक व्यवस्था, प्रशिक्षणासाठी लागणारे शैक्षणिक साहित्य, जसे. खडू, फळा, प्रोजेक्टर इ., त्याशिवाय प्रशिक्षकासाठी व प्रशिक्षणाऱ्यांसाठी मध्यांतरादरम्यान चहा-पाण्याची व्यवस्था करणे या गोष्टीदेखील प्रशिक्षणपूर्व तयारीमध्ये समाविष्ट असतात.

II) प्रशिक्षणाची रूपरेषा व अभ्यासक्रम :- प्रशिक्षण कालावधीत प्रशिक्षणामध्ये कोणकोणत्या गोष्टींचा समावेश केला जाणार आहे, याबद्दल अगोदरच ठरविले जाते. उदा. प्रशिक्षणामध्ये व्याख्यान पद्धतीमध्ये कोणकोणते विषय शिकविले जाणार आहेत? त्यासाठी दृक-श्राव्य माध्यमाचा वापर किती व कोणत्या वेळी केला जाणार आहे? प्रत्यक्ष औद्योगिक संस्थांना भेटी देऊन माहिती दिली जाणार आहे का? असेल तर त्यासंबंधी कार्यक्रमाचे नियोजन करणे इ. गोष्टी कार्यक्रमाच्या पुर्व नियोजनात समाविष्ट असतात.

प्रशिक्षण कालावधीत नेमका उद्योजकता विषयक कोणकोणता अभ्यास प्रशिक्षणाऱ्यांना शिकवला जाणार आहे. जसे. उत्पादन निर्मिती विषयक माहिती उदा. कच्च्या मालाची उपलब्धता, उत्पादन प्रक्रिया, उत्पादनासाठी लागणारे कौशल्य इ. बाबतीत माहिती देणे, बाजारपेठे विषयक माहिती पुरविणे उदा. स्थानिक बाजारपेठेतील ग्राहकांची गरज काय आहे? नवीन उत्पादनाची गरज आहे का? नवीन उत्पादकाकडून ग्राहकांच्या काय अपेक्षा आहेत? इ. गोष्टीची माहिती प्रशिक्षणा दरम्यान दिली जाते. त्यानुसार अभ्यासक्रम तयार करून त्याची माहिती प्रशिक्षकाद्वारे पुरविली जाते.

III) प्रशिक्षकाची यादी :- प्रशिक्षण कालावधीत उद्योजकतेविषयक विविध बाजूची माहिती दिली जाणार असते. जसे. उत्पादन, वितरण, व्यवस्थापण इ.

संबंधी अद्यावत माहिती देणारे कोणकोणते प्रशिक्षक-आहेत? त्याची सविस्तर यादी तयार केली जाते. त्यानुसार कार्यक्रमपत्रिकेत कोणकोणते विषय कोणकोणत्या प्रशिक्षकाने कोणत्या वेळी व दिवशी माहिती देतील याची कार्यक्रमपत्रिका तयार करणे, त्यानुसार प्रशिक्षकाला आमंत्रित करून प्रशिक्षणाऱ्यांना माहिती पुरविणे.

IV) प्रशिक्षणाऱ्यांच्या निवडीसाठी कार्यपद्धती :- प्रशिक्षणाऱ्यांची निवड कोणत्या निकषावर करावी यासाठी विशिष्ट कार्यपद्धती निश्चित करणे आवश्यक असते. त्या कार्यपद्धतीनुसारच प्रत्येक प्रशिक्षणाऱ्यांची निवड केली जाते. म्हणून प्रशिक्षणासाठी योग्य व्यक्तीच निवडली जाऊ शकते. त्यासाठी 'निवड कार्यपद्धती' निश्चित करून त्यानुसार प्रशिक्षणाऱ्यांची निवडले जावेत.

V) निवड समिती :- प्रशिक्षणासाठी प्रशिक्षणाऱ्यांची निवड विशिष्ट निकषांनुसार केली जाते. त्यासाठी निवड समिती स्थापन करणे गरजेचे आहे. या निवड समितीत उद्योजकतेची माहिती असणाऱ्या व्यक्तींचा समावेश केला जातो. त्यामुळे योग्य व्यक्ती प्रशिक्षणाऱ्यांची व्यक्ती म्हणून निवडले जातात.

VI) प्रसिद्धी मोहिम :- उद्योजकता विकास कार्यक्रमाची माहिती सर्व स्तरातील व्यक्तींना व्हावी यासाठी अशा कार्यक्रमाची जाहिरात केली जाते. त्यामुळे विशेषतः ग्रामीण भागातील लोकांपर्यंत माहिती पोहचविण्याची व्यवस्था केली जाते. त्यासाठी जाहिरातीच्या अनेक माध्यमांचा उपयोग करून घेतला जातो. मोठ्या प्रमाणावर कार्यक्रमाची जाहिरात केल्यामुळे ग्रामीण होतकरू तरुण वर्गापर्यंत कार्यक्रमाची माहिती पुरविल्यामुळे हा तरुणवर्ग कार्यक्रमाचा लाभ घेऊ शकतात.

ब) प्रशिक्षण अवस्था :- या दुसऱ्या अवस्थेत प्रत्यक्ष प्रशिक्षण कार्याच्या अंमलबजावणीचा समावेश होतो. प्रशिक्षणामध्ये उद्योजक होवू ईच्छिणाऱ्यांना अभिप्रेरित करणे, प्रकल्पाची स्थापना करण्यासाठी आवश्यक ते सर्व ज्ञान देणे, त्या व्यक्तीमध्ये उद्योजकतेकरिता आवश्यक असलेली कौशल्ये व क्षमता निर्माण करणे इत्यादी कार्ये प्रशिक्षणात पार पाडली जातात. प्रशिक्षक, प्रशिक्षणाऱ्यांच्या मानसीकतेत उद्योजक होण्यासाठी अनुकूल परिवर्तन होत आहेत का या गोष्टीकडे कटाकक्षाने प्रशिक्षण कालावधीत लक्ष देतात. प्रशिक्षण पुर्ण झाल्यानंतर प्रशिक्षणाऱ्यांच्या वर्तणूकीमध्ये उद्योजकीय क्षमता आल्यास प्रशिक्षण यशस्वी झाल्याचे मानले जाते.

क) मुल्यांकनाची अवस्था :- या तिसऱ्या अवस्थेत उद्योजकता विकास

कार्यक्रमाचे मुल्यांकन केले जाते. सदरील प्रशिक्षण आयोजित करणारी यंत्रणा किंवा तज्ज्ञाच्या सहाय्याने मुल्यापनाचे कार्य केले जाते. यासाठी स्वतंत्र यंत्रणा ही असते.

## २.५ उद्योजकता विकासात भाग घेणाऱ्या संस्था :-

उद्योजकता विकासात सहभागी होणाऱ्या भारतात अनेक संस्था आहेत. एका अंदाजानुसार ६८६ संस्था या कार्यात सहभागी आहेत. या संस्था राष्ट्रीय राज्य पातळीवर कार्यरत आहेत. तसेच काही स्वयंसेवी संस्था ही यात सहभागी आहेत तर काही शैक्षणिक संस्था ही सहभागी होतात.

आपल्या अभ्यासक्रमात नमूद केलेल्या केवळ दोनच MCED व NIESBUD संस्था आहेत. म्हणून आपण या दोन संस्थाबद्दल सविस्तर माहिती पुढीलप्रमाणे पाहू या.

### अ) महाराष्ट्र उद्योजकता विकास केंद्र (MCED)

(Maharashtra centre for Entrepreneurship Development) :-

महाराष्ट्रातील युवकांना उद्योजकीय प्रशिक्षण देवून नवीन उद्योजक घडविण्याची प्रक्रिया गतीमान करण्यासाठी राज्य शासनाने महाराष्ट्र उद्योजकता विकास केंद्राची स्थापना ऑक्टोबर १९८८ मध्ये औरंगाबादला केली.

### उद्दिष्ट :-

- I) उद्योजकतेस अनुकूल वातावरण निर्मिती करणे.
- II) उद्योजकतेशी संबंधीत संशोधनास चालना देणे.
- IV) उद्योजकतेचा प्रसार करणे.
- V) उद्योजकीय माहिती उपलब्ध करून देणे.

### MCED ची कार्ये :-

I) प्रशिक्षणाचे आयोजन :- उद्योजकता विकास कार्यक्रमांतर्गत विविध कालावधीचे प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित करणे हे मुख्य कार्य महाराष्ट्र उद्योजकता विकास केंद्राचे आहे. त्यासाठी हे केंद्र राज्यभरात १ महिन्याचे प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित करते. त्याशिवाय गरजेनुसार ३ व ६ महिन्यांच्या कालावधीचे विशेष प्रशिक्षण कार्यही आयोजित करते.

II) व्यावसायिक संधीचा शोध :- प्रत्येक जिल्ह्यातील उद्योगासाठी कोणकोणत्या संध्या उपलब्ध आहेत, याचे सर्वेक्षण ही संस्था करते. अशा सर्वेक्षणातून जिल्ह्यातील

संसाधनाचे, कुशल व अकुशल कामगारांचे व उद्योजकतेसाठी उपलब्ध इतर सोयी-सुविधाची माहिती मिळविली जाते. ही माहिती नवउद्योजकांना उद्योग स्थापन करण्यासाठी गरजेनुसार पुरविणे, त्याशिवाय नवीन नवीन कोणकोणत्या संध्या उपलब्ध होऊ शकतात याचे सतत पाहणी करणे, उद्योजकाना त्याच्या उद्योग स्थापनेबाबत आवश्यक ते मार्गदर्शन करणे ही कार्ये या केंद्रामार्फत केली जातात.

III) व्यवस्थापकीय प्रशिक्षण :- उद्योजकता विकास प्रशिक्षण कार्यक्रम अंतर्गत प्रामुख्याने उद्योग स्थापन करणे, उत्पादनाची निर्मिती करणे, बाजारपेठेची माहिती मिळविणे, यासंदर्भात माहिती पुरविली जाते. परंतु उद्योगाच्या व्यवस्थापनासंबंधी माहिती या कार्यक्रमाद्वारे पुरविली जात नाही. म्हणून या केंद्राद्वारे उद्योगाचे योग्य व्यवस्थापन करण्यासाठी स्वतंत्र व्यवस्थापकीय प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित केले जातात.

IV) गुणवत्ता विकास :- उत्पादनाची निर्मिती कशी करावी व त्यासंबंधी कोणत्या प्रकारचे तंत्रज्ञान वापरावे याबाबत माहिती उद्योजकता विकास प्रशिक्षण कार्यक्रमांतर्गत दिली जाते. परंतु उद्योजकाला केवळ उत्पादन निर्मितीचे तंत्रज्ञान माहित असणे पुरेसे नसते तर त्याचबरोबर तंत्रज्ञानाचा वापर करून निर्मित करण्यात येणारे उत्पादन दर्जेदार असावे लागते. यासाठी गुणवत्ता विकास कार्यक्रमाची आवश्यकता असते. म्हणून या केंद्रामार्फत प्रशिक्षण घेतलेल्या प्रशिक्षणार्थ्यांना त्यांनी उत्पादित करित असलेले उत्पादन उत्तम दर्जाचे तयार करता यावे यासाठी गुणवत्ता विकास कार्यक्रम आयोजित केले जातात.

V) उद्योजकीय साहित्य निर्मिती :- उद्योजकता विकासाशी संबंधित विविध प्रकारची साहित्य निर्मिती करणे, या साहित्याचा प्रसार व प्रचार करणे, या साहित्याचे प्रकाशन करणे, इ. कार्यही या केंद्रामार्फत केले जाते. त्यामुळे समाजात उद्योजकतेविषयक माहिती उपलब्ध होते. म्हणून गरजवंत लोकांना या साहित्यातून उद्योजकता विषयक प्रेरणा प्राप्त होते. त्यामुळे समाजात उद्योजकतेसंबंधी अनुकूल वातावरण निर्मिती होते.

VI) चर्चासत्रे, परिषदा व प्रदर्शनाचे आयोजन :- उद्योजकतेच्या विकासासाठी व्यासपीठ तयार करण्याच्या दृष्टीने वेळोवेळी उद्योजकता विषयक चर्चासत्रे व परिषदा आयोजन केले जातात. त्यामुळे उद्योजकताविषयक ज्ञानाची निर्मिती करणे शक्य होते. तसेच उद्योजकता विषयक विविध प्रदर्शने आयोजित करणे

हेही या केंद्राचे प्रमुख कार्य आहे. म्हणून हे केंद्र उद्योजकताविषयक पुस्तकांचे प्रदर्शन भरविणे, ग्रामीण उद्योजकाने निर्माण केलेल्या विविध उत्पादनाचे प्रदर्शन भरविणे, बचतगटामार्फत उत्पादित वस्तूचे प्रदर्शन भरविणे, इ. कार्ये केली जातात. अशा प्रदर्शनाद्वारे उत्पादकाला बाजारपेठ उपलब्ध होण्यास मदत होते व ग्राहकाला वस्तूवद्दल माहिती मिळते.

**VII) माहिती जमविणे :-** उद्योजकता विषयक नवनवीन माहिती सतत जमवीत राहणे हे या केंद्राचे प्रमुख कार्य आहे. म्हणून हे केंद्र विविध विषयांवरील उद्योजकतेसंबंधी माहिती सतत जमा करीत असते. ही जमविलेली माहिती गरजतवंताना पुरविणे ज्यामुळे या माहितीचा उपयोग करून घेऊन ते आपल्या उद्योगात यशस्वी होवू शकतात.

MCED आपली उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी प्रत्येक जिल्ह्यातील जिल्हा उद्योग केंद्रात आपला एक प्रकल्प अधिकारी नेमून संबंधीत जिल्ह्यात उद्योजकता विकास कार्यक्रमाची अंमलबजावणी करतात. प्रकल्प अधिकारी सामान्यतः पुढील प्रकारची कार्ये पार पाडतात.

**प्रकल्प अधिकाऱ्याचे कार्ये :-**

**I) कार्यक्रमाचे आयोजन :-** प्रकल्प अधिकारी प्रत्येक जिल्ह्याच्या ठिकाणी नेमलेले असतात. ते आपल्या जिल्ह्यातील तरुण व सुशिक्षित बेरोजगारांसाठी उद्योजकता विकास प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे वेळोवेळी आयोजन करीत असतात. या प्रकल्प अधिकाऱ्याचे प्रमुख कार्य उद्योजक विकास कार्यक्रम आयोजित करणे हेच असते. असे प्रशिक्षण कार्य सामान्यतः अल्प कालावधीचे असतात. उदा. २१ दिवसाचे किंवा ३० दिवसांचे हे कार्यक्रम आयोजित केले जातात. या कार्यक्रमातून संबंधित जिल्ह्यातील बेरोजगार तरुणवर्गाला स्वयंरोजगाराची संधी उपलब्ध करून दिली जाते.

**II) कार्यक्रमाचे वार्षिक नियोजन :-** प्रत्येक प्रकल्प अधिकाऱ्याने आपल्या कार्यक्षेत्रातील जिल्ह्यात प्रत्येक वर्षी किमान ५ ते ६ उद्योजकता विकास कार्यक्रमाचे आयोजन करणे त्यांना सक्तीचे असते. त्यामुळे प्रत्येक प्रकल्प अधिकारी वर्षातून किमान ५ ते ६ उद्योजकता विकास कार्यक्रमाचे आयोजन करीत असतोच.

**III) मागास तालुक्यात कार्यक्रम :-** प्रत्येक प्रकल्प अधिकाऱ्याने उद्योजकता विकास कार्यक्रमाचे आयोजन करीत असताना असे कार्यक्रम मागास भागातच आयोजित करण्यास प्राधान्याने विचार करावा. ज्यामुळे जिल्ह्यातील अत्यंत दुर्गम

व मागास तालुक्यांना उद्योजकता विकासाच्या कार्यक्रमातून स्वयंरोजगाराची संधी उपलब्ध होईल.

**ब) उद्योजकता व लघु व्यवसाय विकासाची राष्ट्रीय संस्था**

**(The National Institute for Entrepreneurship and Small Business Development - NIESBUD) :-**

उद्योजकीय प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे राष्ट्रीय पातळीवर संघटन करण्यासाठी सर्वोच्च संस्था स्थापन करण्याची गरज भासली म्हणून भारत सरकारने ६ जुलै १९८३ ला दिल्ली येथे ही संस्था स्थापन केली. ह्या संस्थेचे प्रमुख कार्य उद्योजकता विकासासाठी कार्य करणाऱ्या विविध संस्था मध्ये समन्वय स्थापन करणे व त्यावर लक्ष ठेवणे हे आहे.

ही संस्था उद्योजकता विकास प्रशिक्षणासाठी आवश्यक अभ्यासक्रम विकसीत करते. याशिवाय इतर संस्थांकडून न केलेली कार्ये ही संस्था करते. ही संस्था राष्ट्रीय उद्योजकता विकास मंडळ (NEDB - National Entrepreneurship Development Board) यांचे सचिवालय म्हणून कार्यरत आहे. हे मंडळ म्हणजे देशातील उद्योजकता विकासाचे धोरण ठरविणारी सर्वोच्च संस्था आहे.

**उद्दिष्टे :-**

**I) उद्योजकता विकास गतिमान करणे :-** 'नेसबुड' (NIESBUD) ही उद्योजकता विकासाची देशातील सर्वोच्च संस्था असल्यामुळे तीने समाजाच्या सर्व स्तरापर्यंत उद्योजकता विकासाची प्रक्रिया पोहचविणे आवश्यक आहे. विशेषतः समाजातील आर्थिक व सामाजिकदृष्ट्या 'मागास' असलेल्या समाजापर्यंत उद्योजकता विकास प्रक्रिया पोहचविणे हा प्रमुख उद्देश ह्या संस्थेचा आहे. त्याचप्रमाणे ही संस्था देश पातळीवर कार्य करीत असल्यामुळे संपूर्ण देशातील उद्योजकीय विकासाची जबाबदारी येते. त्यादृष्टीने देशातील सर्व विभागापर्यंत उद्योजकीय विकासाची प्रक्रिया अत्यंत प्रभावशाली रावविण्याची तयारी या संस्थेस करावी लागते.

**II) विविध संस्थांना सहाय्य करणे :-** उद्योजकता विकासाचे कार्य करणाऱ्या देशांतर्गत अनेक संस्था आहेत. त्यापैकी काही संस्था स्थानिक पातळीवर, काही संस्था राज्य पातळीवर व काही संस्था राष्ट्रीय पातळीवर कार्यरत आहेत. परंतु ह्या सर्व संस्थांचे उद्देश एकच आहे. म्हणून ह्या सर्व संस्थांच्या कार्यात समन्वय



प्रस्थापीत करून त्यांना ह्या कार्यासाठी आवश्यक ती मदत पुरविण्याचे उद्दिष्ट ह्या संस्थेचे आहे.

III) प्रशिक्षणाचा दर्जा सुधारणे व प्रशिक्षणार्थ्यांस उद्योग उभारण्यास मदत करणे :- उद्योजकता विकास कार्यक्रमांतर्गत दिला जाणारा प्रशिक्षणाचा दर्जा उत्तम असणे आवश्यक आहे. त्याकरिता दर्जा सतत सुधारण्यासाठी आवश्यक त्या नवीन नवीन पद्धतीचा विकास करण्याची जबाबदारी ह्या संस्थेवर सोपविली आहे. त्यादृष्टीने वाटचाल करण्यासाठी संस्था सतत प्रशिक्षणाच्या नवीन नवीन पद्धती सुचविणे आवश्यक आहे. त्याशिवाय उद्योजकतेचे प्रशिक्षण घेतलेल्या प्रशिक्षणार्थ्यांला प्रशिक्षणोत्तर कालावधीत स्वतःचा उद्योग उभा करण्यासाठी सर्वोत्तमरी सहकार्य करणे हे ह्या संस्थेचे उद्दिष्ट आहे.

IV) संशोधन करणे, साहित्य निर्मिती करणे व माहिती पुरविणे :- उद्योजकतेशी संबंधित सर्व बाबतीत संशोधनकार्य कार्यन्वित करण्याचे उद्दिष्ट ह्या संस्थेला निश्चित करून दिलेले आहे. म्हणून त्यादृष्टीने ही संस्था स्वतः उद्योजकतेशी संबंधित संशोधन कार्य करते. त्याशिवाय इतर संबंधित संस्था उद्योजकतेशी संबंधित संशोधन करीत असतील तर त्यांनाही आवश्यक ते सर्व साहाय्य करते.

उद्योजकता विकास कार्यक्रमासाठी आवश्यक सर्व साहित्याची निर्मिती ही संस्था करावे हे ठरविले आहे. म्हणून प्रशिक्षणासाठी प्रचार व प्रसारासाठी व इतर उद्योजकता विकाससाठी आवश्यक ते साहित्याची निर्मिती केली जाते.

प्रशिक्षण देण्यासाठी प्रशिक्षणाळात आवश्यक ती माहिती पुरविणे, प्रशिक्षणार्थ्यांना प्रशिक्षणोत्तर कालावधीत उद्योग उभारणीसाठी व संचलनासाठी आवश्यक असलेली माहिती वेळोवेळी गरजेनुसार पुरविण्याचे कार्य ही संस्था करते.

V) व्यासपीठ उपलब्ध करून देणे :- उद्योजकता विकासाशी संबंधित सर्व घटकामध्ये विचाराचे आदान-प्रदान करण्यासाठी आवश्यक ते व्यासपीठ उपलब्ध करून देण्यासाठी चर्चासत्रे, परिसंवाद व व्याख्याने आयोजित करणे. ह्या माहितीच्या देवाण-घेवाणीतून मिळालेल्या ज्ञानाच्या आधारावर नव उद्योजकना धोरणात्मक निर्णय घेणे व त्यात वेळोवेळी सुधारणे शक्य होते. म्हणून ह्या संस्थेला व्यासपीठ उपलब्ध करून देण्याचे उद्दिष्ट निश्चित करून दिले आहे.

कार्य :-

या संस्थेला प्रभावशाली प्रशिक्षणासाठी व्युत्पन्न शोधून काढणे, विविध घटकांच्या प्रशिक्षणासाठी आदर्श अभ्यासक्रम तयार करणे, शास्त्रीय निवड प्रक्रीयां तयार करणे, प्रशिक्षणासाठी सहाय्य संसाधनाची निर्मित व विकास करणे, राज्य शासन, केंद्रशासन किंवा इतर संस्थाना उद्योजकीय कार्यक्रमाची अंमलबजावणीस सहाय्य करणे, इत्यादी कार्ये सामान्यत संस्थेमार्फत केली जातात. ही कार्ये थोडक्यात पुढे दिली आहेत.

I) सर्वोच्च संस्था :- उद्योजकीय प्रशिक्षण देणाऱ्या संस्थांची सर्वोच्च संस्था म्हणून 'नेसडुड' कार्य करते. सर्वोच्च संस्था म्हणून देशांतर्गत उद्योजकीय विकासाचे कार्य करणाऱ्या स्थानिक पातळीपासून ते राष्ट्रीय पातळीपर्यंत कार्य करणाऱ्या सर्वच संस्थांच्या कार्यात योग्य समन्वय प्रस्थापित करण्याचे कार्य ही संस्था करते. याशिवाय, उद्योजकता प्रसार व प्रचार करणे, संशोधन करणे इत्यादी कार्ये ही संस्था पार पाडते.

II) प्रशिक्षण आयोजीणे :- उद्योजकता विकास कार्यक्रमा अंतर्गत संभाव्य उद्योजकाना उद्योजकता विषयक प्रशिक्षण दिले जाते. त्यासाठी ही संस्था स्वतः देशपातळीवरील कार्यक्रमाचे नियोजन करून त्यानुसार देशाच्या विविध भागात प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित करते.

तसेच देशातील उद्योजकता विकासासंबंधीत कार्य करणाऱ्या विविध पातळीवरील संस्थानी प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित करण्यासाठी त्यांच्यात नियोजन ठरवून दिले जाते. त्यामुळे सर्व संस्था योग्य प्रकारे व सर्व भागात त्यांचे कार्य व्यवस्थितरित्या आयोजित करू शकतील.

III) प्रशिक्षण कार्यात समन्वय :- उद्योजकता विकासाचे कार्य विकासाच्या अनेक संस्था संभाव्य उद्योजकाना उद्योजकता विकासाचे प्रशिक्षण सतत देत असतात. तेव्हा कोणत्या संस्थेने कोणत्या प्रकारचे प्रशिक्षण द्यावे व कोणत्या भागात कार्यरत राहावे हे प्रत्येक संस्थेला ठरवून देणे, प्रशिक्षणात कोणत्या अभ्यासाचा समावेश करावा, अभ्यासक्रमासाठी आवश्यक साधनाची निर्मिती करणे इत्यादी कार्ये ही संस्था करते व गरजेनुसार विविध संस्थांना आवश्यक संसाधनाचा पुरवठा करणे, त्यांच्या कार्याचे नियोजन करण्यास मदत करणे, प्रशिक्षण कार्यक्रम रावविण्यासाठी मार्गदर्शन करणे इत्यादी कार्यांच्या माध्यमातून ही संस्था सर्व संस्थेच्या प्रशिक्षण कार्यात समन्वय प्रस्थापित करते.

**IV) विविध प्रशिक्षण संस्थाशी सतत संपर्क :-** देशातील उद्योजकीय प्रशिक्षण देणाऱ्या संस्थाशी सतत संपर्कात असणे ह्या संस्थेचे कार्य आहे. ही संस्था उद्योजकता विकासाबाबतीत सर्वोच्च संस्था असल्यामुळे तीला देशातील सर्व संस्थाशी अनेक वेळा विविध माहितीचे देवाण-घेवाण करण्यासाठी अशा संपर्काची आवश्यकता भासते.

**V) संभाव्य उद्योजकाची ओळख, त्यास प्रशिक्षण व उद्योग स्थापण्यास सहाय्य :-** उद्योजकता विकासासंबंधी कार्य करणाऱ्या संस्था प्रामुख्याने संभाव्य उद्योजकाना प्रशिक्षण देण्याचे कार्य करीत असतात. तेव्हा अशा संस्थाना प्रथम प्रशिक्षणासाठी निवडल्या जाणाऱ्या संभाव्य उद्योजकाची निवड विशिष्ट क्षमतेच्या आधारावर करण्यासाठी निकष ठरवावे लागतात व त्या आधारावर संभाव्य उद्योजक कोण आहेत ह्याची ओळख पटविली जाते व त्यानुसार प्रशिक्षणार्थ्यांनी निवड करणे हे प्राथमिक कार्य आहे.

निवड केलेल्या प्रशिक्षणार्थ्यांना आवश्यक प्रशिक्षण देण्यासाठी प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे आयोजन करून प्रशिक्षण देणे व प्रशिक्षण घेतलेल्या प्रशिक्षणार्थ्यांस प्रशिक्षणोत्तर कालावधीत स्वतःचा उद्योग स्थापन करण्यास आवश्यक ते सर्व सहाय्य करणे ह्या संस्थेचे कार्य आहे.

**VI) प्रशिक्षण प्रमाणपत्र :-** उद्योजकता विकास कार्यक्रमांतर्गत प्रशिक्षण पूर्ण करणाऱ्या प्रशिक्षणार्थ्यांना प्रशिक्षण पूर्ण केल्यानंतर आवश्यक त्या चाचणी परिक्षा घ्याव्यात. त्यामुळे प्रशिक्षणार्थ्यांना प्रशिक्षण कालावधीत दिलेली माहिती पूर्णपणे लक्षपूर्वक ऐकून, समजून व आकलन केली जाईल. चाचणीत यश मिळाल्यानंतर, चाचणी परीक्षेच्या गुणवत्तेसहित उद्योजकता विकास कार्यक्रमा अंतर्गत प्रशिक्षण पूर्ण केल्याबद्दलचे प्रमाणपत्र घ्यावे.

**VII) संशोधन व साहित्य निर्माती :-** ही संस्था उद्योजकता विकास व लघु व्यवसायाशी संबंधित असल्यामुळे तिला उद्योजकता विकासासंबंधीत विविध पैलूंचा विकास करण्यासाठी संशोधन कार्य हाती घ्यावे लागले. तसेच लघु व्यवसायाच्या विकासाबाबत संशोधन कार्याची जबाबदारी पार पाडावी लागते.

**VIII) कार्यशाळा, सेमीनार व चर्चासत्रे :-** लघु उद्योगाच्या विकासाच्या दृष्टिने राष्ट्रीय पातळीवर विविध क्षेत्रातील तज्ञाची व्याख्यान आयोजित करणे, लघु उद्योगाकरिता विविध विषयावरील माहिती देण्यासाठी कार्यशाळेचे आयोजन करणे, तसेच लघु उद्योगाच्या व उद्योजकतेच्या विकासाशी संबंधीत सेमीनार व

चर्चासत्रे वेळोवेळी आयोजित करून नवीन ज्ञान उद्योजकापर्यंत पोहचविण्यास प्रयत्न करणे. इत्यादी कार्य ही संस्था करते.

**IX) व्यासपीठाची उपलब्धता :-** उद्योजकता विकासाच्या अनूषंगाने व लघु उद्योजकाच्या समस्या जाणून घेवून त्यावर उपाय शोधून, ते संबंधित उद्योजकापर्यंत पोहचविण्यासाठी व्यासपीठाची गरज असते. म्हणून असे व्यासपीठ 'नेसबूड' उपलब्ध करून देते.

**X) विभागीय व राज्य पातळीवरील संस्था स्थापण्यास मदत :-** उद्योजकांचे विकासासाठी राष्ट्रीय पातळीवरील संस्था व सर्वोच्च संस्था म्हणून ही तर कार्यरत आहे. त्याच बरोबर विभागीय पातळीवर व राज्य पातळीवर उद्योजकता विकासाचे कार्य करण्यासाठी संस्था स्थापन करण्यासाठी योग्यते सर्व सहकाऱ्यांची जबाबदारी सोपविण्यात आलेली आहे. म्हणून विविध राज्यात पातळीवर व विभागीय पातळीवर संस्था स्थापन्यात ही संस्था सतत अग्रेसर राहते.







## नाविण्य आणि उद्योजक (Innovation and Entrepreneur)

### प्रस्तावना :-

पूर्वीच्या काळी अनेक अर्थतज्ज्ञांनी उद्योगाची संकल्प मांडताना उद्योग कार्यरत असलेल्या परिस्थितीची फारशी चर्चा केली नाही. म्हणजे त्यांनी उद्योग स्थिर परिस्थित कार्यरत आहे हे गृहित धरून उद्योगाची संकल्पना मांडली. परंतु शुम्पीटर सारख्या अर्थतज्ज्ञांनी आपल्या The theory of Economic development या ग्रंथात नव्या दृष्टिने विचार केला. त्यांनी त्यात असे म्हटले आहे की, अर्थव्यवस्थेच्या समतोलालास जेव्हा धक्का बसतो, तेव्हा विकास होतो. हा धक्का किंवा बदल नवनिर्मितीच्या स्वरूपात येतो. म्हणूनच ते "उद्योजक म्हणजे नाविण्य आणणारा, नवीन गोष्टी घडवून आणणारा, नवनिर्मिती करणारा किंवा अगोदरच केलेल्या गोष्टी नवीन पद्धतीने करणारा होय." त्याही पुढे जावून त्यांनी असे म्हटले आहे की, उद्योजक म्हणजे दुर्दम्य इच्छाशक्ती असलेला, आर्थिक नेतृत्व करणारा, अत्यंत हुशार, प्रेरणा लाभलेला असतो. शेवटी त्यांनी उद्योजक म्हणजे नवनिर्मितीच्या सहाय्याने स्वतःच्या उद्योगातून अधिकाधिक

नफ्याचे प्रामाण वाढविण्यास प्रयत्न करतो आणि नवनिर्मितीमध्ये समस्या सोडविण्याची कला समाविष्ट असून उद्योजक समस्या सोडविणारा असतो.

### ३.१ नवनिर्मितीची व्याख्या :-

अ) शुम्पीटर यांची व्याख्या, नवनिर्मितीमध्ये अशा सर्व कार्यांचा समावेश असतो ज्या सामान्य परिस्थित केल्या जात नाहीत. जसे नवीन उत्पादन प्रक्रीया, नवीन वस्तू किंवा सेवांची सुरुवात, नवीन कच्चा मालाचा शोध, नवीन बाजारपेठेची सुरुवात, उत्पादनासाठी लागणाऱ्या संसाधनाचे नव्या पद्धतीने एकत्रीकरण, इत्यादी गोष्टींचा समावेश होतो.

ब) पीटर ड्रकरच्या मते, "व्यवस्थित नवनिर्मितीमध्ये हेतू पुर्वक व संघटीतरित्या केलेले बदलाचे संशोधन आणि संघीचे व्यवस्थितरित्या केलेले विश्लेषण होय. असे बदल आर्थिक व सामाजिक नवनिर्मितीची व्याप्ती वाढवितात."

वरील दोन्ही व्याख्यांचा अभ्यास केल्यानंतर असे निष्कर्ष काढता येतो की, नवनिर्मिती म्हणजे उद्योजकाच्या हातील एक विशिष्ट असे साधन आहे ज्यामुळे उद्योजक व्यवसायातील बदलाचे संघीत रूपांतर करू शकतो.

### नवनिर्मितीचे प्रकार :-

नवनिर्मिती पुढील पाच प्रकारे आढळते.

I) नवीन वस्तूची निर्मिती :- नवीन वस्तू म्हणजे ग्राहकांनी अद्याप अशा वस्तू वापरलेल्या नाहीत किंवा पुर्वी जरी अशा वस्तू वापरल्या तरी त्या पुर्वीच्या वस्तू पेक्षा नवीन आलेल्या वस्तूमध्ये वापरण्यात, उपयोगात, वापरासाठी लागणाऱ्या कौशल्यात, पुर्वीपेक्षा खूपच फरक असतो. त्यामुळे ग्राहकांचे अधिक समाधान होते किंवा ग्राहकास वापरण्यास सोयीची असते.

II) नवीन उत्पादन पद्धती :- नवीन उत्पादन पद्धतीचा वापर करणे म्हणजे नवीन यंत्रांचा वापर करू उत्पादन करणे, नवीन तंत्राचा वापर करणे ज्यामुळे यापुर्वी अशी पद्धती कोणीही वापरलेली नाही.

III) नवीन बाजारपेठ :- अशी बाजारपेठ जी यापुर्वी कोणीही त्या बाजारपेठत आपला वस्तू किंवा सेवा विक्री केली नाही.

IV) कच्चा माल किंवा अर्धवट पक्का माल नवीन दराने खरेदी करणे :- अस्तित्वात असलेला कच्चा माल कमी दराने खरेदी करणे किंवा अर्धवट पक्का माल ज्यावर पुढील अनेक क्रिया करून त्याचे पक्या मालात रूपांतर करून

वस्तूची निर्मिती केली जाते. अशा वस्तू अत्यंत कमी किमतीला नव्या बाजारार्तून खरेदी करणे, ज्यामुळे स्पर्धापेक्षा अत्यंत कमी किमतीला वस्तू बाजारार्त विकता येईल.

**V) नवीन संघटनेची अंमल बजावणी :-** आवश्यकतेनुसार एखाद्या वस्तू किंवा सेवेबाबत मक्तेदारी असल्यास अशा वस्तूची जरी निर्मिती करणे शक्य नसले, तरी त्या वस्तूला जवळची पर्याय ठरणारी वस्तू निर्माण करून मक्तेदारी मोडीत काढून नवे निर्मिती केली जाते. या उलट नवीन तंत्राचा किंवा यंत्राचा वापर करून एखादा वस्तू व सेवेसाठी मक्तेदारी निर्माण करता येते.

नवनिर्मितीची गरज केवळ प्रारंभीक अवस्थेतच असते असे नसून विकासाच्या टप्प्यात ही तीची गरज असते. मोठ्या व्यवसायीक संस्था यशस्वीरित्या चालविल्या जात असताना केवळ नवनिर्मिती न केल्यामुळे लयास गेल्या उदा. अमेरिकेतील वाहन उद्योग जसे जनरल मोटर्स, फोर्ड मोटर्स इत्यादी अडचणीत आल्या. कारण त्यांनी इंधनाच्या किमती वाढत असताना लहान वाहनाची नवनिर्मिती करण्याची आवश्यकता असतानाही त्याकडे दुर्लक्ष केले. म्हणून त्यांना जपानने तयार केलेल्या लहान गाड्या खरेदी कराव्या लागल्या.

नवीन वस्तूची निर्मिती म्हणजे नवनिर्मिती असते असे नाही अन्य सामाजिक नवनिर्मितीसुद्धा त्यादृष्टिने लक्षात घ्याव्यात. उदा. हप्तेबंदीने वस्तूची खरेदीची सोय झाल्यामुळे संपूर्ण अर्थव्यवस्थेचे स्वरूपच पालटले. अर्थव्यवस्था पुरवठा प्रधान ऐवजी मागणीप्रधान होते. जपानी उद्योजकांनी केवळ तांत्रिक नवनिर्मिती केली नाही, तर त्यांनी सामाजिक नवनिर्मितीवर अधिक भर दिला. उदा. रेल्वे इंजिन तयार करत बसले नाहीत तर बँक, विमा कंपनी, शाळा, महाविद्यालय इत्यादी सामाजिक नवनिर्मिती साध्य करायला अत्यंत कठीण असते.

मोठी प्रमाणात असणारी नवनिर्मिती निव्वळ तांत्रिक कौशल्य असू शकते. परंतु सामान्य बुद्धिच्या नवनिर्मितीच्या सहाय्याने मोठ्या प्रमाणावर नफा कमवता येतो.

### ३.२ नवनिर्मितीचे सात स्त्रोत :-

पीटर ड्रकरनी नवनिर्मितीचे सात स्त्रोत शोधलेले आहेत. पहिले चार स्त्रोत उद्योगात आढळतात, तर इतर तीन स्त्रोत उद्योगाच्या बाहेर दिसून येतात. कांही वेळा ही स्त्रोते एकमेकात मिसळल्याचे दिसून येते.

### I) अनपेक्षित :-

अनपेक्षित यश किंवा अपयश हे नव निर्मितीचे पहिले स्त्रोत नवनिर्मितीसाठी अनपेक्षित यश सर्वात मौल्यवान संधी उपलब्ध करून देते. प्रत्यक्ष व्यवहारात याकडे दुर्लक्ष केले जाते. या अनपेक्षित यशामुळे व्यवस्थापन निर्णयांना आव्हान असते. सध्याच्या अस्तित्वात असलेल्या पद्धतीत समावेश नसल्यामुळे त्याकडे लक्ष दिले जात नाही. म्हणून त्या संधीचा फायदा घेतला जात नाही. ज्यांनी त्याचा उपयोग पुरेपूर करून घेतला अशा ड्यूपॉन्ट, आय.बी.एम, मात्सुशिता, इत्यादी कंपन्या यशस्वी झाल्या. अनपेक्षित यशाचा भरपूर फायदा करून घेण्यासाठी व्यवस्थापनाने काळजीपूर्वक लक्ष लागते आणि व्यवसाय, बाजारपेठ आणि तंत्रज्ञानात योग्य बदल करावा लागतो.

अनपेक्षित यशाप्रमाणेच अनपेक्षित अपयश हे ही एक नव निर्मिती स्त्रोत आहे. यशापेक्षा अपयश लवकर लक्षात येते. काळजीपूर्वक नियोजन अंमलबजावणी करून ही बरेचदा अपयश येते. अपयशामुळे वस्तूच्या उत्पादनाचा विपणनात बदल करणे आवश्यक ठरते. अपयश आल्यामुळे व्यवस्थापन अधिक अभ्यास व विश्लेषणा यावर अधिक भर देतात. परंतु जवळपास मते त्या ऐवजी व्यवसायाच्या बाहेर पडणे, सभोवतालचे निरीक्षण करणे व करणे ह्याची गरज आहे. अपयश हे नवनिर्मितीच्या संधीचे लक्षण आहे, समजायला हवे व त्याकडे काळजीपूर्वक पहावे असे ते सुचवितात.

अनपेक्षित बाह्य घटनांमुळे वारंवार मोठमोठ्या संध्या उपलब्ध होऊ शकतात अशा संध्यांमुळे उद्योगांना मोठ्या प्रमाणावर यश मिळण्यास पुरेपूर संधी उघडते.

### II) तफावत :-

अनपेक्षित यशपयशाप्रमाणेच तफावत हे बदलाचे लक्षण आहे. जे अस्ति आहे, जे असायला पाहिजे होते यामधील किंवा जे सध्या अस्तित्वात आहे प्रत्येकजण जी अपेक्षा करीत असतात यातील फरक म्हणजेच तफावत. तफावत कारण बरेचदा समजू शकत नाही. परंतु नवनिर्मितीचे तफावत हे एक लक्षण आहे. अस्तित्वात असलेल्या गोष्टीतील दोष सूचवून तफावत नवनिर्मिती निमित्त प्रयत्न देत असते.

तफावतीचे प्रकार पुढील प्रमाणे आहेत.

- उद्योगांच्या आर्थिक वस्तुस्थिती संदर्भात तफावत किंवा सार्वजनिक सेवा संदर्भात तफावत.
- उद्योगांच्या संदर्भातील किंवा सार्वजनिक सेवाक्षेत्राच्या संदर्भातील प्रत्यक्ष वस्तुस्थिती आणि त्या संदर्भात घरलेले गृहीते यांच्यातील तफावत.
- उद्योग अथवा सार्वजनिक सेवा संदर्भातील प्रयत्न आणि ग्राहकांची मुल्ये व अपेक्षा याबाबतच्या तफावत.
- प्रक्रियेतील तालबद्धता किंवा तर्कशास्त्र यातील अनिश्चितता.

### III) प्रक्रिया गरजजन्य :-

गरज हा नवनिर्मितीचा स्रोत आहे. गरज ही शोधाची जननी असते. या म्हणीप्रमाणे नवनिर्मितीच्या संधीचा स्रोत म्हणून गरजेकडे पाहिले जाते. नवनिर्मितीच्या संधीचा गरज हे विशिष्ट स्रोत आहे. प्रक्रिया गरजजन्य स्रोत अगदी निश्चित व ठाम आहे. हे स्रोत ही व्यवसाय, उद्योग किंवा सेवांच्या प्रक्रियातून दिसून येतो. प्रक्रिया गरजेवर आधारलेली नवनिर्मिती अनिश्चिततेचा पुरेपूर फायदा उठविते. ही नवनिर्मिती पर्यावरणातील अंतर्गत व बाह्य घटनातून निर्माण होत नाही. तर जे कार्य प्रारंभ करायचे असते त्यातूनच ह्याची सुरुवात होते. परिस्थितीनुसार त्यात बदल होण्यापेक्षा कार्यानुसार बदल होतो. यामुळे अस्तित्वात असलेल्या प्रक्रियेत निश्चितपणा आणला जातो.

प्रक्रिया गरज जन्मावर आधारलेल्या यशस्वी नवनिर्मितीसाठी पुढील वैशिष्ट्यांची गरज असते.

- सर्व सोयीनी युक्त प्रक्रिया.
- एखादा कमकुवत किंवा कच्चा अथवा राहून गेलेला द्रव्य.
- उद्दिष्टाची स्पष्ट निश्चिती.
- उपयोजनासाठी स्पष्टपणे निश्चित केलेल्या खुलासेवार नोंदी.
- आणखी चांगला मार्ग उपलब्ध असू शकेल याचा सर्वांना साक्षात्कार म्हणजेच उच्च ग्रहणक्षमता या नवनिर्मितीच्या मर्यादा ही आहेत.
- गरज नेमकेपणाने समजली पाहिजे.
- अपयश आल्यास आणखीन वेगळ्या प्रयत्नाची गरज.
- अपेक्षांची व मुल्यांची पूर्ती.

### IV) उद्योग व बाजारपेठ रचना :-

बाजारपेठ व उद्योग याची रचना वर्षानुवर्षे एकसारखी असते. त्यात कोणताच बदल होत नसतो. म्हणून उद्योजकाचा असा समज होतो की, उद्योगाच्या रचनेत किंवा बाजारपेठ रचनेत कोणताच बदल करण्याची गरज नाही. त्याही पुढे जावून असे म्हणता येईल की, उद्योगकाचे असे स्पष्ट मत झालेले असते की, त्यांनी केलेली उद्योगरचना किंवा बाजारपेठेची रचना हा निसर्ग नियमाचा भाग आहे, म्हणून ते कायम स्वरूपी टिकणार आहे. परंतु ह्या रचना अत्यंत तात्काळ नष्ट होणाऱ्या असतात. नष्ट होण्याची घटना घडल्यानंतर उद्योगातील प्रत्येक स्तरावरील व्यक्तीला अत्यंत क्रियाशील बनावे लागते. अशा परिस्थितीत क्रियाशील न होता पूर्वीप्रमाणेच व्यवसाय चालू ठेवला, तर व्यवसायाला आपले अस्तित्व टिकविणे अशक्य होते. म्हणून उद्योग व बाजारपेठ रचनेत बदल करणे ही नवनिर्मिती ठरते.

उद्योग रचनेतील बदल असाधारण संधी उपलब्ध करून देतात. ह्या संध्या उद्योगाबाहेरील व्यक्तींना स्पष्ट दिसतात, त्यामुळे ते उद्योगाचे भविष्य सांगू शकतात. परंतु उद्योगातील व्यक्तीला ते बदल धोके वाटतात. ज्या उद्योगाबाहेरील व्यक्तींना भविष्य कळते ते नवनिर्मिती करतात व अल्पावधीतच कमी जोखीम पत्करून या क्षेत्रातील महत्त्वाचे घटक ठरतात.

उद्योग रचनेत बदल केव्हा होतो? व बदलांचे निश्चित व दृष्टिस येणारे दर्शक खालीलप्रमाणे आहेत.

अ) रचनेत आमुलाग्र बदल :- उद्योगाच्या रचनेत आमुलाग्र बदल होण्याचे संकेत अनुभवास येणार दर्शक म्हणजे उद्योगाचा जलद विकास, जो अर्थव्यवस्था किंवा लोकसंख्या विकासापेक्षा अधिक दराने होतो.

ब) सेवा अयोग्य होण्याची शक्यता :- पारंपारिक व जून्या उद्योगाकडून बाजारपेठा निश्चित करताना त्यातून वारत्तव दिसून येत नाही. विशेषतः उद्योग वाढून अंदाजे तो दुप्पट होतो, तेव्हा त्याला बाजारपेठेचे होणारे आकलन व बाजारपेठेत त्याच्याकडून दिल्या जाणाऱ्या सेवा अयोग्य होण्याची शक्यता असते.

क) आकस्मिक बदल :- उद्योगात नव्याने तंत्रज्ञान येण्याची अत्याधिक शक्यता म्हणजे आकस्मिक बदल ठरतो.

ड) जलद बदल :- ज्या उद्योग संस्थेत व्यवसायीक बदलची शक्यता

निर्माण होते, असे बदल जर जलद गतीने होणार असतील तर तो संपुर्ण उद्योगच मुलभूत रचनात्मक बदलासाठी परिपक्व झाला असे समजले जाते.

जर उद्योग आणि त्याच्या बाजारपेठेवर कांही उत्पादकाचे किंवा पुरवठादाराचे वर्चस्व असेल, तर उद्योग रचनेतील बदलाचा उपयोग करून येणारी नवनिर्मिती अतिशय प्रभावी ठरते. जेव्हा उद्योग रचनेत पुन्हा पुन्हा बदल होतात, तेव्हा अस्तित्वातील पुरवठादार किंवा उत्पादक नव्याने बाजारपेठ काबीज करणाऱ्याकडे दुर्लक्ष करतात. कारण बाजारपेठेकडे पाहण्याचा दृष्टिकोन परंपरावादी असतो. अशा परिस्थित नव्या व्यक्तीला नवनिर्मितीच्या माध्यमातून मक्तेदारी निर्माण करता येते.

आतापर्यंत अभ्यासलेले चार स्त्रोत व्यवसाय, उद्योग व बाजारपेठ या अंतर्गत संदरात समाविष्ट आहेत. या स्त्रोताचा वाह्य जगताशी जसे अर्थव्यवस्था, समाज व ज्ञान यातील बदलशी संबंधीत असू शकतात परंतु ते अंतर्गत घटकाशी अधीक संबंधीत असल्यामुळे त्याचा अंतर्गत स्त्रोतात समावेश करण्यात येतो. यानंतर आता पुढे जे स्त्रोत अभ्यासणार आहोत. ते वाह्य स्त्रोत आहेत. त्याचा संबंध सामाजिक राजकीय, तत्वज्ञान विषयक व बौद्धिकपर्यावरणाशी संबंधीत आहेत.

#### V) लोकसंख्याशास्त्र :-

लोकसंख्याशास्त्र हे अत्यंत स्पष्ट असे वाह्य स्त्रोत आहे. लोकसंख्याशास्त्राची व्याख्या. "आकारमान, वयोगट, रचना, संजमर, शैक्षणिक गुणवत्ता आणि उत्पन्न याशी संबंधीत लोकसंख्येतील बदल म्हणजेच लोकसंख्याशास्त्र होय."

— कमीलप्रमाणे लोकसंख्येच्या विविध पैलूचा विचार करून अंदाज बांधता येतोच व त्याचे होणारे परिणाम देखील स्पष्ट असे असतात. उदा. तरुण वर्ग खरेदी करताना विशेषतः स्वतः वापरावयाचे कपडे किंवा बूट खरेदीत असताना टिकाऊपणा ऐवजी फॅशनकडे लक्ष देतील किंवा किमतीबदल फारशी तक्रार नसते. तोच तरुणवर्ग काही काळानंतर टिकाऊपणाकडे लक्ष देतात व किमतीबदल ही अत्यंत जागरूकतेने विचार करतात.

लोकसंख्या शास्त्राची सुरुवात जरी लोकसंख्येच्या आकडेवारीने होत असली तरी लोकसंख्येचा आकडा फारसा महत्त्वाचा नाही. परंतु वयोगट, शिक्षण

व्यवसायीक क्षेत्र, उत्पन्न गट हे अत्यंत महत्त्वाचे आहेत. उद्योगटाची रचना महत्त्वाची आहे, कारण कोणत्या वयोगटास नवनिर्मितीची संधी लाभणार आहे? कोणत्या वयोगटातील लोकांची मुल्ये व अपेक्षा काय आहेत? त्यांचा गरजा काय आहेत? हे विचारात घेवून नवनिर्मितीची कल्पना करता येते. त्यानुसार नवनिर्मितीची संधी प्राप्त होते.

वरील विविध प्रश्नाची उत्तरे प्रामाणिकपणे मिळविल्यास नवनिर्मितीची संधी प्राप्त होते. म्हणूनच अधिक उत्पादक आणि विसंबून राहण्याजोगी नवनिर्मितीची संधी हे दोन्ही बदलत्या लोकसंख्या शास्त्राचे पैलू महत्त्वाचे आहेत.

#### VI) दृष्टिकोनातील बदल :-

दृष्टिकोनातील बदलाच्या अनुषंगाने दिले जाणारे महत्त्वाचे उदाहरण असे की पेला अर्धा भरलेला/ रिकामा आहे. ही दोन्ही विधाने वस्तुस्थिती दाखवित असली तरी दोन्ही विधानातील दृष्टिकोनात खूप मोठा अंतर आहे. जरी दोन्ही विधाने गणितीस दृष्टिने पाहिल्यास काहीच पुरक नसला, तरी अर्थ पुर्णपणे फरक आहे. ह्या दृष्टिकोनातील बदलामुळे नवनिर्मितीला प्रचंड वाव आहे. दृष्टिकोनातील बदलामुळे जर वस्तुस्थिती बदलत नसली तरी त्याचा अर्थ बदलत असल्यामुळे त्या संबंधीत व्यक्तीच्या मनःस्थितीतील बदलाची कल्पना येते.

वस्तुस्थितीचे मोजमाप करता येत नाही. हे जरी सत्य असले, तरी जेव्हा त्याचा मोजमाप करता येतो; तोपर्यंत बराच वेळ गेलेला असतो. म्हणून त्याचा नवनिर्मितीसाठी उपयोग होण्यास फारच उशीर झालेला असतो. तरीही त्याबाबतीत बऱ्याच गोष्टी समजू शकतात.

दृष्टिकोनातील बदलावर आधारित नवनिर्मिती ही वाव व्यवस्थापकीय वर्गातील व्यक्तीला मान्य असते. परंतु अशी नवनिर्मिती करण्यास ते तयार होत नाहीत. कारण अशी नवनिर्मिती व्यवहार्य होईल याबद्दल त्याला पुर्ण शाश्वती येवू शकत नाही. म्हणून ती अव्यवहार ठरल्यास अयशस्वी होतात. त्यामुळे येणाऱ्या अपयशाला भीतात. दृष्टिकोनावर आधारित बदलानुसार नवनिर्मिती करणाऱ्या व्यक्ती निव्वळ वेड्या किंवा तहवाईक समजल्या जातात.

दृष्टिकोनातील बदलाचा वापर अयोग्य वेळी केला तर ते धोकादायक ठरते, असे बदल अल्पकालीन ठरतात. त्यामुळे ते एखाद्या वर्षात नष्ट होतात. परंतु हे ही तीतकेच सत्य आहे की, एखादी गोष्ट केवळ वेडसरपणा आहे की



खराखूरा बदल आहे हे सांगण अत्यंत कठीण असते. कारण दृष्टिकोनातील बदलाचे परिणाम सकारात्मक होतील तेव्हा ते खरेखुरे बदल म्हणता येईल तर नकारात्मक परिणाम झाले तर त्याला खूळ/वेडेपणा म्हटले जाईल. परंतु वेळ हा सर्वात महत्वाचा भाग आहे. परिणाम अनिश्चित असल्यामुळे दृष्टिकोनातील बदलाच्या अनुषंगाने करावयाची नवनिर्मिती अत्यंत लहान प्रमाणावर कायचला हवी व ती टरावीक बावीशी संबंधीत असावी.

### VII) नवीन ज्ञान :-

सर्वात महत्वाचे उद्योजकतेचे लक्षण म्हणजे ज्ञानावर आधारित नवनिर्मिती. जेव्हा नवनिर्मिती हा शब्द उच्चारला जातो तेव्हा त्याला ज्ञानाधारित नवनिर्मिती हीच गोष्ट अपेक्षित असते. ह्या नवनिर्मितीमुळे अर्थार्जना सोबतच प्रसिद्धी हि मिळते. ह्या नवनिर्मिती सर्वच महत्वाच्या असतात असे नव्हे. यातील काही नवनिर्मिती अत्यंत सामान्य असतात. परंतु कांही नवनिर्मिती ह्या इतिहास निर्माण करणाऱ्या असतात. ह्या निर्मिती तांत्रिक किंवा शास्त्रीयच असतात असे नव्हे, तर ज्ञानावर आधारित सामाजिक नवनिर्मिती ह्या अत्यंत परिणामकारक ठरतात. ज्ञानाधारित नवनिर्मितीची मुलभूत वैशिष्ट्ये फार वेगळी असतात, कारण ह्यातून उभी टाकणारी आव्हाने व व्यवस्थापन करण्याच्या दृष्टीने चंचल व अस्थिर असतात.

### ✓ नवनिर्मितीची वैशिष्ट्ये :-

1) सर्वाधिक प्रतिक्षा करायी लागते :- नवीन ज्ञानाची निर्मिती करणे, त्याचा उपयोग तंत्रज्ञानात होणे, यासाठी मोठा कालावधीत लागतो. त्यानंतर देखील प्रत्यक्ष बाजारपेठेत नवीन तंत्रज्ञानावर आधारित वस्तू, प्रक्रिया किंवा सेवा सादर होण्यास मोठा कालावधी लागतो. त्यासाठी खर्चही मोठ्या प्रमाणावर करावा लागतो. प्रतिक्षा कालावधी व अत्यंत महत्वाची बहिर्गत समस्या कमी केली जावू शकते. उदा. १९०६ मध्ये Deforest ने विकसीत केलेल्या ज्ञानाच्या आधारावर रेडिओ कदाचित १९३०-४० मध्ये तयार झाला असता, पण पहिल्या महायुद्धाच्या काळात बिनतारी संदेश पाठविण्याची गरज निर्माण झाल्यामुळे १९२० मध्येच बाजारपेठेत रेडीओ आला. Thomas kuhn यानी The Structure of scientific Revolutions (१९६२) ह्या ग्रंथात असे नमूद केले आहे की, शास्त्रीय ज्ञानाच्या आधारे काही प्रत्यक्ष निर्मिती होण्यासाठी किमान ३० वर्षे लागतात.

II) ज्ञानावर आधारित नवनिर्मिती केवळ एकाच घटकावर कधीही आधारलेली नसते :- ही नवनिर्मिती अनेक घटकावर आधारलेली असते तसेच हे सर्व घटक शास्त्रीय किंवा तांत्रिकच असतील असे ही नसते. उदा. राईट बंधूच्या विमानाच्या बाबतीत दोन प्रकारच्या ज्ञानाचा उपयोग करण्यात आला. एक म्हणजे पेट्रोल इंजिन व दुसरे म्हणजे गणितीय संबंधाचा (Aerodynamics) ह्या दोन्ही संबंधाचा शोध स्वतंत्रपणे निरनिराळ्या व्यक्तीकडून लावला जात होता.

या दोन्ही विषयातील शोधाचा उपयोग करून विमान तयार करणे शक्य झाले.

### III) ज्ञान घटक उपलब्ध होईपर्यंत नवनिर्मिती अपरिपक्व ठरते :-

नवनिर्मितीच्या बाबतीला असे दिसून येते की, ज्ञानाचे विविध घटक अगोदरच नाहीत व उपलब्धता आहेत. परंतु जेव्हा त्या घटकाचा वापर केला जातो, तेव्हा नवनिर्मिती उदयास येते. शेवटी असे सांगावेसे वाटते की, जोपर्यंत विविध ज्ञान घटकांचा संगमच होत नाही, तोपर्यंत ज्ञानावर आधारित नवनिर्मितीच्या बाबतीत प्रतीक्षा कालावधी ही सुरु होत नाही.

### ३.३ नवनिर्मितीची मुलतत्वे :-

नवनिर्मिती ह्या संकल्पनेचा अर्थ समजने सोप असले तरी अनुभव घेणे खूप कठीण आहे. एखाद्या अनुभव संपन्न डॉक्टरला रोगी अत्यंत चमत्कारीत्या बरा होण्याचा अनुभव येतो. अत्यंत विकोपाला गेलेल्या आजारातील व्यक्ती बरे झाल्याचा अनुभव येतो. हे बरे होण्याची कारणे समजून घेता येतात, परंतु त्यावर विश्वास बसणार नाही असे अनुभव त्या आजार बरे होण्याच्या मागील असल्याचे कारण ऐकून चमत्कारीक वाटते, उदा. आहार चांगला घेतला, दिवसा झोपल्यामुळे, रात्रभर जागरण केल्यामुळे, तर काही वेळा आपोआप बरे होणे अशी कारणे सांगितली जातात. सर्व सामान्याना रोग बरा होण्यास ही कारणे कारणीभूत असल्याचे पटत नाही. परंतु असा अनुभव मात्र डॉक्टरांना येतो हे मात्र खरे असते. डॉक्टरही ह्या कारणामुळे रोगी बरा झाला असा अनुभव येवून ही वैद्यकीय शाखेच्या अभ्यासक्रमाच्या पुस्तकात ह्या अनुभव समाविष्ट करणार नाही. कारण त्याची नक्कल करता येत नाही, ते शिकवता येत नाही, शिकता ही येत नाही. त्याच प्रमाणे असे प्रकार अत्यंत अपवादात्मक असतात. बहुसंख्य लोक अशा गंभीर अजारामुळे मृत्यूच पावत असतात.

काही नवनिर्मिती अशा असतात की, ज्याचा उगम वर उल्लेख केलेल्या

उगमस्थानात नसतो, कारण या नवनिर्मिती सुसंघटीत, सहेतुक किंवा पद्धतशीर मार्गाने निर्माण झालेल्या नसतात. या नवनिर्मात्याला जणू काय वरहस्तच लाभलेला असतो, त्यामुळे या नवनिर्मात्याने निर्माण केलेल्या नवनिर्मिती कठोर परिश्रम व सहेतुक परिश्रमापेक्षा देखील दैदीप्यमान बुद्धीचा चमत्कार या प्रकारातच याचा समावेश होतो.

एखाद्या व्यक्तीला अलौकीक बुद्धीचा वापर कसा करावा हे शिकविण्याचा निश्चित मार्ग नाही. पण संशोधन आणि नवनिर्मिती यांच्यातील सहसंबंधामुळे दैदीप्यमान बुद्धीचा साक्षात्कार क्वचितच होत असला, तरी त्याचा मेळ बसेलच असे नाही. परंतु वैदीप्यमान साक्षात्काराचे नवनिर्मितीत रूपांतर क्वचितच होते.

विश्लेषण, निश्चित प्रणाली आणि कठोर परिश्रम याद्वारे निर्माण करण्यात आलेल्या नवनिर्मितीची "नवनिर्मितीचा प्रघात" या सदरात विचार मांडता येऊ शकतो. यामध्येच ९० टक्के नवनिर्मितीचा समावेश असतो. अलौकीक बुद्धीला जेव्हा शिस्तपणा येईल व त्यात तरवेजता येईल तेव्हा नवनिर्मिती अत्यंत प्रभावी ठरेल.

शिस्तपणाचा केंद्र समजली जाणारी नवनिर्मितीची मुलतत्वे म्हणजे काही गोष्टी आवर्जून केल्या पाहिजेत, तर कांही गोष्टी करणे मुदाम टाळणे आवश्यक आहे.

अ) आवर्जून कराव्यात अशा गोष्टी :-

1) **संधीच्या विश्लेषणातून हेतूपरस्कर नवनिर्मिती होते :-** नवनिर्मितीच्या ज्या संध्याचे स्तोत्रे आहेत त्याच्या विचाराच्याद्वारे ह्याची सुरुवात होते. विविध काळात, विविध क्षेत्रात, विविध स्तोत्राचे महत्व वेगवेगळे असते. उदा. औद्योगिक क्षेत्रात नवनिर्मितीसाठी लोकसंख्या शास्त्राचे महत्त्व कमी असेल, परंतु नवनिर्मितीच्या संधीच्या सर्वच स्तोत्राचे योग्य विश्लेषण आवश्यक आहे. तरच संघटीत स्वरूपातील शोध लागू शकतात.

II) **नवनिर्मिती सैद्धांतिक (Conceptual) आणि इंद्रिय गोचर (Perceptual) आहे :-** नवनिर्मितीच्या बाबतीत निरीक्षण, चौकशी व श्रवण आवश्यक असते. यशस्वी नवनिर्माणवादी त्याच्या बुद्धीचा पुरेपूर उपयोग करू घेतो. नवनिर्मितीमुळे संधीचे समाधान कशारीतीने होणार आहे याचा विश्लेषणात्मक अभ्यास करतात व त्याच बरोबरीने ग्राहक व उपभोक्ते यांच्या अपेक्षा, मुल्ये व

गरजा याच्या अभ्यासाकडे ही संपूर्ण लक्ष देतात. म्हणून नवनिर्मिती केवळ सैद्धांतिकच नसून ती इंद्रिय गोचर ही आहे.

III) **प्रभावी नवनिर्मिती सुलभ व त्याची रचना सोपी असावी :-** नवनिर्मिती अत्यंत क्लिष्ट असेल तर त्याचा उपयोग होत नसतो, जरी नवीन गोष्ट करतांना सुरुवातीस काही अडचणी असल्या, तरी त्यावर सहज मात करता यावे. सर्वच प्रभावी नवनिर्मिती अत्यंत सोप्या असतात. नवनिर्मिती ज्या नवीन गोष्टी निर्माण करते, त्या सुस्पष्ट व निश्चित उपयोगाच्या असाव्यात. नवनिर्मिती जी विशिष्ट गरज भागवते, तीच्या अंतीम परिणामावर नवनिर्मिती लक्ष केंद्रीत केलेले असावे.

IV) **प्रभावी नवनिर्मिती लहान प्रमाणावरच असते :-** अत्यंत मोठ्या प्रमाणावरील नवनिर्मितीतून क्रांती घडविणे अत्यंत कठीण असते. म्हणून लहान प्रमाणावरील नवनिर्मिती केल्यास तुलनात्मक कमी भांडवल व श्रम लागतात, तसेच त्यासाठी मर्यादीत बाजारपेठ लागते. प्रारंभीच बरोबर नवनिर्मिती जवळ जवळ अशक्यच असते.

V) **यशस्वी नवनिर्मितीचे उद्दिष्ट्य नेतृत्व करणे हे असते :-** एखाद्या नवनिर्मितीमुळे उद्योग मोठा होईल किंवा यश मिळेल याबाबतीत भाकीत करणे अत्यंत कठीण आहे. परंतु नवनिर्मितीचा उद्दिष्ट्य सुरुवातीपासूनच नेतृत्व करणे हे नसेल, तर नवनिर्मिती क्रियाशील राहू शकत नाही.

ब) आवर्जून टाळाव्यात अशा गोष्टी :-

1) **अति हुशार बनण्याचा प्रयत्न करू नका :-** कोणत्याही नवनिर्मितीच्या अनुषंगाने तयार करण्यात आलेली रचना किंवा त्याची अंमलबजावणी करीत असताना अत्यंत हुशारी चाखविल्यास अपयश येण्याचीच शक्यता अधिक असते. म्हणून सामान्य माणसानेच नवनिर्मिती हाताळली, तर त्यात नक्कीच यश येते.

II) **एकाग्रतेने व एकीने गोष्टी करा :-** नवनिर्मितीसाठी ज्ञान किंवा तंत्रज्ञान असणे आवश्यक असतेच असे नाही. त्याहीपेक्षा बाजारपेठेचे ज्ञान कोणत्याही संघटनेत एकाग्रतेचा केंद्र बिंदू असते. तसेच ऐकिकरणाची नवनिर्मितीसाठी पुरेशी शक्ती पूरविणे गरजेचे असते. नवनिर्मितीची अंमलबजावणी करणाऱ्या लोकांत ऐकमेकांना समजून घेवून कार्य करण्याची पद्धती अस्तित्वात असावी, तरच कार्याचे विविधीकरण नाहीसे होवून सर्वात एकीची भावना निर्माण होते.

III) **वर्तमान काळासाठी नवनिर्मिती असावी :-** नवनिर्मिती वर्तमानकाळात

तत्काळ उपयोग झाला नाही, तर ती केवळ एक परिकल्पना किंवा अतिहुशार कल्पनाच ठरते. नवनिर्मितीचा दीर्घ काळात परिणाम प्राप्त होवू शकेल. असा दीर्घकाळ कदाचित २० वर्षे किंवा त्याहून अधिक कालावधीचा असेल, परंतु त्याचा वर्तमान काळासाठी उपयोग नसल्यामुळे परिकल्पना ठरते.

### ३.४ नवनिर्मितीची गरज व भूमिका (आवश्यक बाबी) :-

I) नवनिर्मितीच्या संदर्भात प्रत्यक्ष वापरात येणारे ज्ञान, गोचर, घटक यांचे विश्लेषण केले पाहिजे :- अस्तित्वात असलेल्या परिस्थितीचे विश्लेषण केल्यानंतर विश्लेषकाला समजून येते की, कोणते घटक उपलब्ध नाहीत. तेव्हा अशा अनुपलब्ध घटकाची निर्मिती करता येईल का? ते प्रथम ठरवावे लागते. राईटस बंधूंनी नवनिर्मिती करत असताना (विमानाची निर्मिती करीत असताना) व्यवहार्य नाही, म्हणून आपली कल्पना बऱ्याच वेळा पुढे ढकलत असत. हे केवळ तांत्रिक ज्ञानाच्या बाबतीत घडते असे नाही, तर विंगर तांत्रिक ज्ञानावर आधारित निर्मितीच्या संदर्भात ही असाच विचार करावा लागतो. आवश्यक ते विश्लेषण करण्यात जर अपयश आले, तर अशा प्रयत्नाचा फायदा कदापी होणारा नसतो. नवनिर्माणवादी व्यक्तीला ह्या प्रयत्नाच्या फायद्याला मुकावे लागते. कदाचीत अशा प्रयत्नाचा फायदा पुढे त्या ज्ञानाच उपयोग करून नवनिर्मिती करणाऱ्याला होवू शकतो.

II) डावपेचात्मक परिस्थितीवर पुरेसा प्रकाश टाकणे :- नवनिर्मिती करणाऱ्या व्यक्तीने नवनिर्मिती केली की, त्याला काही काळासाठी का असेना एकटेपणा लाभतो. परंतु ज्ञानावर आधारित नवनिर्मितीच्या संदर्भात असे होत नाही, आवश्यकतेपेक्षा अधिक लोकांचा सहवास लाभतो.

ज्ञानावर आधारित नवनिर्मितीच्या बाबतीत प्रमुख तीन बाबींवर लक्ष केंद्रीत करावे लागते. पहिले क्षेत्र काबीज करण्यासाठी पुर्ण पद्धती विकसीत करणे. उदा. सुरुवातीच्या काळात IBM कंपनीने संगणक यंत्र खरेदी करण्यापेक्षा ती ग्राहकांनी लीजवर घेण्याची व्यवस्था केली. दुसरे बाजारपेठ नवनिर्मितीच्या अनुषंगाने वस्तूसाठी बाजारपेठ निर्माण करणे उदा. ड्यूपॉईट कंपनीने नायलॉन विकले जाऊ नसल्यामुळे बाजारपेठ निर्माण करण्यासाठी स्त्रियांच्या वस्त्रात, वाहनामध्ये, नॉयलानचा वापर सुरू केला. तिसरी महत्त्वाच्या कार्यांवर लक्ष

केंद्रीत करण्याच्या दृष्टिने डावपेचात्मक स्थान प्राप्त करावे लागते. नवनिर्माणवादी व्यक्तीला सुरुवातीच्या काळात अडचणीच्या परिस्थितीतून बाहेर पडण्यासाठी कोणत्या निश्चित डावपेचाचा वापर करावा हे ठरवावे लागते. उदा. Fermentation च्या द्वारे क्रांती होवून Pfizer कंपनी तयार झाली.

III) व्यवस्थापन आत्मसात करून त्याची अंमलबजावणी केली पाहिजे :- उद्योजकीय व्यवस्थापनामुळे जोखीम कमी करण्याची केला साध्य करता येते. ते गरजेचे व आवश्यक आहे. ह्याकरीता शास्त्रीय किंवा तांत्रिक ज्ञानावर आधारित नवनिर्माण म्हणून कर्त्याने व्यवस्थापन आत्मसात करून त्याची अंमलबजावणी करावी.

### ३.५ प्रभावशाली नवनिर्मितीसाठी पुर्व अटी :-

नवनिर्मिती प्रभावशाली होण्यासाठी तीन पुर्वअटीचे पालन करणे आवश्यक आहे.

I) नवनिर्मिती ज्ञानावर आधारित असल्यामुळे कल्पकता आवश्यक असते :- नवनिर्माणवादी व्यक्ती सामान्य लोकांपेक्षा अधिक बुद्धिमान असतात. अशा व्यक्ती बऱ्याच वेळा एकापेक्षा अधिक क्षेत्रात कार्य करतात. नवनिर्मात्याकडे उपजत बुद्धि व कल्पकता असतेच, त्याच प्रमाणे चिकाटी, जिद्द, जवाबदारी ह्या गोष्टी असाव्या लागतात. अशा गोष्टींचा अभाव असेल तर किती ही ज्ञानी असून उपयोग होणार नाही.

II) नवनिर्माणवादी स्वतःची सामर्थ्य वाढविली पाहिजेत :- नवनिर्माणवादीने विविध क्षेत्रातील संधींवर लक्ष ठेवून असावे. तो स्वतःला प्रश्न करीत असतो की, कोणती संधी उपलब्ध आहे? आपणाला व कंपनीला कोणती संधी साध्य करता येवू शकेल? संधी साध्य करण्यासाठी कोण तज्ञ आहे का? या बाबतीत नवनिर्मिती इतर कार्यसारखीच आहे. पण नवनिर्मितीच्या बाबतीत नवनिर्माणवादी व्यक्तीच्या अंगी सामर्थ्य वाढविणे गरजेचे असते. नवनिर्मितीमध्ये जोखीम असल्यामुळे धाडसाचीही गरज भासते. शेवटी नवनिर्माणवादीला नवनिर्मितीच महत्त्वाची वाटली पाहिजे. तरच त्याला नवनिर्मितीसाठी अत्यावश्यक असणारी चिकाटी व जबरदस्त कष्ट करण्याची तयारी होईल.

III) नवनिर्मिती ही अर्थव्यवस्था आणि समाज यांचा परिणाम आहे :-



।।च्या सर्वच घटकात नवनिर्मितीमुळे वर्तनात बदल होतो किंवा तो प्रक्रियेतील असतो. याचा अर्थ असा की, लोकांच्या काम करण्यातील बदल आणि तरी निर्मिती करण्यातील बदल म्हणूनच नवनिर्मिती बाजारपेठेशी संबंधीत पाहिजे. त्याप्रमाणे बाजारपेठेच्या बरोबरीन सतत बदलणारी असावी.

### नवनिर्मिती व उद्योजक :-

उद्योजक जे विभिन्न प्रकारचे कार्य करतो त्यापैकी नवनिर्मिती एक । महत्त्वाचे कार्य आहे. नवनिर्मितीमुळे साधारण सामग्रीचे संपत्तीत रूपांतर घाची किमया असते. उदा. साधारण स्थितीतला हिरा काचेच्या तूकड्या । असतो. परंतु त्यालाच पैलू पाडल्यास म्हणजे नवनिर्मिती केल्यास त्याचे । रूपांतर होते. नवनिर्मितीमुळे बदल घडून येतो. त्या बदलामुळे संपत्तीनिर्मिती तो बदल शेवटी आर्थिक विकासाच्या प्रक्रियेला चालना देतो.

नवनिर्मिती हे उद्योजकाचे कार्य आहे याबद्दल कोणाच्याही मनात शंका याचे कारण नाही. म्हणून शुम्पीटर असे म्हणतो की, नवनिर्मिती करणे हे 5 उद्योजकाचे सर्वात महत्त्वाचे व मुलभूत कार्य आहे. त्याही पुढे जावून तो म्हणतो की, नवनिर्मिती करणारी व्यक्ती म्हणजेच उद्योजक होय.

नवनिर्मिती अनेक प्रकारे केली जाते त्यापैकी एक प्रकार म्हणजे कच्चा च्या विभिन्न संयोगातून (combination) नवनिर्मिती केले जाते. उद्योजक । मालाचे विभिन्न संयोग करीत असतो. त्याही पुढे असे दिसून येते की, जेस एखाद्या दरमूल्या निर्मितीसाठी विभिन्न कच्च्यामालाचे संयोग करूनच जक थांबत नसतो, तर ह्या संयोगात सतत बाजारपेठेचा कल घेवून बदल असतो. ग्राहकांच्या आवडी-निवडीनुसार त्यात सातत्याने बदल करत ।। अशारीतीने उद्योजक नवनिर्मितीचा केवळ प्रारंभच करतो असे नसुन ।र्मितीची प्रक्रिया सतत चालू ठेवतो. म्हणून शुम्पीटर उद्योजक म्हणजे ।म स्विकारणारा, भांडवल पुरविणारा, विजयवठा करणारा किंवा व्यवसायाचा ।। मार पाहणारा व्यवस्थापक नसतो, तर तो केवळ नवनिर्मिती करणारा ।।

नवनिर्मितीची कार्ये कार्यक्षमपणे व परिणामकारकपणे घडून येण्यासाठी गाचा आकार ठराविकच असला पाहिजे का? असा प्रश्न नेहमी उपस्थित

केला जातो: या संदर्भात, चर्चा करताना असे सांगितले जाते की, नो उद्योगाकडे मोठ्या प्रमाणावर साधनाची व भांडवलाची उपलब्धता असल्याना नवनिर्मितीची संंधी मोठ्या प्रमाणावर असते. अशी एक विचारधारा : याउलट लहान उद्योगाकडे कमी भांडवल व साधने असल्यामुळे त्यांना नव संंधी नसते. लहान उद्योगाकडे साधनाची अडचण असते ही बाब जरी असली तरी लहान उद्योग अनेक प्रकारचे निर्णय तत्पर घेवून व त्याची अंमल लवकर करून घेवून उद्योगाच्या कंपन्याचे प्रमाण वाढवित असतात. म्हणून दिसून येते की मोठ्या उद्योगाच्या तुलनेने लहान उद्योग सहजरितीने नवनिर्मि क्रिया पार पाडू शकतात. म्हणून नवनिर्मितीच्या बाबतीत उद्योगाचा 3 महत्त्वाचा ठरत नसतो. नवनिर्मितीचे कार्य उद्योजकाच्या मानसीकतेवर, व शक्तीवर, संंधी शोधण्याच्या क्षमतेवर व संंधी मिळाल्याबरोबर उपयोग करण तत्परतेवर अवलंबून असते.







## उद्योजकाची चरित्रे आणि व्यवसायीक नेतृत्वाच्या उद्योजकीय क्षमता

प्रस्तावना :-

उद्योजकता ह्या विषयाचा अभ्यास करीत असताना उद्योजकतेच्या सिद्धांतीक वाचूंची माहिती करून घेणे आवश्यक असतेच, त्याशिवाय यशस्वी उद्योजकाच्या यशोगाथा बदल नाहिती मिळविल्यास नवीन संभाव्य उद्योजकास प्रत्यक्ष उद्योग उभा करीत असताना व त्याचे संचालन करताना आवश्यक ते मार्गदर्शन त्यातून मिळते. म्हणून उद्योजकतेच्या अभ्यासात उद्योजकाची चरित्रे अभ्यासने महत्त्वाचे ठरते. नव उद्योजकास आपल्या उद्योगास संचलन करीत असताना यशस्वी उद्योजकाने कोणत्या प्रसंगी कशारितीने निर्णय घेतला, त्याचा जमेच्या बाजू किंवा कमकूवत बाजू कोणत्या होत्या, त्याची दृष्टि कशी होती, इत्यादी गोष्ट समजतात. म्हणून त्याला आपल्या उद्योगास यशाकडे घेवून जाण्यासाठी काय केले पाहिजे याची कल्पना येते. यशस्वी उद्योजक जर पहिल्या पिढीचे असतील, तर त्यांनी उद्योग उभारणीसाठी

कशारितीने तयार केली, त्यासाठी त्याला कोणकोणत्या समस्यांना सामोरे जावे लागले, अशा समस्या यशस्वीरित्या सोडविण्यासाठी कोणत्या तंत्राचा अवलंब केला, आपणाला कशा रितीने समस्याला यशस्वीरित्या तोंड देता येईल याची कल्पना करता येते. त्याच बरोबर सामान्य परिस्थितीतील कौशल्याद्वारे कल्पनेपलीकडचे यश कसे मिळविले ते समजते. म्हणून नव उद्योजकाना अशा यशस्वी उद्योजकाच्या चरित्र अभ्यासातून प्रेरणा मिळते. त्यामुळे उद्योग बनण्याची त्याची इच्छा तीव्र होते.

सदरील अभ्यासक्रमात समाविष्ट करण्यात आलेले उद्योजक भिन्न भिन्न क्षेत्रातील तर आहेतच, तसेच त्याची उद्योजकीय पार्श्वभूमीही भिन्न भिन्न आहे. वी.बी. ठेंबरे हे अत्यंत गरीबीतून शिक्षण व नौकरी करीत उद्योजकीय शिक्षण प्राप्त केले आहे. त्यांनी ग्रामीण भागातूनच नव्हे, तर मराठवाड्याच्या (उस्मानाबाद जिल्ह्यातील कळंब तालुक्यातील) रंजणी सारख्या माळराणावर उगवलेला 'ध्रुव तारा' म्हणून कृषी उद्योगात उदयास आले आहेत.

रतन टाटा हे जरी पहिल्या पिढीचे उद्योजक नसले, तरी त्यांनी टाटा उद्योग समुहाचे 'साम्राज्य' सांभाळत असताना संघटनात्मक व संस्थागत उद्भवलेल्या समस्यांना खंबीरपणे कशारितीने हाताळले याची जाणीव होते. तसेच टाटा उद्योगासारख्या देशातील प्रचंड मोठ्या उद्योग समुहाचे नेतृत्व करीत असताना 'ऋषीतुल्य' जीवन जगले ही गोष्ट प्रकर्षाने जाणवते.

भवरलाल जैनच्या चरित्रातून समजते की, गावोगावी फिरून लोकांच्या गरजेनुसार विक्री करणारी व्यक्ती आंतरराष्ट्रीय ख्याती प्राप्त उद्योजक होऊ शकतो.

श्रीराम भोगलेचे आजोबा गोपाळराव भोगले हे अनेकदा अपयश पदरी येवूनही उद्योगासाठी कास सोडली नाही. त्यांनी अनेक व्यवसाय व उद्योग अत्यंत लहान प्रमाणावर करून, थोडे थोडेसे यश मिळवत घरगुती गरजांची निर्मिती सुरु केला. 'निलेंप' सारख्या नावीण्यपूर्ण भांड्याच्या निर्मितीतून त्यांनी आंतरराष्ट्रीय ख्याती प्राप्त उद्योजक बनले.

नारायण मूर्ती हे एक अजब व्यक्तीमत्त्व आहे. माणसे एखाद्या गोष्टीची कल्पनाही करू शकत नाही, त्या गोष्टीची केवळ कल्पनाच नव्हे, तर त्या प्रत्यक्षात उतरविण्यात नारायण मूर्तीचा हातखंडा आहे. मूर्तीकडे केवळ यशस्वी उद्योजकाचे गुण आहेत, असे नाही तर ते खूप मोठे तत्त्वज्ञानी ही आहेत. परंतु

त्याचे तत्त्वज्ञान केवळ सिद्धांतापर्यंत मर्यादीत नसून त्याचा त्यानी प्रत्यक्ष व्यवहारात अंगल सुरु केलेला आहे. उदाहरण म्हणून घ्यायचे झाले तर, त्याच्या संपत्तीच्या वाटापाच्या तत्त्वज्ञानाचे देता येते. त्यानी संपत्तीचे वाटप समाजात योग्य पद्धतीने व्हावे असे विचार मांडतात. तेव्हा त्यानी केवळ विचार मांडूनच थांबले नाहीत, तर त्यानी आपल्या 'इन्फोसिस' कंपनीचे सर्व कर्मचारी (सिपाया पासून ते व्यवस्थापक पदापर्यंतचे) भागधारक करून घेतले आहेत. सर्व कर्मचारी वर्गात संपत्तीचे वाटप करणारी कदाचित जगातील पहिली व एकमेव इन्फोसिस कंपनी आहे.

किशोर बियाणी ह्या मध्यम वर्गातील छोट्या व्यापाऱ्याच्या मुलाने 'किरकोळ' व्यापाऱ्याला जागतिक प्रतिष्ठा मिळवून दिली. किरकोळ व्यापारातील यश मिळविताना त्यानी अवलंबिलेला 'प्रायोगिकता' हा मंत्र महत्त्वाचा कसा आहे त्याच्या चरित्रातून समजते.

थोडक्यात, विविध पार्श्वभूमी असलेल्या उद्योजकांच्या चरित्राच्या अभ्यासातून यशस्वी होण्यासाठी त्यानी कोणकोणते 'मंत्रे' अवलंब केली. त्यानी मिळविलेल्या यशाचे रहस्य जाणून घेवून त्या दिशेने वाटचाल करता येते.



१) रतन टाटा

"भारतीय अर्थव्यवस्थेचा मुळ पाया पक्का आहे. त्यामुळे जागतिक अर्थव्यवस्थेत सध्या निर्माण झालेल्या अस्थिरतेमुळे घाबरून जाण्याचे कारण नाही." असा धीराचा सल्ला जागतिक मंदीचा वाऊ करणाऱ्याला देणारे रतन टाटा 'टाटा उद्योग' समूहाच्या प्रमुखपदावरून अल्पवाधीत निवृत्त होत आहेत.

१९९१ मध्ये टाटा उद्योगसमूहाचे अध्यक्ष बनल्यापासून रतन टाटा आपल्या उद्योग समूहाला जलद गतीने विकसीत करण्याचा प्रयत्न करीत आहेत. टाटा उद्योग समूहाच्या १२५ वर्षांच्या इतिहासात त्याचा कार्यकाळ अत्यंत जोखीम व हालाखीचा असल्याची त्याला जाणिव आहे. त्याप्रमाणे, पोलादनिर्मितीपासून ते सुर्वपर्यंत विविध वस्तूची निर्मिती करणाऱ्या उद्योगसमूहासंबंधी एखादा जरी चुकीचा निर्णय घेतला, तर त्याचा अत्यंत प्रतिकूल परिणाम होईल याचीही त्मना जम्य आहेच.

**कौटुंबिक पार्श्वभूमी :-**

रतन टाटा याचा जन्म मुंबईत २८ डिसेंबर १९३७ रोजी झाला. त्याच्या वडीलाचे नाव नवल होरमसजी टाटा असे आहे. आई वडीलाचे पहिलेच अपत्य. नवल टाटा याचा 'टाटा' या प्रतिष्ठीत औद्योगिक घराण्याशी दूरून नाते-संबंध होते. त्याचे आई वडील लहानपणीच वारल्यामुळेच त्याना वयाच्या तेराव्या वर्षापर्यंत अनाथलयात जीवन कंठावे लागले होते. तेराव्या वर्षी सर रतन टाटाच्या

११ व निपुत्रीक पत्नीने नवल टाटाला अनाथल्यातून आपल्या घरी आणले. नवल या दापत्याचे ऐकमेकांशी पटल नसल्यामुळे त्यानी लहान रतनच्या भविष्याचा कसलाच विचार न करता विमक्त झाले. त्यामुळे रतनचा बालपणीचा काळ अत्यंत ताणतणावात गेला. कदाचित त्यामुळेच रतन टाटा आज ही संपत्तीच्या प्रदर्शनात अस्वस्थ व बैचन होवून जातात. म्हणून ताजमहाल हॉटेलातील पार्टीत स्मण्याऐवजी समुद्रकिनार्यावर फिरण्यास त्यांना आवडते.

सर रतन टाटा याच्या विधवा पत्निबद्दल रतन टाटाला अत्यंत आदर आहे. सर रतन टाटा हे रतन टाटाचे पालक आजोबा होते, तर त्याच्या पत्नी लेडी नवाजबाई या पालक आजी होत्या. रतन टाटाच्या मानसीक जडण घडणीत लेडी नवाजबाईची भुमिका खूप महत्वाची आहे. त्याबद्दल बोलताना रतन टाटा म्हणतात की, "तिन माझ्यावर खूप माया केली. माझ्या जीवनावर तिचा खूप प्रभाव आहे. तिने शिकवलेली मुल्ये मी आजही पुर्णपणे मोलाची मानतो." त्याच्या आजीकडून रतन टाटानी प्रतिष्ठेचे महत्त्व, वचन पाळणे व विश्वासार्हता हे गुण प्राप्त केले.

नवल टाटा यांनी स्विस महिलाेशी पुनर्विवाह केला, तर सर जमशेटजी जीजीमाँय यांच्याशी विवाह केला. दुसऱ्या पत्नीपासून नवल टाटाना नोएल हा मुलगा झाला, तर दुसऱ्या पत्नीपासून तीन मुली-शिरिन, डिलना व गीता झाल्या. १९६२ साली स्ट्रक्चरल इंजिनिअरिंग विषयात आर्किटेक्टची बी.एससी पदवी प्राप्त केली. त्यानी कॉर्नॅलहून परत आल्यानंतर जमशेटपूरला टाटा कंपनीत काम करू लागले. त्यानंतर ते मुंबईस आले व त्यानी काही काळ नवल व सिमोन (साँवत्र बाई) सोबत टाटा पॅलेसमध्ये राहिले. त्यानंतर मात्र त्यानी कुलाब्याला स्वतंत्र एक फ्लॅटमध्ये राहू लागले.

**मातृभक्त रतन :-**

रतन टाटा याचा कुटुंबातील सदस्यांपैकी आई टाटा व आजी नवाजबाई टाटा यांच्याशी निकटचे संबंध होते. आईवर त्यांची फार निष्ठा होती. तीला कॅन्सर झाला, तेव्हा ते तीच्या अथरुणाजवळ तासन्तास बसून असत. शेवटी कॅन्सरमुळे आईचे न्यूयॉर्क मध्ये दवाखान्यात निधन झाले, तेव्हा तीच्या सोबत रतन होतेच. रतन टाटा आपल्या आईविषयी बोलताना म्हणतात, की "ती माझी केवळ आई नव्हती, तर माझ्या मैत्रीणसारखी होती. म्हणून तारुण्यात स्वतःचा शोध घेत असताना तीच्यासोबत मनमोकळेपणाने संवाद साधता येत होता." रतन टाटानी वास्तूशास्त्राच्या शिक्षणाचा उपयोग करून आईसाठी पेडार रोडवर

घर बांधून दिले. हे वास्तूशास्त्रज्ञ म्हणून त्यांनी बांधलेले एकमेव घर आहे.

रतन टाटानी विवाह केला नाही. संसार व मुलं नाहीत, मग कार्य करत राहण्याच्या पाठीमागे तुमची कोणती प्रेरणा आहे, असे विचारता ते सांगतात की, "स्वतःला हा प्रश्न मी अनेकवेळा विचारला आहे? ज्या कंपनीत मी काम करतो त्या कंपनीचा मी मालक नाही, स्वतःचे स्थान उचवण्याची वृत्ती नाही. असे असूनही मी हे का करतो? तर कदाचित या कामातील आव्हानामुळे मी त्याकडे आकर्षित झालो असेन. भारतातील लोकांसाठी काही करावे वाटते म्हणून हे करतो. पैसे कमविण्याची इच्छा नाही, तसेच आनंद व समाधान नसेल तेथे ते निर्माण कराव अस वाटत म्हणून सतत कार्यरत असतो."

**उद्योजकीय क्षमता :-**

१) **खंबीर निर्धार :-** नेलको ही टाटा समूहातील एक कंपनी असून त्या कंपनीच्या विकासाबाबत सर्व वरिष्ठ अधिकाऱ्यांच्या मतापेक्षा भिन्न मत रतन टाटाचे होते. या त्याच्या मताला JRD नी सर्व ज्येष्ठ सहकार्यांच्या विरोधाला न जुमानता पाठिंबा दिला. १९७१ मध्ये नेलकीची सुत्रे जेव्हा रतन टाटानी हाती घेतली, तेव्हा विक्री केवळ ३ कोटी रुपये होती. ती विक्री १९९२ मध्ये २०० कोटी रुपयापर्यंत पोचली.

२) **कणखर वृत्ती :-** सुरुवातीच्या काळात नेल्कोत काम करीत असताना श्रम करण्याची संधी रतन टाटाना उपलब्ध झाली. सतत तीन वर्षे झूजत राहावे लागल्यामुळे स्पर्धात्मक बाजारपेठेत लढत राहण्याची वृत्त अंगी बाणवली. म्हणून अंगी कणखर वृत्ती जोपासले.

३) **भविष्याचा वेध :-** १९७० च्या दशकात टाटा उद्योग समूहाला पेंग आली होती. सरकारने अनेक निर्बंधन लादल्यामुळे घडाडीवृत्ती बरीचशी लोप लावलेली होती. समूहाचा विस्तार केला जात नव्हता. म्हणून रतन टाटानी भविष्याचा विचार करून पूर्वीपेक्षा अधिक चांगल नियोजन करण्याची गरज त्याचा वादू लागली.

४) **तंत्रज्ञानाची आवड :-** सत्तरच्या दशकातील टाटा उद्योग समूहाची निष्क्रीयता लक्षात घेवून ती बदलण्यासाठी तंत्रज्ञानाच्या आघाडीवर उद्योगाला नेण्याचा रतन टाटाचा विचार चालू होता.

त्याकाळी पाश्चिमात्य देशात तंत्रज्ञानाची लाट आली होती. उदा. संगणकाची निर्मिती, कृत्रिम-बुद्धिमत्ता, हिशेब पद्धती यांचे माहिती तंत्रज्ञानात



होत असलेले परिवर्तन व बॉयोटेक्नॉलॉजी, इत्यादी. रतन टाटाला ही अशा नवीन तंत्रज्ञानाच्या क्षेत्रात रस असल्यामुळे त्या संघीचा लाभ उठवावा असे वाटू लागले. म्हणून उच्च तंत्रज्ञानाच्या व जास्त धोका असलेल्या उद्योगात टाटानी पदार्पण करण्याचा निर्णय घेतला.

५) नाविण्यपूर्ण कृती :- सुरुवातीच्या काळात उच्च तंत्रज्ञानावर आधारित उद्योगात खाजगी क्षेत्राला परवानगी नव्हती. परंतु रतन टाटाना अशा नवीन क्षेत्रात प्रवेश घेणे आवडत असे, म्हणून त्यानी शक्तीमान संचालकाच्या विरोधाला न मानता या क्षेत्रात प्रवेश घेण्याचा निर्णय घेतला. तेव्हा ते या प्रसंगी विषयी म्हणतात की, "काहीतरी नावीण्यपूर्ण करायला वाव आहे. संघीची क्षेत्रे हुडकण्यासाठी नियोजनाची गरज आहे. तेव्हा अशा संघी उपलब्ध असून त्यावर लक्ष केंद्रीत करण्याची गरज आहे."

६) विभागाची निर्मिती :- टाटा उद्योगाचे व्यवस्थापन सक्षमरित्या करण्यासाठी रतन टाटानी उद्योग समूहातील विविध कंपन्यांचे विविध विभाग तयार केले. त्यामुळे विशिष्ट विभाग विशिष्ट व्यक्तीकडे सोपवून त्या विभागाच्या विकासाची सर्वस्वी जबाबदारी संबंधितावर सोपविली. उद्योगाचे एकुण आठ विभागात विभाजन केले. धातू व त्यासंबंधीचे उद्योगासाठी एक विभाग निर्माण केले गेले, त्याची जबाबदारी एस.ए. साबावला याच्याकडे सोपविली; इंजिनिअरिंग विभागाची जबाबदारी जे.ई.तळोलीकर याच्यावर सोपविली; रसायने व कृषी आधारित उद्योगाची जबाबदारी दरबारी सेठनावर सोपविली; उपयोगिता विभाग के.एम.चिलप्पा यांच्याकडे; ग्राहकोपयोगी उत्पादनाची जबाबदारी मीनू मोदीकडे; विविध सेवा विभाग फ्रेडी मेहता यांच्याकडे आणि उच्च तंत्रज्ञान उद्योग व आंतरराष्ट्रीय व्यवसाय हे दोन्ही उद्योग स्वतः रतन टाटानी संभाळण्याची जबाबदारी स्विकारली. अशा रितीने भावी योजनेची तयार केली.

— ७) वचन पालन :- वचन पाळण्याची शिकवण रतन टाटाना आजीबाईकडून प्राप्त झाली होते. म्हणून ते कदापी विसरणे शक्य नव्हते.

मुळगावकर हे टेलको कंपनीचे अध्यक्ष होते, तर मोदी हे उद्योग समूहातील टाटा स्टील कंपनीचे प्रमुख म्हणून जमशेटपूरला कार्यरत होते. मोदीनी स्वतः टेलकोचे अध्यक्ष होवून मुळगावकरांना दूर करावे अशी रणनिती तयार करीत होते. तेव्हा रतन टाटानी मुळगावकरांचे टेलकोच्या उभारणी संबंधीचे योगदान लक्षात घेवून त्यांना टेलकोच्या अध्यक्ष पदावरून हटवून अपमर्णित करण्याची

इच्छा केली नाही. अशा रितीने त्यानी दिलेल्या वचनाचे पालन करून आपल्या आजीच्या शिकविणीचा आदर केला.

८) कर्तबगार व्यवस्थापक :- टेलको व टिस्को ह्या उद्योग समूहातील अत्यंत मोठ्या आकाराच्या दोन कंपन्या आहेत. टेलकोची जबाबदारी रतन टाटाकडे होती, तर टिस्कोची जबाबदारी रुसो मोदीकडे होती. ३१ मार्च १९९१ च्या वार्षिक अहवालानुसार टिस्कोवर टेलकोन मात केली. ती खाजगी क्षेत्रातील विक्रीच्या बाबतीत देशातील सर्वात मोठी कंपनी झाली. टेलकोची विक्री २००६ कोटी रुपयावर पोहचली, तर टिस्कोची विक्री २३३० कोटी होती. टेलकोच्या या नेत्रदीपक कामगिरीमुळे रतन टाटाचा अत्यंत कर्तबगार व्यवस्थापक म्हणून नावलौकीक झाला.

९) तत्त्वनिष्ठ व बांधीलकी जपणारे :- टाटा उद्योग समूह हे देशातील तत्त्वनिष्ठ व बांधीलकी जपणारे उद्योग घराणे म्हणून सर्व परिचित आहे. त्याशिवाय रतन टाटानीही ही मुल्ये व बांधीलकी जपणाराचे वर्तन सतत केले आहे.

टाटा सन्स या टाटा उद्योगाच्या नियंत्रक कंपनीच्या संचालक मंडळाच्या एप्रिल १९९२ मध्ये झालेल्या बैठकीत JRD नी २२ कोटी रुपयांच्या राइट्स शेअर्सविक्रीचा प्रस्ताव मांडला. संचालक मंडळातील काही सदस्यांनी या योजनेबाबत प्रश्न उपस्थित केले होते. एका संचालकाने या घडामोडीची माहिती इकॉनॉमीक टाइम्सला दिली. त्यानुसार त्या वर्तपत्राच्या संपादकीयात त्यावर टिका टिपणी करण्यात आली. तेव्हा रतन टाटानी संपादकाला लिहील्या पत्रात म्हणाले की, "जी मुल्ये व ज्या तत्वांवर आमचा उद्योगसमूह उभारलेला आहे. त्यांनाच काळोखी फासण्याचा तूमचा प्रयत्न दिसतो. ती मुल्ये व तत्वे टिकवून ठेवण्यासाठीच मी झटत राहीन." सदरील संदेशातून रतन टाटा व टाटा उद्योगसमूहाची मुल्ये व तत्त्वनिष्ठा दिसून येते.

१०) एकाकी स्वभाव :- परिस्थिती व व्यक्तीभावामुळे ते कदाचित एकाकी बनले असावेत. बोर्डाच्या बैठकित नेहमी होत असलेल्या संघर्षामुळे त्यांच्या मनावर खोलवर जखमा झालेल्या आहेत. त्यामुळे ते दुसऱ्यावर विश्वास टाकण्यास सहजासहजी तयार होत नसतात. याबाबतीत ते आपल्या बालपणीचे मात्र सनली वाडीया याच्यावर ही लवकर विश्वास टाकत नाहीत अशी वंदता आहे.

११) मर्यादीत धोका पत्करणारे :- उद्योग म्हटल्यानंतर धोका हा पत्करावाच लागतोच. परंतु रतन टाटा याना तुम्ही धोका पत्करण्यास तयार असतात का?



तसा तुमचा स्वभाव आहे का? असा प्रश्न विचारल्यानंतर ते म्हणतात की, "काही बाबतीत जास्तच, तर काही बाबतीत खूपच कमी धोका मी पत्करलेला आहे. काही यशस्वी उद्योगपती जसा जुगार खेळतात, तसा माझा स्वभाव नाही." यावरून असे म्हणता येईल की, ते धोका पत्करणेस मर्यादीत प्रमाणातच तयार असतात.

१२) स्ट्रॅटेजिक मॅनेजमेन्ट :- टाटा उद्योग समूहात रतन टाटानी स्ट्रॅटेजिक मॅनेजमेन्ट ही संकल्पना अमलात आणली आहे. ह्या गुपचे प्रमुख राजू भिंगे आहेत. या गुपचे महत्वपूर्ण कार्य म्हणजे समूहातील कंपन्याची बलस्थाने, दुर्बलता याचे विश्लेषण करून त्यांच्या पुनर्रचनेची योजना आखणे.

१३) वाहन निर्मितीचा दृष्टिकोन :- मुळगावकराच्या अधिकारात टेल्कोने केवळ ट्रकचे उत्पादन करणारी व एकाच मॉडेलची निर्मिती करणारी कंपनी होती. त्या ऐवजी रतन टाटानी मध्यम आकाराची व्यापारी वाहने, हलक्या वजनाची वाहने निर्माण केली. व्यापारी वाहनाची निर्मिती करताना टिकाऊपणा व विश्वसनीयता याकडे लक्ष द्याव लागते हे लक्षात घेतले गेले.

वरील प्रमाणे विविध गुणाचा समावेश रतन टाटाच्या व्यक्तीमत्वामध्ये असल्याचे जाणवते.

रतन टाटानी टाटा उद्योगसमूहासारख्या प्रचंड व्यापाच्या उद्योगसमूहाचे जवळपास दोन दशके यशस्वी नेतृत्व केले.



## २) भवरलाल जैन

भवरलाल हिरालाल जैन हे जैन उद्योग समूहाचे अध्यक्ष आहेत. 'माऊ' या नावानेच सर्वपरिचीत आहेत. आज ७० वर्षांच्या घरात वय असलेले जैन पाच वेळा बायपास सर्जरी करून घेवून ही अत्यंत कार्यक्षम असून त्याच्या वागण्यात व बोलण्यात कसलीही शिथिलता दिसून येत नाही.

मायक्रोइरिगेशन क्षेत्रात नावलौकीक मिळविणारे जागतिक पातळीवरील उद्योजक असून त्यांसाठी त्याला 'क्रॉफर्ड स्मृती पुरस्कार' प्राप्त झाला आहे. हा पुरस्कार मिळविणारे ते ऐकमेव भारतीय आहेत.

### अ) पूर्वायुष्य व बालपण :-

भवरलाल जैन याचा जन्म जरी सधन समजल्या जाणाऱ्या मारवाडी जैन समाजात झाला असला, तरी त्याचे कुटुंब अत्यंत सामान्य परिस्थितीचे होते. म्हणून त्यानी आपला व्यवसाय शून्यातून उभा केला.

जैन याचे मुळ गांव अजिंठयाच्या डोंगर कुशीतील वडाळी-वाकोद हे आहे. हे गांव मराठवाडा आणि खानदेशाच्या सीमेवर वाघूर नदीच्या काठी वसलेले आहे. जैन कुटुंबाची सामान्य परिस्थिती असल्यामुळे ते परिसरातील खेडोपाडी फिरून छोटा व्यापार करीत असत. आठवडी बाजारातून ग्रामीण भागातील लोकांना लागणारे सर्व प्रकारचे साहित्य विक्री केले जात असे.

भवलाल जैन यांच्या मातोश्री श्रीमती गौराबाई हिरालालजी जैन याचा भवलाल यांच्या व्यक्तीमत्वावर खोलवर प्रभाव पडल्याचे दिसून येते. त्याच्या कष्टाळूपणाचा, सहृदयतेचा, गोरगरीबांना मदत करण्याच्या वृत्तीचा प्रभाव त्यांच्यावर प्रभाव पडला. त्याची आई पहाटे चारला उठून सर्व कामे करीत असे, त्याचा प्रभाव भवलालजीवर पडल्यामुळे ते परिश्रम करीत असतात.

कठोर परिश्रम, प्रामाणिकपणा, सामूहिक कौटुंबिक जबाबदारीची जाणीव, सामाजिक सहृदयता आणि माय मातीस चांगले दिवस आणण्यासाठी धडपड या गोष्टी वारसा त्यांना आपल्या आईकडून मिळाला. जैन उद्योगसमूहाची सुरुवात त्यांनी आईने दिलेल्या सात हजार रुपये भांडवलावर केली असे भवलालजी आवर्जून नमूद करतात.

ब) उद्योजकीय गुण :-

1) विक्रीचे कौशल्य :- भवलालजी व्यापारात प्रथमतः त्यांनी विविध घरगुती आवश्यक असणाऱ्या वस्तूंच्या विक्रीने सुरुवात केली. विशेषतः ग्रामीण भागातील लोकांना आवश्यक असणाऱ्या अनेक वस्तूंची विक्री ग्रामीण भागातील आठवडी बाजारात विक्री करून ग्रामीण बाजारपेठेचा अनुभव प्राप्त केला. त्यामुळे त्यांना ग्रामीण लोकांच्या खरेदीची पद्धती व आवश्यकता समजल्या. त्यामुळे ते अनुभवाचा फायदा घेवून आपल्या व्यवसायाचे विस्तार उत्पादनापर्यंत केला.

II) अपघट स्मरणशक्ती :- लहानपणापासून ग्रामीण भागात व्यापाऱ्यांच्या निमित्ताने फिरत असताना त्यांनी कोणत्या वस्तू, कोणत्या ठिकाणी स्वतः मिळतात, कोणत्या ठिकाणी जास्त किंमतीने विकता येतात, तसेच हिशेब ठेवणे, वाहतूक करणे, ग्रामीण बाजारपेठेचे विविध पैलू, इत्यादी गोष्टीची त्यांनी माहिती मिळविली. त्या ज्ञानाचा त्याला उत्पादनाची संकल्पना प्रत्यक्षात आणण्यास उपयोग झाला.

III) जोखीम स्विकारणे :- १९७८ साली भवलालजी उत्पादन क्षेत्रात प्रवेश केला. त्यांनी पहिल्यांदा एक बंद पडलेला केळीची पावडर बनविण्याचा कारखाना खरेदी केला. तो आजारी कारखाना त्यांनी लीलावात ३० लाख रुपयांना खरेदी केला. परंतु त्याकाळी त्याच्याकडे २ ते ५ लाख रुपयापेक्षा अधिक रक्कम उपलब्ध नव्हती. अशारितीने त्यांनी अत्यंत धाडसाने व जोखीमचे निर्णय घेतले.

IV) संधीचा योग्य लाभ :- आजारी कारखाना विकत घेताना भाऊनी अत्यंत मोठ्या प्रमाणावर जोखीम स्विकारली ही बाब जरी खरी असली, तरी भाऊनी संधीचा योग्य लाभ उठवित त्या आजारी कारखान्याची महत्वपूर्ण संपत्ती हस्तगत केली. त्यात जमीन, इमारत व यंत्रसामुग्रीचा समावेश होता. जरी ही संपत्ती केळीपासून पावडर बनविण्यासाठी वापरली जात असली, तरी भाऊनी दूरदृष्टीने विचार करून ह्या कारखान्यात थोडेसे तांत्रिकबदल करून त्याचा पपईचा रस काढण्यासाठी उपयोग करण्याचे निश्चित केले. भविष्यात ह्या उद्योगाची संधी उज्ज्वल असल्याचे त्याच्या लक्षात आले होते.

V) तांत्रिक ज्ञान व संशोधनास उत्तेजन :- भाऊनी पपई पासून तयार केल्या जाणाऱ्या पपेनला भविष्यकाळ अत्यंत उज्ज्वल असल्याचे लक्षात घेवून, अर्ध्या-कच्च्या पपईला खाचा मारून त्याचे दूध गोळा केले जात असे. अशा दुधापासून किंवा चिकापासून पपईची भूकटी तयार करण्याचे तंत्रज्ञान आपल्याच कारखान्यात विकसीत करण्यास प्रोत्साहन दिले. त्याच बरोबर पपईची पावडर तयार करण्यासाठी आवश्यक ते मशीनरी देखील पुर्वी घेतलेल्या आजारी कारखान्यातील यंत्रात थोडेसे बदल करून वापरले जावू लागते.

VI) गुणवत्तेचा ध्यास :- जगाच्या एकुण पपेन मागणीच्या जवळपास २० टक्के मागणीची पूर्तता जैन उद्योगसमूह करतो. त्यामुळे निर्याती संबंधी अनेक पुरस्कार प्राप्त झाले. त्यांनी आपले उत्पादन गुणवत्ता पूर्ण असावेच ह्याकडे सतत लक्ष दिले, त्यामुळे पपेन उत्पादन करणाऱ्या जैन उद्योगसमूहातील कारखान्यास ISO-9001 हे आंतरराष्ट्रीय गुणवत्ता प्रमाणपत्र प्राप्त झाले.

VII) सर्वोच्च स्थानाची आस :- १९८० मध्ये भवलालजी जैन यांनी PVC पाईप्सच्या निर्मिती क्षेत्रात पदापण केले. सुरुवातीस केवळ ३०० MT पाईप तयार करणारा कारखाना त्यांनी केवळ चार वर्षात 25.000 MT पाईपनिर्मिती ऐवढी क्षमता वाढविली. त्यामुळे जैन पाईप देशातील PVC पाईप्स तयार करणारा सर्वात मोठा कारखाना म्हणून ओळखला जावू लागला. यापाठीमागे भवलालजी जैन यांचा "जे काही करू, त्यातले सर्वोच्च शिखर गाठावचेच" या ध्यासामुळे ते सर्वोच्च स्थान प्राप्त करू शकले.

VIII) ग्रामीण विकासाचा ध्यास :- ग्रामीण भागाचा विकास शेतीशिवाय शक्य नाही, तसेच शेतीचा विकास सिंचनाशिवाय शक्य नाही, ही जाणीव जैन यांना झाल्यामुळे त्यांनी सिंचनासाठी PVC पाईप्सची निर्मिती सुरु केली. P

पाईप्स गंजत नाहीत, वाहतूकीस हलके असतात, जोडायला सोपे असतात, यां-  
शिवाय या पाईप्सवर हवामानाचा फारस विपरीत परिणाम होत नाही. ही बाब  
संघात घेवून जैन उद्योग समूहाने ग्रामीण भागात PVC पाईप्स लोकप्रिय  
करण्यात यशस्वी ठरले. अशा रितीने त्यांनी ग्रामीण विकासात महत्वाचे योगदान  
दिले.

**IX) पर्यावरण संतुलनाची भूमिका :-** पर्यावरण व उद्योग यांचा संबंध  
परस्पर विरोधाचा असतो. उद्योगातून पर्यावरणास, हानीकारक पाणी व हवा  
सोडले जाते, असा सर्वसाधारण अनुभव आहे. परंतु भवरलालजी मात्र पर्यावरणास  
अनुकूल असे प्रयोग आपल्या औद्योगिक उत्पादनातून करण्याचे ठरविले. त्यांनी  
पाणी व वनसंपदा या महत्वाच्या दोन नैसर्गिक संपत्तीच्या संवर्धनासाठी महत्वाचे  
योगदान दिले. पाण्याची बचत करण्यासाठी त्यांनी PVC पाईप्सची निर्मिती  
केलीच, त्याशिवाय लाकडाच्या संवर्धनासाठी पर्यायी वस्तू टिमब्रोन या प्लास्टीकचे  
उत्पादन सुरु केले. हे साहित्य लाकडाला पर्यायी म्हणून वापरले जात असल्यामुळे  
जंगल संवर्धन केले जाते. त्यामुळे पर्यावरणाचे संतुलन राखण्यास मदत होते.

**X) नवीन संधीचा शोध :-** उद्योजकांना आपल्या उद्योगाचे विस्तार व  
विकास करण्यासाठीच नव्हे, तर बऱ्याच वेळेस आपल्या उद्योगाचे अस्तित्व  
टिकविण्यासाठी सतत नावीण्याचा आविष्कार करावा लागतो.

सतत ग्राहकांच्या बदलत्या आवडी-निवडी, गरजा, अभिरुची यांचा  
विचार करून, त्याला अनुसरून आपल्या उत्पादन किंवा सेवामध्ये सातत्याने  
नाविण्य आणणे गरजेचे असते.

नाविण्याची निर्मिती तांत्रिक प्रगती व बदल, कच्च्या मालाच्या नविन  
संमीश्रणातून वस्तूच्या आकार, रंग, रूपात बदल करून आणता येते. ह्यासाठी  
जैन उद्योग समूहाने सातत्याने आपल्या उत्पादनात बदल करीत राहिले. म्हणून  
त्यांनी पपेन पासून उत्पादनला सुरुवात केली, परंतु त्यानंतर त्यांनी सतत नविन  
नविन वस्तूची निर्मित करीत राहिले. म्हणून पाईप्स, प्लास्टीक, लाकूड पर्यायी  
वस्तू, ग्रेनाईड इत्यादी वस्तूच्या उत्पादनात त्यांनी सहभाग नोंदविला.

**XI) सामाजिक बांधिलकी :-** कोणताही उद्योग समूह समाजात कार्यरत  
असतो. म्हणून तो समाजाचाच एक भाग असतो. म्हणून त्यांनी सामाजिक  
बांधिलकी जपली पाहिजे.

जैन उद्योगसमूहाने आपली सामाजिक जबाबदारी योग्य रित्या

पारपाडण्यासाठी जैन फांडेशनची स्थापना केली. याद्वारे शिक्षण, आरोग्य, पर्यावरण  
व सांस्कृतिक विकास यासाठी आपले सतत योगदान देत आहे. उत्तर महाराष्ट्र  
विद्यापीठ जळगांव येथे गांधी अध्यासनांची सुरुवात, वैद्यकीय संशोधन व इस्पितळीची  
सुरुवात, क्रिडासंकुल इत्यादी उपक्रम या उद्योगसमूहाने सुरुवात केली.

**XII) चतुरस्त्र उद्योजक :-** भवरलाल जैन हे चतुरस्त्र उद्योजक म्हणून  
ओळखले जातात. त्यांनी कृषी, फळप्रक्रिया, प्लास्टीक, सिंचनयंत्रणा, रसायन,  
खाद्यान्न, ग्रेनाईड अशा अनेक विविध उद्योगात प्रवेशच नव्हे, तर ते उद्योग त्यांनी  
यशस्वी करून दाखविले.

अशाप्रकारे भवरलाल जैन कृषी व्यवसायाशी निगडीत अनेक उद्योगाची  
स्थापना करून कृषी विकासात महत्वाचे योगदान देत आहेत.





### ३. श्रीराम भोगले

भोगले हे निर्लेप भांड्याच्या उत्पादनातील प्रवर्तक उद्योजक आहेत. श्रीराम भोगलेचे वडील श्री नानासाहेब भोगलेंनी या वस्तूच्या उत्पादनास सुरुवात केली.

'निर्लेप' नाव देण्यापाठींमागील प्रेरणा काय होती? याबाबत जाणून घेण्याचा प्रयत्न केल्यास मनोरंजनात्मक इतिहास असल्याची जाणीव होते. नानासाहेब भोगलेंना चार भाऊ व चार बहिणी होत्या. लहानपणी जेव्हा त्यांना खाऊ दिला जात असे, तेव्हा ते खाऊ स्वतः न खाता आपल्या भावंडांना देऊन टाकत असत. हे जेव्हा त्यांच्या आईने पाहिले, तेव्हा त्यांनी उद्गारले की, "नाना! किती रे निर्लेप तू "

नानासाहेबांना जेव्हा अमपल्या मॉनस्टिक भांड्यांना नाव द्यावयाचे होते. तेव्हा त्यांना आईच्या वरील उद्गाराची आठवण झाली. म्हणून त्यांनी आपल्या नवीन उत्पादित भांड्यांना 'निर्लेप' असे नाव दिले.

निर्लेप भांड्याच्या उत्पादनातील आघाडीचे उद्योगपती म्हणून नानासाहेबांनी उद्योगाची सुरुवात केली असली, तरी ह्या उद्योगाला राष्ट्रीय व आंतरराष्ट्रीय पातळीवर नेण्याचे श्रेय श्रीराम भोगले यांना दिले जाते.

अ) कौटुंबिक पार्श्वभूमी व व्यक्तीमत्त्व :-

श्रीराम भोगलेचे कुटूंब सामान्य भारतीय कुटूंबप्रमाणेच एकत्रीत कुटूंब

आहे. श्रीराम भोगलेचे आजोबा कै. गोपाळराव भोगले पासून व्यापार उद्दीमात सुरुवात झाली. त्याच्या वडीलांनी व्यापार व नौकरी ह्यात सतत बदल करीत राहिले. कारण व्यापारात आलेल्या अपयशामुळे त्यांना नौकरी करण्याशिवाय पर्यायच नव्हते. परंतु नौकरी मिळूनही नौकरीत समाधान वाटत नव्हते. अशा रीतीने श्रीराम भोगलेंना व्यापाराची व उद्योगाची कौटुंबिक पार्श्वभूमी होती. म्हणून ते पहिल्या पिढीचे उद्योजक नाहीत.

भोगले कुटूंबिय मुळचे कोकणस्थ होते. रालागिरी त्यांचा मुळचा जिल्हा होता. कोकणात भोगले कुटूंबाला उपजिविकेचे साधन केवळ शेतीच होते. शेतीही सर्व कुटूंबाचे चरितार्थ चालविण्याइतकी नव्हती. म्हणून भोगले कुटूंबीयांनी कोकणातील इतर कुटूंबे जसे 'देशावर' स्थलांतरित होतात, त्याप्रमाणेच मराठवाड्या, गोदाकाठावर वसलेल्या कायगावात आले. कायगाव विस्थापित होण्यापूर्वी अत्यंत समृद्ध व संपन्न गाव होते. गावातील लोकांचा प्रमुख व्यवसाय जरी शेतीला असला तरी शेती सुपीक, कसदार होती. या शिवाय नदीकाठ असल्यामुळे शेती आवश्यक पाणी पुरवठ्याची सुविधा होती. प्रवरा नदी ही गोदावरीस या परिसरात मिळते. म्हणून हा परिसर गोदा प्रवरेचा म्हणून ओळखला जातो.

संत ज्ञानेश्वराचे जन्मगाव आपेगाव, पथांचे पैठण, मोहीनी राजाचे नेवसे, नागेशाचे वरखेड, गणेशाचे शेंदूरवाडा अशी अनेक समृद्ध धार्मिक, ऐतिहासिक परंपरा व संस्कृती या परिसराला लाभलेली होती. म्हणून या परिसरातील लोक भाविक व श्रद्धळू होती. मठ व देवळे भरपूर असलेल्या या परिसरात ब्राम्हण असलेल्या भोगले कुटूंबाला तत्कालीन समाजव्यवस्थेत स्थिर होण्यास सोयीचे ठरले.

श्रीराम भोगलेचे आजोबा कै. गोपाळराव भोगले हे उच्च शिक्षित सिव्हील इंजिनियर असून सरकारी नौकरीत होते. परंतु त्यांना नौकरीत समाधान वाटत नव्हते. जीवनाश्यक गरजा भागल्या तरी हाडाचा उद्योजक कधीच थांबत नसतो. तो सतत नवनव्या क्षितीजीच्या शोधात असतो. या उक्तीप्रमाणे गोपाळराव भोगले बुलडाणा जिल्ह्यातील खामगाव येथे स्थलांतर केले. ह्या परिसर त्याकाळी ब्रिटीश राजवटीत होता. तर कायगाव औरंगाबाद परिसर निझाम राजवटीत होता. निझाम राजवटीत मराठी भाषीकांना उंचीत वागणुक मिळत नव्हती, त्याच्या विव्हासासाठी कोणतीच सुविधा नव्हती, म्हणून गोपाळराव भोगले खामगावला स्थायीक होण्याचा विचार केला. खामगावला त्यांनी विट उद्योगाला सुरुवात





व्यक्तीमत्त्वाचा भाग चांगली भाषा व उत्तम संभाषण कौशल्य असते. श्रीरामजीचे व्यक्तीमत्त्व अत्यंत उमदे आहेच. त्याशिवाय निर्व्यसनीपणा, चोख व्यवहार व स्वच्छ कारभार यामुळेही त्याच्या व्यक्तीमत्त्वात अधिक भर पडते.

V) मेहनतीपणा व श्रम प्रतिष्ठा :- सुरुवातीच्या काळी नानासाहेब आपल्या उत्पादनासाठी ग्राहक मिळविण्यासाठी ग्राहकाच्या दारोदार भेटी देत असत. त्यासाठी त्यांना खूप पायपीट करावी लागत असत. परंतु त्यांनी श्रम करण्यास केव्हाच तक्रार केली नाही किंवा श्रम करण्यात त्यांना कमीपणा वाटला नाही. तोच वारसा भोगले कुटूंबाच्या पुढील पिढीने जपला आहे. जरी आज भोगले उद्योग समूह राष्ट्रीय व आंतरराष्ट्रीय स्तरावर कार्यरत असले तरी श्रीराम भोगलेंना साधारण श्रमीकाच्या कामातील अडचणी जाणून घेवून सोडविण्यात किंवा त्याच्या कामात मदत करण्यात कमीपणा वाटत नाही.

VI) शिस्त व संघ भावना :- शिस्त ही सर्व कार्य यशस्वी करण्यात खूप मोठी भूमिका बजावते. शिस्ती शिवाय कामात यश मिळणे अत्यंत कठीण जाते. ज्या व्यक्तीकडे शिस्तपणा असते ती व्यक्ती वचचीत अपयशाला सामोरे जाते. नानासाहेब भोगले शिस्तीचे मोठे भोक्ते होते. शिस्त त्याच्या सोबत कशी आली हे जाणून घेण्याचा प्रयत्न केल्यास असे दिसून येते की जेव्हा त्याचा उद्योग चालविण्यास व कौटुंबिक खर्चाच्या ताळमेळीचा प्रश्न निर्माण झाला तेव्हा ते काही काळ आर्मीत अर्धवेळ नौकरी करीत असत तेव्हा त्यांना शिस्तीची सवय लागली. त्याच बरोबर लष्करी जीवनामुळे नियमितपणा, शास्त्रीय पद्धतीने विचार करणे, चिकित्सा करणे, संघवृत्तीने काम करणे असे संस्कार त्याच्यावर या कालावधीत झाले.

श्रीरामजींना ही वडीलाच्या आंगी असलेल्या वरील गुणाचा संस्कारातून शिकवण मिळाल्यामुळे त्यांनी शिस्त व संघ भावनेचा नेहमी आदर केला. त्यामुळे उद्योगातील प्रत्येक सहकार्याला सांघिककार्याची जाण करून देतात. या शिवाय श्रीरामजी स्वतः उत्तम क्रिकेट खेळाडू असल्यामुळे व क्रिकेट हा संघाकी खेळ असल्यामुळे संघ भावना जोपासणे कसे आवश्यक आहे ते स्वतः जाणताच. त्याशिवाय कोणत्याही खेळात शिस्त ही महत्त्वाची असतेच, म्हणून शिस्तची यशामध्ये असलेली भूमिका काय आहे? याची त्यांना जाणीव आहे.

VII) कारखाना स्थापने :- भोगले कुटूंबाने अनेक व्यवसाय व उत्पादन

संस्था स्थापन करण्याचा प्रयत्न गोपाळरावापासून अनेकदा केला आहे. परंतु त्यांना त्यात अनेक वेळा अपयशच आले. या कुटूंबानी जेव्हा औरंगाबादला स्थलांतर केले. तेव्हा त्यांनी स्थापन केलेली 'उमासन्स' ही कंपनी औरंगपूर्यात स्थापन केली. ती कंपनी मात्र या उद्योग घराण्याची पहीली यशस्वी कंपनी ठरली.

या कंपनीच्या स्थापनेत श्रीराम भोगलेचा वाटा जरी खारीची असला, तरी त्याचे बटवृक्षात रुपांतर करण्याचे श्रेय मात्र द्यावे लागते. निर्लेपचे नाव राष्ट्रीय व आंतरराष्ट्रीय स्तरावर घेवून जाण्यात श्रीरामजी भूमिका महत्त्वाची आहे.

VIII) अह्वाने पेलने :- उद्योगात नेहमीच अनेक प्रकारच्या अह्वानाची मालीकाच सुरु असते. तेव्हा अशा अह्वानांना समर्थपणे तोंड देणारे उद्योजक यशस्वी ठरतात.

भोगले उद्योग समूहानेही अशा अह्वानाचा अनेक वेळ सामना करावा लागला. सन १९६५ साली भारत पाकिस्तान सुरु झाले. तेव्हा भारत सरकारने स्टेनलेस स्टील आयातीवर बंदी घालणार अशी चर्चा त्याकाळी चालू होती. म्हणून भोगले उद्योग समूहाने त्याचा प्रमुख कच्चा माल असलेल्या स्टेनलेस स्टीलला पर्यायी कच्च्या मालाचा शोधसुरु केला होता. तेव्हा त्यांना पीटीएफई म्हणजे पॉलीटेट्रा फ्लुरोइपिलिन या रसायनाचा लेप धातूवर देवून आयात पत्र्याला पर्याय तयार करता येवू शकेल अशी माहिती प्राप्त झाली. पीटीएफई या रसायनास फ्लुऑन असेही म्हणतात. परंतु हे फ्लुऑन रसायनही भारतात उपलब्ध नव्हते. म्हणून त्यांनी मोठ्या प्रमाणावर ते रसायन आयात केले. ते रसायन त्याच्याकडे येवून पोहचल्या नंतरही स्टील आयातीवर बंदी घातली गेली नाही. म्हणून या रसायनाचे काय करायचे हे मोठे अह्वान उद्योगासमोर निर्माण झाले. तेव्हा भोगलेना असे समजले की, नॉनस्टिक म्हणजे भांड्यांना त्यात वनविजेला कोणताही पदार्थ चिकटत नसे. त्याशिवाय पदार्थ तयार करताना भांड्याला तेल, तुपही कमी गलाते. म्हणून अशी भांडी लोकांना अवडत असत. अशा नॉनस्टिक भांड्याची निर्मिती करण्यासाठी फ्लुऑनचा स्तर द्यावा लागतो. तेव्हा त्या रसायनाचे काय करायचे या समस्येचे उत्तर सापडले.

IX) नवीन (नाविण्यपूर्ण) उत्पादन :- भोगले उद्योगाने 'निर्लेप' चे उत्पादन करण्यापूर्वी शैक्षणिक संस्थाला लागणारे साहित्य पुरवठा करणे किंवा दवाखान्याला

लागणारे साहित्य व उपकरणाची निर्मिती व पुरवठा करित असत.

नानासाहेब भोगलेचे एक मित्र परेदशातून स्वयंपाकासाठी वापरली जाणारी नॉनस्टिक भांडी नमूना म्हणून सोबत घेवून आले होते. ती भांडी पाहून त्यांनाही तशी भांडी आपण का बनवू नयेत ही कल्पना त्यांच्या मनात घर करू लागली. म्हणून भोगले उद्योगाने अनेक प्रयोग करून यश मिळविले व 'निलेप' ह्या नविन व नाविण्यपूर्ण उत्पादनाला सुरुवात केली.

नाविण्यपूर्ण अशा निलेप उत्पादनाला प्रारंभच भोगले उद्योगाने केले असे नसून 'नॉनस्टिक' भांड्याच्या निर्मितीचे भारतातील 'जनक' भोगले समूह आहे.

**X) दर्जेदार उत्पादन व विश्वासार्हता :-** इ.स. १९६८ साली 'निलेप' भांड्यांचे उत्पादन भोगले उद्योगसमूहाने सुरु केले. परंतु या नवीन व नाविण्यपूर्ण उत्पादनाला ग्राहक सुरुवातीच्या काळात फारसा प्रतिसाद देत नव्हते, कारण लेप दिल्यामुळे भांडी काळी दिसत असत. ग्राहक या भांड्याबाबतीत अनेक प्रश्न विचारून उत्पादकाला 'भंडावून' सोडत असत. लेप दिलाच कशासाठी ?, काळा रंग अपायकारक तर नाही ना ? रसायनाचा दुष्परिणाम तर होणार नाही ना ? भांड्याची किमती इतक्या जास्त प्रमाणात का ? असे अनेक प्रश्न ग्राहक विचारात असत. या सर्व प्रश्न विचारण्यापाठीमागे ग्राहकाची उत्पादनाबाबत अविश्वास हेच कारण कारणीभूत होते.

'निलेप' भांडी दर्जेदार असूनही ग्राहकाच्या मनात त्यांना योग्य ते स्थान प्राप्त होत नव्हते, हे जेव्हा भोगले उद्योगसमूहाच्या लक्षात आले; तेव्हा त्यांना समजले की, उत्तम दर्जाच्या उत्पादनबरोबरच ग्राहकांचा विश्वास संपादन करणे आवश्यक आहे. त्यासाठी भोगले उद्योगाने 'निलेप' भांड्याची उपयुक्तता व सरसता सिद्ध करण्यासाठी प्रात्यक्षिक करून दाखविण्यास सुरुवात केली. त्यातून त्यांनी 'निलेप' भांड्याच्या वापरामुळे इंधन बचत, छान स्वयंपाक व तुप व तेलाचे कमी प्रमाण इत्यादी गोष्टी दाखवून देवून ग्राहकांचा विश्वास संपादन केला. त्यानंतर ग्राहकांचा उत्तम प्रतिसाद लाभू लागला.

**XI) स्वयंसिद्ध उद्योजक :-** भोगले उद्योगाने नाविण्यपूर्ण उत्पादन निर्मिती, ग्राहकाची अशा उत्पादनास अनुकूल मत तयार करणे, उपयोगिता सिद्ध करणे, बाजारपेठेत अशा नाविण्यपूर्ण उत्पादनास स्थान निर्माण करू देणे, इत्यादी कार्य लक्षात घेवून या उद्योग समूहाला अनेक पुरस्कार व मानसन्मान प्राप्त झाले. 'निलेप' भांड्यांना अनेक देशातून मागणी येवू लागली. निर्वाचीचे प्रशस्ती पत्रक

प्राप्त झाले. सर्वात महत्त्वाचे म्हणजे उपराष्ट्रपती बी. डी. जत्ती यांनी भोगले उद्योगाची प्रगती लक्षात घेवून या उद्योगसमूहाच्या प्रमुखाला म्हणजे-नानासाहेब भोगलेंना त्यांनी 'स्वयंसिद्ध उद्योगपती' म्हणून त्याचा सत्कार केला.

**XII) प्रयोगशिलता व गुणवत्ता सुधार :-** केवळ उद्योगाच्या सुरुवातीच्या काळातच नसून उद्योग स्थिर झाल्यानंतर ही उद्योजकांना सतत नवीननवीन प्रयोग करित रहावे लागते. अशा प्रयोगातून सतत नवीन विचार, नवीन बदल, नवीन उत्पादन किंवा उत्पादन प्रक्रिया सूचत असत असतात. त्यामुळे गुणवत्तेत सुधारणा करणे शक्य होते.

भोगले उद्योगसमूहाने सतत प्रयोगशीलतेचा प्रयत्न करित असतात. त्याच एक भाग म्हणून 'निलेप' उत्पादनात राष्ट्रीय व आंतरराष्ट्रीय स्तरावर खूप मोठे यश प्राप्त झाल्यानंतरही त्यांनी अनेक नवीन प्रयोग सुरु ठेवले. त्यामुळे ह्या क्षेत्रात येणाऱ्या अनेक नवीन उत्पादन संस्थांना यशस्वी तोड देण्याची क्षमता त्यांच्यात निर्माण झाली.

**XIII) अंतरराष्ट्रीय उद्योग :-** कोणताही उद्योग सुरुवातीच्या काळात एखाद्या देशातच कार्य करित असला, तरी उद्योग विस्तार हा प्रत्येक उद्योगाची आकांक्षा असते. त्या दृष्टीने भोगले उद्योगाने शून्यातून भरारी घेत त्यांनी आपला उद्योग अनेक देशापर्यंत विस्तारला आहे. हा विस्तार करित असताना त्यांनी केवळ उत्पादनाला विदेशात बाजारपेठेतच मिळवून दिली नाही, तर अनेक देशात उत्पादनाच्या निर्मितीसाठी कारखाने सुरुवात केले. उदा. नैरोबी, केनिया, दुबईत व आफ्रीकेन देशातही निलेप उत्पादनासोबतच थर्मास व थर्मोवेअर्सचे वितरण व उत्पादन सुरु केले आहे.

**XIV) तांत्रिक उत्पादन :-** श्रीराम भोगलेंनी केवळ 'निलेप' या एकाच नाविण्यपूर्ण उत्पादनाची निर्मिती केली नाही, तर तांत्रिकदृष्ट्या अत्यंत प्रगत व अभिनव अशा 'रोलिंग मिल' ची उभारणी वाळूज औद्योगिक वासाहतीत केली आहे. त्याच बरोबर 'इलेक्ट्रोफ्लोअरिंग' क्षेत्रातही आधुनिक तंत्रज्ञान असणारे नवीन वकेशॉप त्यांनी सुरु केले आहे. त्याचप्रमाणे इमारतींना आग लागू नये, बांधकामात पाणी झिरपू नये, त्यामुळे इमारतीचे नुकसान होवू नये म्हणून एक नाविण्यपूर्ण रसायनाची निर्मिती केली आहे. 'वॉटरप्रूफिंग' तयार करणारी एक नवी कंपनी त्यांनी सुरुवात करून नवीन उत्पादन बाजारात आणले आहे. अशा

रितीने अनेक नवीन नवीन तंत्रज्ञानाचा उपयोग करून घेत नवीननवीन उत्पादने बाजारात आणण्याचे श्रेय श्रीरामजी भोगलेंना जाते.

**XV) औद्योगिक सामजरय :-** श्रीरामजी भोगलेंना विद्यार्थीदशेपासून स्वतः आपल्या कारखान्यात काम करण्याची सवय आहे. त्यामुळे कारखान्यात काम करणाऱ्या प्रत्येक कामगाराशी व कर्मचाऱ्याशी त्याचे वैयक्तीक संबंध तर आहेतच. याशिवाय त्यांनी प्रत्येक कामगाराशी जिवाळ्याचे व्यवसायिक संबंध प्रस्थापित केले आहेत. त्यामुळे औद्योगिक सलोखा राखण्यात भोगले उद्योगाला यश प्राप्त झाले आहे. म्हणून अद्याप पर्यंत एकदाही भोगले उद्योगातील कोणत्याच कंपनीत औद्योगिक संबंध संघर्षाचे राहिले नाहीत.

औद्योगिक क्षेत्रात अत्यंत महत्त्वाच्या कामांपैकी एक काम म्हणजे औद्योगिक सलोखा राखणे. औद्योगिक सलोखा राखण्यात भोगले उद्योगसमूहाला अत्यंत चांगले यश आले आहे. याचे महत्त्वाचे कारण असे की, त्या उद्योगानी जोपासलेली कामगाराप्रतीची आपलकीची भावना होय. कामगार हा केवळ नौकरच नसून तो उद्योगाच्या संपत्ती निर्मितीतील अत्यंत महत्त्वाचा घटक आहे. त्याच्या बळगट उद्योगाला यश प्राप्त करता येते याची जाण या उद्योग समुहाकडे आहे.

**XVI) सामाजिक बांधीलकी :-** श्रीराम भोगले हे उत्तम क्रिडापटू असल्यामुळे त्यांच्या अंगी खिलाडूवृत्ती आहेच. त्याशिवाय सहकाऱ्यांशी कसे वागावे याचे उत्तम ज्ञान त्यांना आहे. म्हणूनच उद्योगधंद्यावाहेरील मोठे विश्व त्यांच्या सोबत असते. क्रिडा, सांस्कृतिक चळवळ, सामाजिक कार्य यात श्रीराम भोगले लोकप्रिय व्यक्तीमत्व आहे. त्याच्या सामाजिक व क्रिडा क्षेत्रातील कार्याची यादी खूप लंब आहे. श्रीराम भोगलेंचे प्रसन्न व्यक्तीमत्व उद्योगपतीमध्ये उठून दिसत असते.

ह्या उद्योगसमूहाने अत्यंत चिकाटीने अनेकदा आलेले अपयश पचवून उद्योजकीय कार्याची जिद्द सोडली नाही. त्यामुळे अपयशानंतर पुढे यश असते. त्यासाठी चिकाटीने प्रयत्नाची पराकाष्ठा करणे आवश्यक आहे ह्याची खात्री पटते.



## ✓ ४. एन. आर. नारायण मुर्ती

एन.आर. नारायण मुर्ती हे जगप्रसिद्ध 'इन्फोसिस टेक्नॉलॉजी लिमिटेड' कंपनीचे अध्यक्ष आहेत. नारायण मुर्ती हे केवळ उद्योगपतीच नसून खूप मोठे वलय या व्यक्तीमत्वाचे आहे. या वलयाला अनेक पेलू असून तत्ववेत्ता हे एक महत्त्वपूर्ण पेलू त्याच्या व्यक्तीमत्वाला आहे. "श्रीमंतानी स्वतःस समाजाचे विश्वस्त मानावेत" ह्या गांधीच्या शिकवणीची अंमलबजावणी नारायणमुर्तींनी 'इन्फोसिस' चालवत असताना केली. त्याशिवाय तारुण्यात मुर्ती समाजवादी विचारसरणी होते परंतु जगातील अनेक देशांना भेटी दिल्यानंतर समाजवादी विचारसरणी मर्यादा मुर्तींच्या लक्षात आल्यामुळे त्यांनी नवीन तत्वज्ञान अनुसरण्यास सुरुवात केली. ज्याला त्यांनी "भांडवलवादी-समाजवाद" तत्वज्ञान असे नाव दिले. समाजवादी विचारसरणीकडून भांडवलवादी विचारसरणीकडे वळण्यास त्यांना भाग पडण्याचे कारण सांगताना ते म्हणतात. "समाजवादी विचारसरणीनुसार संपत्तीचे वाटप समान होणे गरजेचे आहे. परंतु मुळात त्यासाठी संपत्तीची निर्मिती आवश्यक असते. संपत्ती असेल तरच तीचे वाटप समान केले जाऊ शकते. म्हणून त्यासाठी



संपत्तीची निर्मिती सर्व प्रथम आवश्यक ठरते. त्याच्या ह्या विचारातून त्यांनी नवीन तत्वज्ञान विकसीत केले. हे त्याचे नवीन तत्वज्ञान "मांडवलदार-समाजवादी" वांचे अनोखे मिश्रण आहे.

### अ) कौटुंबिक पार्वभुमी व नौकरी :-

नारायण मूर्ती यांचा जन्म कर्नाटकातील एका मध्यमवर्गीय कुटुंबात झाला आहे. त्याचे वडील शिक्षक होते. त्यांना एकुण पाच बहिणी व तीन भाऊ आहेत. सर्वसामान्य मध्यमवर्गीय कुटुंबातील मुलाप्रमाणे ते अभ्यास करीत होते. प्रसिद्धीत आय.आय.टी. शिक्षण संस्थेत शिक्षण घेण्यासाठी ते पात्र ठरले होते. परंतु आर्थिक अडचणीमुळे त्यांना त्या शिक्षण संस्थेत प्रवेश घेणे शक्य झाले नव्हते. म्हणून त्यांनी म्हैसूर येथील एन.आय.ई. कॉलेजातून विद्युत अभियांत्रिकी पदवीसाठी प्रवेश घेतला. त्यानंतर पदव्युत्तर शिक्षण त्यांनी आय.आय.टी. कानपूर मधून पूर्ण केले.

नौकरीची सुरुवात त्यांनी आय.आय.एम. अहमदाबाद येथे सिस्टीम प्रोग्रॅमर म्हणून केली. या नौकरीच्या कालावधीत त्यांनी प्राध्यापक जे.जी. कृष्णाच्या नेतृत्वाखाली खूप गोष्टी शिकून घेतल्या. जरी त्याचा पगार दरमहा आठशे रुपये होता आणि त्यांना दिवसाकाठी वीस-वीस तास काम करावे लागत होते. तरी मूर्तींनी या नौकरी विषयी बोलताना म्हणतात की, "तो माझ्या आयुष्यातला सर्वोत्तम निर्णय ठरला."

दुसरी नौकरी त्यांनी 'सेसा' या फ्रेंच सॉफ्टवेअर कंपनीत केली. या कंपनीने विमानतळावरील मालवाहतूक करणाऱ्या विमानासाठी एक ऑपरेटिंग सिस्टीम तयार करण्याचे काम हाती घेतले होते. या कामीही त्यांना खूप काही शिकण्याची संधी उपलब्ध झाली.

तिसरी नौकरी त्यांनी आपले गुरु प्रा. कृष्णाच्या यांनी स्थापन केलेल्या सिस्टीम रिसर्च इन्स्टिट्यूटमध्ये केली. ही संस्था सार्वजनिक क्षेत्रांना मेडसावणाऱ्या समस्यांचे निरसन करण्याच्या कार्यात गुंतलेली होती. या संस्थेत नौकरशाही पद्धतीची वागणूक दिली जात असल्यामुळे सोडली.

चौथी नौकरी त्यांनी पटणी कॉम्प्युटरमध्ये स्विकारली. या कंपनीत ते सॉफ्टवेअर ग्रूपचे प्रमुख म्हणून कार्य करू लागले. या ठिकाणी त्यांनी 'इन्फोसिस' च्या निर्मितीचा पाया घातला.

### ब) उद्योजकीय क्षमता :-

१) धोका पत्करण :- नारायण मूर्तींनी जीवनाच्या सुरुवातीच्या काळापासूनच धोका पत्करण्यास प्रारंभ केला. जेव्हा त्यांनी विद्युत अभियांत्रिकीतील शिक्षण घेवून संगणक शास्त्राच्या अभ्यासाकडे वळले, तेव्हा त्या काळात संगणकशास्त्रात आपले करिअर करण्याचा निर्णय घेवून खूप मोठा धोका पत्करला.

मूर्तींनी धोका पत्करणे हे एक वेळेस केले नाही, तर सतत धोका पत्करण्याचे कार्य चालू ठेवले.

पहिला धोका त्यांनी संगणक शास्त्रातील शिक्षण घेण्याचा पत्करला. दुसरा धोका म्हणजे त्यांना नौकरीच्या मोठ-मोठ्या उद्योगाकडून आणि उत्तम पगाराच्या संधी असतानाही त्यांनी जाणीवपूर्ण कमी पगाराची अम्य-आय.एम अहमदाबादतील नौकरी पत्करली. तिसरा धोका म्हणजे शिष्यवृत्तीसह पीएच.डी.ची संधी उपलब्ध असताना ती संधी नाकारून सॉफ्टवेअर निर्मितीसाठी पॅरिसला गेले. चौथा धोका त्यांनी पत्करला तो म्हणजे १९९० मध्ये जेव्हा 'इन्फोसिस' कंपनी विकण्याचा निर्णय इतर भागीदारांनी घेतला, तेव्हा ती कंपनी विकत घेण्याचा धोका त्यांनी पत्करला. अशा रितीने मूर्तीने जिवनात अनेक वेळा धोके पत्करत राहिले. या धोक्यांनी त्यांच्या झोळीत भरभरून दान टाकले.

२) कल्पने पलीकडची दृष्टी :- सामान्य माणूसच नव्हे, तर सामान्य उद्योजक जी कल्पना करू शकत नाही; अशी केवळ कल्पनाच नव्हे, तर ती कल्पना प्रत्यक्षात उतरविण्याचे कसब नारायण मूर्तींनी करून दाखविले.

'नॅसडॅक' या अमेरिका स्थित मांडवल बाजारात आपल्या कंपनीचे शेअर्स नोंदविण्याचा निर्णय घेवून त्यांनी तो प्रत्यक्षात आणला. देशाबाहेरील मांडवल बाजारात नोंदणी करणारी 'इन्फोसिस' पहिली भारतीय कंपनी ठरली. ज्यावेळी इन्फोसिस अमेरिकन मांडवल बाजारात नोंदणी केली, त्याकाळी कोणत्याही भारतीय उद्योजकांनी अशा प्रकारचा विचारही केलेला नव्हता.

३) योग्य वेळी योग्य निर्णय :- जिवनात यश मिळविण्यात निर्णयाला महत्वाचे स्थान आहेच, परंतु निर्णयाच्या वेळेला सर्वात महत्वाचे स्थान आहे. घेतलेला निर्णय योग्य असूनच चालत नाही, तर तो निर्णय योग्य वेळेस घेणे, त्याही पेक्षा अधिक महत्वाचे ठरते.

मूर्तींनी अनेक प्रसंगी घेतलेले निर्णय महत्वाचे ठरेलच, त्याशिवाय त्यांनी घेतलेले निर्णय योग्य वेळी घेतल्याचे दिसून येते.

'इन्फोसिस' ची स्थापना करण्याचा निर्णय त्यांनी पटणी-कम्प्यूटरमध्ये नौकरी करित असताना घेतला. कदाचित तो निर्णय त्यांनी त्यानंतर घेतला असता, तर त्यांना आवश्यक असे भागीदार नंतरच्या काळात भेटले नसते. म्हणून इन्फोसिसने आज जी प्रगती केली आहे, ती कदाचित केली नसती.

दुसरी महत्वाची घटना म्हणजे त्यांनी अनेक मोठमोठ्या कंपन्यात नौकरीच्या संधी असतानाही त्यांनी जाणीवपूर्वक कमी पगाराची आय.आय.एम. अहमदाबाद येथील नौकरी पत्करली. ह्या संस्थेत जे ज्ञान त्यांनी नौकरीच्या निमित्ताने मिळविले, तेच ज्ञान त्यांना सॉफ्टवेअर निर्मितीसाठी पाया ठरला. म्हणून मुर्ती म्हणतात की, "तो निर्णय माझ्या आयुष्यातला सर्वोत्तम निर्णय ठरला."

४) खरं नेतृत्व :- नेतृत्व हे उद्योजकाच्या अंगी आवश्यक ठरणारे महत्वपूर्ण गुण आहे. कारण उद्योजकाला उद्योगाचे संचलन करीत असताना अनेक व्यक्तींना अनेक प्रकारचे कार्य सोपवून ती पुर्ण करून घ्यावी लागतात. दुसऱ्याकडून काम करवून घेण्याची कला म्हणजे नेतृत्व असे नेतृत्वासंबंधी म्हटल जाते.

नेतृत्वाच्या अनेकांनी अनेक प्रकारच्या व्याख्या केलेल्या आहेत. तेव्हा या संकल्पनेची व्याप्ती प्रचंड असल्याचे दिसून येते.

मुर्तीच्या जीवनाकडे डोळसपणे पाहिल्यास अशा अनेक घटना आहेत की, ज्या सामान्यानाच नव्हे, तर असामान्य व्यक्तींनाही अशक्य वाटणाऱ्या गोष्टी मुर्तींनी करून दाखविलेल्या आहेत. उदा. नॅसडॅक मध्ये इन्फोसिसच्या भागाची नोंदणी कर्मचाऱ्यांना कंपनीचे भागधारक बनविणे, भागधारकांनी केलेल्या अपेक्षापेक्षा अधिक उत्पन्न मिळवून देणे, इत्यादी गोष्टी उत्तम नेतृत्व गुणांचेच अंग आहेत.

५) नावीण्यपूर्ण मार्गाचा शोध :- रुळलेल्या वाटेवरून चालणारे अनेक असतात, परंतु नवीन वाट शोधून त्यावर चालणारे अत्यंत कमी असतात. अशा नवीन वाटेवर चालणारेच आपल्या क्षेत्रात नवी मार्ग, संकल्पना, उत्पादन, उत्पादन पद्धती विकसीत करू शकतात.

नारायण मुर्तींनी आपल्या व्यक्तीगत आयुष्यात किंवा इन्फोसिसच्या वाटचालीत सतत नवीन संकल्पनांचा अवलंब केल्याचे त्यांच्या चरित्राच्या अभ्यासावरून दिसून येते. म्हणूनच त्यांनी हाताळलेल्या वाटा नेहमीच 'वेगळ्या' होत्या.

नौकरीच्या संदर्भात त्यांनी घेतलेला निर्णय हा याची प्रचीती देते. पीएच.डी. साठी शिष्यवृत्ती मिळूनही त्यांनी पीएच.डी. ऐवजी नौकरी निमित्त पॅरिसला जाण्याचा घेतलेला निर्णय ही नवीन मार्गाचा शोध घेण्याची त्याची प्रवृत्ती दिसून येते.

६) अजोड व्यक्तीमत्व :- असामान्य बुद्धिमत्ता असणारे नारायण मुर्तीचे व्यक्तीमत्व अजोड असे आहे. त्याच्या असामान्य बुद्धिमत्तेचा कस लागणारे अनेक प्रसंग त्याच्या जीवनात आले. ह्या प्रसंगी सामान्य बुद्धिचा मनुष्य हताश होवून परिस्थितीपुढे लेटागण घातला असता, परंतु नारायण मुर्तीने अशा प्रसंगातून सुखरूप सलामतबाहेर आले.

जेव्हा १९९१ साली खुले आर्थिक धोरण राबविले जावू लागले, तेव्हा अनेक मोठमोठ्या जागतिक किर्तीच्या संगणक कंपन्या भारतात प्रवेशित झाल्या. अशा कंपन्यांच्या पदार्पणाने 'इन्फोसीस' मधील तंत्रज्ञ नव्या कंपनीत जावू लागले. त्यामुळे कंपनी बंद पडण्याची भीती नारायण मुर्तींना वाटू लागली.

असामान्य बुद्धिमत्तेच्या नारायण मुर्तीने या संकटावर मात करण्यासाठी त्यांनी आपल्या कंपनीतील कर्मचाऱ्यांना कंपनीचे भागीदार करून घेतले. त्यासाठी त्यांनी रोख्याचे पर्याय उपलब्ध केले. अशा रितीने अजोड व्यक्तीमत्वाच्या नारायण मुर्तीने कंपनीच्या अस्तीत्वावर उठालेल्या संकटावर मात केले.

७) जुन्या भारतीय मुल्याचा अंगीकार :- कोणत्याही क्षेत्रात यशस्वी होण्यासाठी नेत्याने विशिष्ट गुणचा अंगीकार करणे आवश्यक असते. हे गुण मूल्य म्हणून अंगाकारली जातात. यशामध्ये या मूल्याचा वाटा महत्वाचा असतो.

नारायण मुर्तींनी लहानपणापासून (जाणिव, आस्था व नातेसंबंधाची जपणूक) या मूल्याचा अंगीकार केले आहेत. त्या मूल्याचा वापर त्यांनी व्यवसायिक जगतातही केला. या संबंदात बोलताना मुर्ती म्हणतात की, "तुमच्या मनात दुसऱ्याविषयी प्रेम असेल, तर तुम्ही यशस्वी नक्की होणारच." दुसरी गोष्ट म्हणजे सर्वाप्रमाणे मुर्तींनाही सर्व सहकार्यांना प्रेरित करावे लगेचच, परंतु त्यांनी आपल्या कंपनीत दीर्घकालीन संबंधाची संस्कृती निर्माण केली. कारण त्यांना लहानपणापासूनच नातेसंबंधाच्या जपणूकीची शिकवण मिळालेली होती.

८) चिरंतन मुल्यावर विश्वास :- चिरंतन मुल्याच्या विश्वासावर चालणारे उद्योग उत्तरोत्तर प्रगती निश्चितपणे करीत राहतात, यावर मोठा विश्वास मुर्तींचा आहे. या मूल्यावर विश्वास असल्यामुळे त्यांनी अनेक प्रसंगी यामुल्याला तडा जाणारे प्रसंग पचवूनही मूल्याचा त्याग केला नाही. ते म्हणतात, "मुल्याला तडा देवून थोडे बहूत अल्पकालीन फायदे करून घेतले, तरी दीर्घकाळाचा विचार केल्यास ते कदापी परवडणारे नसते."

पहिलं व सगळ्यात महत्वाचं मूल्य म्हणजे आदर. आदर हे नारायण

मूर्तीच्या दृष्टीने सगळ्यात महत्वाचे मूल्य असण्याचे कारण म्हणजे जगाने मानाने, आदराने त्याच्या कंपनीकडे बघावे हे त्याचे ध्येय आहे. म्हणून कंपनीतील शेवटच्या कामगारापासून ते व्यवस्थापकीय संचालक व अध्यक्षाना सन्मानाने व आदरपूर्वक वागणूक दिली जाते.

वरील मूल्याशिवाय अनेक महत्वाची मूल्ये इन्फोसिसने अंगीकारलेली आहेत. उदा.

- जनकल्याणाला अत्मकल्याणापेक्षा प्राधान्य, असे केल्यामुळे कांही काळानंतर सर्वांचेच आत्मकल्याण होते,
- प्रत्येक संस्थेने आपल्या व्यवहारात पारदर्शीपणा ठेवावा,
- आत्मविश्वास, विश्वास व सकारात्मकता या आत्मस्थेच प्रगतीचा अंदाज व्यक्त करता येतो, इत्यादी.

१) उद्योजकता : लंबी दौड, छाटी शर्यत नव्हे :- उद्योजकते विषयी बोलताना मूर्ती म्हणतात की, "समाज जीवनात बदल केल्यावाचून, तिथे काही भरीव कामगिरी केल्यावाचून कोणत्याही संस्थेला आपल्या यशात सातत्य राखता येत नाही."

उद्योजक हा समाजाचा घटक असल्यामुळे, समाज जिवनातील प्रगतीचा अनुकूल किंवा प्रतिकूल परिणाम उद्योजकावर जसा उमटतो तसाच उद्योजकाच्या प्रगतीचा परिणाम पण समाज जीवनावर पण उमटतोच. उद्योजक आपल्या उद्योगाच्या प्रगती सोबतच, समाजाच्या हिताचाही काळजी घ्यावी. समाजाच्या हितावर उद्योगाचे दिर्घकालीन प्रगती अवलंबून असते.

#### १०) व्यक्ती व्यक्तीमधला विश्वास :-

एकाद्या संस्थेची उभारणी करावयाची असेल तर त्यासाठी कोणती मुख्य गोष्ट आवश्यक असते. याबाबत नारायणमूर्ती म्हणतात की, "व्यक्तीव्यक्तीमधला विश्वास ही प्राथमिक आवश्यक बाब आहे." माणसामाणसामध्ये असलेले संबंध असे असावेत की, अडीअडचणीच्या वेळेस एकमेकांना मदतीला घावून आले पाहिजेत. ज्याप्रमाणे घराला किंवा कोणत्याही वास्तूला संरक्षण भीत असते. जी कोणत्याही धोक्यापासून वास्तूचे पहिल्यांदा येणारे धोक्याचे धाव सहन करते, त्याप्रमाणे संरक्षण भीतीची भूमिका माणसाने एकमेकांसाठी पार पाडावी. इतकेच नव्हे, तर एकमेकांच्या यशातही हर्षभरीतमानाने सहभागी व्हावे. एका कुटूंबाचे

सदस्य असल्यासारखे एकमेकांच्या सुख/दुःखात एकमेकांनी सहभागी व्हावे. त्यासाठी सर्व सदस्यात आपआपसात विश्वास असणे अत्यावश्यक आहे. यालाच मूर्ती "कुटूंब व्यवस्थेचे सौंदर्य" असे म्हणतात.

११) परस्पर संबंधावर आधारित व्यवहार :- इन्फोसिस मधील सर्व व्यवहार एकमेकांच्या मताचा विचार करून केले जातात. त्यामुळे व्यवहारासंबंधी निर्णय घेत असताना अनुकूल व प्रतिकूलपणाचा आदर केला जातो. मतभिन्नतेमुळे सर्वातम निर्णय घेणे शक्य होते, अशी धारणा मूर्तीची आहे. कारण सर्वांचेच एकमत झालं तर त्यातून उत्तम निर्णय होवू शकत नाही. म्हणून मतभिन्नतेलाही इन्फोसिसमध्ये परवानगी दिली जाते.

१२) कौटुंबिक मूल्याचा प्रभाव :- मूर्तीच्या लहानपणापासून त्याच्यावर त्याच्या कुटूंबाकडून झालेले मूल्य संस्कार त्यांनी इन्फोसिसमध्ये रुजविले.

इन्फोसिसच्या व्यवहारावर मूर्तीच्या कौटुंबिक मूल्याचा प्रभाव आहे. त्यासंबंधी बोलताना मूर्ती म्हणतात की, "आम्ही इन्फोसिसमध्ये जाणिवपूर्वक प्रत्येकाची प्रतिष्ठा जपतो." यालाच इन्फोसिसमध्ये "आदानप्रदानमिमुख" पद्धती असे म्हटले जाते. दुसरी धारणा म्हणजे "कठोर मेहनतीच फळ अखेर मिळतच" त्यामुळेच इन्फोसिसमध्ये कार्यरत राहणारे सर्वजण व्यवसायीक अंदाजसोबतच व्यक्तीगत जीवनातही दिर्घकालीन अंदाज बांधत असतात. तिसरी धारणा म्हणजे, "यश हे क्षणभंगूर असतं" ही धारणाही इन्फोसिसच्या सर्वच कर्मचाऱ्यामध्ये रुजली आहे. त्यामुळे अल्पशा यशाने हुरळून न जाता हे 'त्याही पुढील' यशासाठी सदैव तयार राहतात.

१३) कायदेशीर व नीतीमतेने संपत्तीची उभारणी :- जेव्हा नारायण मूर्तींना इन्फोसिस उभारणीच्या पाठीमागील प्रेरणा कोणत्या होत्या. असा प्रश्न केल्यास ते उत्तर देतात की, "जेव्हा मी फ्रान्समधून भारतात परतलो, तेव्हा माझ्या मनात समाजवादाविषयी, मार्क्स तत्वज्ञानाविषयी मनात शंका निर्माण झाल्या होत्या. फ्रान्समधून परतत असताना अनेकांशी बोलणी झाली, म्हणून मी माझ्या मनात कायदेशीरपणे आणि नितीला अनुसरून संपत्ती निर्मितीची कल्पना तयार केली." त्याहीपुढे चालू ते सांगतात की, गरिबी कमी करण्यासाठी अधिक रोजगाराच्या संध्या निर्माण करणे गरजेचे आहे. त्यासाठी त्यांना प्रयत्न करावयाचा होता. म्हणून इन्फोसिसच्या निर्मिती पाठीमागील मुख्य प्रेरणा म्हणजे रोजगार निर्मिती हेच होय.

१४) **जागतिकीकरणाचे पुरस्कर्ते** :- जागतीकिरणाचे समर्थन करताना त्यांनी जागतिकीकरणाची व्याख्या सांगितली आहे की, "जिथे भांडवल अगदीसहज मिळत असेल तिथून ते घेणे, जिथे कमी खर्चात उत्पन्न करता येईल तिथून ते करणे आणि जिथे जास्तीत जास्त फायदा मिळेल तेथे ते विकणे. हे सगळं देशादेशातल्या सीमांमध्ये गुंतून न पडता करणे म्हणजे जागतिकीरण होय."

१९९१ पूर्वी भारतात सॉफ्टवेअर आयात करावे लागत असले, तरी आयात केलेल्या सॉफ्टवेअरला बाजारात फारशी पसंती दिली जात नव्हती. इन्फोसिस बहुतेक सॉफ्टवेअरर्स परकीय देशात विक्री करून भारतात ते आयात करित असत. त्यामुळे त्यांनी जागतिकीकरणाला आपली पसंती दिली.

त्याशिवाय, आयात केलेले सॉफ्टवेअर विक्री करून जागतिक स्तरावर यशस्वी करण्यासाठी सॉफ्टवेअरमध्ये आवश्यक सुधारणा करण्यासाठी आवश्यक असणारे कुशल तंत्रज्ञ भारतात खूप मोठ्या प्रमाणावर उपलब्ध होते. त्यामुळे त्यांच्या व्यवसाय विकासाला चालणा मिळणार होती.

#### १५) उद्योग विकासाची दृष्टि :-

उद्योगांच्या विकासात अनेक अडथळे असतात. तेव्हा हे अडथळे यशस्वीरित्या कशा रितीने पार करावे, या बाबतीत आपले मत व्यक्त करताना नारायण मुर्ती सांगतात की, "सध्याच्या काळात कोणताही उद्योग उभा करायचा असल्यास उद्योजकाला अनेक परवानग्या घ्याव्या लागतात, अनेक कायदे, कलम पार करावे लागतात. फॅक्टरी कायदातल्या अनेक तरतुदीचे पालन करणे लागते. हे सर्व करत असताना नव्याने उद्योग उभारू इच्छिणाऱ्या व्यक्तीची नको ऐवढी ऊर्जा खर्ची पडते." तेव्हा कायद्यामध्ये सुधारणा करण्याची गरज मुर्तींनी सांगितली आहे. दुसरी गोष्ट म्हणजे साहसी भांडवल गुंतवणूक वाढविण्याची गरज प्रतिपादन केली आहे. नवीन तंत्रज्ञानाचा उपयोग करून उदा. नॅनो तंत्रज्ञान, अनेक नवीन उत्पादन बाजारात आणले जात आहेत. तेव्हा अशा नवीन उत्पादनासाठी साहसी भांडवलाची अत्यंत गरज आहे. तिसरी गोष्ट उद्योगांसाठी असलेल्या सोयी-सुविधांची माहिती होण्यासाठी त्याची प्रसिद्धी करावी. शहरी भागात माहितीची अनेक साधने असल्यामुळे माहिती मिळू शकते परंतु ग्रामीण भागात प्रसिद्धीची आवश्यकता अधिक आहे. चौथी गोष्ट म्हणजे लोकांची मानसिकता बदलणे, ग्रामीण भागातील लोकांना वाटते की, सर्वच गोष्टींवर शासनाजवळ उपाय आहे.

सर्व गोष्टी शासनाने कराव्यात, थोड्या बहूत फरकाने शहरी भागातील ग्रामीणी मानसिकता अशीच असते. तेव्हा ही मानसिकता बदलावी. पाचवी गोष्ट म्हणजे नवव्यावसायीकांना अर्थविषयक, योग्य दर्जा विषयक आणि मानवी कर्तबगारीच चांगल प्रशिक्षण देण्यात यावे.

१६) **इन्फोसिस : एक ब्रँड** :- इन्फोसिस कंपनी एक उत्तम जागतिक दर्जाचा ब्रँड म्हणून उदयास आला आहे. ब्रँड याचा अर्थ कंपनीला दुर्मिळ विक्री अधिकार प्राप्त होणे, त्यामुळे कंपनी म्हणेल त्या किंमतीला उत्पादन विक्री केले जाऊ शकते.

इन्फोसिस जागतिक पातळीवरचा ब्रँड बनण्यास कारण म्हणजे या कंपनीने जोपासलेला प्रामाणिकपण, ग्राहकांचा आदर, सचोटी, चांगल सामूदायिक प्रशासन या गोष्टी जबाबदार आहेत. याशिवाय समाजाच्या स्थितीत बदल घडविणे, कायेदशीर व नैतिक मार्गाने संपत्तीची निर्मिती करणे व तीचे समान वाटप संबंधित घटकात करणे, इत्यादी गोष्टी संदर्भात इन्फोसिस एक ब्रँड म्हणून ओळखला जातो.

१७) **इन्फोसिस : एक मानदंड** :- इन्फोसिस कंपनी जागतिक स्पर्धेत आघाडीवर आहे. त्यापाठीमागे कोणती प्रेरणा, कोणते मानदंड, त्यांनी आपल्या समोर उभे केली, ह्याची जाणिव करून घेण्यासाठी जेव्हा नारायण मुर्तींना विचारणा केली जाते तेव्हा ते म्हणतात की, "आम्ही आमच्या समोर निरनिराळ्या गोष्टीसाठी निरनिराळ्या कंपन्यांचे मानदंड ठरवून घेतले."

उदा. GE किंवा मॅकरोसॉफ्ट सारख्या आमचा ब्रँड विक्री करायचा होता. याशिवाय अनेक बाबतीत अनेक कंपन्या आमच्या समोर आदर्श होत्या. जसे - आजूबाजूच्या परिस्थितीवर मात करण्यात 'HP' कंपनी सारखे व्हायचे आहे, दिर्घकालीन प्रगतीसाठी 'हिन्दूस्थान-लिक्वॅर' सारखे व्हायचे आहे. उत्कृष्ट दर्जाच्या बाबत 'TVS' सारखे वगैरे अशा रितीने इन्फोसिसने निरनिराळ्या विभागासाठी निरनिराळ्या कंपन्यांकडे आदर्श म्हणून पाहते.

१८) **यशाचे रहस्य** :- इन्फोसिस कंपनीने सर्वोत्कृष्ट कंपनी होण्यासाठी ज्या गोष्टींचा अवलंब केला, त्या प्रमुख चार गोष्टी यशाचे रहस्य म्हणून समजल्या जातात. पहिली म्हणजे उद्योगाची गती, दुसरी गोष्ट म्हणजे सर्जनशिलता व कल्पकता, तिसरी म्हणजे सर्जनशिलता व कल्पकता साध्य करण्यातील कौशल्य



आणि चौथी म्हणजे स्वतःचे स्थान नेमके काय आहे. ते ठरविणारी व्यवस्था आपण नेमके कोणत्या स्तरावर आहोत, ते जाणून घेण्याची व्यवस्था उपलब्ध असणे.

१९) उत्तम प्रशासनाची संकल्पना :- उत्तम प्रशासनाचे प्रथम कर्तव्य असते की, त्यांनी भागधारकाचे मुख्य वाढवावे. म्हणजे भागधारकांना अधिकाधिक लाभांश मिळवून देणे. तसेच संस्थेची संबंधीत घटकांशी भागधारक, ग्राहक, कर्मचारी, गुंतवणूकदार, विक्रेते, भागीदार इत्यादी घटकांशी चांगले संबंध प्रस्थापित करणे. त्याशिवाय सरकारशी उत्तम संबंध ठेवणे व शेवटी जनतेशी उत्तम व्यवहार राखणे. भागधारकाचा विश्वस्त असल्यासारखे वागणे म्हणजे चांगलं प्रशासन.

नारायण मूर्तीहे औद्योगिक जगतात तांत्रिक ज्ञानाच्या आधारारवर आपला उद्योग यशस्वी केला.त्याच बरोबर सामाजिक प्रगतीच्या व समतेच्या दृष्टिने अनेक महत्त्वपूर्ण निर्णय घेवून त्याची यशस्वी अंमलबजावणी करून दाखविली.



## ५. किशोर बियाणी

किशोर बियाणी हे 'फ्यूचर ग्रुप' या भारतातील सर्वात मोठ्या किरकोळ साम्राज्याचे प्रमुख आहेत. सध्या साधारणतः ४९ वर्षांचे असून त्यांचे मुख्य ध्येय मंदीच्या परिस्थितीतून सुखरूपपणे बाहेर येणे हा आहे. 'फ्यूचर ग्रुप' मार्फत बिग ब्रदर व फुड ब्रदर स्टोअर्स चालविले जातात. त्यांच्या ह्या ब्रदरमधील कार्यरत असलेल्या कर्मचाऱ्यांची संख्या शंभराच्यापुढे केव्हाच गेली आहे. फ्यूचर ग्रुपच्या विस्तार कार्यामुळे त्यांना भारतीय 'वॉल-मार्ट' असे म्हटले जाते. ह्या समूहाने घोष वाक्य, "गर्व से कहो, हम कंजूस है" असे आहे. याशिवाय, या समूहाने वेळोवेळी ग्राहकांना आकर्षित करण्यासाठी निरनिराळे घोष वाक्य जाहीर करीत असते. उदा. "देखो तो भंगार, बेचो तो सोना" अशा घोष वाक्यातून ग्राहकांच्या मनावरील पकड मजबूत करीत राहतात.

किशोर बियाणी हे स्वतः सुव्यवस्थित शर्ट व ट्राउझर घालत असले, तरी कदापी जॅकेट व टॉय मात्र घालत नसतात. इतकेच नसून, कर्मचाऱ्याला ही टॉय व जॅकेट घालण्याची परवानगी ह्या समूहाकडून दिली जात नाही. कारण जाणून घेण्याचा प्रयत्न केला तेव्हा समजले की, भारतात टॉय व जॅकेट घालणे हे

'कॉर्पोरेट संस्कृती' समजली जाते. म्हणून ह्या समूहाने आम्ही कॉर्पोरेट संस्कृतीचे नसून सामान्यच आहोत, हे ग्राहकाच्या मनी रुजविण्यासाठी टॉय व जॅकेटचा वापर टाळतात.

किशोर बियाणीवर विशिष्ट एका व्यक्तीचा प्रभाव पडलेला नाही. परंतु त्यांनी अनेक जगप्रसिद्ध व्यक्तींच्या जीवनातून प्रेरणा घेतली आहे. याची प्रचिती त्यांच्या कार्यालयात लावलेल्या अनेक महिनिय व्यक्तींच्या फोटोवरून येते. त्यांच्या समोर आदर्शवत असलेल्या व्यक्तींमध्ये चॉर्ली चॉपलीन - सुप्रसिद्ध विनोदी नट; अल्बर्ट आइन्स्टाईन - जगप्रसिद्ध शास्त्र व तत्ववेत्ता; मदर तेरेसा- नोबेल शांतता पारितोषक प्राप्त समाज सेविका; धिरुभाई अंबानी - रिलायन्स उद्योग समूहाचे संस्थापक उद्योगपती; नारायण मूर्ती- सॉफ्टवेअर मधील जागतिक किर्तीची इन्फोसिस या कंपनीचे संस्थापक, इत्यादी व्यक्तींच्या तसविरी नंतर त्यांनी अर्बजून फ्रेम मधील आरसा लावाला आहे. त्याचा अर्थ त्या सर्वांच्या पंक्तीत स्वतःला त्यांनी बसवावयाचे ठरविले आहे.

**व्यवसायिक पार्श्वभूमी :-**

किशोर बियाणी सध्या किरकोळ व्यवसाय चालविणारे भारतातील सर्वात मोठे व्यवसायिक असले, तरी ते मूळात किरकोळ व्यवसाय करणाऱ्या लहान व्यवसायिक कुटूंबात त्यांचा जन्म झाला आहे. त्यांनी किरकोळ व्यवसायाची आवश्यकता लक्षात घेवून आपल्या परंपरागत ज्ञानाच्या अनुषंगाने व आधुनिक विचार प्रवाहाचा विचार करून हिंमतीने व उपजत अंगी असलेल्या चिकाटीने पंचूचर गुपंची स्थापना केली. संध्या त्यांच्या समूहाची उलाढाल एक दशलक्ष डॉलर इतकी आहे. त्यामध्ये बिगबझार, फूड बझार, सेट्रल मॉल इत्यादी व्यापारी समूहाचा समावेश आहे.

किशोर बियाणींना भारतीय ग्राहकांच्या वर्तणूकी बाबतीत जी दृष्टि प्राप्त झाली आहे, तिला किरकोळ व्यवसायात अत्यंत महत्त्वाचे स्थान आहे. त्यामुळे बियाणी नव्याने उदयास येणाऱ्या देशांतर्गत व परकीय किरकोळ व्यवसायिकांमध्ये महत्त्वाचे व्यवसायिक म्हणून ओळखले जातात. त्यांनी त्यांच्या आत्मचरित्रात्मक पुस्तकात "It happened in India" आपल्या व्यवसायाची यशोगाथा वर्णन केली आहे. त्या पुस्तकाची विक्री म्हणजे साधारणतः १,००,००० प्रती विकल्या गेल्या आहेत.



**व्यवसायिक क्षमता :-**

१) नेतृत्व :- नेतृत्वाच्या बाबतीत किशोर बियाणींना अद्याप स्पष्ट पुरे कळलेला नाही, अशी कबुली ते देतात. त्याबद्दल बोलताना म्हणतात की, "मी स्वतः नेतृत्व म्हणजे काय ? याचा अर्थ समजून घेण्यासाठी अनेक लेख वाचले, अनेक तज्ञाशी चर्चा केली, परंतु नेतृत्वाचा अर्थ नक्की समजला नाही."

त्यांनी नेतृत्वाबाबत मत व्यक्त करताना नेतृत्वाचे दोन प्रकार सांगितले आहेत. पहिला प्रकार म्हणजे वैचारिक नेतृत्व. वैचारिक नेतृत्व मुख्यतः स्वतःच्या मूळविचारावर आधारित असते. त्या विचारावर त्यांची श्रद्धा असते. तसेच त्या विचाराच्या अनुषंगाने गोष्टी घडवून आणल्या जातात. दुसऱ्या प्रकारचे नेतृत्व म्हणजे कौशल्यपूर्ण नेतृत्व. एखादी गोष्ट सातत्यपूर्ण रितीने केले जाते. असे करीत असताना स्वतःची पद्धती विकसीत करून त्याचा उपयोग केला जातो.

वरील नेतृत्वापैकी कोणती नेतृत्व पद्धतीचा उपयोग बियाणी करतात, असे विचारल्यास ते म्हणतात की, "माझ्या दृष्टीने वैचारिक नेतृत्व महत्त्वाचे असून कौशल्यपूर्ण नेतृत्व दुय्यम आहे. कारण कौशल्यपूर्ण नेतृत्व २५ वर्षे वयाची पुर्ण ज्ञानानंतरही विकसीत करता येते, परंतु वैचारिक नेतृत्व मात्र विशिष्ट वयोमर्यादेच्या नंतर विकसीत करता येत नाही."

वैचारिक नेतृत्वाची व्याख्या करताना ते म्हणतात की, "वैचारिक नेतृत्व कल्पनाविचाराची निर्मिती करते व ते प्रत्यक्षात उतरविण्याचा प्रयत्न करते. माझी विश्वास आहे की, प्रत्येक जण शिस्तबद्ध विचाराचा बळी असतो. स्वतःची अशी विचार करण्याची मानसिक स्थिती असते. पहिली गोष्ट पहिल्यांदा येते आणि दुसऱ्या सर्व गोष्टी पहिल्यांदा सुरु केलेल्या गोष्टीचे प्रतिबिंब असतात. जर तुम्ही स्थितीत (Syntax) मध्ये बदल केलात, तर संबंधित गोष्टीत (things) बदल होतो. जर तुम्ही व्यवसायिक शिक्षणाची उजळणी करीत, असाल तर तुमची वैचारिक स्थिती विशिष्ट दिशेने जाणारी असेल, परंतु मी एक व्यवसायिक व उद्योजक आहे. म्हणून माझी वैचारिक स्थिती भिन्न प्रकारची असते. अर्थात प्रत्येकाची विशिष्ट समस्येला वैशिष्टपूर्ण क्रमाने उत्तर मिळविण्याची पद्धती असते.

एखाद्याची एखाद्या गोष्टीकडे पाहण्याची दृष्टि भिन्न असते, त्यामुळे त्याला ती संपूर्ण गोष्टच बदललेली वाटते. ही बाब अत्यंत कठीण आहे. त्यासाठी आम्ही आमच्या स्वतःच्या मानसिक स्थितीचे विशिष्ट आराखडे बनवले आहेत. आम्ही

यासाठी मानसीकतेचे प्रारूप (Model) बदल नाही. व्यावसायिक शिक्षणात अशा प्रकारचे प्रशिक्षण दिले जात नाही. ते कार्यक्षमता विकास, उत्पादकता वाढ व सातत्यपूर्ण व्यवस्थापन इत्यादीचे शिक्षण देतात.

नेतृत्व एखादी बाबतीत प्रभावशाली ठरते; तर दुसऱ्या संदर्भात तसे होत नाही. या बाबतीत किशोरजी बियाणीने विचार व्यक्त करताना म्हणतात की, "आमचा प्रभावशाली नेतृत्वाच्या मोजमापाचा दृष्टिकोन भांडवलशाहीप्रधान असून नेतृत्वाने किती चांगल्या प्रमाणात उद्योगातून नफा मिळवला, त्यावरच त्याचे यश अवलंबून आहे. तरी परंतु यशाचे मोजमापासाठी अनेक कसोट्यांचाही विचार करणे क्रमप्राप्त ठरते. म्हणून नेतृत्वाने प्रभावीरित्या बदल करणे, वेगळ्या दृष्टीने पाहून किंवा जगातील बदल पाहून स्वतःच्या कल्पनेत किंवा योजनेत बदल करणे, असे करीत असतात. स्वतः भोवतालचे वातावरण सतत बदलत असते. म्हणून स्वतः ह्या बदलत्या वातावरणास अनुकूल अशी दृष्टी तयार केली पाहिजे. अशा प्रकारे बदलाला अनुसरून स्वतःमध्ये फार कमी नेते बदल करीत असतात."

मोठ्या नेतृत्वापुढील आव्हाने कोणती आहेत, या बदल बोलताना किशोरजी बियाणी म्हणतात की, "संघर्ष कशाऱितीने हाताळावे हे मोठ्या नेतृत्वासमोरील महत्त्वाचे आव्हान असते. दुसरे आव्हान म्हणजे नेतृत्वाच्या वाढीस मर्यादा नसणे." नेतृत्वाच्या संबंधी मुख्य समस्या कोणती ते स्पष्ट करताना किशोरजी म्हणतात की, "लोकांचा असा विश्वास असतो की, थोडेसे काही साध्य केले म्हणजे इव्हरेस्ट सर केल्याचा आनंद व्यक्त करतात. त्यामुळे नेतृत्वाचे काम संपले असा समज करू घेतात. परंतु ते संपूर्णपणे चुकीचे असून नेतृत्वाची प्रक्रिया ही सातत्यपूर्ण आहे."

किशोर बियाणी आपल्या संघटनेतील नेतृत्वाविषयी बोलताना म्हणतात की, "आमच्या संस्थेतील नेतृत्व हे अत्यंत मित्र पद्धतीचे आहे. आम्ही अखंड (एकसंघ) संघटन चालवित आहोत. आमच्या संघटनेची विशिष्ट संरचना नाही. हे संघटन अपारंपारिक असून कामानिमित्त एकत्र आलेल्या लोकांसोबत कार्य करीत असते. तरी परंतु आमच्या संघटनेची रचना 'उपयोगकर्त्याची रचना' (Design-driven) आहे. या रचनेत अत्यंत लवचिकता असल्यामुळे त्याला गरजेनुसार कोणताही आकार व दिशा देता येते.

ही रचना कशाप्रकारे कार्य करते याबद्दल बोलताना किशोरजी म्हणतात की, "आम्ही केव्हाही व कोणतीही गोष्ट बदलू शकतो. कोणतीही गोष्ट आमच्यासाठी

कोयम नाही: तसेच येथे कोणतीही गोष्ट कायम नाही. आमचा विश्वास आहे की, जे काही आम्ही निर्माण केले आहेत, ते नष्ट होणार आहे." यावर आमची श्रद्धा आहे.

२) निसर्ग नियमाचे पालन :- उद्योगकाचे प्रकार स्पष्ट करताना किशोरजी बियाणी म्हणतात की, "काही लोकांना जतन करण्याची कला संपादीत करण्याचे प्रशिक्षण दिले जाते. म्हणून ते जतन करणारे उद्योजक बनतात, परंतु आमच्या बाबतीत तसे नाही, आम्ही निर्मिती करतो, तर ते नष्ट पण झाले पाहिजे. कारण नष्ट झाल्याशिवाय नवनिर्मिती होवू शकत नाही, हा निसर्ग नियम आहे. निसर्गातील सर्व गोष्टी नष्ट होतात, तेव्हा नवीन गोष्टीची निर्मिती होते. परंतु दुर्दैवाने, व्यवसायात निसर्गाकडून कोणत्याच गोष्टीचा बोध घेतला जात नाही. इतकेच नव्हे तर व्यवसायिक शिक्षण देणाऱ्या शिक्षण संस्थाही काहीच बोध घेत नाहीत. कुणीही निसर्ग नियमाच्या विरुद्ध जावू शकत नाही. आमच्या संस्थेत, आम्ही व्यवसायीक तत्वाचे पालन करीत नाही, परंतु नैसर्गिक नियमाचे पालन जरूर करतो. जेव्हा नैसर्गिक नियमाचे पालन केले जाते, तेव्हा जुन्या कल्पना नष्ट होतात व नवीन कल्पनाची निर्मिती होते. म्हणून, मानवाच्या प्रत्येक प्रश्नाचे/समस्येचे उत्तर निसर्गात सापडते.

किशोर बियाणी या नैसर्गिक नियमाचा अवलंब आपल्या व्यवसायात कशा प्रकारे करता असा प्रश्न विचारला असता, ते म्हणतात की, "आमच्या संस्थेत सर्वच्या सर्व गोष्टी या तत्वाप्रमाणेच तयार केल्या जातात. जर एखाद्यांनी आमच्या कार्यालयाकडे पाहिल्यास त्याच्या लक्षात येते की, आमच्या कार्यालयाच्या कोणत्याही खोलीला कुलूप घातलेले नाहीत, तथा प्रकारची मूळात रचना आम्ही बनवलेली आहे. सर्व खोल्या पारदर्शक आहेत, म्हणून कुणीही आत येवू शकत नाही. अशाप्रकारे सर्वच ठिकाणी खुलेपणा व पारदर्शकता दिसून येते. आम्ही जे काही करतो त्या सर्व बाबतीत त्याचे प्रतिबिंब दिसून येते.

३) प्रवाहासोबत :- प्रवाहासोबत जाण्याची मानसीकता विकसीत करण्यात आलेली आहे. त्याबद्दलचे अनुभव कथन करताना किशोरजी म्हणतात की, "सुरुवातीच्या काळात आम्हाला मुख्य म्हटले जात असत, परंतु आता आम्ही केलेले काम पाहून आम्हाला अत्यंत हुशार म्हणून संबोधतात. हे सर्व स्वीकृतीचा भाग आहे. आम्ही सुरुवातीला एक गोष्ट बरोबर केली, तेव्हा लोकांचा आमच्यावर विश्वास बसला नाही, दुसरी गोष्ट केल्यानंतरही नाही, तिसरी गोष्ट केल्यानंतर ही नाही, परंतु जेव्हा आम्ही चौथी गोष्ट बरोबर केली, तेव्हा लोकांना समजले



की, आम्ही चार पैकी चार गोष्टी बरोबर केलेल्या आहेत. तेव्हा लोकांचा आमच्यावर विश्वास बसू लागला. म्हणून आता आम्ही केलेल्या गोष्टी लोक स्विकारतात.

४) **संपुर्ण अनुकरणतेस विरोध :-** जेव्हा सुरुवातीच्या काळात बियाणीच्या विचारांना लोकाकडून मान्यता मिळत नव्हती, तेव्हा त्यांनी विचार केला की, "आपण दुसऱ्याचे अनुकरण न करता आपले मुळ विचार चांगल्याप्रकारे विकसीत करण्याची गरज आहे. त्यामुळे त्यांनी विचार प्रक्रियेत नवीन ताजेपणा आणला. आपल्याकडे खूप मोठ्या प्रमाणात बुद्धिमत्ता आहे, परंतु दुर्दैवाने तीचा उपयोग न करता पाश्चात्यांचे अनुकरण करण्यात धन्यता मानतो. तसेच आपणाकडे आंतरराष्ट्रीय दर्जाची गुणवत्ता तपासणीच्या मापनाचे मापदंड विकसीत करणे गरजेचे आहे. भारतीय लोकांनी आपल्या समस्यांचे समाधान शोधण्यासाठी मुळ समस्येकडे योग्य तऱ्हेने पाहिले पाहिजे. त्यासाठी पाश्चात्यांचा संदर्भ म्हणून उपयोग करावा, परंतु त्याचे संपुर्ण अनुकरण कदापी करू नये."

५) **सॉम वॉल्टनचा प्रभाव :-** सॉम वॉल्टनच्या किरकोळ व्यवसायासंबंधीच्या सिद्धान्तात म्हटले आहे की, "किरकोळ व्यवसाय कार्यक्षम कार्यावर चालविले जातात किंवा अत्यंत चांगल्या व्यापारी तत्वावर चालविले जातात." त्या सिद्धान्ताचा किशोर बियाणी यांच्यावर खूप मोठा प्रभाव जाणवतो आहे. पहिल्यांदा व्यापारी व्यवहार सुधारणेला लागतात. व्यवसायीक कार्य केव्हा सुधारता येते. म्हणून बियाणीच्या संस्थेत व्यापारी व्यवहारात प्रभावी संघटनेचा अवलंब केला जातो. या उलट भारतात प्रवेशित कोणतीही कंपनी व्यवसायीक कार्य प्रभावित पार पाडत आहेत. त्यांना त्यांच्या कार्यात परिपूर्णता एखाद्या दिवसात साध्य करावयाची आहे. त्यावर नियंत्रण प्राप्त करावयाचे आहे. हाच नेमका फरक बियाणीच्या कंपनी व इतर कंपन्यात आहे. दुसरी गोष्ट म्हणजे हे सर्व तिर ईच्छा असल्यामुळे केले जाते. किरकोळ व्यापार करण्याची तीव्र ईच्छा असणे आवश्यक आहे. किरकोळ व्यापार मोठा नेतृत्व असलेला समूह असतो. ज्याच्या शनिवारी बैठका होत असतात. वॉल्टनच्या सिद्धान्ताद्वारे कुटूंबाचे व्यवस्थापन व व्यवसायाचे व्यवस्थापन कशा प्रकारे करावे ह्या बाबतीत सखोल दृष्टिप्रदान करते. कुटूंब व व्यवसाय ह्या दोन स्वतंत्र अस्तित्त्व असलेल्या संस्था आहेत म्हणून त्याचे व्यवस्थापन व्यवस्थित करणे गरजेचे ठरते. त्याशिवाय वॉल्टनने संपत्तीच्या व्यवस्थापनाबाबतही मार्गदर्शन केले आहे.

६) **ग्राहक प्रभावीत समाजाची अहंता :-** किरकोळ व्यापाराची बाजारपेठ खूप मोठी आहे. भारताची अर्थव्यवस्था प्रचंड आकाराची आहे. तीचा वृद्धिदर प्रतीवर्षी १०% च्या जवळपास आहे. भारत सतत मोठ्या प्रमाणावरील बदल अनुभवत आहे. त्यामुळे पुष्कळ गोष्टी घडत आहेत, त्या आपणाला ज्ञात नाहीत. तसेच भारतीय समाज व्यवस्था शेतीप्रधान आहे, म्हणून औद्योगीकरण झालेल्या देशासारखा आपला समाज प्रगत नाही. सध्या ग्राहक प्रभावित (Consumer Oriented) समाजाची निर्मित होत आहे म्हणून त्याशी संबंधित आव्हानांना सामोरे जावे लागते.

७) **स्पर्धेला सामना करण्याची तयारी :-** सतत स्पर्धेला सर्वांनाच सामोरे जावे लागते. बियाणीच्या बिग बाजाराला भारतीय स्पर्धेला सामोरे जाण्यात आनंदच वाटतो असे ते सांगतात. त्यांनी त्यासंबंधी समर्पक उत्तर देताना म्हणतात की, "देशातर्गत स्पर्धेमुळे भारतीय पैसा भारतात राहतो." परकीय स्पर्धकांपेक्षा भारतीय स्पर्धकांशी स्पर्धा करणे वरील कारणामुळेच चांगले ठरते. त्यामुळे गुणवत्ताही सुधारते.

८) **भागीदारी विषयक दृष्टिकोन :-** व्यवसाय भागीदारीत करीत असताना सर्व भागीदार समान असावेत हे तत्त्व बियाणींना मान्य आहे. म्हणून त्यांना व्यवसायीक भागीदारीविषयी चर्चा केल्या ते सांगतात की, वॉलमार्ट सारख्या बलाढ्य भागीदारांसोबत व्यवसाय करणे शक्य नाही. त्याचे कारण सांगताना ते म्हणतात, "आमच्या व्यवसायाची व वॉलमार्टच्या व्यवसायाची तुलनाच होवू शकत नाही. वॉलमार्टचे वार्षिक उत्पन्न भारतीय लोकांच्या एकुण उपभोगाइतके आहे. वॉलमार्ट ह्या क्षेत्रातील एक विशेष प्रवृत्तीची संस्था आहे.

९) **कल्पनांचा उदय :-** व्यवसायीकांना आपला व्यवसाय यशस्वी करण्यासाठी नव्हे, तर आपल्या व्यवसायाचे कार्य व्यवस्थित व सतत चालू राहण्यासाठी नवीन नवीन कल्पनांचा विकास व अवलंब करावा लागतो. तेव्हा अशा कल्पना बियाणींना कशा सुचतात असा प्रश्न विचारल्यास ते म्हणतात की, "कल्पना कोटूनही सूचतात, परंतु त्यासाठी कल्पकांना सतत निरीक्षण करत राहावे लागते." भारताच्या बाबतीत बोलताना म्हणतात की, "आपल्या देशात अनेक प्रकारच्या संधीना वाव आहे. फक्त गरज आहे ती सतत प्रयत्न करीत राहण्याची." या संबंधी उत्तम उदाहरण भारतीय चित्रपट श्रद्धीचे देता येते.



भारतात साधारणतः वर्षाला १४० चित्रपट तयार होतात, परंतु त्यापैकी केही चित्रपटच यशस्वी होतात. अशा वेळी यशस्वी योजना पुढे चालू ठेवाव्यात, तर अयशस्वीचा त्याग करावा लागतो.

**१०) लोकांचे निरीक्षण :-** किरकोळ व्यवसायिक व ग्राहकाचा संबंध सतत येत असतो. त्यामुळे ग्राहकाच्या वर्तुणीकाचा अभ्यास त्यांना असणे गरजेचे असते. म्हणून बियाणीनी ग्राहकाच्या वर्तुणीकाचा अभ्यास करण्यासाठी सतत तयार असतात. म्हणून संधी मिळेल तेव्हा विमानतळावर, दुकानात, मॉलमध्ये लोकांच्या व्यवहाराचे निरीक्षण करीत असतात. म्हणून त्यांनी घोषवाक्य तयार केले आहे की, "लोकांचे निरीक्षण केव्हाही, कोठेही."

**११) व्यवसायाचे मुल्यांकन :-** प्रत्येक व्यवसायीक आपल्या व्यवसायाच्या प्रगतीबाबत सतत आढावा घेत असतो. त्यातून केवळ व्यवसायास झालेला नफा किंवा तोटा किती झाला, इतकेच न पाहता. व्यवसायीकांनी व्यवसायाच्या यशस्वीतेसाठी रावविलेल्या योजना, घेतलेले निर्णय, अंमलात आणलेल्या कल्पना, इत्यादी कोणत्या यशस्वी झाल्या किंवा कोणत्या अयशस्वी झाल्या हे पाहिले पाहिजे. त्याप्रमाणे त्या किती प्रमाणात यशस्वी किंवा अयशस्वी झाल्या याचीही जाणीव करून घेतली पाहिजे.

बियाणीनी आपल्या व्यवसायाच्या यशस्वीतेसाठी निरनिराळ्या जवळजवळ बावीस प्रकारच्या किरकोळ व्यापार पद्धतीचा अवलंब केला आहे. तेव्हा अशी नवीन पद्धती सुरु केल्यानंतर एक महिन्याच्या आत त्यांना कल्पना येते की, ही पद्धती यशस्वी ठरते किंवा नाही. ग्राहकांची प्रतिक्रिया महिनाभरात सतत त्यांना मिळत राहतात, त्या काळात ग्राहक स्वतःहून सांगतात की, ही पद्धती योग्य आहे किंवा नाही. त्यानुसार बियाणी निर्णय घेतात. सदरील योजना/कल्पना/पद्धती चालू ठेवावयाची किंवा नाही. अशा रितीने व्यवसायातील कार्याचे मुल्यांकन करून निर्णय घेतात.

**१२) ग्राहकांच्या वर्तुणीकाचा अंदाज :-** ग्राहकांच्या वर्तुणीकाचा अंदाज व्यक्त करून किरकोळ व्यवसायिक त्यानुसार व्यवसायाचे नियोजन करतात. परंतु बरेचदा व्यक्त केलेल्या अंदाजानुसार ग्राहकाची वर्तुणीक होईलच याची शाश्वती नसते. कारण ग्राहकाच्या वर्तुणीका १००% बरोबर अंदाज व्यक्त करणे कोणालाही शक्य नसते.

भारतातील ग्राहकांच्या वर्तुणीकांचा अंदाज करणे अत्यंत क्लिष्ट आहे. कारण जात, धर्म, भाषा, प्रांत इत्यादी बाबतीत विविधता मोठ्या प्रमाणावर आहे. त्यामुळे विविध प्रकारच्या ग्राहकाची प्रतिक्रिया भिन्न-भिन्न असते. म्हणून ग्राहकाची सोमवारची प्रतिक्रिया एक प्रकारची असते, तर मंगळवारची दुसऱ्या प्रकारची असते.

बियाणी म्हणतात की, "ग्राहकांच्या वर्तुणीका संबंधात अंदाज व्यक्त करण्यासाठी आमच्याकडे मोठ्या प्रमाणात संशोधनाचे सहाय्य घेतले जाते. त्यामुळे ग्राहकांच्या वर्तुणीकाविषयी खूप मोठ्या प्रमाणावर माहितीचे संकलन आहे. त्या माहितीवर आधारित अंदाज व्यक्त केला जात असल्यामुळे भविष्यातील बदलाचा अंदाज मोठ्या प्रमाणात बरोबर ठरतो.

**१३) ग्राहकांच्या उपभोगाच्या भिन्न पद्धती :-** भारतात अनेक प्रकारच्या कारणामुळे ग्राहकांच्या विविधतेत खूप मोठी भर पडलेली आहे: उदा. पंजाब, हरियाणा, दिल्ली परिसरातील व्यक्ती दररोजच्या जेवणात गव्हाच्या वापरावर भर देतात, तर दक्षिण भारतीय लोकांच्या आहारात तांदूळ मोठ्या प्रमाणावर वापरले जाते. तेव्हा अशा भिन्न आवडीच्या ग्राहकांच्या गरजा किरकोळ व्यापाऱ्याला पूर्ण करताना तारेवरची कसरतच करावी लागते.

वरील संबंधात बोलताना किशोरजी बियाणी म्हणतात की, "प्रत्येकाचा एखाद्या गोष्टीकडे पाहण्याचा दृष्टिकोन निरनिराळा असतो. म्हणून एखादा ग्राहक वर्षभरासाठी लागणारे अन्नधान्य एकदाच खरेदी करतो, तर दुसरा एखादा ग्राहक जशी गरज भासेल त्याप्रमाणे खरेदी करतो. जेव्हा वर्षभराची खरेदी एकदाच करतो तो ग्राहक सातत्यापणे दर्जेदार वस्तू खरेदी करण्याचा मानस बाळगत असतो."

**१४) अपयशाचे मूल्य :-** जसजसा व्यवसायाचा व्याप वाढत-जातो. -सततसा व्यवसायाच्या कार्यात आलेल्या अपयशाचे मूल्य वाढत जाते. म्हणजे अनेक प्रयत्न यशाच्या पाटीमागे खर्ची घालावे लागते. त्यासाठी मोठ्या प्रमाणावर खर्च करणे आवश्यक ठरते. वाढत्या आकारमानानुसार वाढता प्रयोगीक खर्च आवश्यक ठरतो.

किशोरजी अपयशाच्या वाढत्या खर्चाबाबत बोलताना म्हणतात की, "ज्याच्या त्याच्या संघटनेच्या रचनेवर खर्च अवलंबून असतो. आमच्या संस्थेत सतत पुर्नरचना करतो, त्याद्वारे नवनिर्माण करतो. नवनिर्माण करण्यासाठी येणारा

खर्च अत्यंत कमी आहे, कारण आमच्या संस्थेत कोणत्याच सेवा खरेदी घेतल्या जात नाहीत. आम्ही सर्व प्रयोग स्वतःच करतो.

१५) आपल्या फायद्यात, समाजाचा वाटा :- कोणत्याही उपक्रमाची सुरुवात करणे, त्याची वाटचाल यशस्वी बनविणे, उपक्रमाला कल्पनेपेक्षा अधिक दृशशिखरावर पोहचविणे, इत्यादी गोष्टी करताना अनेक अडथळांना सामोरे जावे लागते.

आव्हानाबाबत बोलताना किशोरजी बियाणी म्हणतात की, "आमच्यासाठी आव्हाने म्हणजे नवीन निर्मिती असते. आमची किरकोळ क्षेत्रातील सार्वजनिक कंपनी आहे. किरकोळ कंपनी सार्वजनिक क्षेत्रात उतरविणे आमच्यासाठी एकदम खळबळजनक गोष्ट होती. आमचे मत आहे की, एकदा मोठी स्वप्ने पाहणे व मोठे विचार करणे सुरु झाले, तर आपल्या उत्पन्नाचा वाटा लोकांमध्ये वाटून घेतला पाहिजे म्हणून आम्ही आमची कंपनी सार्वजनिक केली आहे."

१६) यशाची कल्पना :- यशाची कल्पना व्यक्तीपरत्वे व संस्थापरत्वे भिन्न असते. तसेच यशाचे मोजमाप करण्याची पद्धती ही वेगवेगळी असू शकते.

किशोरजी बियाणे यशाबद्दल म्हणतात की, "लोक जेव्हा तुमच्या गोष्टीचे अनुकरण करतात, तुम्ही अवलंबविलेल्या मार्गाने चालू लागतात, तुमच्या विचारांवर विश्वास ठेवतात, किंवा तुम्ही जे काही करता त्याचा स्विकार करतात. तसेच तुम्हाला ग्राहकच सांगतात की, "तुम्ही उत्तम केलात" ग्राहक पुन्हा-पुन्हा तुमच्या दुकानात भेट देतात. हेच यशाचे गमक आहे."

१७) आशावाद :- प्रत्येकजण जीवनात आशावादी असतोच. व्यावसायिक ही आपल्या व्यवसायाच्या यशस्वीतेच्या आशावादावरच व्यवसायिक कार्य करीत असतो.

भारतीय व्यवसायिक वातावरणाविषयी बोलताना किशोरजी बियाणी म्हणतात की, "व्यवसायिक जगतातील वातावरणाचे पुर्व अंदाज करणे अत्यंत महत्वाचे गुपीत समजले जाते. सर्वच गोष्टी जलद गतीने बदल आहेत त्याविषयी किशोरजी म्हणतात की, "माझ्या अंदाजा इतकाच आपला अंदाजही बरोबर असू शकतो. आम्ही आशावादी आहोत, परंतु आमचा आशावाद 'निराशवादी-आशावादी' आहे. अर्थात दोन्ही शब्द एकत्रित वापरण्याचे कारण केवळ लोकांना गोंधळत ठेवणे हाच आहे."

१८) जीवन हा प्रवास :- समाधानाबाबतीत व्यवसायीकाची मानसीकता सतत असामधानी असावी लागते, तरच व्यवसायीकाच्या व्यवसायाचा सतत विस्तार व विकास होतो. याउलट, जर थोड्या यशामुळे संपुर्ण समाधान मानून गती मंदावली तर त्याचा व्यवसायावर प्रतीकुल परिणाम होतो.

व्यवसायिक समाधानाबाबत मत व्यक्त करताना बियाणी म्हणतात की, "मानवाला समाधानी होण्यासाठी प्रशिक्षित केले जाते, तशी रचना केली त्यामुळे व्यक्ती विविध परिस्थित समाधान मानतो. व्हर्टन शिक्षण संस्थेने आमच्या संस्थेचा अभ्यास केला, त्या संबंधी लेख लिहिले, त्यात ते आम्ही समाधानी आहोत अस उल्लेख केला. समाधानाचे पुष्कळ लहान लहान क्षण एकत्रीत केल्यानंतरच खूप मोठे समाधान मिळते.

किशोरजी बियाणी समाधानबाबत पुढे म्हणतात की, "माझे विचार थोडेसे वेगळे आहेत. माझा असा विश्वास आहे की, जेव्हा एखाद्याने चढाच्या प्रत्येक टप्प्यावर असतो, त्यावेळेस त्याला प्रत्येक टप्प्यावर एखाद्या वस्तूकडे पहिल्यास तो वेगळी दिसते. प्रत्येक उंचीवर, वस्तूत बदल होतो व त्यानंतर पुढे नव्याने प्रवास सुरु होतो. दुसरी गोष्ट म्हणजे आपले विचार स्विकारले किंवा नाहीतरी पुढे वाटचाल चालूच ठेवावी लागते. जेव्हा आपल्या विचाराचा दुसऱ्याकडून स्विकार केला जातो. तेव्हा समाधान वाटते. परंतु जेव्हा स्विकार केला जात नाही. तेव्हाही वाटचाल सुरु ठेवावी लागतेच कारण जीवन हा अखंड प्रवास असतो.

किशोर बियाणी निसर्ग नियम "जून्या गोष्टी काळाच्या ओघात नष्ट करणे, नव्या गोष्टीचा उदय होवू देणे" यानुसार आपल्या व्यवसायाचे प्रशासन करून त्याला जागतीक किर्ती प्राप्त करून दिली.



✓ ६. भैरवनाथ टोंबरे

महाराष्ट्राच्या साखर उद्योगात अत्यंत आदरणीय असे व्यक्तीमत्व म्हणजे भैरवनाथ भगवानराव टोंबरे. 'वी. बी. टोंबरे' या नावाने सर्वपरिचीत आहे. टोंबरे केवळ साखर कारखानादारच नसून साखर कारखान्यातील टाकावू उपउत्पादनाचा उपयोग करून विज निर्मिती केली, वीजनिर्मिती मोठ्या प्रमाणावर होवू लागली म्हणून त्याचा उपयोग करून घेण्यासाठी स्टील निर्मिती, तसेच मळीचा उपयोग करून इथेनॉल या उपउत्पादनाची निर्मिती करतात. ह्या सर्व प्रयत्नाच्या पाठीमागे एकमेव उद्देश म्हणजे शेतकऱ्यांना मिळणाऱ्या उरसाच्या भावात किफायतशीरपणा आणावा.

कॉट्टिक पार्श्वभूमी :-

भैरवनाथ टोंबरे याचा जन्म २४ एप्रिल १९५३ ला रांजणी ता कळंब जि. उस्मानाबाद या उस्मानाबाद, लातूर व बीड जिल्ह्यांच्या सीमेवरील गावी झाला. प्राथमिक शिक्षण गावीच झाले, तर माध्यमिक शिक्षणासाठी त्यांना आजोळी जावे लागले. त्यांनी सोलापूर जिल्ह्यातून दहावीची परिक्षा तिसऱ्या क्रमांकाचे उत्तीर्ण झाले, परंतु आर्थिक अडचणीमुळे इच्छा व पात्रता असूनही वैद्यकीय व अभियांत्रिकीचे शिक्षण घेणे शक्य झाले नाही. त्यांनी पुढील शिक्षण वाणिज्य शाखेत घेवून पदवी प्राप्त केली. शिक्षणासाठी घरून आर्थिक मदत तर घेतली नाहीच, उलट आपणाला मिळणाऱ्या शिष्यवृत्तीतील काही रक्कम घरी आई-वडीलांना मदत म्हणून पाठविली असत. पदवीनंतर, त्यांनी व्यवस्थापन शास्त्रातील एम.बी.ए. ही पदवी मिळविली.

शिक्षण पूर्ण झाल्यानंतर त्यांनी पहिली नौकरी मिळविली ती हिंदूस्थान पेट्रोलियम कंपनीमध्ये. ही नौकरी त्यांनी वर्षभरात सोडून दिली. त्याला दोन गोष्टी कारणीभूत होत्या, पहिले कारण म्हणजे त्याची बदली कलकत्त्यास झाली होती व दुसरी गोष्ट म्हणजे त्यांना या नौकरीतील "कॉर्पोरेट संस्कृती" पसंद येत नव्हती.

दुसरी नौकरी त्यांनी १९७६ साली अंबाजोगाई साखर कारखान्याकडे उप-मुख्य लेखी अधिकारी म्हणून सुरु केली, त्यानंतर त्यांनी अनेक साखर कारखान्यात नौकऱ्या केल्या. त्यात प्रामुख्याने उल्लेख करावा लागतो तो गोदावरी मनार या भास्कराव पाटील खतगावकर, शिवराज पाटील चाकूरकर यांच्या नळेगाव येथील 'जय जवान जय किसान' कारखान्याचा, त्यानंतर त्यांनी मांजरा कारखान्यात व्यवस्थापकीय संचालक म्हणून विज्ञासराव देशमुखांच्या नेतृत्वाखाली १२ ते १५ वर्षे काम केले. त्या ठिकाणी त्यांना संपूर्ण काम करण्याचे स्वतंत्र्य दिले गेले होते, म्हणून त्यांनी अनेक प्रयोग यशस्वीपणे पार पाडले. हा त्याच्या जिवनाला कलाटणी देणारा काळ ठरला. त्यानंतर त्यांनी देशमुखांच्या सांगण्यावरून वैद्यनाथ कारखान्याच्या उभारणीत सहभागी झाले. ह्या कारखान्याला त्यांनी आशिया खंडात मानाचे स्थान मिळवून दिले. चावणी गळीत हंगामातच सुमारे ५ लक्ष टन विक्रीची गाळप केले.

शासनाने १९९८ साली साखर कारखान्यावरील सर्व परवाना प्राप्तीचे निर्बंध उठविले. तेव्हा २०-२२ वर्षे साखर कारखानदारीचा अनुभव प्राप्त केलेले टोंबरे 'खरे अनुभव संपन्न' झाल्यामुळे स्वतः खाजगी क्षेत्रातील साखर कारखाना स्वतःच्या गावी संपन्नपील स्थानापन करण्याचा निर्णय घेवून तो यशस्वी करून दाखविला. उद्योजकीय क्षमता :-

१) लोकसहभागानुसार उद्योग :- खाजगी क्षेत्रातील उद्योगाची उभारणी साधारणतः उद्योजक स्वतः किंवा काही मित्र मंडळीच्या सहकार्याने उभा करतात. परंतु नॉवरल शूगरची उभारणी खाजगी क्षेत्रातील असली, तरी या प्रकल्पाच्या उभारणीत स्थानिक लोकांचा सहभाग उल्लेखण्यासारखा आहे. याविषयी बोलताना टोंबरे मोठ्या अभिमानाने सांगतात की, "लोकांनी उत्स्फूर्त मदत केली, तीन दिवसात ७९ लाखांची रक्कम उभी राहिली. लोकांनी जमिनी दिल्या, रत्रीयांनी मंगळसूत्र विकून भांडवल उभारीत खारीचा वाटा उचलला." लोकांच्या इच्छेमुळे केवळ सहा महिन्यात सहा कोटी रुपये भांडवल उभे राहिले. त्यामुळे कारखाना उभा करणे शक्य झाले.

२) अपारंपारिक जोड व्यवसाय :- व्यवसाय विस्तारासाठी उद्योजक नवीन नवीन उद्योगाची स्थापना करतात, परंतु त्यासाठी पारंपारिक उद्योगाच्या स्थापनेकडेच त्याचा कल असतो.

ठोंबरेनी उद्योग विस्तार करीत असताना 'केवळ व्यवसायात वाढ करणे' हा मर्यादीत उद्दिष्ट ठेवून विस्तार योजना हाती घेतल्या नाहीत. तर साखर उद्योगातील उप उत्पादन वापरून नवीन विस्तारीत उत्पादनाची निर्मिती केली आहे. त्यामुळे ऊस उत्पादक शेतकऱ्यांना त्याच्या ऊसाला 'चांगली किंमत देणे' ही कल्पना त्या पाठीमागे होती. तसेच नवीन उत्पादन निर्मिती करताना नावीन्यपूर्ण कल्पकता अंमलात आणली. ह्याचे उत्तम उदा. म्हणजे पोलाद निर्मिती. त्यांनी सुरुवातीच्या काळात साखर कारखान्यातील बॅगसेसचा वापर करून वीजनिर्मिती केली. मोठ्या प्रमाणावर वीजनिर्मिती होवू लागल्यामुळे तिचा वापर करून पोलाद निर्मिती सुरु केली. विशेष म्हणजे त्यांनी पोलाद निर्मितीसाठी नंतरच्या काळात ऊसाच्या बॅगसेसे ऐवजी शेतकऱ्यांच्या शेतातील टाकाऊ पदार्थ जसे, तूरीच्या तूराट्या, कापसाच्या-पळाट्या, तांदूळाच्या तनीस, इत्यादीचा वीजनिर्मितीसाठी वापर करू लागले. त्यामुळे शेतकऱ्यांच्या टाकाऊ मालाला किंमत मिळू लागली.

३) बाजारपेठ काबीज :- कोणत्याही वस्तू व सेवेची निर्मिती करणे व त्याला उत्तम बाजारपेठ मिळविणे ही दोन प्रमुख कार्ये उद्योगाच्या यशस्वीतेसाठी अत्यावश्यक असतात. त्यातही बाजारपेठवर उत्तम पकड साधणे आजच्या स्पर्धात्मक बाजारपेठेत कठीण गोष्ट समजली जाते.

ठोंबरेनी देशांतर्गत नव्हे, तर अनेक देशात आपली साखर निर्यात करावयास सुरुवात केली आहे. त्याच बरोबर स्टीललाही त्यांनी अत्यल्प कालावधीत उत्तम बाजारपेठ मिळवून दिली. देशांतर्गत बाजारपेठेतील मोठमोठ्या स्टील उत्पादक कंपन्यांना मिश्र धातूचा पुरवठा सुरु केला. त्यात प्रामुख्याने उल्लेखनीय उद्योग समूह म्हणजे एस्सस्स, जिंदादल, विजयनगर स्टील, कल्याणी स्टील, इस्पात, महिन्द्रा, मुकुंद आयरन, इत्यादी आहेत. त्याशिवाय बाजारात मागणी जास्त, पण पुरवठा कमी अशी स्टील उद्योगात परिस्थिती होती, म्हणून या संधीचा फायदा घेण्यासाठी त्यांनी आपल्या उत्पादनाच्या जवळपास ५०% उत्पादन निर्यात करण्याचा निर्णय घेतला. त्यामुळे त्यांनी दक्षिण कोरिया, बेल्जियम, मेक्सिको, दुबई, पाकिस्तान इत्यादी देशांना निर्यात सुरु केली. त्यांनी आंतरराष्ट्रीय बाजारपेठेवरही उत्तम जम बसविला.

४) संकटाला संधी मानणे :- जीवनात सतत समस्या येत असतात. समस्या व संकटाला धैर्याने सामना करणाऱ्या व्यक्तीच यशस्वी जीवन जगतात. त्याचप्रमाणे, उद्योग व व्यवसाय जगतात. प्रत्येक क्षण समस्यामय व संकटप्रस्त असते. म्हणून यशस्वी उद्योजकाला सतत समोर येणाऱ्या संकटावर मात करीत आपल्या उद्योगाला यश शिखरावर घेवून जावे लागते.

बी. बी. ठोंबरेना प्रत्येक संकट एक नवीन संधी घेवून येते असे वाटते. म्हणून ते संकटाला संधी मानतात. सुरुवातीच्या काळात, जेव्हा त्यांनी नॅचरल शूगरचे उत्पादन नुकतेच सुरु केले, तेव्हा सांजणी परिसरात पाण्याची दुर्मिळता शूगरचे उत्पादन नुकतेच सुरु केले, तेव्हा सांजणी परिसरात पाण्याची दुर्मिळता असल्यामुळे साखर कारखान्यासाठी पाणी मिळणे कठीण झाले. काही काळ त्यांनी टॅकरने पाणी आणून कारखाना चालविला, परंतु त्यासाठी मोठ्या प्रमाणावर खर्च करावा लागत असत. त्यांनी ह्या संकटावर मात करण्यासाठी विचार सुरु केला. तेव्हा त्यांच्या लक्षात आले की, ऊसात जवळपास ७० ते ७५% पाणी असते, ते पाणीच साखर कारखान्यात का वापरले जावू नये? असा विचार करून 'त्या' पाण्याचा शोध घेतला व त्यावर प्रक्रिया करून त्याचा कारखान्यासाठी उपयोग सुरु केला. याशिवाय दुसरे उदा. म्हणजे जेव्हा त्यांनी वीजनिर्मिती सुरु केली, तेव्हा त्यांच्या कारखान्यात निर्माण होणारी वीज स्वतःच्या साखर कारखान्यास वापरूनही शिल्लक राहू लागली. म्हणून या अतिरिक्त वीज खरेदीसाठी वीज मंडळाकडे प्रयत्न केला, परंतु तांत्रिक अडचणीमुळे वीज खरेदी करणे शक्य नसल्याचे वीज मंडळाकडून समजले. तेव्हा त्यांनी या अतिरिक्त विजेचा वापर करून स्टील निर्मिती सुरु केली. अशा रितीने आपला नवीन उद्योग एका संकटावर मात करण्यासाठी सुरु केला.

५) वर्षभर चालणारा साखर कारखाना :- शेती संबंधीत कोणत्याही उद्योग शेतीतून मिळणाऱ्या कच्चा माल हंगामी असल्यामुळे त्या हंगामात चालतो. साखर कारखाने कृषी आधारित उद्योग असल्यामुळे ऊस पुरवठा उपलब्ध होईपर्यंत चालविले जातात. म्हणून बिगर हंगाम काळात साखर कारखाने बंद ठेवले जातात. त्यामुळे कामगारांना काम नसतानाही पगार द्यावा लागतोच, कर्जावू घेतलेल्या भांडवलावर वर्षभर व्याज द्यावा लागतो. ह्यावर एन साई कारखान्याने नामी कल्पना शोधली. ब्राझीलमधून कच्ची साखर आयात करून त्यावर ऊसाचा पुरवठा बंद बसलेल्या काळात प्रक्रिया करून पक्की साखर केली जावू लागली. त्यामुळे गुंतवणुकीचा कार्यक्षम वापर होवून कारखाना फायद्यात चालू लागला.



६) **नावीण्यपूर्ण उत्पादन :-** नावीण्य हा उद्योजकाच्या कार्याचा अविभाज्य भाग असतो. नावीण्याचा अवलंब सतत करित राहणारे उद्योजक आपल्या उद्योगाला कल्पनेच्याही पलीकडे यशस्वी करतात. नावीण्याचा अंगीकार सर्वच स्तरातील उद्योजकाला करावा लागतो. केवळ उद्योगाच्या उभारणीच्या, संकटाच्या वेळीच नव्हे, तर सतत नावीण्याचा ध्यास घेतल्यास सर्वप्रकारच्या परिस्थितीतून उद्योगाला यशस्वीरित्या आपली वाटचाल करता येते. नावीण्याची निर्मिती तंत्रज्ञानात बदल करून, व्यवस्थापनात बदल करून, संघटनेत बदल करून इत्यादी अनेक पद्धतीने केला जावू शकतो.

भैरवनाथजी टोंबरेनी सातत्याने नावीण्याचा ध्यास घेवून यशस्वी रावविले आहेत. त्यांनी साखर कारखान्यात आवश्यक पाण्याचा प्रश्न निर्माण झाला, तेव्हा साखरेतील पाणी साखर कारखान्यात वापरण्याची नवीण्यपूर्ण कल्पना रावविली, बॅगसेसचा वापर करून वीज निर्मिती व नंतर बॅगसेसच्या ऐवजी शेतीतील टाकाऊ काडीकचऱ्याचा वापर करून वीज निर्मिती करणे, अतिरिक्त वीजेचा उपयोग करण्यासाठी स्टील निर्मिती, इत्यादी अनेक नावीण्यपूर्ण प्रयोग करून त्याची यशस्वी अंमलबजावणी सुरु केली. त्यानंतर त्यांनी आता गंधकाच्या उपयोगा शिवाय साखर निर्मितीचा प्रयोग सुरु करून तो पण यशस्वी केला आहे.

७) **नैतिकमुल्याची जोपासना :-** उद्योजकांनी प्रचंड नफा त्याच्या उद्योगातून मिळवत असताना अनेक अपप्रवृत्तींचा सहज अवलंब करतात, अशी सध्याच्या उद्योजकांची प्रतिमा सामान्यांच्या समोर आहे. त्याला अनेक सत्प्रवृत्तींचे उद्योजक अपसद आहेत.

एन साई कारखान्याने ही नैतिक मुल्यांचे अधिष्ठान जपले आहे. या संदर्भातील उत्तम उदाहरण म्हणजे कोणताही साखर कारखाना कारखान्यातील मळीपासून मद्याची निर्मिती करतो, त्याचे ते एक उप उत्पादन असतेच. परंतु टोंबरेनी जाणीवपूर्वक त्याच्या साखर कारखान्यातील मळीपासून मद्याची निर्मिती केलेली नाही. या शिवाय कारखाना परिसरात दारू प्यायलाही बंदी घातली आहे. याहीपुढे जावून त्यांनी कारखाना परिसरात सिगारेट व गुट्टा बंदी केली आहे. त्याची स्वतःची राहणी अत्यंत साधी आहे. हा त्याच्या व्यक्तीमत्त्वाचाच भाग आहे.

८) **ग्रामीणा रोजगार निर्मिती :-** भारतासारख्या प्रचंड लोकसंख्येच्या देशात रोजगार निर्मितीची गरज वादातीत आहे. आपल्या देशातील ६५% पेक्षा अधिकलोक कृषीव्यवसायावर आधारीत आहेत. त्याचप्रमाणे कृषी उद्योग व व्यवसायावरही

व्याव प्रमाण लोकांना प्रत्यक्ष व अप्रत्यक्ष रोजगार उपलब्ध होतो. ६५%पेक्षा अधिक लोकसंख्या कृषी व्यवसायाशी निगडित असल्यामुळे ते ग्रामीण भागात राहतात. ग्रामीण भागातील लोकांना रोजगाराच्या संधी अपुऱ्या असल्यामुळे लोक शहरीभागाकडे स्थलांतर करतात. त्यामुळे शहरावर वाढत्या लोकसंख्येमुळे प्राथमिक सुविधा पुरविण्यात मर्यादा पडतात.

एन साईने ग्रामीण कृषी उद्योगाची उभारणी करून ग्रामीण लोकांना ग्रामीण भागातच रोजगार पुरवित आहे. वीज प्रकल्पासाठी लागणारा कचरा गोळा करणे, त्याची वाहतुक करणे, त्याची कुट्टी करणे इत्यादी प्रकारच्या कार्यांच्या माध्यमातून प्रत्येक गावातील सरासरी २० ते २५ लोकांना काम मीळते. त्याशिवाय कारखान्यात कुशल, अकुशल व तांत्रिक कर्मचारी इत्यादी साधारण २०० लोकांना कायम रोजगार पुरविला जातो.

९) **टाकाऊ मालास किंमत :-** शेतकऱ्यांच्या शेतात शेतीमालाच्या उत्पादानंतर शिल्लक राहणारा टाकावू कचऱ्याला किंमत देण्याची नॅचरल शूगर कारखान्याची कल्पना अफलातून म्हणता येईल अशी आहे. म्हणून त्यांनी घोष वाक्यच बनविले आहे. "टाकावूतून टिकावू."

वर्षीक जवळपास १५ कोटी रुपयाचा कचरा शेतकऱ्याकडून खरेदी केला जातो. यासाठी शेतकऱ्याला कोणताच अतिरिक्त खर्च किंवा कष्ट करण्याची आवश्यकता नाही. आजच्या काळात वाढीव शेतमजुरीमुळे शेती किरायातशीर होत नाही, अशी शेतकऱ्याची अवस्था आहे. या टाकावू मालाला किंमत मिळाल्यामुळे शेतकऱ्यांच्या उत्पन्नात भर पडल्यामुळे त्याला विलासा मिळतो.

१०) **वीज हमी व बचत :-** देशात सध्या वीज तुटवडा खूप मोठ्या प्रमाणावर असल्यामुळे भारनियम करावे लागते. गेल्या कित्येक वर्षांपासून भारनियमनामुळे औद्योगिक उत्पादनावर व कृषी क्षेत्राच्या उत्पादनावर प्रतिकूल परिणाम झाला आहे. भारनियम कमी करण्यासाठी गरजेइतकी वीज निर्मिती आवश्यक आहे.

राज्याला भारनियमनापासून कशा रितीने मुक्त करता येते, या संदर्भात सविस्तर अहवालच टोंबरेनी दिलेला आहे. त्यासाठी विक्रेन्नीत पद्धतीने प्रत्येक जिल्ह्यात व प्रत्येक तालुका पातळीवर वीज निर्मितीकरून राज्याला भारनियम मुक्त करता येते. हे आकडेवारीसहीत सिद्ध करून दाखविले आहे. त्याच्या निर्देशानुसार वीज निर्मिती केल्यास ग्रामीण भागाला हमीचा वीज पुरवठा, योग्य दामाने व अखंडीतपणे उपलब्ध होवू शकतो अशी खात्री देतात.

सध्याच्या परिस्थितीत वीज उत्पादन एखाद्या ठिकाणी करून तो राज्यांच्या सर्वच भागात पुरविला जात असल्यामुळे वीज वाहून नेत असताना वीज गळती जवळजवळ ४०% होते असा अनुभव आहे. म्हणून ही वीज गळती विकेंद्रीत वीज उत्पादनामुळे रोखता येते.

११) पर्यावरण संवर्धन :- औद्योगिकरणामुळे पर्यावरणास सतत धोका पोचवला जात आहे. अंतरिकी नैसर्गिक संसाधनाचा वापर करणे, हवा, पाणी, ध्वनी प्रदुषण करणे, इत्यादी कारणामुळे पर्यावरणाचा समतोल सतत ढासळत आहे. औद्योगिकरणामुळे हजारो वर्षे अबाधित असलेले पर्यावरण औद्योगिकरणानंतरच्या काळात अत्यंत इ पाट्याने ऱ्हास पावत आहे. विकासाच्या नावाखाली सर्व देश औद्योगिकरणाची कास घरत आहे. म्हणून विकास का पर्यावरण हा प्रश्न आज उपस्थित झाला आहे.

नॅचरल शूगरने पर्यावरण संवर्धनात आपल्यापरिने खारीचा वाटा उचालण्याचा प्रयत्न केला आहे. त्यासाठी त्यांनी कचऱ्यापासून वीज निर्मिती करून औष्णिक वीज निर्मितीमुळे होणारा पर्यावरणाचा ऱ्हास टाळण्यास सुरु केला आहे. औष्णिक वीज प्रकल्पातून बाहेर पडणारा कार्बनडाय ऑक्साईड ग्रीन हाऊस गॅस इफेक्टला कारणीभूत असतो, तर बायोमासवर चालणारा विद्युत प्रकल्प पर्यावरणाचा मुळीच ऱ्हास करत नाही. या उलट तो पर्यावरणास मदत करतो.

१२) योग्य नियोजन व अचूक जाणीव :- औद्योगिक क्षेत्रातीलच नव्हे तर वैयक्तिक आयुष्यात ही योग्य नियोजनाची आवश्यकता असते, त्यामुळे कार्यसिद्धी प्राप्त होते. अचूक जाणीव योग्य नियोजन करण्यासाठी महत्वाची मदत पुरविते. नियोजन कर्त्याला भविष्यत कोणत्या गोष्टी कसवयाच्या आहेत, त्यासाठी कशाची आवश्यकता आहे, ह्या गोष्टीची अचूक जाणीव असेल, तर योग्य नियोजन करता येते.

एन. साई साखर कारखान्याने भविष्याचा वेध घेवून व अचूक जाणीव असल्यामुळे साखर कारखानदारीत मंदीचा काळा असतानाही गंधक विरहीत साखर किंवा अतिशुद्ध साखरेची निर्मिती करण्याचे योग्य नियोजन करून, तसे उत्पादन बाजारात आणले, त्यामुळे मंदीच्या काळातही आपल्या 'नवीन' साखर निर्यात करून आपल्या कारखान्याचा विकास साधला आहे.

जागतिक बाजारपेठेचा अभ्यास करून गरजेनुसार नवीन साखरेचा पुरवठा केला जातो. जगातील लोकसंख्येच्या ६०% लोक अतिशुद्ध साखर खाण्यासाठी वापरतात, २५% लोक पांढरी साखर वापरतात, तर १५% लोक कच्ची (खांडसरी) साखर वापरतात. या अभ्यासानुसार उत्पादनाचे नियोजन करून त्यानुसार लोकांना साखरेचा पुरवठा केला जातो.

१३) सामाजिक-आर्थिक विकास :- उद्योगांच्या परिसरात कार्यरत असतो त्या परिसरातील सामाजिक आर्थिक परिवर्तनात सतत क्रियाशील असावे लागते. कारण उद्योग हा समाजाचा घटक असतो. म्हणून सामाजिक आर्थिक विकास करण्यात योगदान देणे गरजेचे असते. तसेच समाजाच्या प्रगतीवरच उद्योगाच्या विकासाची गती अवलंबून असते. नॅचरल शूगरच्या माध्यमातून वार्षिक साधारणतः १०० कोटी रुपये ऊस किंमत व मजुरीच्या स्वरूपात परिसरातील लोकांकडे येतो. लोकांना विविध माध्यमातून उत्पन्नाचे साधन प्राप्त झाल्यामुळे लोकांना आर्थिक, सामाजिक, शैक्षणिक, सांस्कृतिक प्रगती साधता आली.

१४) प्रयोगशील उद्योजक :- प्रयोगशील व्यक्ती सतत नवीन नवीन प्रयोगात व्यस्त असते, त्याला चाकोरीबध कामात कधीच रस नसतो. म्हणून अशा व्यक्ती सतत नवीन कल्पना, नवे प्रयोग, नवीन विचार याचा उपयोग करीत असतात. उद्योजकीय क्षेत्रातील व्यक्ती नवीन प्रयोगाचा वापर सतत करतात. अशा प्रयोगातून जरी अनेकदा अपयश पदरी आले, तरी हताश किंवा निराश न होता पुन्हा नवीन प्रयोग हाती घेतला जातो.

भौरवनाथ ठोंबरेनी आपल्या नौकरीच्या कार्यकाळापासूनच नवीन प्रयोगास सुरुवात केली. त्यांनी पहिली नौकरी सोडली. तो एक प्रयोग होता. कारण भारत पेट्रोलियम सारख्या केंद्रशासनाच्या अखत्यारीतील कंपनीची उत्तम नौकरी सोडणे व साखर कारखान्यातील कमी पगाराची, परंतु खूप शिकण्यासारखी नौकरी पत्करली होती. तसेच मांजरा कारखान्यात कामाचे संपुर्ण स्वातंत्र्य मिळाल्यानंतर अनेक नवीन नवीन निर्णय प्रायोगिक तत्वावर घेवून ते यशस्वी करून दाखविले. त्यानंतर एन. साई साखर कारखान्यास, तर त्यांनी प्रयोग करण्याची 'प्रयोगशाळा'च बनवली होती, असे म्हटले तर अतिशयोक्ती ठरणार नाही.

१५) असामान्य कार्य :- समाजात सामाजिक, आर्थिक, राजकीय, इत्यादी अनेक क्षेत्रात असामान्य कार्य करणाऱ्या व्यक्ती कर्तृत्वाचा ठसा उमटवत असतात. अशा असामान्य कार्य करणाऱ्या व्यक्तीमुळेच संबंधीत क्षेत्राचा विकास होत असतो. म्हणून अशा असामान्य कर्तृत्वाच्या व्यक्तीचा व संस्थांचा समाज अवजुन दखल घेते.

ठोंबरेनी आपल्या कारखान्याच्या माध्यमातून अनेक क्षेत्रात सतत भरीव कामगिरी पार-पाडीत आहेत. म्हणून त्यांना व त्यांच्या संस्थेचा अनेक पुरस्कार देवून गौरव करण्यात आलेला आहे. हे पुरस्कार मुख्यतः त्याचा विशेष कार्याची,

त्यांनी साह्य केलेल्या घ्येयाचे व त्यांनी केलेल्या सामाजिक कार्याची देखले घेवून त्यांना देण्यात आलेले आहेत.

त्यांना स्थानिक, विभागीय पातळीवर, राज्यपातळीवरील, राष्ट्रीय पातळीवरीलच नव्हे तर अंतरराष्ट्रीय पातळीवरील अनेक पुरस्कार प्राप्त झालेले आहेत. स्थानिक पातळीवरील पुरस्कारामध्ये वर्ष - २००४ रोटरी अॅवार्ड; लातूर गौरव पुरस्कार; शाम अॅवार्ड; उस्मानाबाद; कसूमताई चव्हाण स्मृती पुरस्कार, नांदेड; इत्यादी आहेत; मराठवाडा उद्योग रत्न अॅवार्ड, औरंगाबाद; वर्ष २००६-०७ व्यवसायीक उत्कर्षता पुरस्कार, पुणे; पुरस्कार प्राप्त झाले आहेत. राज्य पातळीवरील उद्योग भूषण पुरस्कार २०११; कृषी उद्योगरत्न मराठा समाजभूषण पुरस्कार राज्य पातळीवरील पुरस्कार प्राप्त झाले, छत्रपती संभाजी महाराज राष्ट्रीय पुरस्कार व भारतीय उद्योगरत्न अॅवार्ड हे राष्ट्रीय पुरस्कार मिळाले तर आंतरराष्ट्रीय पातळीवरील पुरस्कार उद्योगरत्न अॅवार्ड व इंदिरा गांधी सद्भावना अॅवार्ड प्राप्त झाले.

१६) शाश्वत विकास :- शाश्वत विकासाचा मुळ गाभा म्हणजे आजच्या पिढीतील लोकांना जे उपभोगास मिळते, ते भविष्यातील पिढीस तशाच प्रकारे उपलब्ध असणे. यामध्ये प्रामुख्याने नैसर्गिक संसाधनाचे संवर्धन व पर्यावरणाचा न्हास थांबविणे ह्या दोन गोष्टींना अनन्य साधारण महत्त्व आहे. ह्या माध्यमातून लोकांचे जीवनमान उंचावणे अपेक्षित आहे. जर जीवनमान उंचावता जरी आले नसले, तरी किमान सध्याचा परिस्थित असलेला जीवनस्तर तरी कायम राखावा अशी अपेक्षा आहे.

ठोंबरेनी आपल्या उद्योगाच्याद्वारे सतत नैसर्गिक संसाधनाच्या संवर्धनाचा घ्यास घेवून टाकावू कचऱ्याचा वापर करून वीज निर्मिती सुरु केली त्यामुळे नैसर्गिक संसाधनाच्या संवर्धनासोबतच औष्णिक वीज निर्मितीमुळे हवेत कार्बनडाय ऑक्साईड सोडून पर्यावरणाला जी हानी पोहचविली जाते ती त्यांनी त्याच्या क्षमतेनुसार थांबविली आहे. त्याशिवाय कारखाना परिसरात सामाजिक व शैक्षणिक कार्य सुरु करून लोकांचा सामाजिक व शैक्षणिक विकास करीत आहेत. त्याबरोबरच अनेक पुरक व्यवसाय पुरविले जावून लोकांचे आर्थिक बाजू समर्थ बनवित आहेत. त्यामुळे लोकांचे जीवनमान सतत उंचावण्यास साह्य होत आहे.

बी.बी. ठोंबरेनी 'एन. साई' उद्योगाच्या माध्यमातून कृषी उद्योगात व शेतकऱ्यांच्या जीवनात आर्थिक क्रांती घडवून आणली.



## संदर्भ ग्रंथ

- १) Robert D. Hisrich and others: Entrepreneurship (VI edition), Tata megraw hill publishing co. ltd, New Delhi
- २) Neeta Baporikar: Enterepreneurship Development and Project Management (Text and Cases), Himalaya Publishing House.
- ३) Vasant Desai: Dynamics of entrepreneurial development and management, Himalaya Publishing House.
- ४) Hitesh S.Niramganli: Fundamentals of entrepreneurship (Entrepreneur and entrepreneurship), A.P.H Publishing Corporation. New Delhi.
- ५) प्रभाकर देशमुख : उद्योजकता विकास (संकल्पना आणि व्यवहार), पिंपळापुरे अॅण्ड कंपनी पब्लिशर्स, नागपूर.
- ६) जयंत जोशी : व्यवसायिक उद्योजकता, पिंपळापुरे अॅण्ड कंपनी पब्लिशर्स, नागपूर.
- ७) श्री.वि. कडवेकर, गंगाधर महाम्बरे, रविंद्र कोटावडे: व्यावसायिक उद्योजकता (भाग-१), निराळी प्रकाशन, पुणे, ०२ (जुलै २००७)
- ८) सुधीर सेवेकर:, उद्योजकता संकल्पना आणि प्रेरणा, विद्या बुक्स पब्लिशर्स, औरंगाबाद, (जून २००८).
- ९) सुधीर सेवेकर: उद्योजकता संकल्पना आणि प्रेरणा, पिंपळापुरे अॅण्ड कंपनी पब्लिशर्स, नागपूर (जून २००९).
- १०) गीता पिरामल (अनुवाद अशोक जैन): बिझनेस महाराजे, मेहता पब्लिशिंग हाऊस, सदाशिव पेठ, पुणे, (३० फेब्रुवारी २०००).
- ११) सकाळ, ६ जानेवारी २०१२ (रतन टाटा).
- १२) चारी एस. एन. टक्कार (अनुवादक): ऐसे बोलले बिझनेस गुरु, मॅकमीलन प्रकाशन.