यशाचा मंत्र सांगणारा उद्योजक

प्रसाद घारे
prasad.ghare@gmail.com

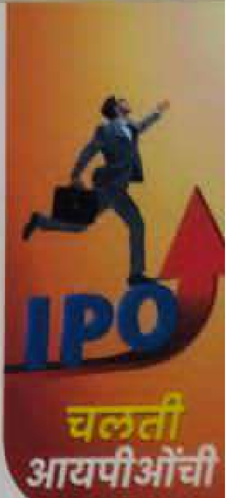
एखादा सिद्धान्त, नियम, तत्त्वज्ञान, थिअरी किंवा फॉर्म्युला याचा एखाद्या उद्योगात, व्यवसायात किंवा व्यक्तिगत उत्कर्षासाठी तंतोतंत वापर केला, की ठराविक उद्दिष्ट किंवा ध्येय गाठता येते आणि यशाची माळ आपोआप गळ्यात पडते. अशा स्वरुपाचे वाक्य आपण अनेकदा ऐकले किंवा वाचले असेल. तुम्ही म्हणाल तुमचे हे म्हणणे आम्हाला समजतंय, कळतंय पण 'वळत' नाही. बरं, तुम्हाला काही सोपी उदाहरणे सांगतो म्हणजे मला नेमके काय सांगायचे/म्हणायचे आहे हे तुम्हाला कळेल आणि वळेलदेखील!

डॉ. धनंजयराव गाडगीळ आणि पद्मश्री विठ्ठलराव विखे पाटील यांनी 'सहकार' या सिद्धान्ताचा प्रत्यक्ष वापर करून देशातील पहिला सहकारी साखर कारखाना अहमदनगर जिल्ह्यातील प्रवरानगर येथे उभारला. त्यानंतर याच सहकाराचा हात धरून महाराष्ट्रात अनेक सहकारी साखर कारखाने, बँका, पतसंस्था, दूध संघ, सूतगिरण्या उभ्या राहिल्या. यामुळेच महाराष्ट्र सुजलाम् सुफलाम् झाला. याच सहकार तत्त्वाचा अंगीकार करून 'अमूल'ने केवळ भारतातच नाही, तर जागतिक पातळीवर भारताचे नाव उंचावले आहे. 'सहकार' या तत्त्वाचा योग्य वापर करून यशस्वी झालेली ही काही उदाहरणे. 'हिट अ बॉल' म्हणजे विकेट न गमावता प्रत्येक चेंडू मारून धावा गोळा करणे हे तत्त्व किंवा सिद्धान्त डोळ्यांसमोर ठेवून सचिन तेंडूलकर सुमारे २५ वर्षे क्रिकेट खेळला आणि आज जगातील सर्वाधिक धावा करणारा जागतिक दर्जाचा फलंदाज म्हणून त्याने आपली ओळख निर्माण केली. त्याच्या याच कामगिरीसाठी भारत सरकारने 'भारतरत्न' देऊन त्याचा गौरव केला.

बांगलादेशमधील गरिबातील गरीब जनतेला कर्जपुरवठा उपलब्ध व्हावा म्हणून डॉ. महंमद युनूस यांनी 'बँकर टू द पुअर' या पुस्तकातून ग्रामीण बँकेची संकल्पना मांडली आणि ती बांगलादेशमध्ये प्रत्यक्षात आणून दाखवली. डॉ. युनूस यांनी केलेल्या या कामगिरीसाठी त्यांना २००६ मध्ये नोबेल पुरस्कार देऊन सन्मानित करण्यात आले. या उदाहरणांवरून आपल्याला लक्षात येईल, की एखादे तत्त्वज्ञान, थिअरी, फॉर्म्युला किंवा सिद्धान्त याचा तंतोतंत वापर केला तर मोठे यश मिळविता येते.

काय आहे 'टीओसी'?

Theory of constraints (TOC) या अशाच एका जगमान्य सिद्धान्ताचा, थिअरीचा लिलया वापर एका अस्सल पुणेकर, मराठी तरुणाने आपल्या उद्योगात केला. या थिअरीच्या साह्याने यशस्वी होता येते, हे त्याने केवळ भारतातील नव्हे, जगभरातील उद्योगजगताला दाखवून दिले. अशा या उद्योजकाचे नाव निरंजन किर्लोस्कर आणि ज्या कंपनीत त्याने या थिअरीचा प्रत्यक्ष वापर



केला त्या कंपनीचे नाव फ्लीटगार्ड फिल्टर्स प्रा. लि. ही कंपनी विविध प्रकारचे फिल्टर बनविणारी भारतातील आघाडीची कंपनी आहे. 'कमिन्स' या जगविख्यात कंपनीच्या माध्यमातून 'फ्लीटगार्ड'ची उत्पादने जगाच्या कानाकोपऱ्यात पाठवली जातात. आज या कंपनीची उलाढाल जवळपास अडीच हजार कोटी रुपये इतकी असून, तिचे ८५ पेक्षा अधिक Original Equipment Manufacturer (OEM म्हणजेच मूळ उत्पादक कंपनी) ग्राहक आहेत. कंपनीची पाच हजारांपेक्षा जास्त लहान-मोठी उत्पादने आहेत. देशभरात २२० डिस्ट्रिब्युटर, तर ३५ हजारांपेक्षा अधिक रिटेलर आहेत. ऐंशी हजारांहून जास्त मेकॅनिक देशभरात कार्यरत आहेत. अशा या कंपनीत २००८ च्या सुमारास निरंजन किर्लोस्कर यांनी TOC या थिअरीचा प्रत्यक्ष वापर करायला सुरुवात केली आणि गेल्या १५ वर्षांत या कंपनीत आमूलाग्र बदल घडवून आणले. त्यांच्या या कामगिरीबद्दल कंपनीला आंतरराष्ट्रीय पातळीवरील TOC Award देऊन गौरवण्यात आले आहे. असा पुरस्कार मिळविणारी ती जगातील एकमेव कंपनी आहे. याचबरोबर अनेक राष्ट्रीय, आंतरराष्ट्रीय पुरस्कार प्राप्त करणारी ही कंपनी इतर कंपन्यांपेक्षा जरा निराळीच आहे.

यशाचे गमक

इस्राईलमधील प्रख्यात लेखक आणि अभ्यासक डॉ. इलियाहू गोल्डरॅट यांनी 'टीओसी' हा सिद्धान्त १९८४ मध्ये प्रथम मांडला. ही एक व्यवस्थापन शैली (Management Philosophy) आहे. 'द गोल' या पुस्तकातून त्यांनी या व्यवस्थापन शैलीचे अतिशय सविस्तर कथन केले आहे. डॉ. गोल्डरॅट यांनी या शैलीचा प्रत्यक्षात उद्योग-व्यवसायात वापर करण्यासाठी स्वतः प्रशिक्षण देण्यास सुरुवात केली. निरंजन किर्लोस्कर यांनी डॉ. गोल्डरॅट यांना प्रत्यक्ष भेटून त्यांच्याशी चर्चा करून या सिद्धान्ताची अतिशय व्यवस्थित माहिती करून घेतली. त्यांना हा सिद्धान्त मनोमन पटला आणि २००८ मध्ये फ्लीटगार्ड फिल्टर्स प्रा. लि. या त्यांच्या कंपनीत या सिद्धान्ताची त्यांनी अंमलबजावणी करण्यास सुरुवात केली. सुरुवातीला त्यांनी सर्व अधिकारीवर्ग आणि कर्मचारी यांना विश्वासात घेतले. त्यांना 'टीओसी' या सिद्धान्ताची व्यवस्थित माहिती करून दिली. याची आपल्या कंपनीत कशा प्रकारे अंमलबजावणी करायची हे समजून सांगितले आणि कामाला सुरुवात झाली. कोणतीही नवी गोष्ट करायची म्हटले, की त्याला विरोध हा होतच असतो. तसेच काहीसे येथेदेखील झाले. पहिले सहा-आठ महिने काही कर्मचारीवर्गाकडून थोडा विरोधी सूर उमटू लागला. त्यांच्याशी चर्चा करून त्यांच्या शंकांचे निरसन करण्यात आले, तर काहींना कामाची ही नवी पद्धत आत्मसात करावीच लागेल, असे स्पष्टपणे सांगावे लागले. हळू हळू ही कामाची पद्धत सर्वांच्या अंगवळणी पडू लागली; तसेच त्याचे सकारात्मक परिणामसुद्धा दिसायला लागले. फ्लीटगार्ड फिल्टर्स प्रा. लि.च्या प्रत्येक विभागात; तसेच सगळ्या उत्पादन प्रकल्पात 'टीओसी' शैलीनुसार व्यवस्थितपणे काम सुरू झाले. केवळ भारतातच नाही तर जगभरातील कंपन्यांचा विचार केला तर संपूर्ण कंपनीसाठी ही कार्यप्रणाली कोणीच वापरलेली नाही. काही मोठ्या कंपन्यांनी त्यांच्या मोजक्या विभागात त्याचा वापर केला आहे. मात्र, फ्लीटगार्ड फिल्टर्स प्रा. लि. ही संपूर्ण कंपनी सध्या 'टीओसी' या सिद्धांतावर कार्यरत आहे, असे निरंजन किर्लोस्कर अभिमानाने सांगत होते, तेव्हा त्यांचा चेहरा अतिशय प्रसन्न दिसत होता.

'टीओसी' या सिद्धान्ताच्या अंमलबजावणीत सर्वप्रथम कंपनीमधील वेगवेगळ्या प्रकारच्या कामांमधील, व्यक्तींमधील, कार्यपद्धतीमधील कच्चे दुवे शोधले जातात आणि त्यानंतर या कच्च्या दुव्यांमधील कमजोरपणा, कुमकुवतपणा दूर करण्याचा प्रयत्न केला जातो. विविध उत्पादनांची निर्मिती करताना कॉस्ट कटिंगपेक्षा उत्पादनवाढीवर लक्ष केंद्रित केले जाते. 'इन्व्हेंन्टरी' म्हणजेच वेगवेगळ्या प्रकारचा मालसाठा आवश्यकतेपेक्षा वाढणार नाही, याची व्यवस्थित काळजी घेतली जाते. कर्मचाऱ्यांना, अधिकाऱ्यांना भरमसाठ 'टार्गेट' न देता दररोज नेमून दिलेले काम होत आहे ना हे बघितले जाते. कंपनीमधील प्रत्येक काम, उत्पादननिर्मिती, विक्री, हिशेब, मनुष्यबळ विकास, दैनंदिन व्यवस्थापन करताना ते ठराविक प्रणाली (Systems) नुसारच केले जाते. अशा वेगवेगळ्या कार्यपद्धतींच्या एकत्रित परिणामातून कंपनी ठराविक उद्दिष्ट, लक्ष्य सहज गाठू शकते, हेच 'टीओसी' या सिद्धान्ताचे गमक आहे.

खरा पुणेकर

फ्लीटगार्ड फिल्टर्स प्रा. लि. या कंपनीची धुरा व्यवस्थापकीय संचालक (एमडी) म्हणून समर्थपणे सांभाळणारे निरंजन किर्लोस्कर हे खरे पुणेकर. त्यांचा जन्म पुण्यातला. त्यांचे शालेय शिक्षण

निरंजन किर्लोस्करांचे क्रिकेट आणि गाणं यावर प्रेम

क्रिकेट या विषयावर निरंजन किर्लोस्कर ते अतिशय मनमोकळ्या गप्पा मारतात. महेंद्रसिंह धोनी हा भारतीय क्रिकेट टीमचा सर्वांत यशस्वी कर्णधार मानला जातो. त्याने संघात Team Sprit निर्माण केल्यानेच भारतीय संघाला जागतिक क्रिकेटमध्ये मानाचे स्थान मिळाले, तसेच काहीसे निरंजन किर्लोस्कर यांचे आहे. त्यांच्या खंबीर नेतृत्त्वामुळेच 'टीओसी' या सिद्धान्तावर काम करणाऱ्या फ्लीटगार्ड फिल्टर्स प्रा. लि.ला जगातील एकमेव कंपनी होण्याचा बहुमान मिळाला आहे. यासाठी कंपनीला आंतरराष्ट्रीय पातळीवरील अनेक सन्मान, पुरस्कार प्राप्त झाले आहेत. प्रसिद्ध कवी मंगेश पाडगावकर यांच्या 'सांगा, कसे जगायचं? कण्हत कण्हत, की गाणं म्हणतं ते तुम्हीच ठरवा.' या कवितेप्रमाणे सतत सकारात्मकतेचे गाणं गाणारा हा उद्योजक कंपनीच्या प्रत्येक कार्यक्रमात स्वतः गातो आणि गाण्यातून सर्वांना आनंदी करण्याचा प्रयत्न करतो, हे त्यांचे वैशिष्ट्य. फुलांसारखं फुलणारा, प्रकाशात उडणारा आणि दुवा देत हसणारा हा उद्योजक तसा विरळाच... त्याच्या भविष्यातील वाटचालीसाठी हार्दिक शुभेच्छा!

फिल्टर क्षेत्रात ७०-७५ टक्के वाटा

फ्लीटगार्ड फिल्टर्स प्रा. लि.चे वैशिष्ट्य असे, की आम्ही आमच्या कर्मचारी, अधिकारीवर्गाला विक्रीचे उद्दिष्ट कधीच देत नाही. ३०-३१ मार्च आणि १-२ एप्रिल या दिवशी उद्योगजगतातील असंख्य माणसं विक्रीउद्दिष्ट पूर्ण करण्यासाठी धावपळ करीत असतात. आम्ही या दिवसात कॉन्फरन्स आयोजित करतो आणि कंपनीची नव्या वर्षाची उद्दिष्ट ठरवून टाकतो. आमच्या कंपनीत कामाचा ताण फारसा नसतो. नेमून दिलेले रोजचे काम कर्मचारी, अधिकारीवर्ग अतिशय निगुतीने करतात. उत्पादनाची गुणवत्ता, दर्जा, ग्राहक समाधान आणि दिलेली वेळ पाळणे याला आम्ही प्राधान्य देतो. एक टीम म्हणून एकत्रित काम केल्याने फिल्टर्स क्षेत्रात आमचा वाटा (Market share) आज जवळपास ७०-७५ टक्के झाला आहे, असे सांगताना निरंजन किर्लोस्कर म्हणाले, 'आम्ही शक्यतो आमच्या कर्मचाऱ्यांना कामावरून काढत नाही. एखाद्याने काही अनैतिक गोष्टी केल्या, तरच कारवाई करतो. यामुळेच गेली अनेक वर्षे आमचे कर्मचारी आमच्याबरोबर काम करताना दिसतात. आपत्कालीन परिस्थितीचा विचार करून कर्मचाऱ्यांसाठीचा एक फंड आम्ही तयार केला आहे, त्याला शक्यतो हात लावत नाही. यामुळेच कोविड महासाथीच्या काळात आम्ही कोणाचे पगार कमी केले नाहीत; तसेच कोणाला काढले नाही. गुणवत्तापूर्ण दर्जेदार उत्पादनांच्या निर्मितीबरोबरच समाधानी ग्राहक याला आम्ही सर्वोच्च प्राधान्य देण्याचा कायम प्रयत्न करतो. त्यामुळेच 'टीओसी' या व्यवस्थापन शैलीनुसार काम करणारी जगातील एकमेव कंपनी असा नावलौकिक आम्ही मिळविला आहे. याचे श्रेय आमच्या १५०० पेक्षा जास्त कर्मचारीवर्गाला द्यावे लागेल, असे निरंजन किर्लोस्कर यांनी सांगितले.

कर्नाटक हायस्कूलमध्ये झाले. बृहन्महाराष्ट्र कॉलेज ऑफ कॉमर्स (बीएमसीसी) या प्रसिद्ध महाविद्यालयातून त्यांनी बी.कॉम. ही पदवी संपादन केली. त्यानंतर कायद्याचा अभ्यास करण्यासाठी ते मुंबईला गेले. कायद्याची पदवी घेतल्यावर काही वर्षे विविध कंपन्यांमध्ये त्यांनी काम केले. काही वर्षे मुंबई उच्च न्यायालयात प्रत्यक्ष वकिलीचा अनुभव घेतला. १९९७-९८ मध्ये फ्लीटगार्ड फिल्टर्स प्रा. लि. या कंपनीत इंटर्न म्हणून ते दाखल झाले. कंपनीचे कामकाज कसे चालते हे पाहता यावे हा त्यांचा मुख्य उद्देश होता. कायद्याचा अभ्यास चालू असल्याने ट्रेडमार्क कायदे, आयात व निर्यातीबाबतचे कायदे, कंपनी लॉ; तसेच अन्य कायदे यांचा कंपनीच्या कामकाजात प्रत्यक्ष वापर कसा केला जातो, हा अनुभव त्यांना घेता आला. त्यावेळेस कंपनीचा आकार आणि व्यवसाय लहान होता. सहा-आठ महिने काम केल्यावर त्यांना कामाची गोडी लागली. १९९०-९१ मध्ये भारताने खासगीकरण, उदारीकरण आणि जागतिकीकरण (खाउजा) याचा स्वीकार केल्यामुळे भारतीय बाजारपेठ खासगी, परदेशी तसेच आंतरराष्ट्रीय कंपन्यासाठी खुली झाली. याचा सकारात्मक परिणाम भारतीय कंपन्यांवर झाला. स्पर्धा वाढली तशीच गुणवत्ता, नवनवीन तंत्रज्ञान, संशोधन याला चालना मिळाली. याचा फ्लीटगार्ड फिल्टर्स प्रा. लि. या कंपनीला फायदा झाला. कंपनीची उलाढाल वाढू लागली. भारताबरोबरच आंतरराष्ट्रीय बाजारात व्यवसाय वाढू लागला. कमिन्स या आंतरराष्ट्रीय कंपनीच्या माध्यमातून 'फ्लीटगार्ड'ची उत्पादने जगभरात वापरली जावू लागली.

फ्लीटगार्ड फिल्टर्स प्रा. लि. या कंपनीचे दैनंदिन कामकाज २००७ पर्यंत जुन्या पद्धतीनुसार सुरु होते. २००८-२००९ या काळात निरंजन किर्लोस्कर बार्सिलोनामधील एका आंतरराष्ट्रीय परिषदेत सहभागी झाले होते. तेव्हा त्यांना Theory of Constraints (TOC) या नव्या व्यवस्थापन शैलीचा परिचय झाला. याचे जनक डॉ. गोल्डरॅट यांची भेट झाली. त्याच्याशी सविस्तर चर्चा झाली. २००९ या वर्षात एका रात्रीत फ्लीटगार्ड फिल्टर्स प्रा. लि.मध्ये 'टीओसी'नुसार कामास सुरुवात झाली. गेली पंधरा वर्षे निरंजन किर्लोस्कर यांच्या खंबीर नेतृत्वाखालील ही कंपनी यशाच्या एक एक पायऱ्या पार करीत पुढे चालली आहे. आज भारतात; तसेच परदेशात फिल्टर्स म्हटले, की फ्लीटगार्ड फिल्टर्स प्रा. लि. या कंपनीचे नाव घेतले जाते. हा नावलौकिक प्राप्त करण्यात कंपनीचे कर्मचारी, अधिकारीवर्ग आणि व्यवस्थापन यांचा मोलाचा वाटा आहे, असे निरंजन किर्लोस्कर आवर्जून सांगतात.

वाटचाल

फ्लीटगार्ड फिल्टर्स प्रा. लि. या कंपनीचे आज पुणे, जमशेदपूर, होसूर, सितारगंज, धारवाड या ठिकाणी सहा उत्पादन प्रकल्प कार्यरत आहेत. जमशेदपूर येथे आणखी एक उत्पादन प्रकल्प नुकताच सुरू झाला आहे. कंपनीत तयार होणाऱ्या पाच हजार प्रकारच्या (फिल्टर्स) उत्पादनांपैकी कोणतेही फिल्टर भारतात २४ तासांत उपलब्ध करून दिले जातात. अशी मजबूत वितरणव्यवस्था कंपनीने उभारली आहे. यामुळे 'इन्व्हेंटरी' जवळपास शून्य राहणे शक्य झाले आहे. मागणीचा सर्वांगीण विचार करून उत्पादन केले जात असल्याने कमी किंवा अतिरिक्त उत्पादन होत नाही. म्हणूनच टार्गेट (उद्दिष्ट) गाठण्यासाठी या कंपनीत अजिबात पळापळ बघायला मिळत नाही. सिस्टीम्सनुसार शिस्तबद्ध काम करणे याला प्राधान्य असल्याने कंपनीत प्रत्येक जण अतिशय शांतपणे काम करताना दिसतो. नवे तंत्रज्ञान विकत घेता येते; पण चांगले गुणवत्तापूर्ण मनुष्यबळ हे टिकवून ठेवावे लागते. म्हणूनच येथे नवीन चुका करायला हरकत नसते. मात्र, एकच चूक परत करायची नाही हे कर्मचारी कायम ध्यानात ठेवतो. यामुळेच फिल्टर्स क्षेत्रात फ्लीटगार्ड फिल्टर्स प्रा. लि. या कंपनीचे नाव देशभरात; तसेच जागतिक पातळीवर आदराने घेतले जाते.

(लेखक पुणेस्थित मुक्त पत्रकार आहेत.
९३७३००५४४८)