

'दे आसरा फाउंडेशन' वर्षपूर्ती
पहिलं पाऊल
यशाची चाहूल

यशस्वी उद्योजक

वर्ष २ | अंक ०२ | फेब्रुवारी २०१६ | पाने ७६ | किंमत रु.५०/-



टर्न अराऊंड स्टोरी
फिनिक्स पक्ष्याप्रमाणे नाट्यमय झेप
जैन इरिगेशन सिस्टीम्स



अतुल कहाते akahate@gmail.com

शून्यातून शंभराकडे जाणारा प्रवास खडतर असला तरी सुखावह असतो; पण शंभराकडून पुन्हा शून्याकडे अधोगती सुरू झाली तर ती घसरण क्लेशदायक तर असतेच पण सहन न होणारीही असते. या काळात होणारी कंपनीची आर्थिक हानी आणि समाजातली मानहानी उद्योजकाला पुरतं खचवून टाकते. पण त्याही स्थितीत न खचता जे हिमतीनं वाटचाल करतात आणि पुन्हा यशाच्या शिखरावर पोचतात, तेच उद्योजक 'बाजीगर' ठरतात. 'टर्न अराऊंड' स्टोरींचे तेच 'नायक' असतात. अशा 'उद्योगनायकां'च्या नाट्यमय आणि प्रेरणादायी कहाण्या कथन करणारं हे नवं कोरं सदर ...

फिनिक्स पक्ष्याप्रमाणे नाट्यमय झेप जैन इरिगेशन सिस्टीम्स



उद्योजकाची जडणघडण, त्याचा परिसर, त्याला आजूबाजूला दिसत असलेली परिस्थिती, त्याचं बाजारपेठेविषयीचं आकलन, त्याची धोके पत्करण्याची तयारी, त्याला इतरांकडून मिळत असलेला पाठिंबा, अशा अनेक गोष्टींवर त्याचा उद्योग सुरू करण्याचा निर्णय अवलंबून असतो. हळूहळू यश मिळायला लागल्यावर उद्योजकाला आपलं मूळ क्षेत्र सोडून इतर क्षेत्रांमध्येसुद्धा पडावंसं वाटतं. अशा प्रकारे आपल्या उद्योगाचा आवाका वाढवणं सोपं नसतं. काहीजणांना यात अफाट यश मिळतं तर काहीजण या निर्णयामुळे प्रचंड अडचणीत सापडतात. अशाच प्रकारे अडचणीत सापडून पुन्हा यशाची भरारी घेतलेल्या जैन इरिगेशन सिस्टीम्सची उत्कंठावर्धक गोष्ट.

THE ECONOMIC TIMES

'आमच्या उद्योगाच्या स्थापनेनंतर प्रथमच आमची कामगिरी खराब झाल्यामुळे मला खूप वाईट वाटतं आहे ... आमच्या मूळ उद्योगाकडे दुर्लक्ष करून आम्ही अर्थकारण, माहिती तंत्रज्ञान, ब्रॅन्डाईट यांसारख्या क्षेत्रांमध्ये शिरलो ... यात आमचं आर्थिक नुकसान तर झालंच, पण याखेरीज आमचा नाबलौकिकसुद्धा आम्ही काही प्रमाणात गमावला आहे ... म्हणूनच या सगळ्या घटनाक्रमाची जबाबदारी माझी आहे हे जाहीररित्या सांगणं, माझे काही अंदाज चुकले असल्याची कबुली देणं आणि यासाठी माफी मागणं ही माझी कर्तव्यं समजतो ...'

२६ नोव्हेंबर १९९७ या दिवशी 'इकॉनॉमिक टाइम्स' या भारतामधल्या उद्योग आणि अर्थकारण यांच्याशी संबंधित असलेल्या आघाडीच्या वर्तमानपत्राच्या मुखपृष्ठावर एक अर्धपान जाहिरात वाचकांचं लक्ष वेधून घेत होती. त्यामधला मजकूर वर नमूद केल्याप्रमाणे होता. आपल्या निर्णयांमुळे मिळालेल्या यशाची शाबासकी स्वतःच्या पाठीवर घेण्यासाठी आणि अपयशाची जबाबदारी इतरांवर ढकलून देण्यासाठी उतावीळ असलेले लोक आपण सगळीकडे बघतो. उद्योग क्षेत्रामध्ये तर मोठ्या प्रमाणावर आपल्याला अशाच प्रकारचे लोक दिसून येतात. या पार्श्वभूमीवर आपण मोठ्या चुका केल्यामुळे आपल्या हातून कंपनीचं मोठं नुकसान झालं असल्याची कबुली देण्याचा निर्व्याजपणा किती उद्योजकांमध्ये आढळेल? अशा अत्यंत मोजक्या लोकांपैकी एक म्हणून 'जैन इरिगेशन सिस्टीम्स'च्या भंवरलाल जैन या संस्थापकांचं नाव आपण या जाहिरातीच्या आधारे निश्चितच घेऊ शकतो. कहर म्हणजे जैन यांनी अशा प्रकारची जाहिरात इकॉनॉमिक टाइम्सच्या पहिल्या पानावर देण्याचा निर्णय घेतला तेव्हा त्यांच्या बहुतेक सगळ्या सहकाऱ्यांनी त्यांना साफ विरोध केला आणि अशी जाहिरात देण्यापासून त्यांना परावृत्त करण्याचा प्रयत्न केला. जैन यांना मात्र ते अजिबातच मान्य झालं नाही. आपण आपलं मन साफ ठेवण्यासाठी आणि आपल्या हृदयावरचं ओझं हलकं करण्यासाठी सरळ जाहीर माफी मागून मोकळं व्हावं असं त्यांचं मत होतं. या जाहिरातीमुळे जैन यांचे विरोधकसुद्धा थक्क झाले आणि अक्षरशः शत्रूलाही आपलंसं करण्याचा चमत्कार जैन यांनी करून दाखवला.

जळगाव परिसरात अनेक शेतकरी पाणीपुरवठ्यामधल्या अनियमिततेमुळे पार देशोधडीला लागले होते. पाणी मिळालंच तर ते अचानकपणे इतकं असायचं की त्या पाण्याचं काय करायचं हा प्रश्न त्यांच्यासमोर यायचा. अर्थातच हे अपवादानंच घडायचं. बहुतेक वेळा पाण्याअभावी त्यांची पिकं कोरडी पडून जळून जायची. हे नेहमीच बघणाऱ्या भंवरलाल ऊर्फ 'भाऊ' जैन यांच्यासमोर शिक्षणानंतर लगेचच वयाच्या तेविसाव्या वर्षी उपजिल्हाधिकारी बनण्याची संधी चालून आली असतानासुद्धा

शेतीशी संबंधित असलेला उद्योग सुरू करण्याचा विचार त्यांच्या डोक्यात आधीपासूनच होता. यामुळे त्यांनी चक्क या संधीला नकार दिला. सगळ्यांनी त्यांना अर्थातच पार मूर्खात काढलं. मस्तपैकी दणदणीत पगार घ्यायचा, सरकारी गाडी-बंगला आणि इतर सुविधा वापरायच्या आणि शिवाय मोठा अधिकारी म्हणून सगळ्यांकडून मानसन्मान स्वीकारायचा; हे सगळं सोडून वेड्यासारखं स्वतःचा उद्योग कसला काढायचा, असं जवळपास सगळेच जण भाऊंना म्हणाले. अगदी व्यवसायच करायचा तर निदान कपड्यांचा किंवा धान्यविक्रीचा आपला पिढीजात व्यवसाय तरी त्यांनी करावा असा सुझसल्ला इतरांनी दिला. एकानं बांधकाम क्षेत्रात 'खरी कमाई' करण्याचा बहुमोल सल्ला भाऊंना दिला. या सल्ल्यांनी भाऊ इतके गोंधळून गेले, की त्यांनी आपलं शिक्षण बाजूला ठेवलं आणि चक्क ज्योतिष्याच्या सल्ल्याचा आधार घेतला. ज्योतिष्यानं जमीन, तेल किंवा धातू यांच्यापैकी कशात तरी भाऊंना यश लाभेल, असं सांगून त्यांना अजूनच गोंधळात टाकलं. आपण हात दाखवून अवलक्षण करून घेतल्याची जाणीव झाल्यामुळे भाऊंनी ज्योतिष्याला तसं स्पष्टपणे सुनावलं. आणि नेमक्या त्याच सुमाराला बर्टन ब्रॅली याची यशासंबंधीची एक कविता त्यांच्या वाचनात आली. कधी कुठला प्रसंग आपलं आयुष्य घडवू शकेल हे सांगता येत नाही असं म्हणतात; याचं हे चपखल उदाहरण ठरवलं. या कवितेनं भाऊंना प्रचंड आत्मविश्वास दिला. या कवितेमधल्या दोन ओळींना ते आपल्या आयुष्यातल्या यशस्वी प्रवासाचं श्रेय देतात.

Serving and striving through strain and stress,
Doing your noblest, that is success.

सतत कष्ट, परिस्थितीशी झगडा, झटपट कमाई करण्याची संधी नाकारणं आणि इतरांनाही उभं करू शकेल अशा प्रकारचा उद्योग उभा करण्याचं स्वप्न भाऊंनी उराशी बाळगलं. उद्योग हा बहुतेक वेळा छोट्या प्रमाणावर तर सुरू होतोच, पण शिवाय तो एकाच प्रकारच्या वस्तूची निर्मिती करण्यासाठीचा किंवा एकाच प्रकारची सेवा पुरवण्यासाठीचा असतो. उद्योजकाची



आपल्या भागातल्या शेतकऱ्यांना ठराविक प्रमाणात नियमितपणे पाणीपुरवठा करता यावा यासाठी ठिबक सिंचनाचं तंत्रज्ञान भाऊंच्या कंपनीनं उभं केलं.

बघता बघता शेतकरीवर्गाचा मुख्य प्रश्न सोडवण्यात या तंत्रज्ञानानं मोठा हातभार लावला. भारतात एकंदर ३० कोटी एकर भागात शेती आहे, त्यापैकी निम्म्या शेतीला जवळपास कधीच म्हणावा तसा पाणीपुरवठा होत नाही. यावर उपाय शोधून काढण्याचा भाऊंनी चंग बांधला.

बघता बघता भारतामधल्या ४० लाख एकर जमिनीला ठिबक सिंचन तंत्रज्ञानाचं वरदान लाभलं जात असताना त्यामधला निम्मा हिस्सा भाऊंच्या कंपनीकडे आला.

जडणघडण, त्याचा परिसर, त्याला आजूबाजूला दिसत असलेली परिस्थिती, त्याचं बाजारपेठेविषयीचं आकलन, त्याची धोके पत्करण्याची तयारी, त्याला इतरांकडून मिळत असलेला पाठिंबा, अशा अनेक गोष्टींवर त्याचा उद्योग सुरू करण्याचा निर्णय अवलंबून असतो. हळूहळू यश मिळायला लागल्यावर उद्योजकाला आपलं मूळ क्षेत्र सोडून इतर क्षेत्रांमध्येसुद्धा पडावंसं वाटतं. अशा प्रकारे आपल्या उद्योगाचा आवाका वाढवणं सोपं नसतं. काहीजणांना यात अफाट यश मिळतं, तर काही जण या निर्णयामुळे प्रचंड अडचणीत सापडतात. साहजिकच उद्योजकानं आपल्या मूळ क्षेत्राशी किंवा कौशल्याशी, म्हणजेच 'कोअर कॉम्पिटन्सी'शी एकनिष्ठ राहावं का त्यानं इतर क्षेत्रांमध्येही हातपाय मारून पाहावेत याविषयी मतांतरं आहेत. बहुतेक वेळी आपल्या मूळ क्षेत्रापुरतीच आपली झेप मर्यादित ठेवण्याचा निर्णय यशस्वी ठरत असल्याचं आढळून आलं आहे. अशाच एका घटनाक्रमामधली 'जैन इरिगेशन'च्या वाट्याला आलेली नाट्यमयता निव्वळ अनुभवण्यासारखी आहे.

शेअर बाजाराची एकदम लाडकी असल्यामुळे एका कंपनीच्या एका शेअरचा भाव १९९४ साली ४५० रुपयांवर जातो काय आणि सहाच वर्षांनी तो थेट ९ रुपयांवर उतरतो काय! सगळीकडे जोरदार प्रशंसा होत असलेल्या कंपनीच्या यशाला अचानकपणे ओहोटी लागते काय! नफा मिळवणारी ही कंपनी

अचानकपणे वर्षाकाठी चार कोटी डॉलर्सचा तोटा सहन करण्याच्या मानहानीला सामोरी जाते काय आणि बँकांनी दिलेल्या कर्जाचे हप्ते चुकवणंही कंपनीला शक्य होत नाही काय! यामुळे कच्चा माल खरेदी करणं, कर्मचाऱ्यांचे पगार देणं अशा दैनंदिन व्यवहारांमधल्या गोष्टीसुद्धा अशक्य होऊन बसतात काय! सगळा प्रकारच अत्यंत निराशाजनक होऊन बसतो आणि या खोल गर्तेतून कसं बाहेर पडायचं हे समजेनासं होतं. अनेक उद्योजकांना या घटनाक्रमाचा सामना करावा लागला आहे. सगळं ठीकठाक सुरू असताना वेगानं कंपनी दारुण अवस्थेत जाऊन पोहोचली असल्याचं आणि कर्जदारांनी कर्जवसुलीसाठी आपल्याला न्यायालयात खेचल्याचं दृश्य हाताशपणे स्वतःच्या नजरेसमोर घडत असल्याची दाहकता त्यांना सहन करावी लागली आहे. यशाचं शिखर पाहिलेल्या 'जैन इरिगेशन सिस्टीम्स'ला या दाहक अनुभवालाही सामोरं जावं लागलं.

आपल्या भागातल्या शेतकऱ्यांना ठराविक प्रमाणात नियमितपणे पाणीपुरवठा करता यावा यासाठी ठिबक सिंचनाचं तंत्रज्ञान भाऊंच्या कंपनीनं उभं केलं. बघताबघता शेतकरी वर्गाचा मुख्य प्रश्न सोडवण्यात या तंत्रज्ञानानं मोठा हातभार लावला. भारतात एकंदर ३० कोटी एकर भागात शेती आहे, त्यापैकी निम्म्या शेतीला जवळपास कधीच म्हणावा तसा पाणीपुरवठा होत नाही. यावर उपाय शोधून काढण्याचा भाऊंनी चंग बांधला. बघता बघता भारतामधल्या ४० लाख एकर जमिनीला ठिबक सिंचन तंत्रज्ञानाचं वरदान लाभलं जात असताना त्यामधला निम्मा हिस्सा भाऊंच्या कंपनीकडे आला. नेटाफिम या इस्रायली कंपनीचा या तंत्रज्ञानावर वरचष्मा असूनही जैन इरिगेशन कंपनीनं भारतीय शेतकऱ्यांच्या मनात विश्वास निर्माण केला. हजारो शेतकऱ्यांची नशिबं यामुळे खुलली, त्याचबरोबर जैन इरिगेशन कंपनीचीही भरभराट होत गेली. आता आपण कृषी उद्योगामध्ये आणखी पुढे जायचं का इतर क्षेत्रांमध्येही शिरायचं याविषयी भाऊंच्या मनात संभ्रम निर्माण झाला. एकीकडे आपण याच उद्योगात आणखी काय करता येईल यावर लक्ष केंद्रित करावं असं त्यांचं मन सांगत होतं. दुसरीकडे मात्र आपण वेगानं प्रगती साधण्यासाठी इतर क्षेत्रांमध्येही घुसलं पाहिजे असं त्यांना वाटत होतं. सुरुवातीला ठिबक सिंचन पंप आणि पाणीपुरवठा यंत्रणा यांच्याखेरीज खतं, पीव्हीसी पाइप, ट्रॅक्टरसंचं वितरण, प्लास्टिकची शेतीपूरक उत्पादनं, अन्नप्रक्रिया तंत्रज्ञान, सौरऊर्जेचा वापर पाणी तापवण्यासाठी शक्य करणारी यंत्रणा अशा आपल्या मूळ उद्योगाशी संलग्न कामांमध्येच कंपनी शिरली. त्यानंतर मात्र भाऊंनी शेतीशी संबंधित नसलेल्या क्षेत्रांमध्येही शिरायचं ठरवलं.

कंपनीचा आवाका वाढवायचा तर त्यासाठी भांडवल हवं. भारतामधला शेअरबाजार तर तेव्हा तसा बाल्यावस्थेतच होता. कर्ज काढणं आणि बाँड्स विकून पैसे उभे करणं याखेरीज भाऊंनी लक्झमर्बाग्या शेअरबाजारात शिरून तीन कोटी डॉलर्स गुंतवणूकदारांकडून गोळा केले. हे अतिरिक्त भांडवल त्यांनी बँकिंग, ग्रॅनाइट, सॉफ्टवेअर आणि दूरसंचार या क्षेत्रांमधल्या प्रवेशासाठी वापरलं. मोठ्या आत्मविश्वासानं भाऊंनी या क्षेत्रांमधल्या वाटचालीसाठी पावलं टाकली. सुरुवातीला यात थोडंफार यश मिळण्याची पुसटशी चिन्हं दिसली, तरी लवकरच आपला हा निर्णय साफ चुकल्याची त्यांना जाणीव झाली. १९९७ सालीच भाऊंनी इकॉनॉमिक टाइम्समधल्या जाहिरातीत याची जाहीर कबुली दिली असली तरी थेट २००२ सालापर्यंत कंपनीची अधोगती सुरुच राहिली. आता आपल्याकडे नवं भांडवल आलं नाही तर आपण पार देशोडहीला लागू याची जाणीव झाल्यामुळे भाऊंनी युद्धपातळीवर गुंतवणूकदारांचा शोध घेतला. अखेर टेक्सस पॅसिफिक ग्रुपच्या अॅक्झा फंड योजनेनं जैन इरिगेशन कंपनीचा ४९% हिस्सा ४.४० कोटी डॉलर्सना म्हणजे तेव्हाच्या १८३ कोटी रुपयांना विकत घेतला. म्हणजेच जैन इरिगेशन कंपनीचं बाजारमूल्य अजूनही साधारण १० कोटी डॉलर्स म्हणजे ४१५ कोटी रुपये एवढं होतं. भाऊ आणि त्यांचे कुटुंबीय यांचा कंपनीच्या शेअर्समधला हिस्सा ७०% इतक्या मोठ्या आकड्यावरून एकदम ३०% इतका खाली घसरला. कंपनीच्या संचालक मंडळातही अॅक्झा फंडाचे चार सदस्य आले.

या अॅक्झा फंडनं जैन इरिगेशनमध्ये गुंतवणूक करण्यापूर्वी अशाच प्रकारच्या तब्बल ३० कंपन्यांचा अभ्यास केला होता. अखेर त्यांनी जैन इरिगेशनची निवड केली. यामागचं कारण म्हणजे भाऊ आणि त्यांचे कुटुंबीय आपली कंपनी वाचवण्यासाठी आणि पुन्हा रुळावर आणण्यासाठी किती आतुर होते आणि प्रामाणिकपणे यासाठी झटत होते हे बघून आपण खूष झालो असं अॅक्झावाल्यांनी नंतर सांगितलं. या नव्या गुंतवणुकीमुळे जैन इरिगेशननं तोट्यात असलेले विभाग आणि आपल्या मूळ उद्योगाशी संबंधित नसलेले व्यवसाय बंद करून टाकले. बँकांना असलेली देणी वाटाघाटी करून फेडून टाकली. अॅक्झा फंडनं केलेली गुंतवणूक फळाला आली. तीनच वर्षांमध्ये अॅक्झा फंडाला आपल्या मूळ गुंतवणुकीच्या दुप्पट रक्कम मिळाली. आपला हिस्सा नव्या गुंतवणूकदारांना विकून अॅक्झा फंड मोकळा झाला. या तीन वर्षांच्या काळात जैन इरिगेशन कंपनीचं बाजारमूल्य १० कोटी डॉलर्सवरून थेट १०० कोटी डॉलर्सवर जाऊन पोहोचलं. एका शेअरचा भाव १६० रुपयांवर गेला.

अर्थातच या समरप्रसंगातून जाताना आपण अनेक धडे शिकलो असल्याचं भाऊंनी नमूद केलं. आपलं आर्थिक नुकसान झालं तरी बेहतर; पण आपण या नुकसानीतून बाहेर येण्यासाठी काय केलं हे कधीच विसरून चालणार नाही, असं ते म्हणाले. इतकी वर्षे आपण 'नफा' ही गोष्ट दुय्यम मानत असलो, तरी निव्वळ उदात्त हेतू मनाशी बाळगून चालणार नसल्याची खूणगाठही त्यांनी मनाशी बांधली. कंपनीच्या उद्दिष्टांच्या यादीत रास्त नफा कमावण्यासंबंधीच्या वाक्याची भर टाकण्यात आली. तरीसुद्धा भाऊंना कुठल्याही परिस्थितीत नफा कमावण्यासाठी धडपडणं अजिबातच मान्य नाही. त्यांच्या कंपनीच्या संचालक मंडळामध्ये भारतीय आर्थिक बाजारांचं नियमन करणाऱ्या 'सेबी'चे माजी अध्यक्ष डी. आर. मेहतासुद्धा आहेत. जैन इरिगेशन कंपनीच्या एका बैठकीदरम्यान कंपनीला नुकसान होत असूनसुद्धा शेतकरी खूपच अडचणीत असल्यामुळे आपण आपल्या कंपनीला विक्रीतून मिळणाऱ्या वाट्यामध्ये घट करण्याचा मुद्दा भाऊंनी काढला तेव्हा मेहता अवाकच झाले.

या अॅक्झा फंडनं जैन इरिगेशनमध्ये गुंतवणूक करण्यापूर्वी अशाच प्रकारच्या तब्बल ३० कंपन्यांचा अभ्यास केला होता. अखेर त्यांनी जैन इरिगेशनची निवड केली. यामागचं कारण म्हणजे भाऊ आणि त्यांचे कुटुंबीय आपली कंपनी वाचवण्यासाठी आणि पुन्हा रुळावर आणण्यासाठी किती आतुर होते आणि प्रामाणिकपणे यासाठी झटत होते हे बघून आपण खूष झालो असं अॅक्झावाल्यांनी नंतर सांगितलं. या नव्या गुंतवणुकीमुळे जैन इरिगेशननं तोट्यात असलेले विभाग आणि आपल्या मूळ उद्योगाशी संबंधित नसलेले व्यवसाय बंद करून टाकले.

२०१५ साली जैन इरिगेशन कंपनीचं एकंदर बाजारमूल्य ३८०० कोटी रुपयांचं झालं. ठिबक सिंचनामधल्या यशाखेरीज आंब्याशी संबंधित असलेल्या उत्पादनामध्येही कंपनीनं जोरदार मुसंडी मारली. आता कंपनीचा शेअर ६५ रुपयांच्या आसपास आहे. आपली कुवत नसताना किंवा तशा प्रकारचे सहकारी आपल्याकडे नसताना विनाकारण वेगानं मोठं होण्यासाठीची महत्त्वाकांक्षी झेप घेणं आपल्याला गोत्यात आणू शकतं याचं मूर्तिमंत उदाहरण म्हणून जैन इरिगेशन कंपनीकडे बघता येईल. त्याहून महत्त्वाचं म्हणजे आपल्या हातून झालेल्या घोडचुकांचा आधी स्वतः स्वीकार करणं आणि आपल्या मनानं या चुका कबूल करताच त्यांची जाहीर कबुली देत त्यातून मार्ग काढण्यासाठी प्रामाणिकपणे प्रयत्न करणं आणि मानवतावाद नजरेसमोर ठेवणं प्रत्येक उद्योजकाच्या दृष्टीनं किती गरजेचं असतं याची ही चालतीबोलती 'केस स्टडी'च आहे. ♦