

आधुनिक काळातील धोरणकर्त्यांसाठी जुने मार्गदर्शक

(Old Guides For Strategists of Present Era)

Barnard यांच्या *Functions of Executives* ची सुसंगती

भारतातील व्यवस्थापन शिक्षणाच्या अभ्यासक्रमात काही प्रभावी आणि मूलभूत साहित्याला कालबाह्य (dated literature) म्हणून मागे टाकले गेले आहे. आजच्या काळातील काही वरवर आकर्षक वाटणारे साहित्य व्यवस्थापनाच्या संग्रहातील (archives) त्या सखोल आणि सर्वसमावेशक विचारांना पर्याय ठरत नाही, जे साध्या पण समग्र पद्धतीने मांडले गेले होते आणि जे आजही व्यवसाय आणि बिगर-व्यवसाय क्षेत्रातील, विशेषतः मोठ्या संस्थांना अपयशातून बाहेर काढण्यासाठी उपयुक्त ठरू शकतात.

हे विचार सरकार, नोकरशाही आणि विविध राजकीय पक्षांसारख्या मोठ्या आणि खुल्या प्रणालींसाठीही तितकेच उपयुक्त ठरू शकतात, ज्यामुळे देशाच्या आणि जनतेच्या आर्थिक समृद्धीला अधिक न्याय्य दिशादर्शन मिळू शकते.

Chester Barnard यांचे *Functions of Executives* हे असेच एक पुस्तक आहे, जे एका प्रत्यक्ष काम करणाऱ्या व्यवस्थापकाने लिहिले आहे. यात सर्व स्तरांवरील व्यवस्थापकांसाठी, विशेषतः वरिष्ठ स्तरावरील व्यवस्थापकांसाठी महत्वपूर्ण धडे आहेत. तरीही भारतातील व्यवस्थापन शिक्षण आणि प्रशिक्षण कार्यक्रमांमध्ये त्यांच्या विचारांची फारशी चर्चा होत नाही. सुमारे ८० वर्षांपूर्वी लिहिलेले असूनही संघटना आणि व्यवस्थापन तंत्रज्ञानाविषयीचे त्यांचे प्रमुख विचार आजही तितकेच सुसंगत आहेत आणि विद्यार्थ्यांपासून ते कार्यरत व्यवस्थापकांपर्यंत सर्वांसाठी उपयुक्त ठरू शकतात. या लेखात त्यांच्या काही महत्वाच्या धड्यांचे वर्णन केले आहे.

Barnard यांची संघटनेची संकल्पना

Barnard यांनी संघटनेची व्याख्या एक सहकारी प्रणाली (cooperative system) म्हणून केली आहे, ज्यामध्ये विविध भागधारक सदस्य असतात आणि त्यांच्या वैयक्तिक उद्दिष्टांचा सहकारी प्रणालीच्या उद्दिष्टांशी विसंवाद असू शकतो¹.

अनेकदा काही सदस्य या प्रणालीवर वर्चस्व गाजवतात आणि त्यांनी दिलेल्या योगदानाच्या तुलनेत जास्त लाभांची मागणी करतात². कधी कर्मचारी³, कधी मालक⁴, कधी पुरवठादार⁵, कधी ग्राहक⁶, तर कधी सरकार आणि समाज⁷ असे विविध घटक असे वर्तन करतात.

Barnard यांच्या संकल्पनेत निष्क्रिय, निर्जीव घटकांचा समावेश नसला तरी माझ्या वैयक्तिक अनुभवावरून असे दिसते की भौतिक मालमत्ता⁸ (जसे की तंत्रज्ञान, कारखाने, यंत्रसामग्री, इमारती आणि जमीन) यांचाही विचार केल्यास अधिक चांगले परिणाम मिळू शकतात. कारण हे घटक जरी बोलू शकत नाहीत किंवा आंदोलन करू शकत नाहीत, तरी त्यांचे योगदान तितकेच महत्वाचे असते.

Barnard यांची सर्व भागधारकांना समान महत्त्व देणारी सहकारी प्रणालीची संकल्पना अनेक प्रकारे उपयुक्त आहे.

प्रथम, सर्व भागधारकांशी न्याय्य आणि संतुलित वर्तन करण्याची गरज अधोरेखित करते. धोरणकर्त्यांनी प्रभावशाली भागधारकांच्या मागण्यांना बळी पडू नये किंवा शांत असलेल्या भागधारकांकडे (जसे भौतिक मालमत्ता⁹) दुर्लक्ष करू नये. दीर्घकालीन दृष्टीने अशा चुका महागात पडू शकतात किंवा संस्थेच्या अस्तित्वालाही धोका निर्माण करू शकतात¹⁰.

दुसरे म्हणजे, जेव्हा विद्यमान भागधारक संस्थेच्या आवश्यक संसाधनांच्या काही घटकांची पूर्तता करू शकत नाहीत, तेव्हा इतर भागधारकांची मदत घेण्याचा मार्गही ही संकल्पना दाखवते¹¹.

तिसरे आणि कदाचित सर्वात महत्वाचे म्हणजे, ही संकल्पना संस्थेच्या दीर्घकालीन अस्तित्वासाठी आवश्यक असलेल्या Mission आणि प्रमुख उद्दिष्टांची योग्य मांडणी करण्यास मदत करते.

Mission ची संकल्पना

Barnard यांच्या मते, संस्थेची उद्दिष्टे आणि तिच्या सदस्यांची उद्दिष्टे वेगवेगळी असतात. मग संस्थेची उद्दिष्टे कशी ठरवायची?

प्रत्येक संस्था समाजाच्या एखाद्या गरजेची पूर्तता करण्यासाठी निर्माण होते¹². त्यामुळे समाजाच्या गरजा पूर्ण करणे हेच संस्थेचे Mission ठरते. पण त्या Mission मागे एक Missionary असणे आवश्यक आहे – असा नेता ज्याच्या मनात त्या Mission बदल उत्कटता¹³ आहे आणि जो समाजाची सेवा करण्यासाठी समर्पित आहे. यशस्वी संस्थांमध्ये नेता¹⁴ हा Missionary प्रमाणे काम करतो आणि Mission साध्य करण्यासाठी मार्गदर्शकाची भूमिका बजावतो.

Mission बदल स्पष्टता असल्यास संस्थेच्या सर्व घटकांमध्ये एकसंधता निर्माण होते – उद्दिष्ट निर्धारण, धोरण निवड, संसाधन विकास, पायाभूत सुविधा, संघटनात्मक रचना, प्रणाली, धोरणे आणि कौशल्ये. जर Mission हे संस्थेच्या सामायिक मूल्यांचा भाग बनले¹⁵, तर ते औपचारिक रचनेतील उणिवा अनौपचारिक रचनेद्वारे भरून काढते, कारण प्रत्येक निर्णय परिस्थितीसाठी औपचारिक रचना तयार करणे शक्य नसते¹⁶.

याउलट Mission बाबत स्पष्टतेचा अभाव असल्यास विविध घटकांमध्ये विसंगती निर्माण होऊन संस्थेच्या कार्यक्षमतेवर गंभीर परिणाम होऊ शकतो¹⁷, अगदी संस्थेचा न्हास¹⁸ किंवा नेतृत्वावर दंडात्मक परिणाम¹⁹ होऊ शकतो.

उद्दिष्ट निर्धारण: संस्थेची परिणामकारकता आणि कार्यक्षमता

उद्दिष्ट निर्धारण ही अत्यंत महत्वाची प्रक्रिया आहे, कारण संस्थेच्या कार्यप्रदर्शनाचे मोजमाप आणि निरीक्षण त्यावर अवलंबून असते.

पहिले उद्दिष्ट Mission मधूनच यायला हवे – संस्था समाजाच्या गरजा कितपत पूर्ण करत आहे, हे किती ग्राहकांना सेवा दिली किंवा किती उत्पादन/सेवा विकल्या यावरून दिसते. हे प्रमाण किंमतीने गुणिले तर Revenue किंवा Sales मिळतात. त्यामुळे Revenue वाढ ही संस्थेची परिणामकारकता²⁰ दर्शवते.

Barnard यांनी दुसऱ्या उद्दिष्टाचे महत्त्वही स्पष्ट केले आहे. संस्था परिणामकारक असली तरी व्यवस्थापकांनी हे सुनिश्चित केले पाहिजे की सर्व भागधारकांच्या एकत्रित योगदानाचे मूल्य त्यांच्या अपेक्षांपेक्षा जास्त किंवा किमान तितके तरी असावे. अन्यथा एखादा भागधारक अपेक्षित लाभ न मिळाल्यास सहकार्य काढून घेईल आणि साखळी परिणामामुळे इतर भागधारकही तसेच करतील, ज्यामुळे संस्था कोसळू शकते²¹.

म्हणूनच सर्व भागधारकांच्या संयुक्त प्रयत्नातून अधिशेष (surplus) निर्माण करणे दीर्घकालीन अस्तित्वासाठी आवश्यक आहे. व्यवसायात नफा हा या अधिशेषाचा निर्देशक असतो. त्यामुळे नफा हा कार्यक्षमतेचा निर्देशक²² म्हणून दीर्घकालीन यशासाठी दुसरे अनिवार्य उद्दिष्ट ठरतो. नफ्याविषयी ही स्पष्टता Barnard यांच्या संकल्पनेतून येते आणि Anthony यांनीही ती अधोरेखित केली आहे.

Barnard यांच्या विचारांमधून हे स्पष्ट होते की नफा महत्वाचा असला तरी ज्या संस्था नफ्याला किंवा उत्पन्न वाढीला पहिले किंवा एकमेव उद्दिष्ट मानतात – मग त्या व्यवसाय संस्था²³ असोत, शैक्षणिक संस्था²⁴ असोत किंवा बिगर-नफा संस्था – त्या त्यांच्या Mission पासून दूर जातात. त्या किंमतवाढ (profiteering) करून नफा वाढवण्यावर भर देतात आणि ग्राहकसंख्या किंवा विक्रीचे प्रमाण या Mission संबंधित मोजमापांकडे दुर्लक्ष करतात.

याशिवाय विक्रीचे प्रमाणही दिशाभूल करणारे ठरू शकते, जर ते ग्राहकांच्या स्वेच्छेने खरेदीमुळे नसून बाजारातील वर्चस्व किंवा मक्तेदारीमुळे होत असेल²⁵.

वळणबिंदू: गरजेतून लोभाकडे

जर Mission चे रक्षण करणारे प्रवर्तक (promoters) जागरूक नसतील आणि ग्राहकांविषयी खरी बांधिलकी नसेल, तर एक टप्पा असा येतो की आर्थिक यशामुळे ते संस्थेचे कार्यप्रदर्शन फक्त आर्थिक निकषांवर मोजू लागतात. ते काही भागधारकांशी तडजोड करून इतरांची दिशाभूलही करू शकतात²⁶.

ही शक्यता तेव्हा अधिक वाढते जेव्हा मालक स्वतःच सर्वोच्च व्यवस्थापक बनतात आणि नफ्याला पहिले उद्दिष्ट मानतात²⁷. ते लाभांश, बोनस शेअर्स आणि भांडवली नफ्याद्वारे स्वतःला सर्वात श्रीमंत²⁸ किंवा सर्वात मोठे²⁹ बनवण्याच्या वैयक्तिक ध्येयाकडे वळतात. त्यामुळे Mission आणि ग्राहकांविषयीची संवेदनशीलता कमी होत जाते. दीर्घकालीन दृष्टीने ते समाजाच्या हितालाही बाधा आणू शकतात³⁰.

ज्या संस्थांचा भर केवळ नफा आणि उत्पन्नावर असतो, त्या हळूहळू त्यांच्या Mission कडे दुर्लक्ष करू लागतात.

Mission पासून दूर गेल्याचे परिणाम

Mission पासून दूर गेल्याचे परिणाम गंभीर आणि हानिकारक असतात. अशा संस्था हळूहळू Marketing Concept ऐवजी Sales Concept वापरू लागतात³¹. ग्राहकांच्या गरजांचा अभ्यास करून नवीन उत्पादने विकसित करण्याऐवजी आधीपासून उपलब्ध उत्पादने विकण्यावर भर दिला जातो, अनेकदा आयात केलेल्या उत्पादनांद्वारे किंवा तंत्रज्ञानाद्वारे.

यामुळे उत्पादन विकासावरील भर कमी होतो. Marketing च्या पहिल्या 'P' (Product) कडे दुर्लक्ष झाल्याने उत्पादन खर्च आणि किंमत नियंत्रणावरही परिणाम होतो, विशेषतः उत्पादन आयात केलेले असल्यास किंवा आयात तंत्रज्ञानावर आधारित असल्यास³². परिणामी संस्था फक्त Promotion (तिसरा P) आणि Distribution (चौथा P) यांवर अवलंबून राहते.

जागतिक नेतृत्व गमावणे

दोन P वरील नियंत्रण गमावले तरी भारतासारख्या मोठ्या देशात काही प्रमाणात स्पर्धा करता येते. पण जागतिक स्तरावर नेतृत्व मिळवणे शक्य होत नाही. देशांतर्गत मोठ्या कंपन्या जागतिक क्रमवारीत मोठ्या असल्या तरी त्या जास्तीत जास्त उपकंत्राटदार किंवा व्यापारी बनू शकतात, पण जागतिक नेता बनू शकत नाहीत³³.

उदाहरणार्थ, RIL भारतात मोठी कंपनी आहे, पण ती British Petroleum शी तुलना करता येईल का? ती Niko सारख्या जागतिक कंपन्यांच्या मदतीशिवाय तेल/गॅस शोधू शकते का? किंवा Infosys ची Microsoft शी स्पर्धा होऊ शकते का?

अनेक भारतीय कंपन्यांनी Mission (समाजाच्या गरजा पूर्ण करणे) विसरल्यामुळे आणि सरकारच्या धोरणांनी (उदा. अति उदारीकरण) फक्त वाढीवर भर दिल्यामुळे व्यापार तूट³⁴ वाढली आणि देशांतर्गत संसाधनांवर ताण आला³⁵. त्यामुळे भारत जागतिक बाजार बनला, पण जागतिक नेता बनू शकला नाही.

अनेक राजकारणी आणि मोठ्या-लहान कंपन्यांनी समाजाच्या हिताकडे दुर्लक्ष करून सार्वजनिक संसाधनांवर नियंत्रण मिळवण्यावर भर दिला – जसे जमीन अधिग्रहण³⁶, 2G स्पेक्ट्रम, कोळसा ब्लॉक्स इत्यादी. हे भ्रष्टाचार, अराजकता आणि असत्य यांसारख्या सामाजिक समस्यांना कारणीभूत ठरते.

समारोप

Barnard यांचे ८० वर्षांपूर्वीचे कार्य आजही मला प्रेरणा देते, कारण ते आजच्या धोरणकर्त्यांसाठी तितकेच महत्वाचे आहे. ते भारतातील कंपन्यांना – खासगी, सार्वजनिक किंवा बहुराष्ट्रीय – मूलभूत तत्वांपासून फार दूर जाण्यापासून रोखण्यासाठी एक प्रभावी मार्गदर्शक ठरू शकते.

अनीतिमान राजकारणी आणि प्रशासकीय अधिकारी दीर्घकालीन यश टिकवू शकत नाहीत.

Barnard यांचे विचार व्यवस्थापन संस्थांच्या प्रशासनासाठीही तितकेच उपयुक्त आहेत आणि व्यवस्थापन शिक्षणाच्या अभ्यासक्रमाचा अविभाज्य भाग म्हणून त्यांचा समावेश केला पाहिजे, जेणेकरून संकल्पनात्मक पाया मजबूत होईल.

1. *Is Small Beautiful?* (A) आणि (B) हे केस पहा
www.smgi.in/cases/c30.pdf आणि www.smgi.in/cases/c31.pdf
2. पहा www.smgi.in/rpweb/p23ref.doc
3. १९७० च्या दशकात मुंबईतील अनेक कापड गिरण्या आणि इतर उद्योग बंद पडण्यास कारणीभूत ठरलेल्या दत्ता सामंत यांच्या मागण्यांचा अभ्यास करा किंवा मोठ्या तोट्यात असतानाही Indian Airlines च्या वैमानिकांनी अधिक वेतन आणि सुविधा मागितल्याची उदाहरणे पहा.
4. जास्त लाभांश, बोनस शेअर्स वितरित करणाऱ्या कंपन्या किंवा जास्त परताव्याची मागणी करणारे venture capitalists यांचा अभ्यास करा.
5. *Arla Chemicals Ltd.* या केस स्टडीचा तसेच Reliance Industries चे मुकेश अंबानी यांनी KG Basin मधील गॅससाठी जास्त दर मागितल्याच्या प्रकरणाचा अभ्यास करा. गॅसवर आधारित वीज प्रकल्पांना (NTPC किंवा त्यांच्या भावाच्या Reliance Power प्रकल्पांसह) पुरवठा कमी केल्यामुळे अर्थव्यवस्थेवर झालेल्या साखळी परिणामांचाही विचार करा. (*The Hindu* मधील *The gas price conundrum* लेख पहा.)
6. Kodak (कॅमेरा क्षेत्रातील जागतिक अग्रणी) आणि Nokia यांच्या पतनाचा तसेच रेल्वे स्थानकांवरील भारतीय स्नॅक्सच्या लोपाचा अभ्यास करा.
7. Zuari Agro Ltd. (IIMA), Gopal Krishnan आणि Sreenivas Rao यांचे Enron केस किंवा Union Carbide India – Bhopal Gas Tragedy केस यांचा अभ्यास करा.
8. Krishna Kumar, “*Exit or Renaissance?*”, सादर केलेला संशोधन पेपर.
9. अनेक संस्था depreciation accounting साठी insurance पद्धत वापरत नाहीत किंवा देखभाल निधी वेगळा ठेवत नाहीत आणि depreciation निधी इतर कामांसाठी वापरतात. परिणामी यंत्रसामग्री, इमारती ५-१० वर्षांनी जुन्या झाल्यावर नूतनीकरणासाठी निधीअभावी समस्या निर्माण होतात.
10. १९९० च्या दशकाच्या शेवटी अनेक राज्यांतील साखर आणि कापड गिरण्या कालबाह्य तंत्रज्ञानामुळे बंद पडल्या.

11. पहा www.smgi.in/rpweb/p23ref.doc
12. Philip Selznick, *Leadership in Administration*
13. Ahmad, Abad आणि Chopra O.P., *Passion to Win*, New Delhi, India: Excel Books (2004)
14. Philip Selznick, *Leadership in Administration*
15. *Apollo Hospital Enterprise Ltd.* किंवा *Parc Tauli Consortium Hospital* (A), (B) आणि (C) हे केस पहा.
Hinzing, C.R., *Planning for Strategic Change*
16. (क्रमांक संदर्भात सातत्य राखण्यासाठी वगळलेला)
17. Krishna Kumar इत्यादींच्या *Cases in Strategic Management* मधील UPSTDC केस पहा:
<https://pothi.com/pothi/book/prof-krishna-kumar-cases-strategic-management-vol-1-iv-0>
18. *Scooters India Ltd.* (A), (B), (C) केस पहा:
www.smgi.in/cases/c13.pdf
www.smgi.in/cases/c14.pdf
www.smgi.in/cases/c15.pdf
19. *Satyam Computers Fraud Grows to \$2.5 Billion*,
<http://content.time.com/time/business/article/0,8599,1943185,00.html>
20. Anthony, R.N., Govindrajan, V., *Management Control Systems*, McGraw-Hill Education, 2007, 12वी आवृत्ती.
21. Kumar, Krishna, “Exit or Renaissance?”, WTO विषयावरील सेमिनार, IIM Lucknow, फेब्रुवारी २२-२३, २००१.
22. Anthony, R.N., Govindrajan, V., पूर्वोक्त संदर्भ.
23. Reliance ने KG Basin मधील देशांतर्गत गॅससाठी आंतरराष्ट्रीय दर देण्याची मागणी केल्याचे उदाहरण पहा.
24. पुरेसा निधी असूनही अनेक IIM संस्थांनी शुल्क वाढवण्याची उदाहरणे.
25. काही कंपन्यांनी विविध मॉडेल्ससाठी कार्ट्रिज विक्रीद्वारे प्रिंटरची किंमत वसूल करण्याच्या पद्धतीचा अभ्यास करा.
26. Sahara प्रकरणांबाबत SEBI ची सर्वोच्च न्यायालयाकडे केलेली विनंती, 2G स्पेक्ट्रम वाटप, कोळसा ब्लॉक वाटप इत्यादी.
27. पहा www.smgi.in/rpweb/p23ref.doc
28. पूर्वोक्त संदर्भ.
29. पूर्वोक्त संदर्भ.
30. 2G स्पेक्ट्रम वाटप, कोळसा ब्लॉक वाटप, KG Basin गॅस पुरवठा खंडित होणे इत्यादी उदाहरणे.

31. Theodore Levitt यांचा *Marketing Myopia*, Harvard Business Review, July–August 1960, pp. 45–56.
Philip Kotler, *Marketing Management*
32. *Foreign Collaborations in India: A Study of Patterns in the Pre and Post-Liberalisation Era*, International Seminar on Management of R&D, IIT Delhi, जानेवारी १०-११, २००३.
New Product Development: Key Challenge to Indian Firms in the Liberalised Era, IIT Kanpur, फेब्रुवारी ६-७, २००१.
33. *Going Global is Key for Emerging Market Giants*,
<http://www.imd.org/research/challenges/TC060-13-emerging-markets-stewart-black.cfm>
34. Kumar Krishna, *Economic Emergency: Is it a Hoax Call?*, SMF 16th Annual Convention, IIM Kozhikode, मे २३-२५, २०१३.
35. पूर्वोक्त संदर्भ.
36. *Supreme Court Speaks Up on Land Acquisition*, Wall Street Journal India, जून २८, २०११.
<http://blogs.wsj.com/indiarealtime/2011/06/28/supreme-court-raises-its-voice-on-land-acquisition/>