केस लेखनाच्या अनुभवांच्या कथा (Stories of Case Writing Experiences)

केस लेखन ही जगातील अनेक अग्रगण्य व्यवस्थापन शाळांमधील एक सामान्य वैशिष्ट्य आहे, कारण व्यवस्थापनातील अध्यापन आणि प्रशिक्षणासाठी वापरल्या जाणाऱ्या केस पद्धतीच्या यशस्वितेचा काही अंशी आधार उच्च दर्जाच्या, संक्षिप्त पण आव्हानात्मक केसेसच्या संग्रहावर अवलंबून असतो. माझ्यासारख्या अनेकांना असेही वाटते की केस लेखन ही एक प्रभावी प्राध्यापक विकास प्रक्रिया आहे, जी पूर्णपणे प्राध्यापकांच्या नियंत्रणात असते. पण हे एक अत्यंत आनंददायी कार्यही ठरू शकते — हे मला तेव्हाच उमगले, जेव्हा मी अपोलो हॉस्पिटल एंटरप्राइझ लिमिटेड ही केस लिहिली.

तथापि, त्यावेळी देखील माझ्या लक्षात आले नव्हते की केस लेखन संस्थेच्या वाढीस चालना देण्यासाठी, तिला स्थिरावलेल्या अवस्थेतून बाहेर काढण्यासाठी, प्रत्यक्ष कृतीस कारणीभूत ठरू शकते. यामुळे मला आपण शिकवतो त्या विषयांची खरी ताकद जाणवली.

दोन वर्षांपूर्वी मी निवृत्त झाल्यानंतर, माझ्या आयुष्यातील घटनांचा विचार करताना मला आश्चर्य वाटले की त्यापैकी किती घटना केवळ मी केस लिहिल्यामुळेच घडल्या. त्यापैकी काहींनी तर माझ्या आयुष्याचा मार्गच बदलून टाकला.

केस लेखनाचे हे अनुभव इतरांसाठीही शिकण्यासारखे ठरतील, तसेच देशातील प्राध्यापक आणि व्यावसायिकांना केस लेखनाचा आनंद घेण्यासाठी आणि त्यातून लाभ घेण्यासाठी प्रोत्साहन देतील — असे मला वाटले. त्यापैकी काही अनुभव या लेखात नमूद केले आहेत.

शिल्पी अँड कंपनी (१९८१–८२)

१९८० साली मी एका बँकेत वरिष्ठ मुख्य प्राध्यापक म्हणून त्यांच्या सर्वोच्च प्रशिक्षण महाविद्यालयात रुजू झालो.
आमच्यापैकी कुणालाही बँकिंगचा पार्श्वभूमी नव्हता, कारण आम्हाला इतर क्षेत्रांतून नवी कल्पना बँकेत आणण्यासाठी नेमण्यात आले होते. नवीन प्राचार्य महाविद्यालयात रुजू झाले आणि त्यांनी सुचवले की आम्हाला शाखा प्रशिक्षणासाठी पाठवावे.
आमच्यापैकी काही जण नाराज झाले आणि त्यांनी हे राजकीय हेतूने प्रेरित पाऊल असल्याचे मानले — म्हणजे आम्ही काही कामाचे नाही हे दाखवण्याचा प्रयत्न. विशेष म्हणजे, हे सुचवणारे प्राचार्य स्वतः कायदा अधिकारी म्हणून बँकेत सामील झाले होते आणि त्यांनी स्वतः कधीही बँकिंग केले नव्हते किंवा असे कोणतेही प्रशिक्षण घेतले नव्हते, तरीही ते सहायक महाव्यवस्थापक या पदापर्यंत पोहोचले होते.

मी एका मोठ्या शाखेत प्रशिक्षणासाठी हजर झालो. शाखा व्यवस्थापक अत्यंत वरिष्ठ अधिकारी होते आणि त्यांनी माझ्या द्वारे वरिष्ठ अधिकाऱ्यांसाठी घेतलेल्या एका कार्यक्रमात सहभाग घेतला होता. त्यांनी माझे स्वागत केले आणि एका ग्राहकाच्या कर्जाची फाईल मला दिली.
त्या ग्राहकाचा व्यवसाय अपयशी ठरल्यामुळे ते कर्ज बुडाले होते.
मी प्राथमिक प्रस्ताव, क्रेडिट अधिकाऱ्याच्या टिपणी आणि प्रादेशिक व्यवस्थापकांच्या मान्यतेकडे पाहिले.
त्या प्रस्तावाचे विश्लेषण केल्यावर मला स्पष्ट वाटले की हा प्रस्ताव अपयशी ठरणारच आहे — कारण सुदृढ कॉर्पोरेट धोरणाचे मूलभूत तत्त्वच मोडले गेले होते. हा प्रस्ताव केवळ उत्पादनाची नवी कल्पना आणि उद्देशाची उदात्तता या दोन कारणांमुळे मंजूर करण्यात आला होता.

नंतर, हा केस क्रेडिट अधिकाऱ्यांसाठी घेतल्या जाणाऱ्या प्रशिक्षण कार्यक्रमात वापरला जात होता. त्या वेळी कर्जदार श्री. पटेल यांना आमंत्रित केले गेले होते आणि संबंधित अधिकारीही उपस्थित होते.
जेव्हा विचारले गेले की व्यवसाय का अपयशी ठरला, तेव्हा श्री. पटेल यांच्या डोळ्यांत अश्रू आले, त्यांनी क्रेडिट

अधिकाऱ्याकडे बोट दाखवत आरोप केला —
“**यांच्यामुळे.** त्यांनीच मला दिवाळखोर केलं. मी नवखा होतो, पण हे लोक जे दररोज क्रेडिट प्रस्तावांशी व्यवहार करतात — त्यांनी मला नीट मार्गदर्शन केलं असतं किंवा कर्ज नाकारलं असतं, तर मी उद्ध्वस्त झालो नसतो.”

या विधानातून हे प्रकर्षाने समोर आले की — व्यवसायात भावना मिसळू नयेत; अन्यथा अपयश निश्चित आहे.

या केस स्टडीमध्ये स्ट्रॅटेजिक मॅनेजमेंट आणि डेव्हलपमेंट बँकिंग यातील अनेक महत्त्वाचे संकल्पना आणि तंत्रे उत्तम प्रकारे स्पष्ट केली गेली आहेत — आणि आजही, तीस वर्षांनंतरही, हा केस वर्गात उत्तम प्रकारे परिणामकारक ठरतो.

पण नंतर आणखी महत्त्वाची गोष्ट उलगडली —
फाईलच्या शेवटच्या काही पानांमध्ये मी पाहिले की श्री. पटेल यांनी बँकेला लिहिले होते,

“एकमेव दिलासा म्हणजे मी एक मॅन्युअल प्रक्रिया विकसित करू शकलो.”

“**अरे देवा!**” मी विचार केला, “हा माणूस स्वतःच्या क्षमतेवर व्यवसाय यशस्वी करू शकला असता — पण त्याला त्याची जाणीवच नव्हती, अगदी हनुमानासारखी.”

तेव्हा मला खात्री पटली की — आपण सर्व पातळ्यांवर चांगले मानव संसाधन विकास *(HRD)* अधिकारी बनणे आवश्यक आहे,
जेणेकरून आपल्या प्रत्येक भारतीयामधील सुप्त प्रतिभा जागी करून ती कार्यान्वित करता येईल.

शाखा प्रशिक्षणासाठी पाठवल्याबद्दल मला **कणभरही खंत नाही.**

स्कूटर्स इंडिया लि. (A), (B) आणि (C) (1986–88)

स्कूटर्स इंडिया लि. *(A), (B)* आणि *(C)* ही केस स्टडी अतिशय रोचक कथा ठरली आहे.
मी जानेवारी 1986 मध्ये आयआयएम लखनौ येथे रुजू झालो. पहिली पीजीपी बॅच जुलै 1985 मध्ये दाखल झाली होती, आणि ती जुलै 1986 मध्ये दुसऱ्या वर्षात जाणार होती. मला बिझनेस पॉलिसी *I* (नंतर स्ट्रॅटेजिक मॅनेजमेंट *I* असे नाव दिले गेले) हा कोर्स घेण्याची जबाबदारी मिळाली.

त्या वेळी कोणताही कोर्स आऊटलाइन नव्हता, अभ्यासासाठी कोणतेही साहित्य किंवा संदर्भ पुस्तकं ग्रंथालयात उपलब्ध नव्हती.

जानेवारी ते एप्रिलच्या मध्यापर्यंत, मी कोर्सची रुपरेषा तयार केली. मी स्वतः आयआयएम अहमदाबादचा विद्यार्थी राहिल्यामुळे (दहा वर्षांपूर्वी), तिथल्या प्रोग्रॅम ऑफिस-इन-चार्ज व्यक्तीला ओळखत होतो आणि त्यांच्याकडून केस स्टडींची सूची (bibliography) मागवली. तसेच, मी आयआयएमए मध्ये शिकलेल्या विविध कोर्सचे साहित्य जपून ठेवले होते. या सगळ्याचा उपयोग करून मी कोर्सची रुपरेषा शक्य तितक्या उत्तम पद्धतीने तयार केली.

मात्र, जेव्हा ही रुपरेषा फॅकल्टी कौन्सिलसमोर मंजुरीसाठी ठेवली गेली, तेव्हा ती मंजूर झाली नाही — कारण दिला गेला की बहुतेक केस स्टडी परदेशी आहेत आणि कोर्समध्ये भारतीय केस वापरायला हव्यात.

उन्हाळ्याच्या सुट्टीत मी पुन्हा रूपरेषेवर काम केले आणि अनेक परदेशी केस ऐवजी आयआयएम अहमदाबादच्या केस (त्या वेळी दुसरे कोणते स्रोत नव्हते) समाविष्ट केल्या — कारण त्या तिथेच स्ट्रॅटेजिक मॅनेजमेंटच्या कोर्समध्ये वापरल्या जात होत्या. संस्था पुन्हा उघडली तेव्हा (जूनच्या दुसऱ्या आठवड्यात), मी सुधारित रूपरेषा पुन्हा फॅकल्टी कौन्सिलकडे सादर केली — पहिल्या पीजीपी बॅचचा कोर्स सुरु होण्यासाठी केवळ तीन आठवडे उरले होते.

आणि पुन्हा, आश्चर्य म्हणजे, फॅकल्टी कौन्सिलने (मुख्यतः संचालकांनीच, कारण विषय शिकलेले इतर फारसे प्राध्यापक नव्हते) रूपरेषा नाकारली — कारण "केसेसची गुणवत्ता कमी" असल्याचे सांगितले गेले.

मी चकित झालो आणि विचारले — "मग काय करायचं? भारतीय केस दर्जाहीन आहेत, आणि परदेशी केस चालत नाहीत?"
त्यावर उत्तर मिळाले — "कोर्स शिकवण्यासाठी स्वतः केस लिहा."

मी विचारलं, "कोर्स सुरु होण्यासाठी तीन आठवडे बाकी आहेत, त्यात मी २५ केस कशा लिहू शकतो?"
उत्तर आले — "फॅकल्टी कौन्सिल तुला केस लिहिण्यात मदत करेल."

देवाचे आभार की, मला तोपर्यंत नव्या रूपरेषेनुसार कोर्स घेण्याची परवानगी मिळाली, जोपर्यंत नवीन केस तयार होत नाहीत.

त्यानंतर मी केस लिहिण्यासाठी योग्य संस्था शोधू लागलो. लखनौ हे मोठं औद्योगिक शहर नसल्यामुळे अशा कंपन्या फारशा उपलब्ध नव्हत्या. सुदैवाने, माझे एक सहकारी प्राध्यापक — जे उत्तर प्रदेशातील ब्युरो ऑफ स्टेट एंटरप्रायझेसचे प्रमुख होते — *स्कूटर्स इंडिया लिमिटेड (SIL)*च्या व्यवस्थापनाला ओळखत होते. त्यांनी मला तिथे नेले.

सुरुवातीला कंपनीचे अधिकारी अनिच्छुक होते, कारण 1972 पासून स्थापन झाल्यापासून कंपनीला नेहमी तोटा होत होता. तरीही, व्यवस्थापन उदारतेने तयार झाले — की त्यांच्या अनुभवांमधून इतरांना शिकता यावं, म्हणून मला कंपनीचा अभ्यास करण्याची परवानगी दिली.

मी पहिल्यांदाच एक नवीन कोर्स शिकवत होतो, आणि पुढील दोन टर्ममध्ये अजून दोन नवीन कोर्स माझ्या जबाबदारीवर होते. त्याच वेळी, अत्यंत कठीण परिस्थितीत पहिल्या दोन बॅचेससाठी प्लेसमेंट चेअरमन म्हणून जबाबदारीही माझ्याकडे होती.

अशा वेळी, स्कूटर्स इंडिया लिमिटेड (SIL) या कंपनीत जाऊन डेटा गोळा करण्यासाठी वेळ मिळणे फार कठीण होते. कंपनी संस्था पासून 26 किमी अंतरावर होती, आणि जेव्हा मी क्लासमधून मोकळा होतो आणि कंपनीचे अधिकारी भेटायला वेळ देत होते, तेव्हा संस्थेची गाडी उपलब्ध नसे. टॅक्सी आमच्या भागात ना उपलब्ध होत्या ना परवानगी होती, आणि सार्वजनिक वाहतूकही सोपी नव्हती.

सुरुवातीच्या भेटीत मी खूपच गोंधळलेला होतो. पण माझ्या डॉक्टरेट प्रबंधाच्या काळात 35 कंपन्यांमधील 135 वरिष्ठ अधिकाऱ्यांच्या मुलाखतींद्वारे डेटा गोळा करण्याचा अनुभव उपयोगी पडला. त्यामुळे योग्य प्रश्न विचारणे आणि मुद्दे ओळखणे शक्य झाले.

मार्केटिंग, फायनान्स, इंजिनिअरिंग, मॅन्युफॅक्चरिंग आणि इतर विभागातील अधिकाऱ्यांनी मांडलेले मुद्दे मी सतत टिपत राहिलो. हळूहळू एक चित्र तयार होऊ लागले — सुरुवातीला धूसर असले तरी. सुमारे 20 भेटीनंतर माझ्याकडे पुरेसा आणि सविस्तर डेटा जमा झाला.

आता समस्या होती — ते संक्षिप्त कसे करावे?
सुरुवातीचा मसुदा फक्त कालक्रमानुसार (chronological) होता. संक्षिप्त करण्याच्या प्रयत्नात मजकूर (जो 40 हून अधिक

पानांचा झाला होता) तीन भागांत विभागायचे ठरवले आणि त्यामुळे ही तीन भागांची केस सिरीज बनली. माहिती विषयानुसार एकत्रित करण्यात आली.

केसची सुरुवात नेहमीच्या पद्धतीने झाली — "व्यवस्थापन कोणत्या समस्येला सामोरे जात आहे?" (उत्तर: तोटा) आणि मग प्रश्न — "का?".
पहिल्या भागात तंत्रज्ञान हस्तांतरणाच्या समस्येवर भर दिला गेला. आर्थिक मुद्दे त्याच्याशी जोडले गेले.
दुसऱ्या भागात मार्केटिंगचे प्रश्न घेतले गेले, तर तिसऱ्या भागात प्रोजेक्ट मॅनेजमेंट, ऑपरेशन्स आणि मानव संसाधन व्यवस्थापन यांवर लक्ष केंद्रित केले.

मात्र त्यानंतर एक धक्का बसला — मी पहिल्यांदाच अशा कंपनीचा अभ्यास करत होतो जी व्यवस्थापनाच्या सर्वच कार्यक्षेत्रांमध्ये अपयशी ठरली होती!

माझ्या लक्षात आलं की सर्व निर्णयांमध्ये एकत्रित दुवाच नव्हता.
आयआयएम अहमदाबादमध्ये घेतलेल्या माझ्या चार वर्षांच्या शिक्षणातही मला अशा प्रकारचं आकलन झालं नव्हतं.

या केसने दाखवून दिलं की सशक्त कॉर्पोरेट स्ट्रॅटेजीच्या अभावामुळे निर्णय प्रक्रिया तुकड्यात विभागली जाते — आणि हीच कंपनीच्या अपयशाची मूळ कारणं ठरतात.

ही केस अभ्यासासाठी अत्यंत प्रभावी ठरली — कारण तिने स्ट्रॅटेजिक मॅनेजमेंटचा एकात्मिक स्वभाव अधोरेखित केला आणि कंपनीच्या यशासाठी इंटिग्रेटिव्ह थिंकिंग (एकत्रित विचारसरणी) किती आवश्यक आहे, हे ठळकपणे दाखवून दिलं.

माझ्या मते, ही अशा काही केसपैकी एक आहे जी कोणत्याही विभागातील तज्ज्ञाला पटवून देते की एकात्मिक विचार नसेल, तर व्यवस्थापनाचे यश अशक्य आहे मॅनेजमेंट म्हणजेच व्यवस्थापन या विषयाचं सखोल आकलन त्याला (कंपनीला) झालं असतं, तर कार्यक्षेत्रातील तज्ज्ञता कंपनीसाठी खरोखर उपयुक्त ठरली असती — हे या केसमधून प्रकर्षाने जाणवलं.

सुरुवातीला जेव्हा मला केस रायटिंग (केस लेखन) करायला सांगितलं गेलं, तेव्हा मी फारच अस्वस्थ आणि रागावलेलो होतो. पण आता — त्या सर्व गोष्टीबद्दल मला **कणभरही खेद नाही**.
उलट, त्या काळातील संचालक आणि फॅकल्टी कौन्सिल यांचे मी ऋणी आहे — कारण त्यांच्या त्या निर्णयामुळे मला स्ट्रॅटेजिक मॅनेजमेंट या विषयाचं महत्त्व समजलं, आणि चुकीच्या व्यवस्थापनाच्या प्रत्यक्ष अनुभवातून त्याची गंभीरता आणि गरज प्रत्यक्ष उमगली.
हा अनुभवच मला हा विषय आत्मविश्वासाने शिकवण्याची ताकद देऊन गेला.

केस लिहित असताना मला जाणवू लागलं की माझी स्वतःची संस्था, जेमतेम चार वर्षांची असताना, *SIL* च्या पावलावर पाऊल ठेवत आहे.
एकदा तर मी वर्गातही सहज बोलून गेलो की "आपली संस्था जणू स्कूटर्स इंडिया लिमिटेड चाच मार्ग पकडते आहे."

१ जुलै १९८८ रोजी, जेव्हा माझ्या खात्यात पगार जमा झाला नव्हता — कारण फायनान्स आणि अकाउंट्स मॅनेजर यांना *MHRD* कडून नॉन-प्लॅन ग्रँट चा चेक वेळेत आणून बँकेत जमा करता आला नव्हता — तेव्हा माझा विश्वास दृढ झाला की जर संस्थेने सरकारी अवलंबित्वातून मुक्त होण्यासाठी आवश्यक पावले उचलली नाहीत, म्हणजेच क्रियाकलापांची व्याप्ती वाढवली नाही आणि ठोस वाढ साधली नाही, तर आपल्यालाही *SIL* सारख्याच अडचणींना सामोरं जावं लागेल.

काळ जसजसा गेला, तसतसं हे चिंतन माझ्या मनात ठाम विश्वासात रूपांतरित झालं.
त्या विश्वासातूनच मी माझ्या संस्थेच्या पहिल्या आणि पुढील संचालकांकडे विनंती केली की — *PGP* (Post Graduate

Programme) चा इनटेक वाढवण्यासाठी पूर्ण प्रयत्न करावेत, जे अखेर वास्तवात उतरलं — आणि तेही मी आणखी एक केस स्टडी पूर्ण केल्यानंतर — *Apollo Hospital Enterprise Ltd*. वरची.

या विश्वासाने मला पुढे दुसऱ्या संस्थेत संचालक म्हणून जबाबदारी स्वीकारल्यानंतरही अशाच प्रकारचे बदल घडवून आणण्यास खूप मदत केली.

अपोलो हॉस्पिटल एंटरप्राइझ लिमिटेड (1988–89)

अपोलो हॉस्पिटल एंटरप्राइझ लिमिटेड *(AHEL)* वरील केस स्टडी ही एक अत्यंत विलक्षण घटना ठरली.
मी त्या वेळी पहिल्या दोन बॅचेसचा प्लेसमेंट चेअरमन होतो. संस्थेकडे फारच मर्यादित सुविधा होत्या, आणि प्लेसमेंट हे शैक्षणिक कार्य मानले जात नसल्यामुळे इतर प्राध्यापकांना त्या उपक्रमात फारशी रुची नव्हती.

एका दिवशी *AHEL* चे दोन जनरल मॅनेजर्स कॅम्पस प्लेसमेंट इंटरव्ह्यू साठी आले. त्या वेळी काही विद्यार्थी एका कंपनीसोबत ग्रुप डिस्कशन मध्ये, तर काही दुसऱ्या कंपनीच्या मुलाखतीत व्यस्त होते — त्यामुळे *AHEL* ने शॉर्टलिस्ट केलेले उमेदवार उपलब्ध नव्हते आणि सेलेक्शन एक्सरसाईज सुरु होऊ शकत नव्हती.

त्या क्षणी मीच एकटाच उपलब्ध असल्यामुळे मी त्या दोन्ही पाहुण्यांशी संवाद साधत होतो. अचानक त्यापैकी एक म्हणाले —
"तुम्ही *AHEL* — भारतातील पहिल्या कॉर्पोरेट हॉस्पिटल — समोर असलेल्या मार्केटिंग आव्हानांवर एक केस स्टडी का लिहीत नाही?"

मी त्या कामातून स्वतःला सुटवण्याचा प्रयत्न केला — संस्थेच्या डीए *(Dearness Allowance)* दर खूपच कमी असल्यामुळे चेन्नईमध्ये राहणे शक्य नाही, असे सांगून.
त्यांनी तत्काळ उत्तर दिले की, "आम्ही तुम्हाला आमच्या हॉटेलमध्ये हॉस्पिटॅलिटी देऊ — तुमच्या डीए नियमांच्या मर्यादेतच."
मी संचालकांची परवानगी मागितली, आणि त्यांनी ती मंजूर केली. त्यामुळे उन्हाळ्याच्या सुट्टीत मी एका आठवड्यासाठी चेन्नईला गेलो.

SIL प्रमाणेच, मी या केस स्टडीची सुरुवातही वार्षिक अहवाल आणि हिशेब पत्रकांचे संकलन व विश्लेषण करून केली. त्यानंतर मी जनरल मॅनेजर, मेडिकल सुपरिंटेंडेंट, चीफ एक्झिक्युटिव्ह *(*फायनान्स हेड*)*, फूड अँड बेव्हरेज मॅनेजर, हाऊसकीपिंग मॅट्रन, जॉइंट चीफ एक्झिक्युटिव्ह आणि शेवटी चेअरमन यांची मुलाखत घेतली. प्रत्येक संवाद वेगळीच अनुभवसंपदा आणि नवीन दृष्टिकोन देऊन गेला.

पहिलाच अनुभव अनपेक्षित ठरला.
जनरल मॅनेजर *(*पर्सोनेल*)* यांनी मला लिफ्टमध्ये बसवले आणि म्हणाले, "पाचव्या मजल्यावर जा, तिथे माझं ऑफिस आहे, मी लगेच येतो."
मी वर पोहोचलो तेव्हा त्यांना विचारलं, "तुम्ही माझ्यासोबत का नाही आला?"
ते म्हणाले — "ही लिफ्ट फक्त रुग्ण, चेअरमन आणि अतिथींसाठीच आहे. इतर सर्व, अगदी जॉइंट चीफ एक्झिक्युटिव्ह (चेअरमनची मुलगी) सुद्धा, दिवसातून अनेकदा रॅम्पवरून चालत वर जातात, जरी तिचं ऑफिसही पाचव्या मजल्यावरच असलं तरी."

त्या क्षणी मला जाणवलं — हा ग्राहककेंद्रित दृष्टिकोन म्हणजेच अपोलो हॉस्पिटलचा आत्मा आहे. हे हॉस्पिटल लोकांच्या दु:खावर नफा कमवण्यासाठी नव्हे, तर जीवन वाचवण्यासाठी निर्माण झालं आहे.

हाऊसकीपिंग मॅट्रन कडेचा माझा अनुभव आणखी शिक्षणदायी ठरला.
ती महिला बेडशीट्स आणि पिलो कव्हर्स मोजण्यात इतकी गुंतली होती की मी जवळपास १५–२० मिनिटे थांबलो तरी तिने माझ्याकडे लक्ष दिले नाही.
एक *IIM*चा नव्याने प्रोफेसर झालेला माणूस म्हणून मला थोडं वाईट वाटलं — "ती माझ्याकडे दुर्लक्ष का करतेय?"

शेवटी मीच विचारलं, "तुम्ही मला इतक्या वेळ का दुर्लक्षित केलं?"
ती तत्काळ माफी मागत म्हणाली — "आमच्या हॉस्पिटलचं स्वतःचं लॉन्ड्री युनिट वाढत्या धुण्याच्या कामाचा ताण पेलू शकत नाहीये, त्यामुळे आम्हाला बाहेरून आउटसोर्स करावं लागतं ती म्हणाली, "ह्या कामाचा अर्धाच भाग झाला आहे."
मी सहज म्हणालो, "पण तुम्ही हे थोडं नंतर मोजू शकला असता ना?"
त्यावर ती शांतपणे उत्तरली, "आता बेड लिनन बदलण्याची वेळ आहे, आणि हे दिवसातून दोनदा केलं जातं."

मला हे थोडं अतिशयोक्त वाटलं, म्हणून मी अज्ञानातूनच विचारलं —
"असं रोज का करायचं? आठवड्यातून एकदा किंवा पेशंट डिस्चार्ज झाल्यावर नाही चालेल का?"

तिचं उत्तर मला अक्षरशः थक्क करून गेलं.
तिने मोठ्या डोळ्यांनी माझ्याकडे पाहिलं आणि थरथरत्या आवाजात म्हणाली —
"साहेब, मग पेशंटचं काय होईल?"

त्या क्षणी मला कळलं — अपोलो हॉस्पिटल फक्त उपचार देत नव्हतं, ते रुग्णांचा बरा होण्याचा काळ कमी करण्याच्या ध्येयावर काम करत होतं,
जेणेकरून देशभरातून गंभीर अवस्थेत असलेल्या अधिक लोकांना वाचवता येईल.
कारण १९८८ साली हृदयशस्त्रक्रिया करणारी रुग्णालयं फारच कमी होती.
संक्रमण टाळणं आणि स्वच्छतेच्या उच्च दर्ज्याची खात्री करणं —
हा त्या प्रतीक्षा यादीला कमी करण्याचा एक महत्त्वाचा मार्ग होता.

चेअरमनपासून लिफ्टमनपर्यंत, जनरल मॅनेजरपासून मॅट्रनपर्यंत —
सर्वजण एकाच ध्येयाशी एकरूप होते —
देशातील रुग्णांचे जीव वाचवणे.

मला तेव्हा उमगलं की हा ध्येयच त्यांच्या सामायिक मूल्यांमध्ये (7S मॉडेलमधील "Shared Values") परिवर्तित झाला होता,
ज्यामुळेच अपोलो हॉस्पिटल १९८०च्या दशकात एक यशस्वी संस्थेचं उत्तम उदाहरण ठरलं.

अशाच एका वेगळ्या आणि प्रेरणादायी भेटीत मला फूड अँड बेव्हरेज मॅनेजर भेटले —
ते पूर्वी एका फाइव्ह-स्टार हॉटेलचे मॅनेजर होते.

चर्चेदरम्यान मी सहज म्हटलं,
"तुमचं हॉटेलचं अनुभव इथे खूप उपयोगी पडत असेल ना?"

ते तत्काळ हसले आणि म्हणाले, “बिलकुल नाही — अगदी उलटच!”
ते पुढे सांगू लागले —
“आम्हाला दररोज ७०० वेगवेगळ्या लिक्विड डायट्स तयार कराव्या लागतात,
कारण प्रत्येक रुग्णाची ब्लड शुगर आणि ब्लड प्रेशर पातळी वेगळी असते.
तसंच, रुग्णांच्या नातेवाईकांची काळजी घेणंही फार महत्वाचं असतं.

आमचं नियम असं आहे — जर ऑर्डर ३० मिनिटांत दिली गेली नाही,
तर त्यासाठी कोणतेही शुल्क घेतले जात नाही.

हे सर्व सेवेच्या गुणवत्तेची *(वेळेत सेवा)* खात्री करण्यासाठीच आहे —
कारण जर एखाद्या गंभीर रुग्णाची आई, पत्नी किंवा जवळचा नातेवाईक —
जो दूरवरुन इथे आला आहे — याची योग्य काळजी घेतली गेली नाही,
तर त्याचा रुग्णाच्या मानसिकतेवर आणि पुनर्प्राप्तीच्या गतीवर थेट परिणाम होऊ शकतो.

आणि त्यामुळेच —
क्यूमधल्या इतर रुग्णांना वाचण्यासाठी अधिक वेळ लागू शकतो…”

मला सर्वात जास्त आश्चर्य वाटले ते जनरल मॅनेजर्सच्या खोल्यांच्या आकाराबद्दल. त्या खोल्या आजच्या एका असिस्टंट प्रोफेसरच्या खोलीपेक्षा निम्म्याहूनही लहान होत्या. जॉइंट चीफ एक्झिक्युटिव्हची खोली तर त्याहूनही लहान होती. नंतर जेव्हा मी अकाउंट्सचे विश्लेषण केले, तेव्हा त्यामागचं कारण समजलं — मोठ्या खोल्या असत्या, तर हॉस्पिटलमध्ये रुग्णांच्या बेडची संख्या कमी झाली असती आणि गंभीर अवस्थेतील रुग्णांची प्रतीक्षा यादी आणखीनच मोठी झाली असती, ज्यामुळे त्यांच्या जीवाला धोका निर्माण झाला असता.

परत आल्यावर मी चिडलो. चीफ ॲडमिनिस्ट्रेटिव्ह ऑफिसरच्या (ज्यांनी नोकरी सोडली होती) सहाय्यक असलेल्या एका टायपिस्टला पूर्ण खोली देण्यात आली होती, ज्यासाठी दरमहा ₹1,000 भाडं भरलं जात होतं, आणि तिचा पगार फक्त ₹300 होता! याउलट, आमच्या डायरेक्टरपेक्षा जास्त पगार असलेले दोन जनरल मॅनेजर्स अर्ध्या आकाराच्या खोलीत बसत होते. मला तेव्हा लक्षात आलं की संसाधनांची कमतरता नव्हती, पण **अनवधानाने होणारा अपव्यय** मोठा होता.

जॉइंट चीफ एक्झिक्युटिव्ह आणि चेअरमन यांच्याशी झालेल्या भेटीत एक धक्कादायक गोष्ट समजली — **डॉ. रेड्डी यांच्याकडे ना पैसा होता, ना तज्ज्ञता, ना तंत्रज्ञान, आणि ना तज्ज्ञ डॉक्टर्स.** बँका कर्ज देण्यास तयार नव्हत्या (कारण त्या काळी कॉर्पोरेट हॉस्पिटल्सना "इंडस्ट्री" मानलं जात नव्हतं), आणि डायग्नॉस्टिक उपकरणांच्या आयातीसाठी कस्टममधून कोणतीही सूट मिळत नव्हती. वैद्यकीय सेवांची जाहिरात करणे हे त्या काळात अनुचित मानले जात होते.

या सगळ्या अडचणी असूनही डॉ. रेड्डींनी अपोलो हॉस्पिटल एंटरप्राइझ (AHEL) उभारले. त्यांना यासाठी प्रेरणा मिळाली त्यांच्या एका जिवलग मित्राच्या मृत्यूमुळे — ज्यांना ते अत्यंत सामाजिकदृष्ट्या संवेदनशील आणि मूल्यवान व्यक्ती मानत. त्या घटनेने त्यांच्या मनाला खोलवर स्पर्श केला. तेव्हा मला जाणवलं की समाजसेवेच्या ध्येयाने प्रेरित असलेल्या व्यवसायात हृदयाची भूमिका किती मोठी असते — जी अनेकदा त्या संस्थांमध्ये नसते ज्या केवळ निधी आणि तांत्रिक तज्ञांवर चालतात.

मुलाखती आणि माहिती गोळा करण्याचा अनुभव अत्यंत ज्ञानवर्धक आणि रोमांचक होता, पण केस लिहिण्याचा अनुभव सुरुवातीला खूप निराशाजनक आणि त्रासदायक ठरला. परतल्यावर मी सुमारे ४० पानांचं मसुदा तयार केला, पण तो संक्षिप्त करता आला नाही, किंवा भागांमध्ये विभागताही आला नाही.

पुढे कसं जावं हे न समजल्यामुळे मी एका तरुण सहकाऱ्याची मदत घेतली — मानव संसाधन व्यवस्थापन क्षेत्रातील असिस्टंट प्रोफेसर. त्याला मी मसुद्याची प्रत दिली आणि त्याच्या प्रतिक्रिया विचारल्या, कारण त्याने नुकताच दोन नामांकित तज्ज्ञांच्या "केस रायटिंग" विषयावरचा कार्यक्रम अटेंड केला होता. मला तशा प्रकारचा अनुभव नव्हता.

महिन्यानंतर मी त्याला आठवण करून दिली. त्याने सांगितलं की तो लवकरच फीडबॅक देईल. आणखी एक आठवडा गेला. एके दिवशी आम्ही दोघं घरी जात असताना मी पुन्हा विचारलं. तो थांबला आणि म्हणाला, "तुम्हाला खरंच माझं प्रामाणिक मत हवं आहे का?" मी हो म्हणताच तो म्हणाला, "ते थेट कचऱ्यात टाका. हे केस मटेरियल नाही. हे फक्त तुम्ही पाहिलेल्या गोष्टींचं आणि तुमच्या कौतुकात्मक भावनांचं वर्णन आहे."

मी थक्क झालो, हादरलो आणि अपमानितही वाटलं. थोडा वेळ शांत राहिल्यानंतर मी म्हणालो, "ठीक आहे, मला अजून एक संधी द्या."

मी पुन्हा एकदा केसचा मसुदा तयार केला — यावेळी कोणतेही कौतुकात्मक भाष्य न करता, फक्त वस्तुनिष्ठ माहिती मांडली आणि शक्य तितक्या योग्य पद्धतीने पुनर्रचना केली. या वेळेस मी एक टीचिंग नोटही तयार केली — ज्यात मी हे केस का लिहिलं आणि वर्गात ते कसं वापरणार आहे हे स्पष्ट केलं. मी दोन्ही मसुदे त्याला दिले आणि सांगितलं की जर त्याला पुन्हा तेच वाटलं, तर तो स्वतःच ते केस कचऱ्यात टाकू शकतो.

आठवड्यानंतर तो माझ्या खोलीत आला आणि केसचं कौतुक करत म्हणाला, "मला वाटलं बिझनेस पॉलिसी कोर्स म्हणजे फक्त गप्पा मारण्याचा विषय आहे. पण देवा! किती अप्रतिम केस आहे हे. आता मला समजलं की तुम्ही वर्गात बिझनेस पॉलिसी म्हणून काय शिकवता."
तेव्हा मला जाणवलं की **टीचिंग नोट ही केस रायटिंगचा अविभाज्य भाग आहे.**

जर *SIL* केस म्हणजे "Strategic Incoherence" (धोरणात्मक विसंगती) चं उत्तम उदाहरण होतं, तर *AHEL* केस ने "Strategic Coherence" (धोरणात्मक एकसंधता) किती अप्रतिमरीत्या दाखवली हे स्पष्ट झालं.

जर मी *SIL* केस लिहिलं नसतं, तर PGP बॅचचा आकार ३० वरून १०५ करण्यासाठी, संस्थेची आर्थिक सक्षमता वाढवण्यासाठी आणि शासनावरची अवलंबित्व कमी करण्यासाठी मी इतका ठाम प्रयत्न केला नसता — जसं एक आजारी कंपनी बरी करण्यासाठी केलं जातं. आणि दुसरीकडे, जर मी *AHEL* केस लिहिलं नसतं, तर मला त्या जबाबदारीचं ओझं उचलण्याचा आत्मविश्वासच आला नसता — आणि परिणाम देण्याची क्षमता दाखवता आली नसती.

पार्क टाउली कन्सॉर्टियम हॉस्पिटल (1991-92)

या केस सिरीज लिहिण्यामागचं कारण, अनुभव आणि प्रक्रिया — आणि त्यातून शिकलेला धडा — अनेक दृष्टींनी विलक्षण होते. ह्याच कारणामुळे मला ही गोष्ट लिहावीशी वाटते.

1991 पर्यंत मला बिझनेस पॉलिसी (आता स्ट्रॅटेजिक मॅनेजमेंट म्हणून ओळखले जाते) हा विषय शिकवून चार वर्षे झाली होती. मी कधीही प्रत्यक्ष अनुभव न घेतलेल्या विषयावर शिकवणे कठीण वाटत असल्याने, मी "अक्विझिशन/मरजर" या विषयावर एक केस लिहिण्याचा विचार करत होतो — ज्यातून बिझनेस पॉलिसी कोर्समध्ये स्ट्रॅटेजिक पर्याय म्हणून ते समजावता येईल.

भारतीय संस्थांनी, ज्यांना या क्षेत्राचा अनुभव होता, माझ्या विनंतीला नम्रपणे नकार दिला. तसेही, 1991 पूर्वी अशा प्रकारची रणनीती फारशा कंपन्या वापरत नव्हत्या, कारण ती ना फारशी महत्त्वाची समजली जात होती, ना नैतिक — विशेषतः *MRTP Act* च्या पार्श्वभूमीवर.

१९९१ मध्ये, मला यूरो-इंडिया कोऑपरेशन अँड एक्सचेंज प्रोग्रामअंतर्गत ९ महिन्यांसाठी एसएडीई (ESADE), बार्सिलोना येथे नेमण्यात आले.
त्या कार्यक्रमात जर्मनी, फ्रान्स, इटली, यूके, बेल्जियम आणि नेदरलँड्स येथील आणखी आठ प्रमुख बिझनेस स्कूल्स सहभागी होती. मी एसएडीईची निवड केली कारण मला सांगण्यात आले होते की तिथे "मर्जर अँड अक्विझिशन सेंटर" आहे. पण तिथे पोहोचल्यानंतर कळले की त्या केंद्राने अद्याप कोणतेही ठोस काम सुरु केले नव्हते.

एका दिवशी माझी भेट बिहेव्हियरल सायन्सच्या एका प्राध्यापकांशी झाली. मी त्यांना माझं निराशा व्यक्त केली. त्यांनी सहानुभूती दाखवली आणि सांगितलं की तिथे एक डॉक्टर आहेत — **डॉ. मॅनल पेरो** — ज्यांनी चार हॉस्पिटल्सच्या विलिनीकरणाचा (merger) अनुभव घेतला होता आणि त्यातील एक हॉस्पिटल त्यांच्या आजोबांच्या मालकीचं होतं. त्यांनी त्या विलिनीकरणावर मेमॉयर लिहिलं होतं.

डॉ. मॅनल पेरो यांची भेट मात्र फारशी उत्साहवर्धक नव्हती. ते अत्यंत सभ्य आणि आदबीचे होते, पण खूप व्यस्त असल्यामुळे त्यांनी त्यांचा अनुभव सविस्तर सांगण्यासाठी वेळ देऊ शकला नाही. मी त्यांना त्यांचे मेमॉयर वाचण्यासाठी एक प्रत मागितली. ते म्हणाले, "काही उपयोग नाही, कारण ते कॅटलान भाषेत लिहिलं आहे — स्पॅनिशमध्येही नाही."
मी त्यांना सांगितलं, "मला दोन्ही भाषांचा ज्ञान नाही, तरी चालेल. तुम्ही फक्त प्रत द्या, मी अर्थ लावायचा प्रयत्न करतो."
त्यांनी नम्रपणे मला एक प्रत दिली.

लायब्रेरियननेही मदत केली — त्यांनी मला एक कॅटलान-इंग्रजी डिक्शनरी दिली. एका थर्मसभर चहा घेऊन मी दररोज रात्री बसत असे — एकेक शब्द वाचत, त्याचे ४–५ अर्थ बघत आणि मग वाक्याचा एकूण अर्थ काय असू शकतो हे ओळखण्याचा प्रयत्न करत असे. आठवड्याभरात मी थोडं वेगाने वाचू लागलो आणि पंधरवड्याभरात मी दररोज ४–५ पाने भाषांतर करून ती लॅपटॉपवर टाईप करु लागलो — तो लॅपटॉप मला कंप्यूटर सेंटरमधील एका मित्राने दिला होता.

डॉ. मॅनल पेरो यांची प्रत्यक्ष भेट होण्याचा काहीही मार्ग उरला नव्हता. म्हणून मी इंग्रजीत भाषांतर केलेली ४–५ पाने **ESADE मेल सिस्टीमद्वारे** त्यांना पाठवली. ही मेल सिस्टीम अतिशय रंजक होती — ती फक्त ४–५ सुरक्षा आणि इतर कर्मचाऱ्यांच्या मदतीने चालवली जात असे आणि ती सुमारे ८० नियमित व २०० हून अधिक व्हिजिटिंग/गेस्ट फॅकल्टींच्या गरजा भागवत असे.

मी त्या पत्रासोबत माझ्या भाषांतराच्या प्रती जोडल्या आणि विनंती केली की त्यांनी त्या पाहून आपले अभिप्राय द्यावेत.
दुसऱ्याच दिवशी सकाळी मला डॉक्टरांचा प्रतिसाद मिळाला — त्यांनी टाइप केलेल्या पानांवर काही टिप्पणी लिहिल्या होत्या.

डॉ. पेरो माझ्या कामाने अत्यंत प्रभावित झाले होते. त्यांनी पुन्हा एकदा दिलगिरी व्यक्त केली की त्यांना मला वैयक्तिकरीत्या भेटायला वेळ देता येणार नाही, परंतु त्यांनी वचन दिलं की मी पाठवलेल्या प्रत्येक मसुद्याचं भाषांतर तपासून दुसऱ्याच दिवशी परत पाठवतील.
आणि त्यांनी ते वचन पाळलं.

त्यांच्या या प्रतिसादाने आणि पाठिंब्याने मला अशी गोष्ट करण्याची प्रेरणा दिली, ज्यामध्ये माझं तांत्रिक कौशल्य मर्यादित होतं — पण आत्मविश्वास मात्र दुपटीने वाढला.

जसं जसं मी अधिक भाषांतर करत गेलो, तसं एक स्पष्ट **फ्रेमवर्क (ढाचा)** आकार घेत जाऊ लागला.
वरच्या व्यवस्थापनाची सत्ता रचना — ती कोणाच्या योगदानाच्या क्षमतेवर आणि संबंधित पक्षांच्या **चर्चेतील सामर्थ्यावर** ठरते — हे अधिकाधिक स्पष्ट होत गेलं.
हे केसच्या पहिल्या भागाचं मूळ ठरलं.

परंतु अचानक एके रात्री मला जाणवलं — “हे सगळं मी कुठेतरी पाहिलं आहे… पण कुठे?”
आणि मग आठवलं — “**BHEL!** हो, हेच तर मी तरुण अभियंता असताना पाहिलं होतं — **भारत हेवी इलेक्ट्रिकल्स (BHEL)** आणि **हेवी इलेक्ट्रिकल्स इंडिया लिमिटेड (HEIL)** यांच्या विलीनीकरणाच्या प्रक्रियेत.”

त्या अनुभवातील तेच काम, तीच आव्हानं, त्या सर्व पानांमध्ये पसरलेली होती.
तेव्हा मी त्या घटनांना फक्त “घडामोडी” म्हणून पाहिलं होतं, पण त्यामागचं गुंतागुंतीचं व्यवस्थापन आणि ताण-तणाव समजला नव्हता.

या आत्मकथनाच्या भाषांतरामुळे मला प्रथमच विलीनीकरणाच्या प्रक्रियेत निर्माण होणाऱ्या **गोंधळ, ताण, धूळधाण आणि संघर्षाचं** बौद्धिक आकलन झालं.
चार “आजारी” हॉस्पिटल्सचं विलीनीकरण, जे यशस्वीपणे हाताळल्यानंतर पाच वर्षांनी **ऑलिंपिक रेफरल हॉस्पिटल** म्हणून उभं राहिलं — हा प्रवास त्या लेखनात जिवंत झाला.

या वर्णनातून एक अत्यंत उपयुक्त **“विलीनीकरण व्यवस्थापनाचा यशस्वी मॉडेल”** तयार झाला — जो या केसच्या **(B)** भागात मांडला गेला.

डॉ. मॅनेल पिएरो, ज्यांनी मला संपूर्ण प्रक्रियेदरम्यान प्रोत्साहन दिलं होतं, ते या **दोन भागांच्या केस स्टडीने खूप प्रभावित झाले** आणि त्यांनी मला स्वतः कारने सुमारे ३० किमी दूर असलेल्या हॉस्पिटलला नेलं.

तेथे जे पाहिलं ते आणखी मोठं आश्चर्य होतं — **कामगार संपावर होते**, पण त्यांनी हे सुनिश्चित केलं होतं की **रुग्णांना कोणतीही अडचण होऊ नये**.

रुग्णसेवा केंद्रस्थानी ठेवणारा **संस्थात्मक चार्ट (Organization Chart)** आणि त्याच्या भोवती डॉक्टरांना रुग्णसेवेसाठी सहाय्य करणारी **प्रशासकीय रचना** पाहून मी थक्क झालो.
त्यांचा उद्देश एकच होता — **“Patient Care”** — आणि त्यात कुठेही तडजोड नव्हती, अगदी मी १९८८ साली **अपोलो हॉस्पिटलच्या अभ्यासात** पाहिल्याप्रमाणेच.

आणखी एक वैशिष्ट्य म्हणजे त्यांनी जपलेली **दोन-मार्गी संवाद प्रणाली (Two-way communication)** — अत्यंत अद्वितीय आणि प्रभावी.
या निरीक्षणामुळे मला जाणवलं की या केसचा **भाग (C)** लिहिणं आवश्यक आहे.

केस स्टडीच्या या **तीन भागांना रुग्णालय व्यवस्थापनाने केवळ एका आठवड्यात परवानगी दिली**, आणि ती त्या बॅचच्या समारोप सेमिनारमध्ये सादर केलेली **एकमेव पूर्ण केस स्टडी** ठरली.

केस पूर्ण करताना मी संबंधित **संदर्भग्रंथ शोधण्याचा प्रयत्न केला**.
ESADE लायब्ररीतील विलीनीकरण आणि अधिग्रहणावरील (Mergers & Acquisitions) सर्व उपलब्ध साहित्य चाळलं, पण **विलीनीकरणानंतरच्या एकत्रीकरणातील आव्हानांवर** काहीही योग्य सापडलं नाही.

म्हणून मी स्वतःच तयार केलेलं मॉडेल — **यशस्वी विलीनीकरणानंतरच्या एकत्रीकरणाचे निर्धारक घटक (Determinants of Successful Post-Merger Integration)** — यावर आधारित **शिक्षणासाठीची टिपणी (Teaching Note)** अखेरीस **संशोधन निबंध (Research Paper)** म्हणून उदयास आली.

मी विलीनीकरण आणि अधिग्रहणाशी संबंधित विविध विषय संकलित केले होते. त्यामुळे, दोन ESADE प्राध्यापकांच्या सल्ल्याने मी एक **३ दिवसांचा मॅनेजमेंट डेव्हलपमेंट प्रोग्रॅम (MDP)** आणि **१८ सत्रांचा अर्धा-क्रेडिट अभ्यासक्रम (½ Credit Course)** तयार केला.
ही दोन्ही उपक्रम त्या काळात — **१९९४ मध्ये**, म्हणजे **देशात पहिल्यांदाच** — सुरु झाले, आणि १९९८ नंतरच्या **post-liberalization मंदीच्या काळात** जेव्हा विलीनीकरण-अधिग्रहण ही एक महत्त्वाची रणनीती बनली, त्यावेळी हे उपक्रम खूपच पुढच्या काळातले वाटले.

या **Parc Taulí Consortium Hospital** केस स्टडीच्या अनुभवातून १९९२ ते २०११ या काळात **सुमारे २० वेगवेगळे अप्रत्याशित फायदे** झाले — जे मी केस लिहिताना कल्पनाही केली नव्हती.
या प्रत्येक अनुभवाने एक नवी शिकवण दिली.

स्कूटर्स इंडिया लिमिटेड (D) (१९९९–२०००)

स्कूटर्स इंडिया लिमिटेड (SIL-D) ही केस लिहिण्याचा अनुभव जितका **अनोखा आणि आश्चर्यांनी भरलेला**, तितकाच **मोलाचा आणि समाधानकारक** होता.

जेव्हा मी **SIL (A), (B)** आणि **(C)** या केस मालिकांवर काम करत होतो, तेव्हा **कार्यकारी संचालक (Executive Director)** माझा मित्र झाला होता. परंतु पुढील **४–५ वर्षे आमचा संपर्क तुटला**.

नंतर जेव्हा पुन्हा भेट झाली, तेव्हा ते **कार्यकारी संचालकपदी नियुक्त झाले होते**. त्यानंतर आमच्या अधूनमधून भेटी होत राहिल्या, आणि त्या वेळी ते कंपनीला पुन्हा उभं करण्यासाठी केलेल्या काही हस्तक्षेपांविषयी (interventions) सांगायचे.

परंतु या गप्पा फक्त **अनौपचारिक स्वरूपाच्या** असल्याने,
ना मला त्यांच्या कामाचं **महत्त्व कळलं**,
ना मला **तपशीलवार चौकशी करण्यासाठी वेळ मिळाला**,
कारण कुटुंबीय आणि कार्यालयीन जबाबदाऱ्या तसेच **SIL आणि IIM लखनौ यांच्यातील सुमारे ४० किमीचं अंतर** — हे सर्व अडथळे होते.

सुमारे दहा वर्षांनंतर, म्हणजेच **१९९९ साली**, मी पुन्हा एकदा **SIL** ला भेट दिली —
या वेळी एका **मॅनेजमेंट विद्यार्थ्याच्या समर प्लेसमेंटच्या निमित्ताने**.

मला तिथले काही लोक ओळखीचे असल्यामुळे मी सहजच विचारपूस सुरु केली —
माझ्या शेवटच्या भेटीनंतर कंपनीत काय बदल झाले आहेत हे जाणून घेण्यासाठी.

जे काही ऐकलं आणि पाहिलं ते **अत्यंत उल्लेखनीय होतं** —
उत्पादनात प्रचंड वाढ झाली होती,
प्रॉडक्ट लाईन बदलली होती,
शॉप फ्लोअर स्वच्छ, नीटनेटके आणि कार्यक्षम दिसत होते.

या सगळ्याने मी खूप प्रभावित झालो.
पण **सर्वात मोठं आश्चर्य** तेव्हा वाटलं जेव्हा त्यांनी सांगितलं की,
कंपनीने आता **निव्वळ नफा (net profit)** कमावला आहे!

हे **अविश्वसनीय** होतं —
एक भारतीय सार्वजनिक क्षेत्रातील कंपनी,
ज्याने **इटलीतील तीस वर्षांपूर्वी बंद झालेल्या कारखान्यातील जुनी यंत्रसामग्री "as is where is" तत्त्वावर विकत घेतली होती**,
ती आता **पहिल्यांदाच नफ्यात आली होती**,
तेही तिच्या **रौप्यमहोत्सवी वर्षात (Silver Jubilee Year)**!

मी व्यवस्थापनशास्त्रातील अनेक पुस्तके वाचली होती,
पण असा **चमत्कार** मी कुठेही वाचलेला नव्हता.

मी तेथील अधिकाऱ्यांशी बोलत असताना,
माझ्याबरोबर आलेली **पहिल्या वर्षाची मॅनेजमेंट विद्यार्थिनी** तिच्या नोटपॅडमध्ये काहीतरी लिहीत होती.
त्या क्षणी मला कळलं नाही ती नेमकं काय करत होती.

पण जेव्हा आम्ही परतलो, तेव्हा मी तिच्या टिपा पाहिल्या —
आणि **चकित झालो**.
त्यात इतकी माहिती होती की ती **एक प्रभावी केस स्टडी तयार करण्यासाठी पुरेशी** ठरू शकली असती!

यानंतर मला या विषयात रस वाटू लागला आणि मी थोडी **अधिक माहिती गोळा करून**,
ते **पूर्ण विकसित केस स्टडी** मध्ये रूपांतरित करण्याचे ठरवले.
हे केस स्टडी नंतर एका परिषदेत सादर केले गेले आणि अखेरीस
आयआयएम अहमदाबादच्या व्यवस्थापन नियतकालिक "विकल्पा" मध्ये प्रकाशित झाले.

या केस स्टडीमध्ये **SIL मधील लोकांनी २५ वर्षांपासून त्रस्त असलेल्या कंपनीला पुन्हा उभं करण्यासाठी केलेल्या दहा वर्षांच्या प्रयत्नांची कहाणी** सांगितली आहे.
हा अनुभव दाखवतो की **"टर्नअराउंड" आणि "ट्रान्सफॉर्मेशन" ही संकल्पना तत्त्वतः सोपी**,
पण **व्यवहारात मात्र अत्यंत कठीण आणि आव्हानात्मक** असते.

हे केस स्टडी **विश्वास निर्माण करते** —
की **"अशक्य" शक्य होतं**,
जर नेतृत्व करणारा माणूस **खरोखर फरक घडवू इच्छितो**.
हे एक **शक्तिशाली उदाहरण** आहे जे दाखवते की
एक ठाम, सामाजिक जाणीव असलेला नेता कोणत्याही टप्प्यावर कंपनीचे भविष्य बदलू शकतो.

या केसला **शैक्षणिक दृष्टिकोनातून अफाट मूल्य** आहे,
कारण हे दाखवते की भारतीय उद्योगांच्या अधोगतीला (१९९९–२००४)
त्या काळातही थांबवणे शक्य होते,
जेव्हा संपूर्ण भारतीय अर्थव्यवस्था झपाट्याने घसरत होती.

त्या वेळी धोरणकर्ते आणि उद्योग नेते
"एग्झिट" आणि "डाउनसाइझिंग" या प्रतिक्रियात्मक उपायांकडे झुकले होते,
त्याऐवजी **दुरुस्ती आणि पुनरुज्जीवनावर भर देण्याची गरज होती.**

त्या काळात दोन प्रश्न माझ्या मनात कायम होते —
"एग्झिट कुठे?" आणि "एग्झिट केव्हा?"
जर एखादी कंपनी **२९ वर्षांनंतर प्रथमच नफ्यात येऊ शकते**,
तर आपण **केव्हा म्हणायचं की 'आता बंद करा'?**
आणि **त्या बंद कंपनीतील लोक, या बेरोजगारीच्या देशात कुठे जाणार?**

जर धोरणकर्ते आणि उद्योगनेते
परदेशी तंत्रज्ञान आणि ज्ञानावर अवलंबून राहण्याऐवजी
भारतीय "हनुमानांवर" — म्हणजेच आपल्या लोकांवर आणि क्षमतांवर — विश्वास ठेवला असता,
तर कदाचित आज भारतीय अर्थव्यवस्था **थोडी तरी अधिक सक्षम आणि उज्ज्वल** असती.

मला आपल्या देशबांधवांबद्दल **दुःख वाटतं**,
जे **भारतच नव्हे तर संपूर्ण जगाची सेवा करण्याच्या संधी सतत गमावत आहेत**.
भारतीय अनुभवांवरील साहित्याचा अभाव
१२ अब्ज मेंदू असलेल्या या देशाला
१० ते १०० पट लहान देशांना आपले ज्ञान देण्यापासून रोखतो.
उलट, आपणच त्या छोट्या देशांकडे पाहतो
आपल्या मोठ्या समस्यांचे उपाय शोधण्यासाठी.

ही संपूर्ण अनुभवयात्रा **अत्यंत समाधानकारक** ठरली —
कारण एका **तरुण विद्यार्थिनीने मला अशी प्रेरणा दिली**
ज्यामुळे मी हे केस स्टडी लिहायला बसलो,
ज्याचा विचारही मी कधी केला नव्हता.

मला जाणवलं की **तरुण विद्यार्थी आणि प्राध्यापक**
जर योग्य दिशेने मार्गदर्शन आणि प्रोत्साहन मिळाले,
तर ते **या देशाची आणि समाजाची खरी काळजी घेऊ शकतात.**

SIL (D) प्रकरण लिहिण्याच्या अनुभवाने मला संसाधनांच्या कमतरतेचा, कर्मचारी आंदोलनांचा, बांधकाम प्रकल्पातील विलंबांचा, IIM आणि MHRD यांच्यातील तणावाचा सामना करत, मर्यादित साधनसामग्रीत, अनेक बंधनांमध्ये आणि भौगोलिक अडचणी असूनही संस्थेला पुढे नेण्याचे धैर्य दिले.
या अनुभवामुळे मी शैक्षणिक क्रियाकलापांना गती दिली, विविधीकरण (diversification), खर्च नियंत्रण/कपात, OBC कोटा पूर्ण करणे, आणि संस्थेला आर्थिकदृष्ट्या भक्कम पायावर उभे करणे — हे सर्व साध्य करता आले.
मर्यादित साधनसामग्रीवर उभे राहण्याचा आणि तथाकथित स्पर्धकांसह सर्व हितधारकांकडून (stakeholders) सहकार्य घेण्याचा **SIL (D)** अनुभव माझ्यासाठी प्रेरणादायी ठरला.

पुढे चालू राहील…