

वर्ष ४४, अंक ८  
ऑगस्ट २०२५  
खासगी वितरणासाठी  
देणगी मूल्य १०/- रुपये

**nimid**<sup>®</sup>  
Dynamite the Mind,  
Discover the Spark.

# ॥ आह्वान ॥

## अनुक्रमणिका

व्यवस्थापनातील सूत्र	२
मनोगत	३
आज्ञापत्र	६
स्टार्टअप विचार	९
विशेष लेख	१०
मुलाखत	१२
व्यवसाय सुरू करताय ?	१६
आधुनिक उपकरणे आणि आपण	१८
व्यवस्थापनातील छोटासा बदल	२१
सिंहावलोकन	२४
शेवटचं पान वहीचं...	२६

## व्यवस्थापनातील सूत्र

**आ**पणाकडून संस्थेच्या काय अपेक्षा आहेत, त्या अपेक्षा पुऱ्या करण्यासाठी आपण काय केले पाहिजे, ते कसे, किती वेळात केले पाहिजे इत्यादी प्रश्न सतत ज्या वेळी कामदार व कर्मचारी स्वतःस विचारतात आणि उत्तरे शोधतात आणि उत्तरानुरूप कामाला लागतात व ती कामे उरकतात, तेव्हाच कामाचा योग्य तऱ्हेने उरक होतो. त्यातूनच कार्यक्षमता वाढते. त्यामुळेच असे काम करणाऱ्याकडे व्यवस्थापनाचे लक्ष वेधले जाते. एमएमसीमध्ये प्रत्येकाला कामाची संधी मिळावी, कामाच्या वेळेस हरूप यावा, चांगले काम केल्यास त्याला बक्षीस मिळावे अशी व्यवस्थापनाची मनोमन इच्छा आहे व व्यवस्थापन त्याचा प्रत्यय आणून देत असते. पण त्याबरोबरच आजपर्यंत अपेक्षित असलेली कार्यक्षमता, परिणामशून्यता व अंगचुकारपणा यांचीही गय होणार नाही यांची थोडीशी चुणूक दाखविण्यात

आली आहे. व्यवस्थापनावर असा प्रसंग न यावा, ही खरोखर इच्छा आहे. तथापि, तसा प्रसंग आल्यास व्यवस्थापनाने व्यक्तीविषयक योग्य ते निर्णय घेतले, तर त्याला व्यवस्थापन कारण राहणार नाही, तर वैयक्तिक कार्याच्या गुणवत्तेचा निर्देशांक राहिल, हे समजून घ्यावे. संस्थेच्या विकासावर तिच्यात काम करणाऱ्या कामदारांची आणि कर्मचाऱ्यांची आर्थिक आणि व्यावसायिक प्रगती अवलंबून असते. तसेच संस्थेतील व्यक्ती मात्र स्वतः जितकी आणि जेवढी प्रगती करील, तितकेच तिचे पाऊल पुढे पडते. संस्था म्हणजे प्रायः तीत काम करणारी माणसे. या माणसांनी संस्थेचा व संस्थेने या माणसांचा विकास करावा, हेच एमएमसीचे उद्दिष्ट आहे.

– ग.बा. उर्फ भाऊसाहेब नेवाळकर  
संस्थापक संपादक, आव्हान

---

संस्थापक संपादक : गणेश बाळकृष्ण उर्फ भाऊसाहेब नेवाळकर

संपादक : अनिल नेवाळकर

कार्यकारी संपादक : माधवी ग.रा. कामत

अक्षरजुळणी : अश्विनी वाकडे, आस्वाद प्रकाशन

मुद्रितशो न : सुधांशु नूलकर.

मुद्रणस्थळ : सिद्धी ऑफसेट प्रा.लि., प्रभादेवी

आव्हान । ऑगस्ट २०२५ । २

## मनोगत

ऑगस्ट महिना हा आव्हानच्या मंडळासाठी अनेक आठवणींचा असतो, हे आव्हान वाचकांना मागच्या ऑगस्ट अंकावरून कळले असेलच.

हा महिना आमच्यासाठी प्रथम भाऊसाहेबांचे विशेष स्मरण करण्याचा असतो. कारण या महिन्यात त्यांचा जन्मदिन (२८ ऑगस्ट) तर आहेच. पण ०९ ऑगस्ट १९४२ रोजी त्यांनी भारतमातेची आजची गरज आपल्या कौटुंबिक जबाबदारीपेक्षा सर्वांनी धैर्याने स्वातंत्र्यलढ्याच्या या निर्णायक पर्वात उडी घेण्याची आहे, हे ठरवून ते स्वातंत्र्ययुद्धात सामील झाले.

त्यांना मार्गदर्शन होते श्री. अच्युतराव पटवर्धनांसारख्या समरधुरीणांचे, तर सहकारी होते अरुणा असफअली, श्री. किसनवीर आबा पाटील व कामासाठी फौज होती असंख्य तरुणांची. या कालखंडाबद्दल त्यांनी लिहिलेले क्रमवार प्रसिद्ध करणारच आहोत.

या लढ्यात सामील झालेल्या सर्व आबालवृद्धांच्या, स्त्री-पुरुषांच्या, सर्वधर्मीय जाती-पातीच्या आणि सर्व सामाजिक व आर्थिक स्तरांतील लोकांच्या प्रयत्नांना, ५ वर्षांनी का होईना, पण वर्ष १९४७ साली याच महिन्याच्या १५ तारखेला यश आले व देश ब्रिटिश जोखडापासून मुक्त झाला आणि म्हणून ऑगस्ट महिना भारतीयांना महत्त्वाचा आहे.

या निमित्ताने आपण ब्रिटिश जोखडात

काय कमावले व काय गमावले, हा फार मोठा विषय असला, तरी तो महत्त्वाचाही आहे आणि आपण सतत त्याचे भान ठेवले पाहिजे आणि याबाबत आपण आपली समज सतत वाढवत राहिली पाहिजे. याला अनेक पैलू आहेत. एका बाजूला ब्रिटिश राजसत्तेने आपल्याला पूर्वी कधी न अनुभवलेली, सततच्या युद्धापासून मुक्तता दाखवली. आधुनिक शास्त्र, तंत्रज्ञान, शिक्षण व व्यवस्थापनाची ओळख करून दिली. लोकशाही, समान न्याय अशा कल्पनांशी ओळख झाली. अर्थव्यवहारासाठी बँकेमुळे सामान्यांना सुरक्षितता मिळाली. आज नेहमीच्या वापरातील अनेक छोट्याछोट्या सुखसोयींची सुरुवात झाली - उदा., रेल्वे, आधुनिक तिकीट लावून टपाल पाठवायची व्यवस्था आणि सर्वात मोठे म्हणजे एवढा मोठा देश सांभाळू शकेल अशी भक्कम प्रशासन व्यवस्था दिली. आपल्यालासुद्धा त्यांच्या समाजाशी आपली तुलना करायला मिळाली व त्यामुळे आपल्या समाजातील दुष्ट चालीरितींबद्दल आपल्याला जाणीव होऊन आपले डोळे उघडले. असे अनेक फायदे सांगता येतील.

पण याबरोबरच आपल्या देशाचे अतोनात आर्थिक शोषण झाले व गुलामी वृत्तीचा कळस झाला. गावगाड्याऐवजी सत्तेचे केंद्रीकरण झाले व सर्व सुखसोयींसाठी 'सरकार' नावाच्या व्यक्तीवर अवलंबून राहायची सवय लागली. पण त्याहीपेक्षा बहुधा प्रथमच जेते आणि जित यांच्यामध्ये

कालांतराने जे आपण सर्व इथलेच आहोत, आपल्या सर्वांच्या हितसंबंधाची नाळ - मग तो जेता असो की जित - 'इथल्या' मातीशी आहे, ही भावना न विकसित होता जित व जेते यात दरी शेवटपर्यंत कायम राहिली. त्यांच्या समाजातील सामान्यसुद्धा आपल्याशी कधी मिसळला नाही. इथली प्रत्येक वस्तू जेत्याने स्वतःच्या सोयीसाठी निर्माण केली; इथल्या मूळ लोकांना त्याचा फायदा झाला, पण त्यासाठी ती सोय त्यांच्यासाठी केलेली उत्पन्न नव्हती. कारण आपले मूळ घर दुसरीकडे आहे, हे आपले घर नाही, ही कल्पना दृढ होती. त्याहीपेक्षा इथून मायदेशी परत जाताना इथल्या रहिवाशांत त्यांनी आपण व परके असे काही असते, जित व जेते असे काही असते, प्रशासक व जनता असे असते ही मानसिकता रुजवली. इथले लोक जरी इथे राहत असले, तरी ही भूमी जणू अनेक राष्ट्राची आहे, हे बिंबवले.

आणखी दोनच वर्षांनी आपण स्वातंत्र्य मिळाल्याचा ८०वा वाढदिवस साजरा करू. जरी देशाच्या इतिहासात ८० वर्षे म्हणजे एक छोटा बिंदू असला, तरी स्वातंत्र्यसैनिकांतील सर्वांत तरुण (कुमारच) पिढीमधला एक एक जण अस्तंगत होत आहे. अशा वेळी या स्वातंत्र्यचळवळीनंतर जन्मलेल्या पिढीला या स्वातंत्र्ययुद्धात भाग घेणाऱ्यांच्या मानसिकतेची ओळख नसणार आहे. त्यांच्यासाठी मी भाऊसाहेबांना एकदा प्रश्न विचारला होता. त्यांनी दिलेल्या त्याच्या उत्तराचे स्मरण सतत राहणे आवश्यक आहे, असे आव्हान मंडळाला वाटते.

“तुम्ही स्वातंत्र्यचळवळीत का भाग घेतलात?”

(इथे नमूद करतो की भाऊंनी स्वातंत्र्यसैनिकांसाठी मिळणारी कुठलीही सुविधा घेतली नाही.) “आम्ही स्वातंत्र्ययुद्धात स्वतःला काही मिळवण्यासाठी भाग घेतला नव्हता. इतकेच काय, आमच्या आयुष्यात स्वातंत्र्य मिळेलच असे आम्हाला माहित नव्हते. स्वतंत्र भारताने मला माझे कर्तृत्व सिद्ध करायला खूप संधी दिली, त्याचे समाधान आहे.” त्यांनी मुलांना व नातवंडांनासुद्धा फायदा घेऊ दिला नाही. “आम्ही मुले आजूबाजूला पाहतो व आम्हाला दिसते की ज्यांनी ब्रिटिशांना मदत केली, जे तुम्हा स्वातंत्र्यसैनिकांचे तुरुंगात हाल करत होते, त्यांची मुलेबाळे अनेक फायदे मिळवत आहेत. उद्योगातील पिढ्यांचे उद्योग अधिक मोठे आहेत. कारण आपण तत्कालीन प्रशासकांना व ब्रिटिशधार्जिन्यांना अभय दिले.” (स्वातंत्र्यसैनिकांना तुरुंगात छळणारा त्या वेळचा कर्दनकाळ पोलीस ऑफिसर अनेक तत्कालीन पंतप्रधानांचा Body Guard झालेला पाहून राज्य मंत्रीमंडळातले भाऊंचे सहकारी अस्वस्थ झालेले मी पाहिले आहेत.)

“आमची चळवळ ब्रिटिशद्वेषावर आधारित नव्हती. आमची चळवळ असा समाज निर्माण करण्याच्या कल्पनेवर आधारित होती, की आता हा समाज ब्रिटिशांच्या जोखडापेक्षाही जुनाट कल्पनांमध्ये जास्त जखडलेला आहे. हा समाज जातिव्यवस्थेमुळे, आर्थिक असमतेमुळे, पराकाष्ठेच्या लिंगभेदावर आधारित असल्याने, नुसता विभागलेला नाही, तर त्यामुळे तो अत्यंत उच्च-नीच अशा कल्पनेने ग्रासलेला आहे. समाजाच्या फक्त मूठभर लोकांनी बाकीच्यांना

शिक्षणापासून, हवा तो उद्योग सुरू करण्यापासून वंचित ठेवले आहे. या समाजात जन्मलेल्यांना समान संधी नाही. तरी यापुढे अशी नवी समाजव्यवस्था आपणाला निर्माण करायची आहे की त्यामध्ये जन्मलेल्या प्रत्येक आणि प्रत्येक मुला-मुलीला समान संधी मिळेल. ती हे ब्रिटिश राज्यकर्ते देणार नाहीत, म्हणून हे नकोत. उद्या आपले राज्यकर्ते जरी अशी समान संधी नाकारू लागले, तर त्यांच्याविरुद्धही लढायला आम्ही लोक कमी करणार नाही.”

या संदर्भात भाऊसाहेबांच्या जीवनातील मी अनुभवलेला प्रसंग मुद्दाम ऑगस्ट औचित्य साधून दिला आहे.

अर्थात नेहमीची सदरे आहेतच. उदय तांबे यांच्या मुलाखतीचा दुसरा भाग आहे. ते या समाजाने प्रत्येक जन्मलेल्या परंपरागत नेमून दिलेल्या कामापासून मुक्तता मिळवलेल्या समाजाचे प्रतिनिधीच आहेत. अवश्य वाचा.

या महिन्यात श्रीकृष्णाचा जन्मसोहळा, पारशी यांची पतेती, बळीराजाचा बैलपोळा आणि आणि घननीळा श्रावण संपून विघ्नहर्त्या, सद्बुद्धी देणाऱ्या गणपतीचे आगमन.

त्या निमित्ताने आव्हानच्या विविध वाचकांना ऑगस्ट महिन्याच्या शुभेच्छा.

संपादक

॥ छत्रपती शिवाजी महाराज ॥

## आज्ञापत्र

त्यजेत् स्वामिनमत्युग्रमत्युग्रात् कृपणं त्यजेत् ।  
कृपणाद्विशेषज्ञं ततोऽपि कृतनाशनम् ॥

आपले कार्य सिद्धीस नेण्यास कोणाची गरज लागेल लिहिताना राजांनी कोणते गुण संपादन करावेत या विचारासाठी लिहिलेल्या ओळीखालोखाल स्वगुणप्रकटीकरणाचे साधन असणाऱ्या हुजरातवर लिहिले, हे आपण मागच्या अंकात पाहिले.

त्यानंतर त्यांनी गुणवंतांचा संग्रह हा विषय घेतला आहे, कारण जशी हुजरात ही स्वगुणप्रकटीकरणासाठी आवश्यक आहे, तसेच राजाभोवती गुणवंतांचा जमाव असला पाहिजे असे गुणवंत राजाची कीर्ती वाढवतात. (पाहा, आपण एखाद्या राजाला मोठा म्हणताना त्याच्याकडे नवरत्ने होती, असे म्हणून त्याचा मोठेपण सिद्ध करतो.) तेव्हा राजे आपल्याला आपले वर्तुळ वाढवण्यासाठी आता, स्वसंरक्षणासाठी आपल्या सभोवती सतत असणाऱ्या हुजरातीपलीकडे कोण लागतील त्याचा विचार करायला सांगतात आणि आपण त्यांच्याशी कसे वागावे जेणेकरून ते आपली किती व्यक्ती वाढवतीलच, शिवाय

आपल्याशी एकनिष्ठ राहतील.

पण त्याआधी राजे आपल्यात कोणते दुर्गुण नसावेत ते सांगतात. त्यासाठी ते खालील श्लोक उद्धृत करतात -

त्यजेत् स्वामिनमत्युग्रमत्युग्रात् कृपणं त्यजेत् ।  
कृपणाद्विशेषज्ञं ततोऽपि कृतनाशनम् ॥

(जाता जाता - अशा श्लोकांना 'सुभाषित' असे म्हणतात. सुभाषित हा संस्कृत वाङ्मयाचा प्रचंड मोठा ठेवा आहे. लालित्यपूर्ण भाषेत, सहज स्मरणात राहू शकतील अशी अत्यंत थोड्या शब्दात (ही संस्कृतीची खासियत) जीवनाबद्दलचे निरीक्षण सांगणारी हजारो सुभाषिते संस्कृतमध्ये आहेत.)

इथे दुसरा उल्लेख करू इच्छितो. आपल्याला लिपीबरोबर संस्कृत शिकण्याची पद्धत हीसुद्धा पूर्वजांनी दिलेली अलौकिक देणगी आहे. माझ्या वडिलांनी (भाऊसाहेबांनी) आपल्या आत्मचरित्रात दिली आहे. त्यांच्या एका आवडत्या श्लोकाचे उदाहरण दिले आहे. व्याकरण हा विषय रुक्ष,

घोकंपट्टीने शिकण्याऐवजी आनंद देणारी, भाषेचे अनेक पैलू दाखवणारी, कुतूहल जागृत करणारी, विचार करायला लावणारी व लवकरात लवकर विद्यार्थ्याला पुढे स्वतःचा अभ्यास स्वतःच करता येईल अशी ही पद्धत आहे. इतकेच नव्हे, तर बोलताना यातली वाक्ये चपखलप्रमाणे उद्धृत करता येतील अशी आहेत. (कारण सुभाषिते सहज स्मरणात राहणारे असतात.) यात थोडीशी जवळ जाणारी पद्धत इंग्लंडमध्ये साधारण विसाव्या शतकाच्या सुरवातीला आली. इथे मात्र आपण हा श्लोक त्या पद्धतीने न शिकता फक्त सुलभ अर्थ पाहणार आहोत.

**सुलभ अर्थ** – अतिउग्र स्वामी टाळावा, तो परवडला पण नकोच; एक वेळ तो चालेल, पण अज्ञ नसावा, (शहाण्याचे चाकर व्हावे). तोही चालेल, पण सेवक करत असलेल्या कार्यामध्ये येऊन काही नाश करणारा नसावा.

**भावार्थ** – या श्लोकात राजांनी प्रथम सेवकांनी कोणाला टाळावे ते सांगितले आहे. (अशा चार व्यक्ती आहेत व लोकांमध्ये पहिल्यापेक्षा दुसरा, तिसऱ्यापेक्षा दुसरा वा चौथ्यापेक्षा तिसरा बरा.) अर्थात हे दुर्गुण नसावे, हे उघड आहे.

१) (सेवकाने) अति-उग्र टाळावे.

‘अति-उग्र’च्या शब्दाच्या अनेक छटा आहेत. क्षणाक्षणाला थोडे थोडे रागावणारा (शीघ्रकोपी)

अ) झालेल्या अपराधाची व्याप्ती न बघता छोट्याशा चुकीवर प्रमाणाबाहेर रागावणार.

ब) सतत ओरडत राहणारा.

क) रागाच्या भरात आपण काय करत आहोत याचे भान न ठेवणारा (व नुकसान करणारा)

ड) रागावल्यावर समोरच्या बाजू न एकता रागावणारा

पण सुभाषितात ‘अत्युग्र’ असा सुंदर शब्द वापरला आहे व म्हणून राजांनी हा श्लोक घेतला असावा.

२) असा अत्युग्र चालेल, पण कृपण नसावा. या कृपण शब्दालाही अनेक छटा आहे. आपण रूढ अर्थात कृपण पैशाबद्दल वापरतो, पण याला विस्तृत अर्थ आहे.

कृपण माणूस स्वभावाने तात्पुरता (ताबडतोब होणारा) फायदा बघतो. तो त्याचा दीर्घ परिणाम पाहत नाही. आता खर्च केला तर पुढचा वाचेल, हे पाहत नाही. सेवकाला आता हवी ती गोष्ट दिली तर तो मोठा पराक्रम गाजवू शकेल, हे पाहून आणि हे सर्व मालकाला शक्य असताना (उदा., पैसे असताना) ही साधने देत नाही. कारण अत्युग्रला टाळता येईल, पण कृपणाने योग्य साधने दिली नाहीत, तर कार्य शक्य नाही; शिवाय अत्युग्र लोक बरेच वेळा लवकर शांत होणारे व नंतर ऐकून घेणारेही असू शकतात.

३) एक वेळ स्वामी कृपण चालेल, (मी तरी कृपण व अत्युग्र पाहिला नाही. साधारणतः शांत झाले की योग्य निर्णय घेताना पाहिले आहे.) पण कार्य करण्यास लागणाऱ्या या विषयात अज्ञ असेल, तर तो टाळावा. कारण अज्ञाला तुम्ही काय व का करताय तेच कळत नाही. त्याचे

निर्णय त्याच्या अज्ञानावर असल्याने परिणाम नाशास कारणीभूत होऊ शकतात. थोडक्यात, याला तुमच्या कामाचे Appreciation नसते. तुमची खरी किंमत ओळखू शकत नाही, म्हणून पहिल्या दोघांपेक्षा हा भयंकर.

४) पण चौथा तर महाभयंकर. हा म्हणजे तुम्ही करत असलेल्या कार्याचा नाश करणारी कृती करणारा, बाधा आणणारा असतो. अशा माणसांसाठी संस्कृतमध्ये चपखल सुभाषित आहे.

स्वतःचे नुकसान करून दुसऱ्यांचे भले करणारे ते संत

दुसऱ्याचे भले करताना स्वतःचेही भले करणारे (किंवा स्वतःचे भले करताना दुसऱ्याचे भले करणारे) व्यवहारी

दुसऱ्याचे नुकसान करून स्वतःच भले पाहाणारे

‘दुष्ट दुराचारी’.

या तिघांना निदान काहीतरी नाव तरी देता येईल, पण स्वतःचे नुकसान झाले तरी चालेल, पण दुसऱ्याचे नुकसान करणाऱ्यांना काय नाव द्याल? असा सवाल सुभाषितकर्ता करतो. (अर्थात शक्यच नाही.)

तर चौथा अशा प्रकारचा आहे.

यानंतर राजे आणखी एक दुर्गुण टाळायला सांगतात, तो आपल्या सर्वांसाठी सर्वात महत्त्वाचा आहे, तो पुढच्या अंकात.

– अनिल नेवाळकर

व्यवस्थापकीय संचालक

महाराष्ट्र मिनरल्स कॉर्पोरेशन लि.

**स्टार्टअप** विचार जुलैच्या अंकात पाचवा, सहावा व सातवा हे नियोजनाचे टप्पे दिले होते. ऑगस्टच्या अंकात नियोजनाचे पुढील टप्पे देत आहोत.

### ८. अंदाजपत्रक तयार करणे (Establishing Budget) :

ठरावीक वेळेसाठीचा उत्पन्न व खर्च यांचा अंदाज म्हणजे अंदाजपत्रक होय. नियोजन आणि अंदाजपत्रक यांचा अगदी जवळचा संबंध आहे. अंदाजपत्रकाशिवाय नियोजन म्हणजे अर्थहीन नियोजन होईल. ठरावीक कालावधीशी निगडित कार्यक्रमांचा संख्याशास्त्रीय स्वरूपात निश्चित उत्पन्नाचा व खर्चाचा अंदाज करणे म्हणजे अंदाजपत्रक होय. वेळापत्रक व क्रियांचा क्रम निश्चित केल्यानंतर क्रिया व प्रक्रिया पूर्ण करण्यासाठी लागणाऱ्या भौतिक साधनसामग्रीचे व मानवी साधनसामग्रीचे अंदाजपत्रक तयार केले जाते. अंदाजपत्रक तयार केल्याने उत्पन्न व खर्च यांचा अंदाज येऊन त्यात काही उणिवा असतील तर त्या दूर करण्यासाठी योग्य ती उपाययोजना करता येते, तसेच अंदाजपत्रकामुळे खर्चावर नियंत्रण ठेवणे शक्य होते. उपक्रमाचे मुख्य अंदाजपत्रक (Master Budget) तयार केले जाते. त्यामध्ये उत्पन्न व

## स्टार्टअप विचार

खर्च, त्याचबरोबर अपेक्षित नफा, रोख रक्कम व भांडवली खर्च इत्यादी बाबींचा समावेश असतो.

### ९. पाठपुरावा करणे (Follow-up) :

पाठपुरावा करणे हा नियोजन प्रक्रियेतील अंतिम टप्पा आहे. नियोजन ज्या हेतूने केले जाते, तो हेतू साध्य होतो आहे की नाही, हे पाहण्याची क्रिया किंवा तपासण्याची क्रिया म्हणजे पाठपुरावा होय. कोणत्याही योजनेची अंमलबजावणी करताना अडचणी येतात. त्या दूर करण्यासाठी ज्या उपाययोजना आखल्या जातात, त्यास पाठपुरावा असे म्हणतात. या टप्प्यात नियोजित कार्य आणि प्रत्यक्ष कार्य यांची तुलना केली जाते. त्यात फरक पडत असेल, तर त्याची कारणे शोधली जातात. त्या कारणांवर उपाययोजना करून कार्य पुढे अखंडितपणे सुरू ठेवले जाते. तसेच उपाययोजना करणे शक्य नसेल, तर सदर बाब वरिष्ठांना कळवली जाते. त्यानंतर वरिष्ठांच्या मार्गदर्शनानुसार कार्यात सुधारणा केली जाते. यालाच पाठपुरावा असे म्हटले जाते.

– दूरस्थ शिक्षण,  
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर.

‘आव्हान’ अंक वाचण्यासाठी क्यूआर कोड स्कॅन करा.



anyflip.com | nimid.org

### कहाणी 'मधाच्या गावा'ची

‘मधाचे गाव’ हे शीर्षक वाचून ‘अनुभव’च्या काही वाचकांना आश्चर्य वाटले असेल, कारण नागपूर हे ‘संत्र्यां’चे गाव आहे, किंवा सोलापूर हे ‘चादरी’चे गाव आहे, हे आपण ऐकून असतो, पण ‘मधाचे गाव’ हा प्रकार ऐकलेला नसतो. मात्र, आम्ही ‘पितांबरी’च्या पुढाकाराने कोकणातल्या माझ्या गावी ‘मधाचे गाव’ साकारत आहोत. त्याचीच मधुर कहाणी मी आज आपल्याला सांगणार आहे.

कहाणीची सुरुवात तळवड्याच्या - म्हणजे माझ्या गावच्या शेतातच झाली. तिथे आमची शंभर-सव्वाशे एकर शेती आहे. तिथे आम्ही भाताचे पीक तर घेतोच, त्याशिवाय ऊस आणि इतर पिकेही घेतो. काही वर्षांपूर्वी साखर कारखान्याला ऊस देणे बंद करून आम्ही गूळ आणि गुळाची पावडर बनवायला सुरुवात केली. सध्या महिन्याला आम्ही एक लाख किलो गुळाची पावडर विकतो. त्यातून ‘रुचियाना’ हा आमचा ब्रँड आकाराला आला आहे आणि आता स्थिरावला आहे. साहजिकच पुढच्या टप्प्यात गुळाची पावडर करण्यासाठी आसपासच्या चार-पाच गावच्या शेतकऱ्यांचा ऊस आम्ही चांगल्या भावाने विकत घेऊ लागलो. तेव्हापासून स्वतःच्या शेतापुरता मर्यादित विचार न करता मी आसपासच्या शेतकऱ्यांना आणि एकूण ग्रामीण अर्थकारणाला गती मिळेल अशी कृती करण्याचा निर्णय घेतला.

माझ्या स्वभावाप्रमाणे मी आधी अभ्यास सुरू केला. शेतीमधले उत्पादन वाढण्यासाठीची पुस्तके मिळवून वाचली. यूट्यूबवर काही व्हिडिओज पाहिले, गावातल्या आणि आसपासच्या शेतकऱ्यांशी बोललो. काही शेतीतज्ज्ञ व्यक्तींशी संपर्क साधला. मुख्य म्हणजे स्वतः अखंड विचार करत राहिलो. हे विचारचक्र डोक्यात फिरत असताना माझ्या लक्षात आले की जमिनीचा पोत सुधारणे, खतांचा वापर करणे आणि पाणी वेळेवर देणे हे सगळे तर करावेच लागेल, पण ते पुरेसे नाही. वेगाने परागीकरण झाले, तरच झाडाला वेळेत फुले आणि फळे येतील. वाऱ्याने परागीकरण होते, पण त्याला मर्यादा असतात. मग मधमाश्यांचा म्हणजे मधुमक्षिकापालनाचा उपाय समोर आला आणि मला ‘युरेका’ आनंद झाला. कारण सर्वांत वेगवान परागीकरण करण्याची क्षमता मधमाश्यांमध्ये असते.

दरम्यानच्या काळात आम्ही हळद, तीळ आणि आले अशी पिके घेतली होती, पण त्याला अपेक्षित यश आले नाही. शिवाय भात आदी इतर पिकांचेही उत्पादन अपेक्षेपेक्षा कमी होते. मी यावर काहीतरी उपाय शोधत होतो, तेवढ्यात मला ‘मधाचे गाव’ ही महाराष्ट्र शासनाच्या खादी ग्रामोद्योग विभागाची योजना समजली. मधाचे उत्पादन मिळणे आणि शेतातले उत्पादन वाढणे अशा दोन्ही गोष्टी एकाच वेळी साध्य होणार होत्या.

मी आमच्या टीममधला तरुण सहकारी आदित्य गोळे याच्याकडे ही कामगिरी सोपवली आणि आमचे 'मधाळ मिशन' सुरू झाले. आदित्य 'खादी ग्रामोद्योग'चे अध्यक्ष रवींद्र साठे यांना भेटला, तेव्हा समजले की या योजनेला शासन तर मदत करेलच, तसेच मधाचे गाव प्रत्यक्षात आल्यावर साठ लाख रुपये अनुदानही देईल. 'पितांबरी' या उपक्रमात पुढाकार घेत असल्याचे ऐकून त्यांनी समाधानही व्यक्त केले.



'मधाचे गाव' ही शास्त्रशुद्ध योजना आहे. त्यासाठी सरकारने महाबळेश्वर हे प्रमुख केंद्र बनवले आहे. सरकार तिथे आठ दिवसांचा प्रशिक्षण कार्यक्रम राबवते. आठ हजार रुपयांना एक याप्रमाणे मधमाश्यांच्या पेट्या शासनातर्फे दिल्या जातात. आम्ही सुरुवातीला पंचवीस पेट्या घेतल्या. नंतर आणखी शंभर बुक केल्या आहेत. सव्वा फूट बाय सव्वा फुटाच्या या पेट्या आहेत. त्याच्या आतमध्ये वेगवेगळे कप्पे केलेले आहेत. फक्त राणीमाशी उडून जाणार नाही अशी त्यात सोय आहे. बाकीच्या सर्व माश्या रोज सकाळी पेटीतून बाहेर पडतात आणि संध्याकाळी परत पेटीत येऊन बसतात. दिवसभर परागीकरणाला वेग देतात आणि परतताना थेंबभर मध सांभाळून आणतात. या पेट्यांसाठी आम्ही पत्र्याची शेड केली आहे. अन्यथा, त्या उन्हात खूप तापतात. या पेट्यांची आणि उडणाऱ्या मधमाश्यांची काळजी घेण्यासाठी प्रशिक्षित टीम लागते. आम्ही त्याची सोय केली आहे. गावातल्या पस्तीस जणांनी शासनाचे आठ दिवसांचे पूर्ण प्रशिक्षण घेतलेले आहे. त्यातले

काही जण 'पितांबरी'च्या टीममधले आहेत. आता आश्चर्याची आणि आनंदाची बातमी सांगतो. या सगळ्यातून मागच्या वर्षी आम्हाला सहा किलो उत्तम प्रतीचा मध मिळाला. पण मधमाश्यांनी परागीकरणाला वेग देऊन खरी कमाल केली. त्यामुळे माझ्या आणि परिसरातल्या शेतकऱ्यांच्या शेतातले उत्पादन किमान पन्नास टक्क्यांनी वाढले. आंबा-फणसापासून फूलझाडांपर्यंत सगळ्या झाडांचे उत्पादन वाढले. भाताचे पीक आधीपेक्षा उत्तम आले. तुम्हाला सांगतो, रिठ्याच्या झाडाला तर आवळ्याला लागतात तसे रिठ्यांचे घोस लागले.. आता बोला!

समाधानाची बाब म्हणजे हे करताना मी केवळ माझ्यापुरता आणि 'पितांबरी'पुरता मर्यादित विचार केला नाही. आम्ही 'सुगंधी आणि समृद्ध कोकण विकास मंच' या नावाची 'शेतकरी उत्पादक कंपनी' स्थापन केली आहे. आम्ही केवळ तळवड्याचाच नाही, तर ताम्हणे, मूर आजिवली, पाचल, रायपटन आणि सौंदल अशा पंचक्रोशीतल्या गावांचा एकत्रित विचार करतो आहोत. या विकास मंचाच्या कामासाठी मी थोडे बीज भांडवल दिले आहे. शिवाय सर्वांच्या शेतात मिळून जो मध तयार होईल, तो आम्हीच विकत घेऊन 'पितांबरी'च्या छत्राखाली 'मधुघट' नावाचा मधाचा ब्रँड उभा करत आहोत. तर अशी आहे 'मधाच्या गावा'ची सुमधुर कहाणी!

- रवींद्र प्रभुदेसाई  
अध्यक्ष व व्यवस्थापकीय संचालक, पितांबरी उद्योगसमूह  
सौजन्य : 'अनुभव' मासिक

## मुलाखत

असे अनेक लोक आहेत, जे शेअर मार्केटसंबंधी ऑनलाइन क्लासेस घेतात. परंतु शेअर मार्केटमध्ये त्यांची स्वतःची गुंतवणूक असतेच असे नाही. मग असे लोक हा विषय कसा शिकवू शकतात? पण जेव्हा एखादी व्यक्ती ठामपणे इतकी वर्षे गुंतवणूक करून, ती पॉझिटिव्हमध्ये राखून नेमका सल्ला देते, तेव्हा त्या व्यक्तीच्या



श्री. उदय तांबे

बोलण्याला आत्यंतिक महत्त्व येते आणि श्री. उदय तांबे यांच्या मुलाखतीतून तेच महत्त्व अधोरेखित झाले आहे. त्यांच्या मुलाखतीचा उत्तरार्ध पुढे देत आहोत.

डॉ. प्रसाद – आता लोकांची खात्री झाली आहे की फिक्स डिपॉझिट हे पुरेसा परतावा देणारे नाही. त्याच्याऐवजी आपल्याकडे दुसरा काही पर्याय आहे का?

उदय तांबे – ज्यांना शेअर मार्केटच्या अभ्यासाला वेळ नाही किंवा त्यात रस नाही, त्यांनी म्युच्युअल फंडात जावे. हादेखील चांगला पर्याय आहे. सध्या मध्यमवर्गाची परिस्थिती फारच वाईट आहे. रोजगाराच्या संधी कमी होत आहेत. उत्पन्नात फारशी वाढ होताना दिसत नाही. उत्पन्नाचा दुसरा स्रोत पाहिजेच आणि तो म्हणजे स्टॉक एक्स्चेंज. आयुर्मर्यादा वाढलेली आहे. त्यामुळे निवृत्तीनंतर बचत पुरेल की नाही

आव्हान | ऑगस्ट २०२५ | ९२

हा प्रश्न आहे. ही चिंता लोकांना भेडसावत आहे. तरीही माझ्या मते सर्वांनी स्टॉकमध्ये गुंतवणूक केली पाहिजे. अशा प्रकारची गुंतवणूक करणे अत्यावश्यक आहे. यात न जमण्यासारखे काहीच नाही. हा प्रवास अत्यंत सुखकारक असतो.

डॉ. प्रसाद – आज आपल्याकडेही समाजमाध्यमांची क्रांती झाली आहे. त्यामुळे

लोकांना थोडी दिशा दाखवणे, त्यांच्या मनातील किंतु-परंतु दूर करणे आणि आपल्या अनुभवाचा फायदा मिळवून देणे यासाठी आपले अनुभव पॉडकास्ट करावेत असे तुम्हाला कधी वाटले नाही का?

उदय तांबे – मी तसा कधी विचार नाही केला. मी कधी माझी जाहिरात केली नाही. करावीशी वाटलीही नाही. अनौपचारिक बैठकीत बोलणे वेगळे. पण मोठा ऑडियन्स पाहिजे, श्रोते पाहिजेत अशी कधीच इच्छा झाली नाही.

माधवी – स्टॉक एक्स्चेंजचे बरेचसे लोक मार्केटमधल्या चढउतारामुळे भविष्य, कुंडली, देव यावर विश्वास ठेवणारे असतात. तुम्ही गोष्टींच्या वाटेला कधी गेलात का?

उदय तांबे – मी एकशे दहा टक्के नास्तिक मनुष्य आहे. या कशावरही माझा विश्वास नाही.

डॉ. प्रसाद – आता तुम्हाला दिसते आहे की ज्या

क्षेत्रात तुम्ही आहात, तिथे पैसे मिळत आहेत, ते वाढतही आहेत. मग तुमच्या मुलांनी या क्षेत्रात काहीतरी करावे असे तुम्हाला वाटले नाही का?

उदय तांबे - मला असे कधी वाटले नाही आणि त्यांनाही वाटले नाही. मी त्यांच्यावर

कधी जबदरस्ती केली नाही. आमच्या घरातून या क्षेत्रात कुणीच गेलेले नाही. प्रत्येक जण वेगवेगळ्या क्षेत्रात गेले. पण ते ज्या क्षेत्रात गेले, तिथे त्यांनी खूपच नाव कमावले.

डॉ. प्रसाद - काही कंपन्या इतक्या मोठ्या असतात की त्या अयशस्वी होऊच शकणार नाहीत असे आपल्याला वाटते. पण त्या अयशस्वी होतात. तर तुम्हाला कधी असे वाटले होते का की या कंपनीच्या शेअर्सच्या किमती घसरणार नाहीत किंवा कंपनी अयशस्वी होणार नाही, पण ती गेली?

उदय तांबे - अशा कंपनी भरपूर असतात. पण त्या कंपन्यांमध्ये मी कधी गुंतवणूक केलीच नव्हती. अशा प्रकारच्या कंपन्या माझ्या आधीच लक्षात येतात, कारण माझी सर्व गुंतवणूक कंपनीच्या रिझल्ट्सवर अवलंबून असते. मी त्याचा सखोल अभ्यास केलेला असतो. ही गोष्ट जरी सुरुवातीला कठीण वाटली, तरी अनुभवाने सर्व काही जमू शकते. मात्र आपल्याला झोकून



देऊन काम करावे लागते.

डॉ. प्रसाद - सध्या तंत्रज्ञान खूप पुढे गेले आहे. वेगवेगळे प्लॅटफॉर्म आले आहेत. त्यांच्यावर शेअर्सच्या सगळ्या गोष्टी होतात. आपल्या समोर शेअर्सची खरेदी-विक्री होते. आपल्याकडे ते पैसे आलेले दिसतात. हा जो तत्काळ परिणाम आहे, तसाच परिणाम ब्रोकरच्या माध्यमातून करताना होतो का?

उदय तांबे - हो, होतो ना! सगळ्या गोष्टी आता इलेक्ट्रॉनिक माध्यमातून होतात. प्रत्येक सेकंदाचे स्टेटमेंट येते. काँट्रॅक्ट नोट येते. आपल्या स्टॉक मार्केटमध्ये प्रचंड पारदर्शकता आली आहे. हर्षद मेहताच्या स्कॅमनंतर रेग्युलेशन्समुळे भरपूर सुधारणा झाल्या आहेत. मला ब्रोकरने फसवल्याचा कुठलाही अनुभव नाही. पैसे वेळेवर मिळतात. पूर्वी चेकने मिळायचे, आता डायरेक्ट ट्रान्स्फर होतात.

डॉ. प्रसाद - दुसरा एक प्रश्न आहे की, एखाद्या कंपनीचे शेअर्स कधी काढायचे, हे कसे

ठरवायचे?

उदय तांबे - हा निर्णय अतिशय कठीण असतो. शेअर्स विकत घेणे तुलनेने सोपे असते. इम्पल्स बाइंग शक्य आहे, सेलिंग नाही.

डॉ. प्रसाद - पण असा निर्णय होतो का कधी की मला एखाद्या शेअर्समध्ये पैसे टाकायचे आहेत म्हणून मी हे शेअर्स काढतो आणि त्यातून मिळालेले पैसे दुसऱ्या शेअर्समध्ये गुंतवतो?

उदय तांबे - हो, होतो ना! सुरुवातीला मला वाटायचे की मला दिवसाला १००० रुपये पाहिजेत. म्हणजे वर्षाचे ३,६५,००० रुपये. आता वाटते की हे किती लो टारगेट आहे! अशी गंमत आहे. स्टॉक एक्स्चेंज ही अत्यंत इंटरेस्टिंग गोष्ट आहे. एव्हरी स्टॉक इज ए डिफरन्ट स्टोरी. स्टॉक मार्केटमध्ये असे किती वेळा होते की घेतलेला शेअर खाली जातो आणि विकलेला शेअर वर जातो. हे पाचवीला पुजलेले आहे

डॉ. प्रसाद - जर एखाद्या व्यक्तीला सुरुवात करायची असेल, तर मोठी रक्कम गुंतवण्याची ताकद त्याच्याकडे नसेल, तर एक-दोन शेअर्सपासून तो सुरू करू शकतो का?

उदय तांबे - हो, करू शकतो. मीसुद्धा सुरुवात तशीच केली ना! पण गुंतवणुकीबाबत प्रत्येकाची मनोवृत्ती वेगळी असू शकते. त्याला प्रयत्नांची जोड द्यावी लागते आणि अभ्यासही लागतो. चांगली संधी शोधण्यात मजा असते. एक गमतीदार प्रसंग सांगतो. एकदा एका वृत्तपत्रात शाळेच्या वह्यांच्या किमती भयंकर वाढल्याबद्दल वाचकाचे पत्र आले होते. ते माझ्या वाचनात आले. नंतर मी रस्त्याने जात असताना रद्दीच्या दुकानात रद्दीचे भाव ५०

टक्क्यांनी वर गेल्याची पाटी पाहिली. हे पाहून मी मनाशी म्हटले की पेपर सेक्टरमध्ये काहीतरी चालले आहे आणि माझ्यासाठी ही सुरुवात होती. मी त्या सेक्टरमध्ये गुंतवणूक केली. मला एका वर्षात १०० टक्के रिटर्न्स मिळाले. वाचनाचा परिणाम काय होतो, हे यातून दिसेल. आपल्याला वाचनात आलेल्या गोष्टींची संगती लावावी लागते. मी लोकांना सांगतो की मी तुम्हाला माझ्याकडे असलेले ज्ञान देऊ शकतो, पण माझ्याकडे असलेला आत्मविश्वास देऊ शकत नाही.

माधवी - तुमचे वडील शेतकरी होते. कृषिक्षेत्र प्रचंड अनिश्चिततेने भरलेले आहे. आणि तुम्हीदेखील स्टॉक मार्केटसारख्या अनिश्चित क्षेत्रातच पाऊल टाकलेत. त्यामुळे हा निर्णय घेताना सुरुवातीला मनावर दडपण नाही का आले?

उदय तांबे - माझे वडील रूढार्थाने शेतकरी नव्हते. त्यांनी सुरुवातीला परंपरेने आलेली कोकणातील बागायती केली. खरे तर त्यांचे वडील - माझे आजोबा माझ्या वडिलांच्या लहानपणीच वारल्यामुळे फार लहान वयापासून माझ्या वडिलांना घरासाठी कष्ट करावे लागले. त्यांनी बागामती केली, डेअरी सुरू केली, अगदी आयुर्विमाही विकला. त्यांनी फार थोडा काळच कोयनानगर धरणाच्या ठिकाणी आणि चिपळूणजवळच्या एका कन्स्ट्रक्शन कंपनीत नोकरी केली होती. मला आठवते, त्यांच्या निवृत्तीच्या वेळी ग्रॅच्युइटी वगैरे काही नसल्याने कंपनीकडून पैशांऐवजी टेबलफॅन मिळालेला. पण वडिलांनी त्यांच्या व्यवसायात कष्ट करूनही त्यांना तसे यश मिळाले नाही. ते शेवटी कॅन्सरने वारले. त्यांच्या कष्टाळू स्वभावाचा

माझ्यावर खूप प्रभाव आहे. त्यामुळे मी शेअर मार्केटमध्ये पाऊल टाकताना माझ्या सनदी लेखापाल पार्श्वभूमीचा वापर केला आणि खूप कष्ट केले व भरपूर अभ्यासाही केला. माझ्या क्षमता आणि अभ्यास याबद्दल मला खूपच आत्मविश्वास होता, म्हणून मी कसल्याही दडपणाशिवाय शेअर मार्केटमध्ये पाऊल टाकले.

**माधवी – चालू असलेली सीए फर्म बंद करून स्टॉक मार्केटसारख्या अनिश्चित क्षेत्रात पाऊल टाकतेवेळी तुमची पत्नीची काय भूमिका होती?**

**उदय तांबे –** माझ्या स्वतःच्या अभ्यासाबद्दल आणि क्षमतेबद्दल मला स्वतःला जितका विश्वास होता, तितकाच माझ्या पत्नीचा माझ्यावर विश्वास होता. त्यामुळे तिने स्वतः नोकरीत असूनही माझ्या व्यवसायात कधीही आडकाठी केली नाही. पुढे तिच्या फंडातील रक्कमही तिने माझ्याकडून शेअर बाजारातच गुंतवली आणि त्यातून तिला इतर गुंतवणुकीपेक्षा जास्त फायदा मिळाला आहे. तेव्हा तिने माझ्या या व्यवसायात मला साथच दिली आहे, असे म्हणता येईल.

**माधवी – आज मागे वळून बघताना काय वाटते?**

**उदय तांबे –** मला माझे क्षेत्र मिळाले. मला त्यात भरपूर इंटरेस्ट आहे. माझे जे थोडेफार

टॅलेंट आहे, ते मला या क्षेत्रात वापरता आले. तसेच माझा प्रचंड जिद्दी स्वभावही कामी आला. मी कधी हार मानली नाही. माझे काय चुकत आहे ते मी सारखे पारखून बघतो. माझ्या अभ्यासाने मला शेअर मार्केटमधल्या कंपन्यांच्या उलाढालीविषयीचा काही विशिष्ट पॅटर्न बघण्याची मला सवय लागली. मला योग्य वाटणाऱ्या पॅटर्ननुसारच मी माझी गुंतवणूक करतो. असे पॅटर्न समजणे ही माझी कदाचित जमेची बाजू असावी, असे मला वाटते. असे असले, तरी मीच माझा सर्वात मोठा टीकाकार आहे. मी जरी बोलून दाखवले नाही, तरी मी चूक केली आहे हे मला कळत असते. मग मी ती सुधारण्याचा तत्काळ प्रयत्न करतो. त्वरित कृती करण्यावर माझा दृढ विश्वास आहे.

समाप्त

माधवी ग.रा. कामत  
डॉ. प्रसाद अकोलकर

अस्वीकृती – या मुलाखतीत व्यक्त केलेले विचार आणि मते ही मुलाखत दिलेल्या व्यक्तीची वैयक्तिक मते आहेत. मुलाखत घेणाऱ्या व्यक्ती, आव्हान किंवा निमिड त्यांच्याशी सहमत असेलच असे नाही.

## व्यवसाय सुरू करताय ?

### मर्यादित भागीदारीतील कंपनी (Limited Partnership company)

एकापेक्षा अधिक मालक असलेले, परंतु सरकारी नियामकांकडे स्वतःचे कॉर्पोरेशन (Corporate company) अथवा मर्यादित दायित्वयुक्त भागीदारीतील आस्थापन (Limited Liability Partnership company) अशा प्रकारचे पंजीकरण (रजिस्ट्रेशन) न केलेले आस्थापन म्हणजे भागीदारीतील कंपनी (Partnership company) अशी व्याख्या यासंबंधी सांगता येते. इथे सामान्यपणे दोन प्रकारच्या भागीदारी होतात -

अ. सामान्य भागीदारी

(General Partnership)

ब. मर्यादित भागीदारी

(Limited Partnership)

या लेखामध्ये आपण मर्यादित भागीदारी आस्थापनविषयक माहिती घेणार आहोत. अशा प्रकारे कंपनी स्थापन निर्माण केलेला उद्योग पुढील कारणांनी उपयुक्त ठरतो -

- तुम्ही या प्रकारच्या आस्थापनेच्या माध्यमातून उद्योग-व्यवसाय करत असल्यामुळे, कॉर्पोरेशन बाणल्यामुळे, तुमच्या वैयक्तिक दायित्वाचे रक्षण होते.
- तुमचा उद्योग-व्यवसाय खाजगी मालकीच्या किंवा भागीदारीच्या नियमानुसार सहज सुरू

ठेवता येतो. (उदा., तुम्हाला या प्रकारामध्ये कॉर्पोरेट टॅक्स इत्यादी भरावे लागत नाहीत.)

**मर्यादित भागीदारीमधला उद्योग-व्यवसाय सुरू करण्यासाठी -**

- तुमच्या मनातील उद्योग-व्यवसायाचा सुनिश्चित आराखडा बनवा. या आराखड्याला बिझनेस प्लान म्हणतात. सुरू करायच्या उद्योग-व्यवसायाची निश्चिती केल्यावर तो कसा करणार, कोणकोणत्या पायऱ्या पार करणार, पैसा कसा उभारणार, उत्पादन कसे आणि कुठे करणार, त्याची विक्री कुठे आणि कशी करणार, उत्पादनाचे विपणन कसे करणार, या आणि यासारख्या आवश्यक ध्येयांच्या प्राप्तीसाठी कागदावरच आराखडा किंवा ध्येयप्राप्तीचा नकाशा म्हणजेच बिझनेस प्लान बनवा.
- तुमच्या उद्योग-व्यवसायाला योग्य असे नाव घ्या. यामुळे तुमच्या व्यवसायाला योग्य अशी ओळख मिळते. आपण करत आसलेल्या उद्योग-व्यवसायाला साजेसे नाव स्वीकारावे.
- आपल्या आस्थापनाच्या सर्व कायदेशीर बाबी तपासण्यासाठी आणि त्यांच्या परिपूर्तीसाठी योग्य तज्ज्ञाची योजना करावी. हा तज्ज्ञ तुमच्या आस्थापनाच्या पंजीकरणाची प्रक्रिया करून

आवश्यक त्या इतर कायदेशीर बाबींचीही पूर्तता करतो.

- आपण ज्या प्रकारच्या उद्योगामध्ये उतरत आहोत, त्या उद्योगासाठी आवश्यक असणाऱ्या स्थानिक लायसन्सिंग ऑथॉरिटींकडे आपल्याला आपले आस्थापन पंजीकृत (रजिस्टर) करणे आवश्यक असते.

भागीदारीतील व्यवसायाचे भागधारक म्हणून व्यावसायिकाला पुढील प्रकारचे मर्यादित दायित्व लागू असते -

- जर व्यवसायाचा भाग म्हणून केल्या जाणाऱ्या कृतींमुळे प्रत्यक्ष भागीदाराकडून कुणाला व्यक्तिगत इजा झाल्यास,
- भागीदारीतील या व्यवसायासाठी पैसे उभे करताना घेतलेल्या कर्जासाठी वैयक्तिक हमी घेतली असल्यास,
- या भागीदारीतील व्यवसायासंबंधी सरकारी करांचा भरणा न केल्यास,
- भागीदारीवर किंवा कोणत्याही व्यक्तीवर दुष्परिणाम करणारी कृती किंवा जाणूनबुजून भ्रष्टाचार केल्यास

या कारणांमुळे भागीदारीतील व्यवसाय आणि वैयक्तिक कामे वेगवेगळी ठेवणे आवश्यक असते. आर्थिक व्यवहार करताना आस्थापनाच्या बँक खात्यामधून कधीही वैयक्तिक आर्थिक व्यवहार करू नयेत. यातून मर्यादित दायित्व भागीदारी ही स्वतंत्र आहे, हे दर्शवणे सहज शक्य होते.

व्यावसायिकालाही स्वतःच्या मनामध्ये व्यावसायिक बँक खाते आणि वैयक्तिक बँक खाते यामध्ये फरक सुनिश्चित करावा लागतो, तेव्हाच हे शक्य होते.

जीवनात काही वेळा व्यवसाय बंद करण्याचा प्रसंग येऊ शकतो. मर्यादित भागीदारीतील व्यवसाय बंद करताना काही महत्त्वाचे निर्णय घ्यावे लागतात. भागीदारांपैकी कुणालाही यातून बाहेर पडायचे असल्यास संपूर्ण भागीदारी तोडावी लागते. केवळ भागीदारीच्या करारामध्ये यावर काही निराळी व्यवस्था केली असल्यासच भागीदारी संपुष्टात येत नाही. भागीदारीचा व्यवसाय बंद करताना सर्व व्यावसायिक कर्जे फेडावी लागतात, पूर्वीचे व्यावसायिक करार असल्यास उत्पादनाचा त्यानुसार पुरवठा पूर्ण करावा लागतो, आस्थापनेच्या स्थावर आणि जंगम मालमत्तेची भागीदारीतील तरतुदीनुसार योग्य ती विल्हेवाट लावावी लागते आणि सरकारी आधिकारिक आणि करविषयक कार्यालयांना व आपल्या पुरवठादारांना-ग्राहकांना व्यवसायबंदीची पूर्वसूचना द्यावी लागते. भागीदारीतील व्यवसायबंदीची सर्व सरकारी प्रक्रिया पूर्ण करावी लागते.

आपल्यासाठी भागीदारीतील उद्योग-व्यवसाय किती योग्य होईल, याचा व्यवस्थित विचार करून याबाबत निर्णय घेणे उत्तम!

**डॉ. प्रसाद अकोलकर,**  
निमिड सल्लागार

## आधुनिक उपकरणे आणि आपण

### आंतरराष्ट्रीय गणित ऑलंपियाडमध्ये कृत्रिम बुद्धिमत्तेचे असामान्य यश

**आ**ंतरराष्ट्रीय गणित ऑलंपियाड (इंटरनॅशनल मॅथेमॅटिकल ऑलंपियाड - आयएमओ) ही हायस्कूलमधील विद्यार्थ्यांसाठीची जगातील सर्वोच्च गणित स्पर्धा आहे. ही जागतिक स्तरावर गणिती प्रतिभेला वाव देते, संशोधनवृत्ती विकसित करते आणि विज्ञान-तंत्रज्ञान क्षेत्रातील भावी नेते घडविण्यास मदत करते. यंदा १० ते २० जुलै २०२५ दरम्यान ऑस्ट्रेलियातील सनशाइन कोस्ट, क्वीन्सलँड येथे सहास्रष्टावी आयएमओ स्पर्धा झाली. स्पर्धेमध्ये प्रत्येकी सात गुणांच्या सहा गणिती समस्या साडेचार तासांत सोडवायच्या होत्या. यंदा स्पर्धेत ११३ देशांतील सुमारे ६३५ विद्यार्थ्यांनी भाग घेतला. चीनने पहिला क्रमांक पटकावला (६ सुवर्णपदके), अमेरिकेने दुसरा, दक्षिण कोरियाने तिसरा, पोलंड आणि जपान यांनी चौथा, इस्रायलने सहावा आणि भारताने सातवा (३ सुवर्ण, २ रौप्य, १ कांस्य), क्रमांक मिळविला.

यंदाच्या आयएमओ स्पर्धेचे वैशिष्ट्य म्हणजे गूगलची डीपमाइंड (सर्वात कठीण अशा पटावरील गो खेळामधील ली सेडॉल या जगज्जेत्याला हरविणाऱ्या 'अल्फागो' कृत्रिम बुद्धिमत्ता प्रणालीची निर्माती) आणि 'ओपनएआय' ('चॅटजीपीटी' या निर्मितिक्षम कृत्रिम बुद्धिमत्ता प्रणालीची निर्माती) या कंपन्यांनी प्रथमच स्पर्धेमध्ये भाग घेतला. गणितातील समस्या सोडविण्यासाठी डीपमाइंडने

'जेमिनी डीप थिंक', तर ओपनएआयने त्यांच्या 'प्रायोगिक तार्किक (रीझनिंग) प्रारूप' या कृत्रिम बुद्धिमत्ता प्रणालींचा वापर केला. विशेष म्हणजे या दोन्ही प्रणालींनी ६पैकी ५ समस्या बरोबर आणि वेळेत सोडविल्या आणि एकूण ४२पैकी ३५ गुण मिळवून स्पर्धेमध्ये सुवर्णपदक पातळीची कामगिरी साध्य केली. ही कामगिरी जगातील उच्च माध्यमिक विद्यार्थ्यांच्या सर्वोत्तम कामगिरीशी मिळतीजुळती आहे. स्पर्धेमध्ये केवळ डीपमाइंडने अधिकृतपणे भाग घेतला होता आणि त्यांच्या प्रणालींनी सोडविलेल्या गणिती समस्यांचे औपचारिक मूल्यांकन आयएमओ परीक्षकांनी केले. ओपनएआयने अधिकृतपणे स्पर्धेत भाग घेतला नव्हता. त्यांच्या प्रायोगिक तार्किक प्रारूपाने सोडविलेल्या गणिती समस्यांचे परीक्षण आणि मूल्यांकन आयएमओच्या अधिकृत निकषांनुसार माजी पदकविजेत्यांकडून स्वतंत्रपणे केले गेले आणि ओपनएआयने त्याचे निकाल स्वतः प्रकाशित केले.

**कृत्रिम बुद्धिमत्ता प्रणालींच्या कामगिरीचे महत्त्व -**

- गणितामध्ये चांगली कामगिरी करणाऱ्या पूर्वीच्या कृत्रिम बुद्धिमत्ता प्रणाली विशिष्ट प्रकारच्या समस्यांसाठी (उदा., भूमिती) विकसित केल्या होत्या आणि विशेष साधनांवर अवलंबून होत्या. आयएमओमधील कृत्रिम बुद्धिमत्तेच्या यशाचा महत्त्वाचा पैलू हा आहे की

डीपमाइंड आणि ओपनएआय यांच्या प्रणालींचे आयएमओतील गणिते सोडविण्यासाठी विशेष अनुकूलन (ऑप्टिमायझेशन) केलेले नव्हते, तर त्या 'सामान्य-उद्देशीय प्रारूपे' (जनरल पर्पज मॉडेलस) या गटामधील होत्या आणि त्यांनी नैसर्गिक भाषेचा वापर करून, बाह्य साधनांशिवाय किंवा मूल्यांकनादरम्यान इंटरनेटचा उपयोग न करता क्लिष्ट गणिती समस्या सोडविल्या. ही कामगिरी, तर्कशक्तीचा वापर करून गुंतागुंतीच्या आणि अनेक-टप्प्यांच्या गणिती समस्या सोडविण्याच्या कृत्रिम बुद्धिमत्तेच्या क्षमतेमध्ये गुणात्मक प्रगती झाल्याचे दर्शविते.

- कृत्रिम सर्वसमावेशक बुद्धिमत्तेकडे ('आर्टिफिशियल जनरल इंटेलिजन्स'कडे - AGIकडे) वाटचाल - कृत्रिम बुद्धिमत्तेसाठी आयएमओ हे एक मोठे आव्हान मानले जाते, कारण या स्पर्धेमध्ये केवळ गणिती आकडेमोडच नाही, तर सखोल वैचारिक समज, अंतर्ज्ञान, सर्जनशीलता आणि अनेक-टप्प्यांच्या गणितीय सिद्धता (proofs) तयार करण्याची क्षमता आवश्यक असते. सुवर्णपदकस्तरीय कामगिरीचा अर्थ असा आहे की कृत्रिम बुद्धिमत्ता तंत्रज्ञान मानवसदृश सर्वसमावेशक बुद्धिमत्तेच्या जवळ जात आहे, जी केवळ नमुना ओळख किंवा प्रशिक्षण डेटावर आधारित भाकिते करण्याऐवजी नवीन उत्तरे आवश्यक असलेल्या समस्या सोडवू शकते.
- कृत्रिम बुद्धिमत्तेच्या गणितीय क्षमतांचे

प्रमाणीकरण - कृत्रिम बुद्धिमत्ता प्रणालींनी गणिती समस्यांना दिलेल्या उत्तरांचे माजी स्पर्धा विजेत्यांनी आणि अधिकाऱ्यांनी मूल्यांकन केले. यामध्ये जे गुणांकन केले गेले, त्यासाठी परीक्षकांमध्ये पूर्ण सहमती होती. गुणांच्या या कठोर प्रमाणीकरणाने कृत्रिम बुद्धिमत्ता प्रणालींच्या यशास अत्यंत विश्वसनीय ठरविले.

- समस्या सोडविण्याचा नवीन दृष्टीकोन - गूगल डीपमाइंडची जेमिनी डीप थिंक प्रणाली 'समांतर विचारांचा' वापर करते, ज्यामध्ये समस्या सोडविण्याच्या अनेक संभाव्य उत्तरांचा एकाच वेळी शोध घेतला जातो आणि त्यांचे एकत्रीकरण केले जाते. ओपनएआयची प्रायोगिक तार्किक प्रणाली परिपोषित प्रशिक्षण (रिइन्फोर्समेंट लर्निंग) आणि अन्य पद्धतींचा उपयोग करते, ज्यामुळे समस्या सोडविण्यासाठी जटिल आणि तार्किकदृष्ट्या योग्य युक्तिवाद तयार करता येतात.

**कृत्रिम बुद्धिमत्तेच्या भविष्यासाठी गणित ऑलंपियाडमधील कामगिरीचे परिणाम -**

- वैज्ञानिक शोधांना गती - जटिल गणितीय समस्या स्वतंत्रपणे सोडविण्याची कृत्रिम बुद्धिमत्तेची क्षमता वैज्ञानिक संशोधनात क्रांती घडवू शकते. ही बुद्धिमत्ता नवीन प्रमेये तयार करण्यास, विविध वैज्ञानिक क्षेत्रांमधील (उदा., भौतिकशास्त्र, क्रिप्टोग्राफी, मटेरियल सायन्स) आतापर्यंत न सोडविलेल्या समस्यांसाठी पुरावे शोधण्यास आणि अगदी नवीन गणितीय ज्ञान निर्माण करण्यास मदत करू शकते.

- सुधारित कृत्रिम बुद्धिमत्ता आणि शिक्षण आणि अध्यापन - कृत्रिम बुद्धिमत्ता गणित शिकविण्यासाठी आणि शिकण्यासाठी एक शक्तिशाली साधन बनू शकते. हा असा एक कृत्रिम बुद्धिमत्ता-युक्त शिक्षक आहे, जो केवळ जटिल संकल्पनांचे समजावून सांगू शकतो असे नाही, तर विद्यार्थ्यांच्या शिकण्याच्या शैलीनुसार जुळवून घेऊ शकतो, त्यांना वैयक्तिक मार्गदर्शन देऊ शकतो आणि त्यांच्या बुद्धीला आव्हान देण्यासाठी नावीन्यपूर्ण समस्यादेखील तयार करू शकतो.
- अधिक मजबूत आणि विश्वासाह कृत्रिम बुद्धिमत्ता प्रणाली - आयएमओमध्ये दाखविलेल्या तार्किक तर्कशक्ती आणि सिद्धतानिर्मिती क्षमतांमुळे भविष्यातील विविध अनुप्रयोगांसाठी अधिक विश्वासाह कृत्रिम बुद्धिमत्ता प्रणाली मिळू शकतात. कृत्रिम बुद्धिमत्ता जर स्वतःच्या तर्कशक्तीची सिद्धता देऊ शकत असेल, तर ती स्वायत्त वाहने किंवा वैद्यकीय निदान यांसारख्या संवेदनशील अनुप्रयोगांमध्ये खात्रीशीरपणे वापरली जाऊ शकते, ज्यांमध्ये अचूकता आणि पडताळणी या अत्यंत महत्त्वाच्या बाबी आहेत.
- कृत्रिम बुद्धिमत्ता विकासामधील नवीन क्षितिजे

- आयएमओमधील यश कृत्रिम बुद्धिमत्तेमधील पुढील संशोधनास चालना देईल, ज्यामुळे अमूर्त तर्कशक्ती, सर्जनशीलता आणि समस्या सोडविण्याच्या मानवी क्षमतेपलीकडील तंत्रज्ञान विकसित होऊ शकते.

### निष्कर्ष -

आंतरराष्ट्रीय गणित ऑलिंपियाडमध्ये केलेली सुवर्णपदक-स्तरीय कामगिरी निःसंशयपणे कृत्रिम बुद्धिमत्ता क्षेत्रासाठी 'हनुमान उडी' आहे. स्पर्धेमध्ये वापरलेले तंत्रज्ञान भविष्यात गणितज्ञांना नवीन प्रमेये (theorems) सुचविण्यात, सिद्धता लिहिण्यात आणि गणिती संशोधनामध्ये जलद प्रगती करण्यात मदत करू शकते, तसेच सॉफ्टवेअर विकास, संशोधन, कायदेशीर विश्लेषण आणि धोरण नियोजन यांसाठीही वापरता येईल. ऑलिंपियाडमधील उत्तरे मिळविण्यासाठी कृत्रिम बुद्धिमत्ता प्रणालींनी प्रचंड प्रमाणात संगणकीय संसाधने (compute) वापरली. भविष्यात यांचा व्यावसायिक कार्यासाठी वापर मात्र खर्चीक असू शकतो.

### - डॉ. संजीव तांबे

आर्टिफिशियल इंटेलिजन्स आणि मशीन लर्निंगबद्दल प्रशिक्षण आणि लेखन.

## व्यवस्थापनातील छोटासा बदल

### धैर्य

**मी** सी.ए.साठी आर्टिकलशिप करत होतो, तेव्हा संध्याकाळी काम झाल्यावर जरी नियमितपणे नसलो, तरी मी खूप वेळा भाऊंच्या MSSIDCच्या ऑफिसमध्ये जात असे. ते चेअरमन होते. त्यांच्या केबिनमध्ये थेट जात असे. तिथे माणसांचा राबता असे. दर मिनिटा-मिनिटाला माणसे येत-जात असत. काही मिटिंग पंधरा मिनिटे चालत. भाऊंच्या टेबलावर फाइल्सचा गड्डा असे. कर्मचाऱ्यांशी बोलताना फाइल्स बघणे व त्यावर सद्दा करणे हे एकाच वेळी चालत असे. भेटण्यासाठी काही जणांच्या चिट्ठ्या येत, तर काही अधिकाऱ्यांचे मुक्त प्रवेश होत. भाऊंच्या जीवनात व कामात आत-बाहेर निराळे नसे. गुप्तता वगैरे कमीच. ही व्यक्ती १९४२च्या चळवळीत भूमिगत राहत होती व पोलिसांना सर्वात शेवटी मिळाली, यावर विश्वास बसणार नाही असे त्यांचे व्यक्तिमत्त्व होते. दिलखुलास हसणे, मनमोकळेपणाने बोलणे. त्यांच्या आत्मचरित्रासाठी मजकूर गोळा करण्याच्या निमित्ताने मी त्यांच्या अनेक सहकाऱ्यांना भेटलो, तेव्हा त्यांनी त्यांना आलेल्या अनुभवांनुसार भाऊंच्या स्वभावाचे विविध पैलू मला सांगितले. ते जसजसे आठवतील, तसतसे मी सांगेनच. पण मला आलेल्या अनेक अनुभवातल्या दोन ठळक अनुभवांपैकी एक मी 'कोल्हापूरचा DNA' या लेखात सविस्तर वर्णन केला आहे. दुसरा इथे सांगतो, जो आव्हानाच्या वाचकांना मार्गदर्शक ठरेल. - मघाशी उल्लेख केल्याप्रमाणे काही अधिकाऱ्यांना भाऊंच्या केबिनचे मुक्तद्वार

असे. मलाही मुक्तद्वार होते. मी कधीही त्यांच्या केबिनमध्ये जाऊ शकत असे व थोडा वेळ बाजूच्या कोचावर किंवा अगदी टोकाच्या खुर्चीवर बसत असे. आलेल्या कर्मचाऱ्यांना वा अभ्यागतांना माझे अस्तित्व जाणवलेच असेल तर आत शिरताना, परत जाताना पाहण्याचे भानही नसे. काही जण तर इतके तणावाखाली असत की येतानाही त्यांना मी दिसत नसे. भाऊंनी मला कधी बसू नको म्हटले नाही. तिथे कामाशिवाय बसू नये अशी पाटी नव्हतीच मुळी. भाऊंच्या सहवासातील एक क्षण म्हणजे हजारो जीवनातला हजारो वर्षांचा अनुभव, अशी कामाशिवाय बसणाऱ्या आम्हा सर्वांची धारणा होती. मी त्यांच्या व अधिकाऱ्यांच्या संभाषणात कधीही भाग घेतला नाही, भाऊंच्या कामाबद्दल भाऊंशी किंवा कोणाशी कधी चर्चा केली नाही किंवा भाऊंना माझे मत दिले नाही. पण मी सर्वांचे - विशेषतः भाऊंचे बोलणे लक्ष देऊन ऐकत असे.

येणाऱ्यांमध्ये पाच भाग होते. प्रथम कर्मचारी फाइल्सचा गड्डा घेऊन येणार. मग हे त्यांच्या स्वतःच्या कॉर्पोरेशनमधले असोत की इतर ऑफिसमधले. हे बहुधा शासकीय शिस्तीत वाढलेले. वरिष्ठांशी कसे वागायचे, काय बोलायचे (खरे तर शक्यतो काहीच बोलायचे नाही) हे अंगात जन्मजात मुरलेले असावे. बहुधा कुठल्याही कागदावर सही हवी असे.

दुसरे मोठ्या उद्योगातील. कितीही मोठा प्रश्न असो, हे लोक रिलॅक्स असत. भाऊही त्यांच्याशी

बरोबरच्या नात्याने वागत व रिलॅक्सही असत. त्यांच्या मोठेपणाचे दडपण भाऊंवर कधीही नसे. मोठ्या उद्योगातले लोक त्यांचे प्रश्न सावकाश, थांबून थांबून मांडत. मध्ये मध्ये विनोद व गंमत, थोडीशी शोरेबाजीदेखील चाले. बरेच वेळा ते तोडगाही घेऊन आलेले असत - म्हणजे रिक्रेस्टच घेऊन आलेले असत. त्यातले काही मला बघितल्यावर हसून अदबीने “कसं काय? How are you?” म्हणत व लगेच मला विसरून जात.

तिसरे येणारे म्हणजे लघुउद्योगातले. ते आले की भाऊंचे हसणे पाहण्यासारखे असे. आपण फार मोठ्या माणसाला भेटतो आहोत हा त्यांच्या मनातील दुरावा भाऊ एकदम दूर करत. भाऊ एखादवेळी अगदी लालचंदशेट आले तरी सद्दा करणे थांबवत नसतील, पण असा लघुउद्योगवाला आला की दोन मिनिटे तरी काम थांबवून त्याला विश्वास देत की इतर कुठल्याही कामापेक्षा तुझे काम महत्त्वाचे. अशा माणसाकडे तोडगा नसेच किंवा अशक्य अशी रिक्रेस्ट असे. भाऊ तिथल्या तिथे मार्ग काढून, ताबडतोब फोन उचलून, आपल्या अधिकाऱ्याला किंवा संस्थेतल्या इतर माणसांना सूचना देत (अर्थात आवाज असा की ‘अरे, बघ जरा’ म्हणताना आवाजात हुकमाचा जरासुद्धा लवलेशही नसे.) पलीकडच्याने हरकत घेतली, तर “मग असं का नाही करत?” असे म्हणून दुसरा तोडगा तयार असे. वर समोरच्याला “तुम्ही जाऊन भेटा, नाही झालं तर परत या” असा निरोप असे.

चौथे तसे म्हटले तर ‘उद्योगी’, पण भाऊंच्या सामाजिक ओळखीतले. हे लोक मला पहिल्यांदा “काय रे? इथे काय करतो आहेस?” असे

विशाल हसून, पण आवाजातल्या जरबेने विचारत (म्हणजे इथे कसा? कामाला आलास का? किंवा तुला काही काम नाही का? वगैरे अध्याहत. पण जाताना माझ्याकडे दोन-चार जणांची विचारपूस करीत.) हे बहुधा त्यांच्या मुला-बाळांची किंवा सहकाऱ्यांची किंवा त्यांच्या आता बृहत् संस्थांची कामे घेऊन येत.

पाचवा मी. संबंध वेळात भाऊंचे माझ्याकडे तसे लक्ष नसेच. चहा वगैरे आला तरच.

ही गोष्ट आहे, जिने माझ्यावर परिणाम केला.

एकदा मी असाच बसलो असताना एक चिट्ठी आली. भाऊंनी ती वाचली. त्यांचा चेहरा थोडा गंभीर झाला. तेवढ्यात एक व्यक्ती काखेत धरलेला फाइल्सचा गड्डा सावरत आत आली. चेहऱ्यावरील प्रचंड ताण उघड दिसत होता. व्यक्ती कॉर्पोरेशनमधली असावी, हे लक्षात आले. “हं, काय झालं?” No Answer. “बोला, बोला.” No Answer मग भाऊंनी लेखणी ठेवली. “मला सांगा, तुम्ही हे सँपल पास कसं केलंत? मला ढेबरभाईचा फोन आला. (ढेबरभाई खादी व ग्रामोद्योग कमिशनचे चेअरमन होते.) तुम्ही त्यांनीच दिलेलं सँपल आपलं म्हणून सांगितलंत का?” हळूहळू हा प्रकार माझ्या लक्षात आला. चरख्याची ऑर्डर होती. त्यासाठी खादी ग्रामोद्योगने काही सँपल्स दिली होती. बहुधा सँपल सबमिट करताना काहीतरी शॉर्टकट अवलंबलेला होता. खादी ग्रामोद्योगाने सबमिट केलेल्या सँपल्समध्ये काहीतरी घोटाला होता.

भाऊंचा आवाज चढत गेला. “तुम्ही असं कसं केलंत?” आता त्या अधिकाऱ्याला मनात ठेवणे कठीण जात होते. ते पटकन बोलून गेले, “सर, मला तसं करायला अमुक अमुकने सांगितलं.”

मला नाव माहीत होते. ते कॉर्पोरेशनमधल्या सर्वोच्च अधिकाऱ्यांपैकी होते. भाऊंचा आवाज आणखी चढला, “मग तुम्ही ऐकलंत कसं?” वगैरे फायरिंग सुरू झाले. “..आणि तुम्ही ते परदेशात पाठवणार होतात, स्वतः घेऊन जाणार होतात.” अधिकारी आपला राग व अपमान गिळत होते. इतक्यात केव्हाही प्रवेश असणारे भाऊंचे एक फेवरेट अधिकारी कागद घेऊन आत आले. ते नेहमी हसतच येत. त्यांनी माझ्याकडे पाहून नेहमीचे “काय अनिल!” हे वाक्य म्हटले. त्यांना पाहून वातावरण एकदम पालटले. पूर्ण ट्रान्स्फॉर्म सीन. भाऊ एकदम रिलॅक्स झाले. “काय मधू? काय आणलंस?” भाऊ व मधू दोघे जण अधिकाऱ्याला विसरूनच गेले. एवढ्यात चार कप चहा आला. (बहुधा ‘मधू’ आले की आपोआप चहा येत असला पाहिजे.) त्यात अर्थात माझ्याबरोबर त्या अधिकाऱ्याचा चहाही होता. अधिकाऱ्याला कळेना आपण बसावे की जावे. जाऊ का असे भाऊंना विचारायची हिंमत नव्हती. भाऊंनी मध्येच त्यांना “घ्या! चहा घ्या” असे म्हणून परत ‘मधू’शी चर्चा.

शेवटी चहा प्यायल्यावर अधिकाऱ्याच्या अंगात बहुधा थोडी शक्ती आली व चाचरत म्हणाले, “सर, मी जाऊ?” भाऊ - “हो, जा. पण हे पाहा, तुम्ही या संस्थेला जबाबदार आहात. कोणा माणसाला नाही. कोणाही माणसाच्या - मग तो कितीही मोठा असो, कुठल्याही पदावर असो, अगदी मी असलो तरी - दबावाला बळी न पडता काम करा. जे तुम्हाला पटलं आहे तेच सांगा. लक्षात ठेवा, ज्या कुटुंबात, ज्या संस्थेत, ज्या देशात अशी धैर्यवान माणसं असतात तेच कुटुंब, संस्था, देश पुढे जातो, हे नेहमी लक्षात ठेवा.”

“Yes Sir, Yes Sir.” मला वाटले, जाताना तो अधिकारी दोन इंच उंच झाला आहे. (क्षणभर विचार आला - बहुधा शेजारच्या केबिनमध्ये दरवाजावर लाथ मारून ‘मी तुमची अशी कामे करणार नाही’ म्हणून धमकवणार की काय!)

भाऊ अर्थात हा प्रसंग विसरले. माझ्या मनात मात्र हा स्मरणीय राहिला. निर्भयपणा हा भाऊंच्या जीवनाचा केवढा मोठा भाग होता ते माझ्या लक्षात आले. (नंतर कळले की काय झाले ते भाऊंना आधी व्यवस्थित माहीत होते. त्यांच्या स्वभावाप्रमाणे, फाइल वाचून इतरांना विचारत त्यांनी सर्व माहिती काढली होती.)

पण अशा प्रसंगांनी कॉर्पोरेशनमधल्या लहानातील लहान माणसाला धीर येत असतो आणि म्हणून पुढे MSSIDC ही संबंध भारतात इतर स्मॉल स्केल कॉर्पोरेशनमध्ये अग्रगण्य ठरली. उगाच नाही भाऊंचे त्या वेळचे एमडी राजगोपाल, डेप्युटी एमडी बोंगिरवार हे अनुक्रमे भारताचे कॅबिनेट सेक्रेटरी व महाराष्ट्र चीफ सेक्रेटरी झाले. मी त्यांना आत्मचरित्रासाठी भेटलो, तेव्हा भाऊंबद्दल भरभरून बोलले व आपण इथपर्यंत पोहोचल्याचे श्रेय भाऊंना दिले. म्हणून गंमतीने मी सर्व सनदी अधिकाऱ्यांना सांगतो की “मी भाऊंना नेहमी म्हणतो, भाऊ, तुमचे एमडी कॅबिनेट सेक्रेटरी झाले, डेप्युटी एमडी राज्याचे चीफ सेक्रेटरी झाले. माझी चूक झाली. मी डेप्युटी चेअरमनपदाचा हट्ट धरायला पाहिजे होता, म्हणजे गेलाबाजार मी मंत्री नक्कीच झालो असतो.” या विनोदाला अधिकारी हसून सहमती दाखवत.

— अनिल नेवाळकर

व्यवस्थापकीय संचालक

महाराष्ट्र मिनरल्स कॉर्पोरेशन लि.

आव्हान । ऑगस्ट २०२५ । २३

## सिंहावलोकन

### सेंट्रल बँक ऑफ इंडिया

**मा**रुती मोटार कंपनी अखेर शासनाच्या गळ्यात पडली. सुझुकी या जपानी कंपनीशी सहयोग झाल्यावर आणि संचालक मंडळ व व्यवस्थापन संच बदलल्यावर, तसेच शासनाकडून अनेक सोयी-सवलती मिळाल्यावर मारुती कंपनी स्थिरावली. ही कहाणी अनेक परींनी उद्बोधक आहे. पंतप्रधान,



कै. भाऊसाहेब नेवाळकर

मुख्यमंत्री, सत्तारूढ पक्ष आदींचे आशीर्वाद असले की या देशात उद्योजकीय पात्रतेचे निकष लावले जात नाहीत, शिवाय अनुभवी व स्वार्थविन्मुख व्यक्तीही दबावाला बळी पडतात; क्वचितच सेंट्रल बँकेसारखे संचालक मंडळ गैरवाजवी प्रस्ताव नामंजूर करत. मला आठवले ते अंकुश बक्षी यांचे शब्द - Central Bank Board is a chosen Board!

सामी पटेल प्रकरणातील नुकसानामुळे बँकेला चांगलीच खोट आली होती. त्यामुळे वार्षिक बोनस देणे दुरापास्त झाले. आदल्या वर्षी बँकेने १२% बोनस सरसकट दिला होता. त्याच्या पोटी सुमारे १ कोटी ८७ लाख रुपये बोनस दिला गेला. बोनस अधिक नाही, तरी आदल्या वर्षी इतक्या टक्केवारीने मिळालाच पाहिजे, असा कर्मचाऱ्यांचा आग्रह होता. वेतनवाढ झालेली असल्यामुळे त्यात सुमारे ३२-३५ लाख रुपयांची वाढ होणे अपरिहार्य

होते.

बँकिंग क्षेत्रातील कर्मचारी संघ हे बलाढ्य आहेत. बँकांमध्ये कर्मचारी जर रुसले, तर कामावर त्वरित परिणाम होतो, इतकेच नव्हे, तर ग्राहकांना त्याचा उपद्रव होतो, म्हणून शक्यतो मंद काम, लेखणी बंद वा संप टाळण्याचे व कामात खंड पडून देण्याचे चालकांचे धोरण व प्रयत्न

असतात. सेंट्रल बँकेचा कर्मचारिवर्ग प्रचंड होता. शिवाय बहुतेक सर्व राज्यांत बँकेच्या अनेक शाखा होत्या. याच वर्षी कर्मचाऱ्यांचे व अधिकाऱ्यांचे प्रतिनिधी संचालक मंडळावर आले होते. त्यामुळे कर्मचारिवर्गाच्या आशा-अपेक्षा उंचावल्या होत्या. अशा परिस्थितीत दिल्लीला संचालक मंडळाची बैठक भरली. सर्व संचालक उपस्थित होते. अध्यक्षानी बोनसचा विषय चर्चेसाठी पुढे आणला. गेल्या वर्षी १२% बोनस दिला आहे आणि यंदा निदान तितका तरी मिळावा अशी कर्मचारी संघाची मागणी कामगारांचे प्रतिनिधी तारकेश्वर चक्रवर्ती यांनीही उचलून धरली. वाटाघाटीमध्ये आपणास १२% बोनस निश्चित मिळणार, अशी अध्यक्षंबरोबर झालेल्या अनौपचारिक चर्चेत कर्मचाऱ्यांची धारणा झाली असावी. अर्थात संचालकांना त्याची बिलकुल कल्पना नव्हती.

“यंदा बँकेला तोटा झाला आहे, तेव्हा

बोनस कोटून देणार? आणि तोही गतसालसारखा १२%?" असा प्रश्न व्ही.एम. भिडे यांनी विचारला. त्यावर अध्यक्ष म्हणाले, "तो पुढच्या वर्षीच्या नफ्यातून!"

भिडे - या वर्षी एवढा तोटा आहे, पुढील वर्षी नफा होईल याची तरी काय हमी आहे? पुढील वर्षीही आवश्यक नफा होण्याची सुतराम संभव नाही. तेव्हा १२% टक्के बोनस देणे शक्य आहे असे वाटत नाही. तथापि, अध्यक्ष महोदय, मी जास्त बोलत नाही. मी तुमच्यावरच निर्णय सोपवतो.

मात्र भिड्यांचा चेहरा व आविर्भाव हा १२% नफ्याला संपूर्णपणे प्रतिकूल होता.

आडारकर यांनी कर्मचाऱ्यांच्या दडपणाखाली १२% बोनस देण्याचा मनाशी निर्णय केलेला असावा आणि अनौपचारिक चर्चेत कर्मचाऱ्यांचा तरी तसा ग्रह झाला असावा. आडारकरांनी प्रत्येक संचालकाला मत व्यक्त करण्यास सांगितले.

तारकेश्वर चक्रवर्ती - कर्मचाऱ्यांच्या वतीने पहिल्यांदाच बँकेच्या संचालक मंडळावर त्यांच्या प्रतिनिधीची नियुक्ती झाली आहे. त्यामुळे जर या वर्षी बोनसमध्ये कपात झाली, तर ते योग्य होणार नाही. तरी १२% बोनस देणे अगत्याचे आहे.

बोनस टाळता येणार नाही, पण तोट्याच्या वर्षी तो तितक्याच प्रमाणात दिला, तर गेल्या वर्षीपेक्षाही ती रक्कम वेतनवाढ, कर्मचारिवाढ, शाखाविस्तार इत्यादीमुळे अधिक होईल व ते शक्य आहे का? असाच सूर कर्मचारी व अधिकारी प्रतिनिधीशिवाय इतरांनी काढला आणि प्रायः भिड्यांच्या मताला

आपापल्या पद्धतीने संमती दर्शवली. शेवटी माझी पाळी आली.

मी - Bonus has to be paid; how much in percentage is the question. If we pay 12%, Rs. 32 lakhs more shall have to be shelled out over the last years Rs. 1 crore and 86 lakhs. Can we not make a distinction on the basis of responsibility? More the responsibility less the bonus. So bargainable category should be paid 12% and non-bargainable officer's category 8.33%. This way the increase in pay-off would be marginal.

आडारकर - No! All should be paid equally.

मी - Mr. Chairman, what is important? Equality or Equity? Equity demands that those who are more responsible and who also earn higher should be paid less and the less more! The substantive point is that from where we are going to pay? You seem to be of the view that it should be paid from next year's profit. Leave aside profit or loss of the next year, but if this principle is accepted, it would set a bad precedent in all industries. I think equity is more important than equality!

**क्रमशः**

## शेवटचं पान वहीचं...

### दोस्त

मुंबईत पिक्चर मोजकेच झाले. पण मागच्या अंकात म्हटल्याप्रमाणे, एका व्यक्तीने पिक्चरचा खरा वेडेपणा काय असतो तो दाखवला. त्याचे नाव रमेश पोतदार. माझी नववीमध्ये तुकडी बदलली. यात ईश्वरी संकेत कायसा म्हणतात तो काय होता, कोण जाणे! तो अजून समजला नाही. पण मला इथे दोन मित्रांचा लाभ झाला. पहिल्या बाकावर माझी जागा अडवणारा रमेश. कोणी त्याला मवाली सदरात घातले, तर ते पूर्ण चूक ठरणार नाही. (दुसरा मित्र म्हणजे सभ्यतेचे Extreme टोक! त्याच्याबद्दल नंतर कधीतरी.) दोघे फिरताना माझ्या डाव्या-उजव्या बाजूला असत. ते तसे Symbolicच होते.

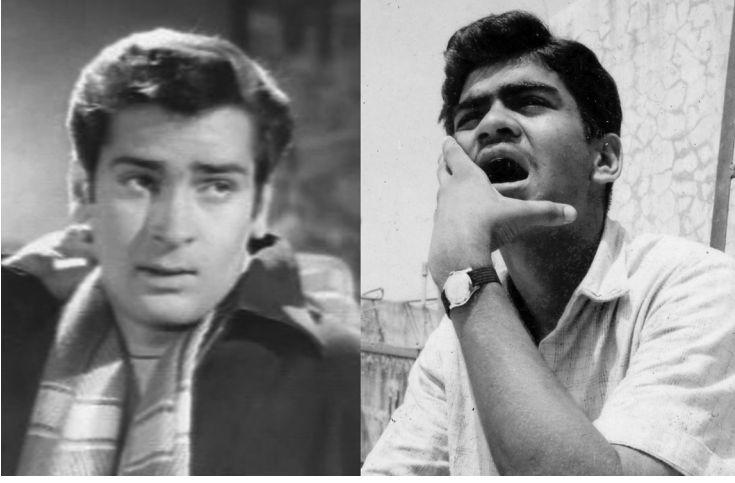
रमेश तसा दादरला चाळीतच राहत होता. घरात तीन बहिणी व एक मुलगा. म्हणजे सर्व लाड. गोरेपणामुळे असेल कदाचित, आमच्यासाठी देखणा, थोडसे पिंगट केस व कांती, अंगकाठी सडसडीत, हाडपेर मजबूत, चेहरा, नाक, डोळे, धारदार. शाळेच्या बेबंदशाही नाटकात दिग्दर्शकाने त्याच्या व्यक्तिमत्त्वाकडे पाहून संभाजी भूमिका घ्यावी असे सांगितले, पण केवळ नाटकाचे पुस्तक माझे असल्याने मला संभाजी म्हणून दिग्दर्शकाला मान्य करावे लागले व त्याला गणोजी शिर्के केला. तेव्हासुद्धा कदाचित आतासारख्याच मुली हिरोपेक्षा

व्हिलनच्या प्रेमात पडल्या असतील.

आपण एखाद्या नटाप्रमाणे दिसतो असा त्या काळात तरुणांमध्ये अनेक जणांचा भ्रम होता. तसा आपण शम्मी कपूरप्रमाणे दिसतो हा रमेशचा भ्रम होता. एकदा त्याने मला चक्क सांगितले की एके ठिकाणी शम्मी कपूर उघड्या गाडीत बसून कोणाची तर वाट पाहत रेडिओवर क्रिकेट कॉमेंट्री ऐकत असताना, बघ्यामध्ये उभ्या असलेल्या रमेशकडे शम्मीचे लक्ष गेले व नजरानजर झाली. पण अरे, त्याला मी त्याच्यासारखे दिसतो असे वाटले नाही. काय बोलणार!

पट्ट्याने अर्थात शम्मीचे सर्व पिक्चर पाहणेही आलेच. आणि प्रत्येक 'पिक्चर' अनेक वेळा पाहणेही आलेच, तसे त्यांनी शम्मीचे प्रत्येक 'पिक्चर' अनेक वेळा पाहिले होते. त्या काळात आवडलेला 'पिक्चर' निरनिराळ्या मित्रांबरोबर अनेकदा पाहण्याचाही रिवाज होता. काही दुष्ट मित्र तर प्रथमच पाहणाऱ्या बाळूला पुढे काय होणार हे सांगून त्याचा विरस करण्यात आनंद घेत. पुढे तर एकाने रामायण पिक्चर पाहताना पुढे काय होणार हे बायकोला सांगून तिला इम्प्रेस केले होते, असे मला सांगितले.

रमेशने 'जंगली' ३२ वेळा पाहिला होता, हे सांगून मला गार केले होते. या पिक्चरमध्ये शम्मीने किती वेळा पोशाख बदलला, याची संख्या त्याच्याकडे होती. शाळेला दांडी न मारता



त्या दिवशी सकाळी वर्तमानपत्रात रिझल्ट पाहिल्यावर रमेश नापास झाल्याचे माझ्या लक्षात आले. रमेश अकरावीच्या महत्त्वाच्या परीक्षेत नापास झाला. आतापर्यंतच्या वर्णनावरून हे तुम्हाला नवल वाटले नसेल, पण मला वाटले. कारण बालमोहनचा कोणी विद्यार्थी नापास होतो

हा विक्रम झाला असणे शक्यच नाही, हे उघड आहे.

VCR आल्यावर लोकांना वाटले की आता कितीही वेळा आपण आपला आवडता सिनेमा पाहू. पण MAD मासिकाच्या सर्व्हेप्रमाणे कॅसेट पुन्हा पाहण्याचे प्रमाण १.०७३% होते! (या अफलातून मासिकाशी सद्य वाचकांचा परिचय नसलेच. पण परत असे मासिक झाले नाही असे मी म्हणतो, यावरून समजा.)

आता शेवटी. त्या काळी शाळा अकरावी इयत्तेपर्यंत असत व नंतर कॉलेज. अकरावीची परीक्षा बोर्डाची असे व रिझल्ट चक्र वर्तमानपत्रात येई. रिझल्टचे नंबर वर्तमानपत्रात येत व पोरगा नापास झाल्याचे तमाम नातेवाईकांना न सांगताच सकाळी सकाळी कळे व सकाळीच नातेवाईक मुलींमध्ये (त्या बहुधा पासच व्हायच्या) नाचक्री होई. पण निदान भेटल्यावर काय झालंSS असे विचारल्यावर सांगण्याचे दुःख बहुधा टळे.

यावर माझा विश्वास नव्हता.

त्या वेळेच्या रिवाजाप्रमाणे (एकट्याने) घराच्या अगदी जवळच्या थिएटरमध्ये दुपारी १२च्या शोला जाऊन मी परीक्षा पास झाल्याचा आनंद साजरा केला. पिकचर तुमसा नाही देखा होता. अर्थात कुठलाही असता, तरी पाहिलाच असता.

नेहमीप्रमाणे संध्याकाळी पाच-साडेपाचला फिरायला जायला रमेशकडे गेलो. मी चिंतेत होतो व सांत्वनपर शब्द जुळवून हाक मारली. स्वारी चक्र आनंदात खाली आली. “अरे, काही नाही. ऑक्टोबरमध्ये ट्राय करेगे. वडिलांनी मारलेबिरले नाही. उलट सांत्वनच केले. (तीन बहिणी असणारे असे भाग्यवान. नेहमी दुसऱ्याच्या दुःखात सामील होणारी जमात.) चल, मी सहाच्या शोची दोन तिकिटं काढली आहेत.” “कुठल्या?” “तुमसा नाही देखाची.” “अरे, मी आत्ताच १२चा शो पाहिला.”

ताबडतोब फिल्मी डायलॉग मराठीतून, “मग मी ही फाडून टाकू का?” वर फिल्मी अॅक्शन (म्हणजे सिनेमातल्याप्रमाणे नुसती अॅक्शन. खरी फाडायची नसतात, तशी फाडली नाहीच.) “असू दे, असू दे, मी परत पाहतो. शम्मीचा आहे. त्यामुळे परत पाहायला काहीच हरकत नाही.” “मी १२ वेळा पाहिला आहे. तू नक्कीच Enjoy करशील आणि आता तू पाहिला आहेस, तेव्हा आपल्याला पहिल्यापासून (म्हणजे शम्मीची एंट्री होईपर्यंतचा भाग) पाहायला जायची काही जरूर नाही. (घड्याळाकडे पाहून) शिवाजी पार्कमध्ये एक चक्कर होईल.” मला खरे तर पिक्चर सुरुवातीपासून पाहायला आवडते (आणि कितीही ब्येकार असला तरी) मधूनच उठायला आवडत नाही. (एका पिक्चरला तसे झाले, पण ते नंतर.) रीतसर चक्कर मारून झाल्यावर रमेशने (घड्याळाकडे पाहून) श्री सिनेमापर्यंत पोहोचण्याचा आणि जाहिराती, इंडियन न्यूज व शम्मीची एंट्री होईपर्यंतच्या सर्व वेळाचा अंदाज घेतला व घड्याळाकडे पाहून “चल, निघू या” म्हणाला. आम्ही परत फिरलो. अंधारात पायावर पाय देत खुर्चीत बसलो आणि पडद्याकडे बघितले तर दृश्य होते – एक तरुण नट, वयस्कर व्यक्तीचा मेकअप करून हिरॉइनला लहान मुलाचा फोटो दाखवून म्हणत होता, “मेरा बेटा अब कितना बडा हुआ होगा।”

cut to पडद्यावर फक्त बूट दिसतात. पाठीमागे ठेका (‘राव! ओ.पी. नय्यरचा तो ठेका! म्हणजे

काय, शंकर जयकिशनला बापजन्मात देता येणार नाही’ वगैरे.) संगीताच्या ठोक्यावर बुटाची वर-खाली हालचाल.

Cut to लांब मुलीचा घोळका. आता कॅमेरा एकदम शम्मीवर – म्हणजे पिक्चरच्या भाषेत ‘काय एंट्री आहे!’ गळ्यात मफलरची दोन टोके ओढून धरलेला, इन्टेन्स डोळे जगात सुखाचा शोध घेत असतात. गाण्याच्या आधीचा Pause येतो. संगीताचा ठेका बदलतो. परत कॅमेरा शम्मीवर, आता परत घोळका, शम्मी बेफिकिरीने पाहतो आहे. मग एकदम गाणे सुरू होते. मधाळ आवाजात ओळी येतात – ‘जवानियाँ ये मस्त मस्त बिन पिये..’ रमेशने मला जाणीव करून दिली, “बघ, माझं काय टायमिंग आहे. १२ वेळा पाहिला आहे यार.” (नंतर DVDवर मुद्दाम Note केले – बरोबर १० मिनिट २१ सेकंदाने शम्मीचा सीन येतो. पण रमेशने जाहिराती, इंडियन न्यूज वगैरे कसे कॅल्क्युलेट केले, ते कोडेच आहे.)

पुढे आम्ही जगरहाटीप्रमाणे विलग झालो. पुढे कधीतरी कळले की रमेश गेला. रमेश तसा खूप लवकरच गेला. पण पुस्तकाबाहेरसुद्धा Enjoy करण्यासारखे खूप काही असते, याची मला जाणीव करून देणारा दोस्त म्हणून मला त्याची नेहमीच आठवण राहिल.

अनिल नेवाळकर

‘आव्हान’ हे नियतकालिक अनिल गणेश नेवाळकर यांनी ‘निमिड’साठी प्रकाशित केले. १९८, पहिला मजला, ब्रॉडवे शॉपिंग सेंटर, डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर मार्ग, दादर (पूर्व)- ४०००१४. E-mail : info@nimid.org