



सत्यमेव जयते



**श्री विजय रूपाणी**

माननीय मुख्यमंत्री, गुजरात राज्य

ता. ०५/०२/२०१८

**शुभेच्छा संदेश**

મને આ જાણીને અત્યંત આનંદ થાય છે કે ગુજરાત સરકાર દ્વારા શરૂ કરવામાં આવેલી અત્યંત સફળ કંપનીઓમાંની એક એવી ગુજરાત આલ્કલીઝ એન્ડ કેમિકલ્સ લિમિટેડ પોતાના અનુભવનો વિશાળ ખજાનો પુસ્તકના રૂપમાં આપણી સાથે વહેંચી રહ્યું છે જેનું નામ છે ‘લૂણાનું ઋણ - જીએસીએલની વિકાસકથા’

મને ખાતરી છે કે આ પુસ્તકમાં સમાયેલ વિપુલ માહિતી અને જીએસીએલની તવારીખ માત્ર ઉપદેશક ન બની રહેતાં સરકારી કંપનીઓના મેનેજરો અને સ્ટાફ માટે તથા અન્ય સૌ વાંચકો માટે રસપ્રદ બની રહેશે.

જીએસીએલના પ્રથમ મેનેજિંગ ડિરેક્ટર, સ્વ. શ્રી એસ. જે. કોએલ્હોની યાદમાં આયોજિત કરવામાં આવેલ કોએલ્હો સંકુલના નામકરણ પ્રસંગે વિમોચન કરાયેલ આ પુસ્તક માટે જીએસીએલની ટીમને મારી અંતઃકરણ પૂર્વકની શુભેચ્છાઓ પાઠવું છું અને અભિનંદન આપું છું.

  
(વિજય રૂપાણી)

પ્રતિ,  
શ્રી પ્રેમકુમાર ગેરા, આઈ.એ.એસ.,  
વહીવટી સંચાલક,  
ગુજરાત આલ્કલીઝ એન્ડ કેમિકલ્સ લિમિટેડ,  
પી.ઓ. પેટ્રોકેમિકલ્સ - ૩૯૧૩૪૬, જિ. વડોદરા

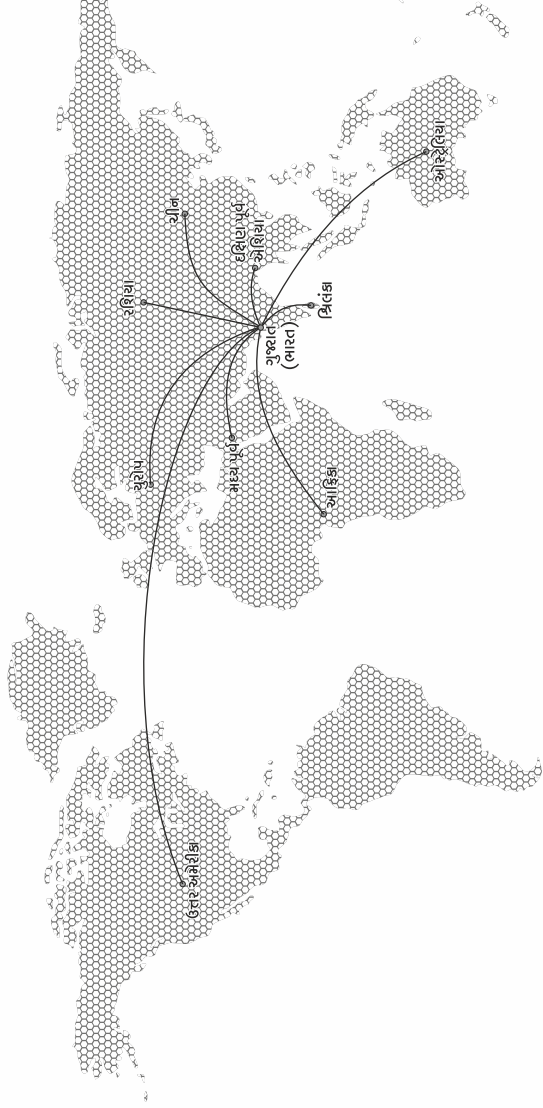
**“લૂણાનું ઋણ”**  
**જીએસીએલની વિકાસકથા**

ગુજરાત આલ્કલીઝ એન્ડ કેમિકલ્સ લિમિટેડની પ્રેરણાદાયી વાર્તા



એક સામાન્ય સંસ્થા ચાર દાયકામાં કેવી રીતે વિકાસ પામી તેની આ વાત છે. સામાન્ય માનવીને રસ પણ ના પડે અને જનમાનસમાં નોંધ પણ ન લેવાય એવા રસાયણો બનાવતી આ કંપની કાયમ લોકોની નજરમાં રહેતી. તેનો આનંદ થાય તેવો વિકાસ થયો તો અસ્તિત્વને ટકાવવાના સંકટનો પણ તેણે સામનો કર્યો. એ પ્રક્રિયામાં બધું જાતે સહન કરીને એક અનુકરણીય સંસ્કૃતિનો તેણે વિકાસ કર્યો.

વધતી ક્ષમતા, વિસ્તરતી ક્ષિતીઓ



# “ભૂફાનું ઝણ”

## જીએસીએલની વિકાસકથા

ગુજરાત આલ્કલીઝ એન્ડ કેમિકલ્સ લિ.  
વડોદરા, ભારત  
૨૦૧૮

પ્રકાશન:

ગુજરાત આલ્કલીઝ એન્ડ કેમિકલ્સ લિ.  
(ગુજરાત સરકારના સહયોગથી સ્થપાયેલી કંપની)  
પી. ઓ. પેટ્રોકેમિકલ્સ ૩૯૧ ૩૪૬, જી. વડોદરા  
ગુજરાત, ભારત

પ્રથમ પ્રકાશન:

જાન્યુઆરી ૨૦૧૮

© ગુજરાત આલ્કલીઝ એન્ડ કેમિકલ્સ લિ.

કોપીરાઈટ ધારક ગુજરાત આલ્કલીઝ એન્ડ કેમિકલ્સ લિ. ની સ્પષ્ટ  
પરવાનગી વિના આ પુસ્તકનો કોઈ પણ ભાગ પ્રિન્ટ અથવા ઇલેક્ટ્રોનિક  
મીડિયામાં કોઈ પણ સ્વરૂપે પુનઃ ઉપયોગમાં લઈ શકાશે નહીં.

કિંમત - રૂ. ૯૯

પરિકલ્પના:

શ્રી પ્રેમકુમાર ગેરા, આઈ.એ.એસ.

રચનાત્મક યોગદાન:

ડો. શ્રીકાંત સંબ્રાની, વડોદરા

ભાષાંતર સમીક્ષા: દર્શા કિંકાણી

ગ્રાફિક ડિઝાઇન અને ટાઇપસેટિંગ:

વન એડવર્ટાઈઝિંગ એન્ડ કમ્યુનિકેશન સર્વિસીસ લિમિટેડ

યાદમાં સમર્પિત



સ્વ શ્રી. એસ. જે. કોએલ્હો, આઈ.એ.એસ.  
(૧૯૩૩ - ૨૦૧૭)

પ્રથમ મેનેજિંગ ડિરેક્ટર  
ગુજરાત આલ્કલીઝ એન્ડ કેમિકલ્સ લિ.  
૧૯૭૩ - ૧૯૭૬

## વિષયવસ્તુ

ગુજરાત અને ઔદ્યોગિક વિકાસ	iii
આ વિકાસકથા શા માટે?	v
શરૂઆતમાં	૧-૩૭
૧. સમુદ્રના સથવારે સંસ્કૃતિ	૩
૨. જીએસીએલનો વૈચારિક ઉદ્ભવ	૧૫
૩. ઉત્પાદનમાં સ્થિરતા માટે રફ્તારમાં તેજી	૨૯
મુશ્કેલીઓથી મજબૂતાઈ તરફ	૩૯-૯૯
જ. વિકાસ સાધવા અને ટેકનોલોજી મેળવવા માટે બધા સંભવિત પ્રયાસો	૪૧
પ. વિસ્તરતી ક્ષિતિજો - દહેજમાં પગરણ	૬૭
ડ. યૂરો ઈશ્યૂ સાહસ અને કટોકટી!	૮૭
ફિનિક્સની જેમ પુનઃજન્મ	૧૦૧-૧૪૩
૭. અત્યંત વિકટ સમયમાં લેવાયેલ અસરકારક પગલાં	૧૦૩
૮. શાંત સમુદ્ર, સ્થિર જહાજ, સરળ સફર	૧૧૩
૯. યુદ્ધ જીત્યા પછી જંગ જારી	૧૨૭
ઉપસંહાર	૧૪૫-૧૫૭
૧૦. સફળતાના પ્રકાશપુંજનો આનંદ	૧૪૭
ખોડાણો	૧૫૯-૧૬૬
૧. જીએસીએલની સિદ્ધિઓ	૧૬૧
૨. જીએસીએલ મેનેજિંગ ડિરેક્ટર્સ અને તેમના કાર્યકાળનો સમય	૧૬૫
૩. જીએસીએલનાં ઉત્પાદનો અને ક્ષમતાઓ	૧૬૬

## ગુજરાત અને ઔદ્યોગિક વિકાસ

આજે ગુજરાત, ભારતની ઔદ્યોગિક દ્રષ્ટિએ વિકસિત થયેલાં રાજ્યોમાં અગ્રેસર સ્થાન ધરાવે છે. દેશના ઔદ્યોગિક ઉત્પાદનના ભંડાર તેમજ સ્થાનિક ઉત્પાદનમાં ગુજરાતનો ફાળો સર્વોત્તમ છે. ગુજરાત એક એવું રાજ્ય છે જેને રોકાણકારો પ્રાધાન્ય આપે છે. આ આનંદદાયક વાસ્તવિકતાનો શ્રેય ગુજરાતીઓની ઉદ્યોગ સાહસિકતા અને પાછલા છ દાયકાઓની દરમિયાન કાર્યરત સરકાર દ્વારા લેવામાં આવેલ નિર્ણયોને જાય છે. ગુજરાત રાજ્ય અસ્તિત્વમાં આવવાની સાથે સરકારે ઉદ્યોગોને સક્રિય પાલો પ્રોત્સાહન આપ્યું. વિકાસ માટેની બે ચાવીરૂપ પ્રક્રિયા, ઉદ્યોગ સ્થાપના માટેની અનુકૂળ નીતિઓ અને જરૂરી માળખાકીય સવલતો અને પ્રોત્સાહન માટે જરૂરી સંસ્થાનકોનું નિર્માણ ત્વરિત હાથ પર લીધું. ગુજરાત રાજ્યની વિવિધ સંસ્થાઓ દ્વારા કરવામાં આવેલ કામોમાં જમીન અને આધાર રૂપ માળખું પૂરું પાડવું (ગુજરાત ઈન્ડસ્ટ્રીયલ ડેવલપમેન્ટ કોર્પોરેશન લિ., જીઆઈડીસી), રોકાણ માટેની તક (ગુજરાત ઈન્ડસ્ટ્રીયલ ઈન્વેસ્ટમેન્ટ કોર્પોરેશન લિ., જીઆઈઆઈસી), નાણા ધિરાણ આપવું (ગુજરાત સ્ટેટ ફાઇનાન્સ કોર્પોરેશન લિ., જીએસએફસી) અને ઉદ્યોગો માટે વિજળી પૂરી પાડવી (ગુજરાત ઊર્જા વિકાસ નિગમ લિ., જીયુવીએનએલ, અગાઉ ગુજરાત વિદ્યુત બોર્ડ) વગેરે અન્ય રાજ્યો માટે નમૂના રૂપ છે.

ગુજરાત જાહેર તેમજ ખાનગી ભાગીદારીને પ્રોત્સાહન આપવા માટે હંમેશાં અગ્રેસર રહ્યું છે. સરકાર દ્વારા સ્થાપિત કંપનીઓએ તેમજ વિવિધ પ્રતિનિધિ મંડળોએ ૧૯૭૦ ના દાયકાથી રોકાણકારો પાસેથી નાણાંભંડોળ ઊભું કર્યું. ગુજરાત સ્ટેટ ફિલ્લાઈઝર્સ એન્ડ કેમિકલ્સ લિ., ગુજરાત નર્મદા વેલી ફિલ્લાઈઝર્સ એન્ડ કેમિકલ્સ લિ. અને ગુજરાત આલ્કલીઝ એન્ડ કેમિકલ્સ લિ. આ તમામ કંપનીઓનાં શેર શેરબજારમાં લિસ્ટ થયાં. સમયાંતરે આ કંપનીઓનાં સારા પરિણામોને લીધે તે સંસ્થાકીય અને સામાન્ય રોકાણકારોના પ્રિય બની ગયા.

પરંતુ તેમની વિકાસની આ સફર હંમેશાં સરળ ન હતી. હકીકતમાં, આ ત્રણે કોર્પોરેશનોને આ સદીની શરૂઆતના સમયમાં ઘણી જટિલ સમસ્યાઓનો સામનો કરવો પડ્યો હતો. છતાં પણ તેઓ સરકાર પાસેથી મદદ મેળવવાની અપેક્ષા વિના કટોકટીમાંથી બહાર આવ્યાં હતાં અને નવેસરથી ઉત્સાહ સાથે તેમણે આગેફૂચ શરૂ કરી હતી.

સ્વાભાવિક છે કે કોઈ પણ સંસ્થા પોતાની વિકાસગાથા પ્રસ્તુત કરતી વખતે પોતાની

સિદ્ધિઓને જ પ્રકાશિત કરે અને પોતાની નબળાઈઓને ઢાંકવાનો પ્રયાસ કરે. પરંતુ મને એ વાતની ખુશી છે કે જીએસીએલએ તે પ્રકારના પ્રલોભનમાં ન આવીને નિખાલસતાથી પોતાની વાતને પ્રસ્તુત કરી છે. આ પ્રકારના નિખાલસ વર્ણનને કારણે આ સંસ્થા કેવી રીતે પ્રતિફૂળ પરિસ્થિતિમાંથી બહાર આવી તેનું સુંદર નિરૂપણ આ પુસ્તક દ્વારા રજૂ થયું છે. આ પુસ્તકમાં અત્યંત રસપ્રદ રૂપે વર્ણવામાં આવ્યું છે કે કઈ રીતે આ મધ્યમ કદની કંપનીએ પોતાની વિકાસયાત્રા અનુકૂળ અને પ્રતિફૂળ સમયમાં ચાલુ રાખી અને એક સુંદર સંસ્થાનું નિર્માણ કર્યું, જે બાબતની મોટી, આર્થિક અને માનવ સંસાધનથી સંપન્ન અને વ્યાવસાયિક રૂપે સંચાલિત કંપનીઓને પણ ઈર્ષ્યા થાય તેમ છે. અન્ય લોકો સાથે પોતાના અનુભવોને મોટા પાયે વહેંચવાના કંપનીના મારા સહકર્મીઓના કાર્યની હું પ્રશંસા કરું છું. મને ખાતરી છે કે ભારતીય વિકાસને, ખાસ કરીને તેના ઉદ્યોગને, ખૂબ વેગવાન બનાવવા માટે તત્પર તમામને આમાંથી ઘણું શીખવા જેવું મળી રહેશે.

ગાંધીનગર  
જાન્યુઆરી, ૨૦૧૮

જે એન સિંઘ, આઈ.એ.એસ.  
ગુજરાત સરકારના મુખ્ય સચિવ અને  
ચેરમેન, ગુજરાત આલ્કલીઝ એન્ડ કેમિકલ્સ લિ.

## આ વિકાસકથા શા માટે

મને ગુજરાત આલ્કલીઝ એન્ડ કેમિકલ્સ લિમિટેડ (જીએસીએલ)ના બોર્ડ ઓફ ડિરેક્ટર્સ વતી લગભગ બે વર્ષથી જીએસીએલનું સંચાલન કરવાનો વિશેષ અવસર મળ્યો છે. કંપની માટે મારો કાર્યકાળનો સમય ખૂબ સંતોષકારક રહ્યો છે. આ કંપની આજે ભારતમાં કલોર-આલ્કલી ઉદ્યોગની અગ્રણી છે, આ કંપનીનું રૂ. ૨,૩૫૦ કરોડનું વાર્ષિક વેચાણ છે અને કર ચૂકવ્યા પછીનો રૂ. ૩૦૦ કરોડથી વધુનો નફો છે. આ એક લિસ્ટેડ કંપની છે અને રૂ. ૧૦ ની મૂળ કિંમતના શેરનું રૂ. ૭૦૦ ની આસપાસ ટ્રેડિંગ થાય છે. પરંતુ આજે કંપની જે સ્થાને છે તેવી સ્થિતિ કાયમ ન હતી. છેલ્લી સદીના અંત ભાગમાં કંપનીનું અસ્તિત્વ કટોકટીમાં આવ્યું હતું અને એને ખૂબ જ ખરાબ પરિસ્થિતિનો સામનો કરવો પડ્યો હતો જેમાં આજના ખર્ચનો મેળ વાસ્તવિક રીતે ગઈકાલની આવક થકી કરવો પડતો હતો. એટલે સંચાલકોએ વિચાર કર્યો કે આવી કટોકટી કેમ ઊભી થઈ અને કંપની એમાંથી કઈ રીતે બહાર આવી તેની સમીક્ષા કરવાથી જે જાણકારી પ્રાપ્ત થશે તે ખરેખર શિક્ષણપ્રદ બની રહેશે. હકીકતમાં, અમે વિચાર્યું કે લગભગ ૪૫ વર્ષના જીએસીએલના અનુભવોનું મૂલ્યાંકન કરી તેની નોંધ બનાવવી. આમ તો કંપની દ્વારા જાળવવામાં આવતાં નાણાકીય નિવેદનો અને બોર્ડ મિટિંગ કાર્યનોંધ, વિવિધ ઘટનાઓનું વર્ણન પૂરું પાડે છે, પરંતુ ભાગ્યે જ તેમની પાછળ રહેલાં અને તેમને પ્રભાવિત કરનારાં અનેક પ્રકારનાં માનવીય અને અન્ય પરિબલો વિષે વાત કરાઈ હશે. તે ઉપરાંત, કોઈ પણ વિરોધાભાસના ભય વગર હું કહી શકું છું કે આ દસ્તાવેજો વાંચવામાં બહુને રસ ના હોય અને કોર્પોરેટ ફાઈનાન્સિયલ અને કંપની સેક્ટરિયલ શાખાઓમાં ખૂબ ઓછા જ વ્યાવસાયિકોને તેમાં રસ પડે છે. અમારે વધુ વ્યાપક અને સંકલિત અહેવાલ જોઈતો હતો. એનો અર્થ એ થયો કે અમારે મહત્વપૂર્ણ નિર્ણયકર્તાઓનાં ભૂતકાળ અને વર્તમાનની યાદોને તાજી કરાવવાની હતી જેથી કેટલાંક બિનદસ્તાવેજી વિશેષ તથ્યો તેમજ તે સમયમાં લેવામાં આવેલા અમુક નિર્ણયોનાં કારણોને જાણી શકાય. જો કે આમાંના કેટલાક લોકો સેવામાંથી નિવૃત્ત થયા હતા અથવા હવે જીએસીએલ સાથે કામ કરતા ન હતા, તેમ છતાં તેમને શોધીને અમે તેમને તેમની યાદોના આધારે અમારી સાથે તેનું વિશ્લેષણ કરવા વિનંતી કરી. એમાંના ઘણાની ઉંમર થઈ ગઈ હતી એટલે બને તેટલી જલદીથી અમે એમની યાદશક્તિના આધારે એમનું સૌથી વધુ મૂલ્યવાન યોગદાન

એકત્રિત કરીએ એ જરૂરી હતું. જીએસીએલના ઇતિહાસના દસ્તાવેજીકરણને હાથ ધરવાનું બીજું મહત્વનું કારણ એ છે કે તે હવે મુક્તબજારની અર્થવ્યવસ્થામાં કાર્યરત છે. નજીકના ભવિષ્યમાં આ કંપની કલોર આલ્કલી ઉદ્યોગમાંની અન્ય કંપનીઓ સાથે નોંધપાત્ર સ્પર્ધાનો સામનો કરશે. એમાંનાં ઘણાં ખૂબ જ મોટાં કોર્પોરેટ ગ્રૂપ છે જેમાં પોતાનાં ઉત્પાદનોનો સ્વવપરાશ બીજા ઉત્પાદનો બનાવવા માટે અંદર જ થઈ જાય છે. વાસ્તવમાં, જીએસીએલ કલોર-આલ્કલી ઉદ્યોગમાં એક માત્ર મોટું એકલું એકમ હશે જે મોટાભાગનાં પોતાનાં ઉત્પાદનના વેચાણ માટે બજાર પર નિર્ભર છે. તેના માટે આ અત્યંત સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણમાં દિશા નિર્દેશ માટે એક યોગ્ય માર્ગદર્શક નકશાની જરૂર છે. માત્ર અત્યાર સુધીનો તેનો ઇતિહાસ આનો માર્ગદર્શક ન બની શકે તેમ છતાં તેના દ્વારા અત્યાર સુધી અપનાવવામાં આવેલ વ્યૂહરચનાના મજબૂત અને નબળા પાસાઓની પૂરી જાણકારીની વિગતો આ પુસ્તક દ્વારા વર્ણન કરવાનો પ્રયત્ન થયો છે, જેથી આવા અંતરનિરીક્ષણથી ઉપયુક્ત બોધ પાઠ લઈ શકાય.

શ્રી વી. કે. ગુલાટીએ એક્ઝિક્યુટિવ ડિરેક્ટર તરીકે સેવાનિવૃત્ત થતાં પહેલા ત્રણથી વધુ દાયકા સુધી જીએસીએલમાં જુદી જુદી કેપેસિટીમાં સેવાઓ આપી હતી. તેઓ પાસે આજની તારીખ સુધીના જીએસીએલના વિકાસના દરેક પાસાનો અનુભવ અને જાણકારી છે. તેઓએ એના પર આધારિત સંપૂર્ણ વૃત્તાંત તૈયાર કરવા માટે મહેનત કરી છે. આ પુસ્તક તૈયાર કરવા માટે જીએસીએલે પ્રખ્યાત અર્થશાસ્ત્રી, મેનેજમેન્ટ વિદ્વાન અને લેખક ડો. શ્રીકાંત સંબ્રાનીની સેવાઓ પણ પ્રાપ્ત કરી છે. તેમણે પહેલેથી જ તૈયાર કરેલ તમામ દસ્તાવેજો અને વાર્ષિક અહેવાલો સહિત કંપનીના રેકોર્ડની સમીક્ષા કરી છે. તેમણે ભૂતપૂર્વ મેનેજિંગ ડિરેક્ટરો સહિત ભૂતપૂર્વ અને વર્તમાન મેનેજરોની મુલાકાત લીધી હતી. પછી તેમણે જીએસીએલના અનુભવમાં વિશ્લેષણાત્મક સમજ મેળવવા માટે પોતાના વ્યક્તિગત અનુભવ અને જ્ઞાનનો ઉપયોગ કર્યો. આ બધા પ્રયત્નોના ફળસ્વરૂપ આ પુસ્તકની રચના થયેલી છે.

મોટાભાગની કોર્પોરેટ સ્ટોરીબુક એક આદર્શ આત્મકથા પુસ્તક તરીકે રજૂ કરવામાં આવે છે જે હકારાત્મક પાસાઓને પ્રકાશે છે અને નકારાત્મક પાસાઓને અવગણે છે. પરંતુ જીએસીએલ આ પ્રકારની મર્યાદાઓથી સભાનપણે જાગૃત હતી અને આ પુસ્તક લખતી વખતે લેખકને છૂટ આપેલ હતી જેના લીધે આજે તે એક સારા સંશોધનની કેસ સ્ટડી રૂપે પ્રસ્તુત થઈ શક્યું છે, જેમાં જીએસીએલની અત્યાર સુધીની સમગ્ર સફરને અને તેના કાર્યના તમામ પાસાને આવરી લેવામાં આવ્યા છે.

પરંતુ અમે કોઈ બહુ મોટું કે સંપૂર્ણ કાર્ય કર્યું છે એવો દાવો નથી કરતાં. જો એવું કર્યું હોત તો આ કાર્ય અતિભારે બની ગયું હોત, પરિણામ સ્વરૂપે આ દસ્તાવેજ વાંચવા માટે ખૂબ લાંબો અને ભારે બની ગયો હોત, જેના કારણે તેની ઉપયોગિતા કદાચ ઘટી જાત.

અહીં કહેવાની જરૂર નથી કે પ્રૌદ્યોગિક આધારિત ઔદ્યોગિક મધ્યવર્તી વસ્તુઓના ઉત્પાદકના ઇતિહાસમાં સંબંધિત ટેકનોલોજી સિવાય કોઈને પણ રસ હોય. અમે બને

તેટલી વિસ્તૃત ટેકનિકલ અને નાણાંકીય વિગતોને સ્પષ્ટ રૂપે મૂકી છે. તે વિષયના જાણકારની સાથે-સાથે અમે સામાન્ય વાચક પર પણ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવાનો પ્રયત્ન કર્યો છે. અમે વાચકને વ્યવસ્થાપકીય નવીનતાઓ તેમજ ખામીઓ દ્વારા અને કંપની પરની તેમની અસરના ઉદાહરણો દ્વારા જોડી રાખવાનો પ્રયાસ કર્યો છે.

આ કામ એકદમ સમયસર થયું છે. અમે આ કાર્ય માટે જીએસીએલના પ્રથમ મેનેજિંગ ડિરેક્ટર શ્રી એસ. જે. કોએલ્હોની અસાધારણ રૂપે સમૃદ્ધ અને વિગતવાર યાદોને પ્રાપ્ત કરવામાં સફળ રહ્યા હતા. પહેલીવાર તેઓ એ પોતે આ વિષય પર વાત કરી હતી. એના થોડા સમય બાદ, કમનસીબે, તેઓનું મૃત્યુ થયું હતું. અમને દુઃખ છે કે જેના માટે તેઓએ પોતાનો એટલો મોટો ફાળો આપ્યો હતો તે આ પ્રયાસોના પરિણામ જોવા માટે આપણી વચ્ચે નથી. પરંતુ અમે તેમના આભારી છીએ કે તેમના અનુભવોને અમે આ પુસ્તકમાં સામેલ કરી શક્યા. આજે અમે આ ગ્રંથ સમર્પિત કરીને તેમની સ્મૃતિનું સન્માન કરવા માગીએ છીએ.

મારા ભૂતકાળના અને હાલના સાથીઓ, આ ગાથાની રચનામાં સહાયક થનારા બધાં લોકો કે (જેમનાં નામ ગણાવવા જતા તેની યાદી ઘણી લાંબી થઈ જશે) જેઓએ તેમના અનુભવો અને યાદો અમારી સાથે વહેંચી અને ઘણી જ ઉદારતાપૂર્વક પોતાનો સમય આપ્યો, શ્રી ગુલાટી કે જેઓએ આધારભૂત અપાર સામગ્રી તૈયાર કરી, ડો. શ્રીકાંત સંબ્રાની કે જેઓએ આ સામગ્રી ભેગી કરી તેમની કુશળતા દ્વારા વાંચનીય પુસ્તક તૈયાર કર્યું, શ્રીમતી રીટા ભંડારી સંબ્રાની કે જેમણે ચોકસાઈપૂર્વક કોપી સંપાદન કરી અને વન એડવર્ડટાઈજિંગ એન્ડ કમ્યૂનિકેશન સર્વિસીઝ કે જેમણે સામગ્રી સાથે ન્યાય કરે તેવો આકર્ષક ગ્રંથ તૈયાર કર્યો - તે બધાં પ્રત્યે હું જીએસીએલ, તેના બોર્ડ અને મારા સ્વયં વતી ફૃતજ્ઞતા વ્યક્ત કરું છું.

વડોદરા  
જાન્યુઆરી, ૨૦૧૮

પ્રેમ કુમાર ગેરા, આઈ.એ.એસ.  
મેનેજિંગ ડિરેક્ટર  
ગુજરાત આલ્કલીઝ એન્ડ કેમિકલ્સ લિ



शरुआतमां...

# समुद्रना सथपारे संस्कृति

## સમુદ્રના સથવારે સંસ્કૃતિ

### દરિયાકાંઠાની સભ્યતા

આશરે ૫,૦૦૦ વર્ષ પહેલાં તે સમયે અસ્તિત્વ ધરાવતી મોટા ભાગની માનવજાતિ જયારે પોતાના માટે અનાજ ઊગાડવાનું, પ્રાથમિક જરૂરિયાતના સાધનો બનાવવાનું અને નાની વસાહતો બનાવવાનું શીખતી હતી તે સમયે વર્તમાન સમયનું ગુજરાત એક વ્યવહારદક્ષ વેપારી સભ્યતા બનવાની રાહ પર હતું અને દુનિયાનાં બીજા ભાગો સુધી પહોંચવા માટે તૈયાર હતું. ઘાઘર નદી કે જેનો ઉદ્ભવ ગંગા અને યમુનાની સાથે હિમાલયથી થયો હોવાનું મનાય છે પરંતુ તે દક્ષિણ-પશ્ચિમ તરફ સિંધુની સમાંતર વહે છે. તેને કદાચ પૂજ્ય સરસ્વતી નદી ન ગણવામાં આવે પરંતુ તે કચ્છની રણભૂમિમાં સમાઈ જનાર બારેમાસ વહેતી નદી હતી. તે હડપ્પા અથવા સિંધુ સંસ્કૃતિનો અંતિમ કાળ હતો. ઘોળાવીર અને લોથલમાં ખોદકામ કરતાં મળેલ વહાણની ગોદી અને ગોદામોના અવશેષોને જોતાં ખ્યાલ આવે છે કે તે નદીનાં બંદરો હતાં જ્યાં વહાણો પૂનમની ભરતીનાં સમયે આવીને લંગારતાં. સિંધુખીણનાં લોકો માટે એમના સમકાલીન ઈજિપ્ત અને મેસોપોટેમિયન્સનાં લોકો સુધી પહોંચવા માટેનાં પ્રવેશદ્વાર હતાં. સિંધુસંસ્કૃતિ અને ઈજિપ્ત-મેસોપોટેમિયન્સ ત્રણે પ્રાચીન સંસ્કૃતિ હતી.

અંતરિયાળ પ્રદેશમાં વસનાર સમુદાયો દ્વારા સામાન અને સામગ્રીનું ઉત્પાદન કરીને તેના વેપાર માટે આ બંદરોનો ઉપયોગ થતો હોય એમ લાગે. આની આજુબાજુ ખોદકામથી મળેલ પુરાવા દર્શાવે છે કે આ વસાહતો મોટાભાગે આધુનિક શહેરો જેવી હતી, જેમાં સારી રીતે બનાવેલ શેરીઓ અને રહેઠાણ હતાં અને તેમાં પાણી પુરવઠો અને પાણીનાં નિકાલની વ્યવસ્થા હતી.

### સમૃદ્ધ થતું ગુજરાત અને ગુજરાતનો અભિગમ

સિંધુખીણની સભ્યતાનું અર્થઘટન અને પુનઃરચન અનિશ્ચિતતાથી ભરેલ છે કેમકે તે ક્ષેત્રમાં મળેલ આલેખો અને સિક્કાઓનાં ગૂઢ લખાણને અત્યાર સુધી ઉકેલી શકાયું નથી. પરંતુ ભારતના ઉત્તરપશ્ચિમના ગુજ્જરો અથવા ભરવાડો જે ગુજરાતમાં અનુગામી વસાહતીઓ હતા અને જેમના પરથી ગુજરાત રાજ્યનું નામ પડ્યું, તેઓએ હડપ્પાકાલીન લોકોના માળખાનું અનુકરણ કર્યું હોય તેવું લાગે છે. જેને આજે આપણે ગુજરાત કહીએ છે તેના વિવિધ વિસ્તારો પર, મધ્યયુગમાં વિભિન્ન રાજવંશો અને સામ્રાજ્યોએ શાસન કર્યું હતું. સાથે જ, આ પ્રદેશ પર જૈન અને બૌદ્ધધર્મનાં શિક્ષણ અને જીવન વ્યવહારનો વિશેષ પ્રભાવ રહ્યો છે.

હિંદમહાસાગરમાં વ્યૂહાત્મક સ્થળ હોવાને લીધે ગુજરાતને તેના ઇતિહાસમાં સતત લાભ મળતો રહ્યો છે. એક બાજુ ગ્રીસ, રોમ, ઈજિપ્ત અને પશ્ચિમ એશિયા અને બીજી બાજુ જાવા, સુમાત્રા, મલાયા અને ચીન હોવાના કારણે સદીઓથી સમૃદ્ધી વેપારમાં ગુજરાતની ભૂમિકા કેન્દ્રસ્થ રહી છે. સમૃદ્ધ પ્રદેશ, ઉદ્યોગ અને લોકોની ઉદ્યોગસાહસિકતાની ખુમારી સાથે લાંબાગાળાની પ્રશાસકીય સુવ્યવસ્થાને કારણે ગુજરાતનો દેશ-વિદેશો સાથેનો વ્યાપાર પૂરજોશમાં ફૂલ્યો-ફાલ્યો હતો. એનાં ભૂ-આકારમાં થયેલ પરિવર્તનોના કારણે એક વખતનાં મહત્વપૂર્ણ ગણાતાં બંદર ઘોળાવીરા અને લોથલ સાવ નિષ્ક્રિય બની ગયાં. ભરૂચ, ખંભાત અને ઘોઘાના નસીબમાં ચડ-ઉતર દેખાઈ. તેઓની સમૃદ્ધિની ચરમસીમાએ અહીં આપનાર યુરોપિયનોમાં દિલચસ્પીની સાથે-સાથે ઈર્ષ્યાનો ભાવ પણ જગાડ્યો. અઢારમી સદીના અંતિમ ભાગમાં સુરત શહેર પોતાની અદ્વિતીય વસ્તી અને સમૃદ્ધિનાં કારણે વિશ્વનું અગ્રગણ્ય મહાનગર હતું, અન્યની સાથે આ બંદર શહેરો લાંબા ગાળામાં ઉત્થાન અને પતનની પ્રક્રિયામાંથી પસાર થયાં હતાં. હાલના સમયમાં રાજ્યની પ્રબુદ્ધ નીતિઓ અને મજબૂત દેશી ઉદ્યોગ સાહસનાં કારણે કંડલા અને મુન્દ્રાએ સમૃદ્ધિનો તબક્કો જોયો છે.

સહસ્ત્રાબ્દી સુધી અસંખ્ય લોકો અને દેશો સાથે તેના સંપર્કના લીધે ગુજરાતમાં એક વ્યાપક દ્રષ્ટિવાળા સમાજનો વિકાસ થયો. વેપારીઓ, પ્રવાસીઓ અને રાજદૂતોએ માલ-સામાન અને સંબંધિત સાંસ્કૃતિક પ્રભાવોનું ગુજરાત અને વિશ્વના અન્ય ભાગોમાં આદાન-પ્રદાન કર્યું. લાંબા સમય સુધી વિદેશી વેપારીઓ અહીં આકર્ષિત થયાં. તેઓ ગુજરાતની સમૃદ્ધિ અને ઉદ્યમશીલતાથી અંજાઈ જતાં હતાં. પારસીઓની જેમ કેટલાંક આ ભૂમિનાં દત્તક બાળકો બન્યાં અને એમની વૈવિધ્યતા અને ઉદ્યમશીલતા થકી તેઓનું પણ યોગદાન રહ્યું.

ગુજરાતની સમૃદ્ધિની દંતકથાઓએ એક અન્ય પ્રકારના લોકોમાં અર્થાત વિદેશી લૂંટારાઓમાં પણ રસ જગાડ્યો. ૭૨૫ માં સિંઘના અરબ ગવર્નર જુન્યાદથી શરૂ કરીને ૧૭૦૬ માં ઔરંગઝેબ જેવા મુસ્લિમ શાસકો દ્વારા સાત પ્રસિદ્ધ સોમનાથ મંદિરોમાંથી પાંચ મંદિરોને ધ્વસ્ત કરવામાં આવ્યાં. સૌથી ભયંકર નાશક કાર્ય ૧૦૨૪ માં મોહમદ

ગઝનીએ કર્યું, જેનાં કારણે ૫૦,૦૦૦ ગુજરાતીઓએ પોતાનો જીવ તો ગુમાવ્યો જ પણ એની સાથે-સાથે શિવલિંગને પણ વિધ્વંસ કરવામાં આવ્યું. આ શિવલિંગના ટુકડાઓનો ઉપયોગ ગઝનીની જામિઆ મસ્જિદનાં પગથિયાં બનાવવામાં કરવામાં આવ્યો. જૈન મંદિરો અને પાઠશાળા પણ આક્રમણકારીના ઝળૂનનો ભોગ બન્યાં. આ ઝળૂન જોઈને સ્થાનિક શાહુકારો-મહાજનોએ તેમની મૂલ્યવાન મૂર્તિઓ તથા અલભ્ય ગ્રંથોને સુરક્ષિત રાખવા જેસલમેર ખસેડ્યાં. આજ પર્યંત આ ગ્રંથો અને મૂર્તિઓ ત્યાં જ રહેલી છે. આક્રમણકારીઓનાં ઝળૂન અને અમાનવીય કરતૂતો જોતાં એકંદરે, ગુજરાતે તેની સાંસ્કૃતિક વિવિધતાની અમરસત્તાને સફળતાપૂર્વક જાળવી રાખી.

પૂર્વ સંસ્થાનવાદી યુગમાં, મુસ્લિમો શાસન કરતા, હિન્દુ અને જૈન વેપારીઓ વેપાર કરતા હતા અને હિન્દુ-મુસ્લિમ કારીગરો માલનું ઉત્પાદન કરતા. સમૃદ્ધિના સૌ ભાગીદાર હતા પરંતુ ભાગીદારી સરખી નહોતી. એક સમાન ગુજરાતી સમુદાયના દરેક વર્ગમાંથી ઉદ્યોગ સાહસિક ગુજરાતીઓ ધન-વૈભવ અને માન-પ્રતિષ્ઠા માટે દૂર-દૂર સફર કરતા પરંતુ અચૂક માદરે વતન પાછા ફરતા. આ વૈશ્વિક સફરે, ગુજરાતને વૈશ્વિક ફલક પર સ્થાન અપાવ્યું. કદાચ વશ્ચિકરણ એ ગુજરાત માટે કોઈ નવું સોપાન નહોતું. ગુજરાતની ભૂગોળ, કલા-સાંસ્કૃતિક વારસો, કવિ અને સંતોનું સંસ્કારિક પ્રદાન, વિવિધ પ્રદેશોનું આર્થિક પારસ્પરિક અવલંબન, સ્થળાંતર અને ધાર્મિક પૃષ્ઠભૂમિ અને એક લાંબો દરિયા કિનારો બન્યાં સશક્ત ગુજરાતના આધારસ્તંભ.

### ૧૯૬૦ સુધીનું ગુજરાત

૧૯૦૦ ના દાયકામાં ડચ, ફ્રેંચ, અંગ્રેજ અને પોર્ટુગીઝ પ્રજાએ ગુજરાતના દરિયાકિનારાના વિશાળ પ્રદેશો, દમણ અને દીવ તેમજ દાદરાનગરવેલી સહિતનાં સ્થાનો પર પાયા નાખ્યા

બ્રિટિશ ઈસ્ટ ઇન્ડિયા કંપનીએ ૧૬૧૪ માં એક કારખાનાની સ્થાપના સુરતમાં કરીને, ભારતમાં પહેલો પડાવ નાખ્યો હતો. પરંતુ જ્યારે બ્રિટિશરોએ ૧૬૬૮ માં પોર્ટુગલો પાસેથી મુંબઈ હસ્તગત કર્યું તે પછી સુરત પર મુંબઈનું ગ્રહણ લાગ્યું. બીજા અંગ્રેજ-મરાઠા યુદ્ધ દરમિયાન કંપનીએ મરાઠાઓના મોટાભાગના ગુજરાત પર કબજો મેળવી લીધો હતો.

બરોડા રાજ્ય કે જેનો ભારતના ગવર્નર-જનરલ સાથે સીધો સંબંધ હતો, તેને બાદ કરતા સમગ્ર ગુજરાતને બોમ્બે પ્રેસિડેન્સીની રાજકીય સત્તા હેઠળ મૂકવામાં આવ્યું હતું. ૧૮૧૮ થી ૧૯૪૭ દરમિયાન, આજના આ ગુજરાતને, કાઠિયાવાડ, કચ્છ, ઉત્તર અને પૂર્વી ગુજરાત સહિત ઘણાં બધાં રજવાડાઓમાં વિભાજિત કરવામાં આવ્યું હતું, પરંતુ મધ્ય અને દક્ષિણ ગુજરાતમાં અમદાવાદ, ભરૂચ, ખેડા, પંચમહાલ, અને સુરત પર બ્રિટિશરોનું સીધે સીધું શાસન હતું.



ગુજરાતનાં ઉપ-ક્ષેત્રો

આ સમયગાળા દરમિયાન, ગુજરાત એક વ્યાપારિક સંસ્કૃતિનું અનુસરણ કરતું હતું, જે શરૂઆતના યુરોપીય મૂડીવાદની નીતિમત્તાથી બહુ અલગ નહતું. વિશ્વમાં તેની મુખ્ય નિકાસમાં હેન્ડલૂમનું ઝીણું સુતરાઉ કાપડ હતું, જે પાછળથી કેલિકોના નામે ઓળખાવા લાગ્યું હતું. અંગ્રેજોએ તેમના ઉભરી રહેલ કાપડ ઉદ્યોગને આ પડકારજનક ભારતીય આયાત સામે રક્ષણ આપવા માટે સખત કાયદાઓ પસાર કર્યા.

સ્ટીમ જેનિસની શોધ સાથે આધુનિક કાપડમિલોના ઉદ્યોગ સાહસિક ગુજરાતીઓને આકર્ષે તે સ્વાભાવિક વાત હતી. કપાસની ખેતી કરતા વિસ્તારોની વચ્ચે મુંબઈ, નાગપુર અને અમદાવાદમાં ભારતીય કાપડ ઉદ્યોગનું આગમન, એ પારસી અને ગુજરાતી ઉદ્યોગ સાહસિકોની દેણ છે.

કાપડ ઉદ્યોગમાં પછીના સમયમાં ઝડપથી વધારો થયો. ૧૯૨૦ ના દાયકામાં મહાત્મા ગાંધીના સ્વદેશીના આહ્વાનના કારણે એને મોટો ફાયદો થયો, જેણે ભારતીયોને આયાત કરેલા કપડાંથી દૂર કરવા પ્રેરિત કર્યા. અમદાવાદની મિલો મોટા ભાગે ભૂતપૂર્વ વેપાર-ગૃહો જેમકે સારાભાઈ, લાલભાઈની માલિકીની હતી, જેણે પોતાને આધુનિક ઔદ્યોગિક ગૃહોમાં રૂપાંતરિત કર્યા. ઘણા ઉદ્યોગસાહસો લિમિટેડ કંપનીઓ બન્યાં અને અમદાવાદના શેરબજારનો વિકાસ થયો. જ્યારે અમદાવાદ ઉદ્યોગસાહસોનાં ઉચ્ચતમ શિખર પર હતું ત્યારે અમદાવાદમાં ૧૦૦ થી વધુ કાપડની મિલો હતી. તેની ઓળખ, ભારતના માન્યેસ્ટર તરીકે થતી હતી. મોટે ભાગે ઉત્તર ભારતમાંથી શ્રમિકો અને ભારતભરમાંથી વ્યાવસાયિકોને તેણે પોતાનાં તરફ આકર્ષિત કર્યાં હતાં. ગુજરાતીઓ પોતે તેમની કાનૂની અને નાણાંકીય કુશળતા માટે જાણીતા હતા.

૧૯૪૭ બાદના સ્વતંત્ર ભારતમાં મોટા ભાગનું ગુજરાત નવા બોમ્બે પ્રાંતનો ભાગ બની રહ્યું. પશ્ચિમ મહારાષ્ટ્ર અને ઉત્તરી કર્ણાટક પણ આ પ્રાંતના ભાગ હતા. કાઠિયાવાડનાં રજવાડાંઓને દ્વિતીય સ્તરનાં સૌરાષ્ટ્રનાં રાજ્ય બનાવવામાં આવ્યાં હતાં. જ્યારે કચ્છને ઘણી ઓછી સ્વાયત્તતા સાથે તૃતીય ક્ષેત્રનું રાજ્ય બનાવ્યું.

સ્વતંત્રતાની પાછળપાછળ, ભાષા આધારિત રાજ્યોના નિર્માણ માટેની ચળવળને જન સમાજનો ટેકો અને વેગ મળ્યો. રાજ્યોની પુનર્ગઠન સમિતિએ ભાષા આધારિત રાજ્યોની રચના કરવાની ભલામણ કરી હતી. બોમ્બેમાં નોંધપાત્ર રસ ધરાવતા રાજકારણીઓ અને ઉદ્યોગપતિઓનાં ભારે દબાણને લીધે, બોમ્બે માટે અપવાદ અપાયો. ૧૯૫૬ માં, બોમ્બે બધા સ્થાનિક મરાઠી અને ગુજરાતી બોલતા વિસ્તારો સાથેનું એક મોટું દ્વિભાષી રાજ્ય બન્યું. વિદર્ભ અને જૂના હૈદરાબાદ રાજ્યના મરાઠી બોલતા વિસ્તારોને મહારાષ્ટ્ર તેમજ સૌરાષ્ટ્ર અને કચ્છનાં અપરિમિત ક્ષેત્રોને આમાં સમાવી લેવાયાં.

બે ભાષાકીય સમૂહોમાંથી કોઈએ પણ દ્વિભાષી રાજ્યના વિચારને સમર્થન આપ્યું નહીં. મહારાષ્ટ્ર અને ગુજરાત બંનેમાં દીર્ઘકાલિન લોક-આંદોલન ચાલ્યું. પોલીસ ગોળીબારમાં હજારો લોકો માર્યા ગયા. આખરે, ૧ મે, ૧૯૬૦ ના રોજ મહારાષ્ટ્ર અને ગુજરાતનાં લોકોને ખુશી આપનાર બે જુદા રાજ્યો મહારાષ્ટ્ર અને ગુજરાત અસ્તિત્વમાં આવ્યાં.



### સરકારનો સકારાત્મક પ્રતિભાવ: ગુજરાતની આગેફૂચ

૧૯૬૦ માં ડો. જીવરાજ મહેતા ગુજરાતના પ્રથમ મુખ્યમંત્રી બન્યા. તેઓ લાંબા સમયથી પૂર્વકાલીન બોમ્બે રાજ્યના નાણાં પ્રધાન અને વ્યવસાયે ફિઝિશિયન હતા. તેમનાં સુગઠિત મંત્રીમંડળમાં અનુભવી રાજકારણીઓ હતાં, જેમાંથી મોટાભાગના બોમ્બે સરકારના પ્રધાનો રહી ચૂક્યા હતા. નવા રાજ્યને તેનો પુરોગામી રાજ્યના સંચાલકોનો ભાગ પણ પ્રાપ્ત થયો હતો, જેથી શ્રેષ્ઠ પ્રશાસિત રાજ્યોમાં તેનો દાવો યોગ્ય હતો. આરંભથી જ રાજ્ય મુશ્કેલીઓનો સામનો કરી રહ્યું હતું તે બાબત સરકાર સારી રીતે જાણતી હતી એટલે તેણે ઉદ્યોગને આકર્ષવા પર સર્વોચ્ચ પ્રાધાન્ય આપ્યું. તે સમયે એક અધોષિત મિશન હતું “મેક ઈન ગુજરાત, જે આજના મેક ઈન ઈન્ડિયાના અભિયાનની અડધી સદી પહેલાં હતું.

પરિસ્થિતિ કંઈક એવી હતી કે, ગુજરાત માત્ર સસ્તું અને અનુશાસિત લેબર આપી શકે તેમ હતું જે ઔદ્યોગિક વિકાસ માટે પર્યાપ્ત નહોતું. જ્યારે મુંબઈ-પુના-નાસિક આ માટે જરૂરી તમામ માળખાકીય સુવિધાની સાથે સાથે સ્થાપિત ઔદ્યોગિક આધાર પણ ધરાવતું હતું. ગુજરાતના રાજકીય અને વહીવટી અધિકારીને જાણ હતી કે ગુજરાતમાં ઉદ્યોગોને આકર્ષવાનું કાર્ય સરળ નહોતું.

જરૂર હતી માળખાકીય સવલતોની, જમીનની, તેની સાથે લગતી મૂડીની ઉપલબ્ધતાની. એનાથી પણ વિશેષ જરૂરિયાત હતી ઝડપી પરવાનગીઓ અને લાઇસન્સ મેળવવાની પ્રક્રિયાને સરળ બનાવવાની. ઔદ્યોગિક ગૃહો અને ઉદ્યોગ સાહસિકો માટે "Ease of Doing Business"ની સરકાર તરફથી સરળ-ઝડપી ત્વરિત નિર્ણયો એ સમયની જરૂરિયાત હતી.

સમયની માંગને સમજીને ગુજરાત સરકારે તેના વ્યૂહાત્મક અભિગમમાં ત્રણ મહત્વ પૂર્ણ સંસ્થાઓનું નિર્માણ કર્યું.

ગુજરાત ઔદ્યોગિક વિકાસ નિગમ, (GIDC) રસધરાવનાર ઉદ્યોગ સાહસિકો અને ઉદ્યોગગૃહોને ઉદ્યોગ સ્થાપના માટેની જરૂરી જમીનની ફાળવણી કરાવી આપવાની જવાબદારી નિર્ધારિત કરાઈ. સંસ્થા આવા ઉદ્યોગ સાહસિકને તેમની જરૂરિયાત મુજબ પ્લોટ ફાળવી અને આ પસાહતોમાં વીજળી/પાણીની મૂળભૂત સુવિધા ઉપલબ્ધ કરાવી આપવાનું કાર્ય કરવા લાગી.

ગુજરાત ઈન્ડસ્ટ્રીઅલ ઈન્વેસ્ટમેન્ટ કોર્પોરેશન, (GIIC) એ બીજી એવી સંસ્થા હતી કે જે આવા રોકાણકારો તેમજ ઉદ્યોગો માટે જરૂરી નાણાકીય મૂડી મેળવવા માટે યોગ્ય પ્રોજેક્ટ પ્રણાલી બનાવી ભંડોળ તથા સરકાર તરફથી પ્રોફાઇલ સ્વરૂપ મળતી નાણાકીય સહાય (સબસિડી) નું વહીવટી કામ કરી, જરૂરી નિયમોના માળખામાં ત્રીને મૂડી ઉપલબ્ધ કરાવતી.

ગુજરાત ઔદ્યોગિક વિસ્તરણ બ્યુરો (INDEXTb) ના નિર્માણ સાથે સરકારે એક જ સ્થળેથી તમામ ઉદ્યોગ સંબંધિત અરજીઓને માર્ગદર્શન/મંજૂરી આપવાનું પગલું ભર્યું.

દેશભરમાં આ પ્રથમ સંસ્થા હતી જ્યાં એક જ ઠેકાણેથી ઉદ્યોગ સંબંધી તમામ સુવિધાઓ પ્રાપ્ત થતી. આ સાથે ગુજરાત રાજ્યની ઓળખ એક ઔદ્યોગિક રાજ્યથી અગ્રેસર રાજ્ય તરીકે થવા લાગી, જે આ પગલાઓનું પરિણામ હતું.

ફરી રાજ્યના વહીવટી એકમની કોઠા સુઝ કામ આવી. આ ત્રણેય સંસ્થા સહજતા પૂર્વક ધ્યેય પ્રાપ્ત કરે તે માટે મહત્વની બાબત હતી, વહીવટ અને વહીવટીય પારદર્શિતા. દેશના સક્ષમ અધિકારી/પસંદગીના સનદી અધિકારી (IAS) ના હાથમાં આ સંસ્થાનું વહીવટી સુકામ સોંપી તેમજ વહીવટી બોર્ડમાં ટેકનિકલ/ કાયદાકાનૂન/ મેનેજમેન્ટ/ એકોઉન્ટિંગના વ્યવસાયિકોની નિમણૂક કરી ત્રણેય સંસ્થાની કામગીરીને ઉત્કૃષ્ટતા સાથે કાર્યરત કરી દીધી. જેનો ફાયદો એ થયો કે ઔદ્યોગિક વિકાસ તેજ રફતાર પકડવા મંડ્યો અને રાજ્ય તેના તમામ પાડોશી રાજ્યોની સરખામણીમાં ઉદ્યોગમિત્ર રાજ્ય તરીકેની ઓળખ પ્રસ્થાપિત કરી શક્યું. આ સંસ્થાઓ બીજા રાજ્યો માટે મોડેલ બની ગઈ પણ પાડોશી મહારાષ્ટ્ર સહિત કોઈ રાજ્ય ગુજરાતને આંબી શક્યું નહીં.

કહેવાય છે કે પ્રયત્નોને નસીબની મોહર લાગે તો નવી તકો સામે ચાલીને આવે છે. આપુ જ થયું રાજ્યની સ્થાપનાના થોડા સમયમાં. ખંભાતના અખાત પાસેના ખેડા /વડોદરા/ભરૂચ જિલ્લાઓ તથા મહેસાણા જિલ્લામાં નજીકના દરિયા કિનારા પાસે વિપુલ જથ્થામાં ખનીજ તેલના ભંડારો મળી આવ્યા. ભારત સરકારની માલિકીની આઈઓસી, વર્ષ ૧૯૬૬માં વડોદરા શહેરની સીમા ઉપર, જીઆઈડીસી સંલગ્નમાં એક વિશાળ ૨૦ લાખ ટનની વાર્ષિક ક્ષમતાની ઓઇલ રિફાઇનરીની સ્થાપના કરી, જે, તે સમયની દેશની સૌથી મોટી રિફાઇનરી હતી.

પરિણામ એ આવ્યું કે, આ રિફાઇનરીના કાર્યરત થવાથી, બીજા અસંખ્ય નાના-મોટા ઔદ્યોગિક એકમો કે જે રિફાઇનરીની પેદાશ પર અવલંબિત હતા, તેની સ્થાપનાએ વેગ પકડ્યો. જેમાં પ્રથમ હરોળનું સ્થાન ધરાવનાર IPCL હતું કે જે જાહેરક્ષેત્ર પ્લાસ્ટિકના વિવિધ પેદાશો અને ઉપયોગોને લઈ તે કાર્યાભિવત બન્યું. જેની સીધી અસર પડી જીઆઈડીસીની આસપાસના રણોલી અને નંદેસરી વિસ્તારમાં ઘણા લઘુ ઉદ્યોગો અને મધ્યમ કદના ઉદ્યોગોની માંગ ઉભરી આવી. મધ્ય ગુજરાતનું વડોદરા હાલનું ઔદ્યોગિક કેન્દ્ર બિંદુ બન્યું. સારાભાઈ અને લાલભાઈ ગૃપના ઔદ્યોગિક ગૃહોએ રસાયણ, એન્જિનિયરિંગ અને ફર્માસ્યુટીકલ એકમો સ્થાપવાની પહેલ કરી.

વડોદરા ખાતે ૧૯૬૨ માં ગુજરાત સ્ટેટ ફર્ટિલાઇઝર કંપની (પછીથી - ગુજરાત સ્ટેટ ફર્ટિલાઇઝર્સ એન્ડ કેમિકલ્સ લિ., જીએસએફસી) ની સ્થાપના કરવામાં આવી હતી. રિફાઇનરી કાર્યરત થઈ તે પછી, જીએસએફસીએ નાઈટ્રોજનયુક્ત ખાતર, યુરિયાનું ઉત્પાદન કરવા માટે એક નેપ્થા આધારિત પ્લાન્ટ સ્થાપવાનો નિર્ણય કર્યો. આ સમયોચિત નિર્ણય હતો, કારણ કે હરિત ક્રાંતિમાં રાસાયણિક ખાતરોની માંગ ઝડપથી વધવાની હતી અને નવી રિફાઇનરીએ મૂળભૂત કાર્યા માલના રૂપમાં નેપ્થાના સપ્લાયની ખાતરી આપી હતી. આ પ્રોજેક્ટને ઝડપથી પાસ કરવામાં આવ્યો અને બે વર્ષનાં ટૂંકા ગાળામાં કામગીરી પણ શરૂ થઈ ગઈ.

તે સમયે જીએસએફસીની માલિકી (રાજ્યની હોવી તે) એક નવી વાત હતી. રાજ્ય સરકારનો ઇક્વિટીનો હિસ્સો માત્ર ૪૯ ટકા હતો, બાકીનો બજારમાંથી ઊભો કર્યો હતો. જ્યારે સરકારે હકીકતમાં કંપની પર નિયંત્રણ કર્યું અને મેનેજિંગ ડિરેક્ટરની નિમણૂક કરવાની સત્તા પણ પ્રાપ્ત કરી હતી, ત્યારે તેણે બોર્ડના ચેરમેન તરીકે અમદાવાદના નામાંકિત ટેક્સટાઇલ ઉદ્યોગપતિ જયકૃષ્ણ હરિવલ્લભદાસને બનાવી રોકાણકારોનો વિશ્વાસ સંપાદિત કર્યો. જીએસએફસીના શેરો રોકાણકારોના મનપસંદ શેર હતા અને તેઓએ ખૂબ જ લાંબા સમય સુધી નોંધપાત્ર પ્રીમિયમનો લાભ ઉઠાવ્યો હતો. આ પદ્ધતિની માલિકી સંયુક્ત ક્ષેત્ર તરીકે ઓળખાઈ. ભારતની પબ્લિક પ્રાઇવેટ પાર્ટનરશિપ (જાહેર ખાનગી ભાગીદારી) (PPP) નું આ પ્રથમ ઉદાહરણ હતું, તે લગભગ ત્રણ દાયકા પછી બીજે પ્રચલનમાં આવ્યું. આમ, ગુજરાતે ફરી એકવાર અગ્રણી હોવાની ભૂમિકા ભજવી હતી.

દરમિયાન, જીઆઈડીસીએ મહારાષ્ટ્રની સન્નદથી ૪૦ કિ.મી. ઉત્તરમાં બોમ્બે-અમદાવાદ મુખ્ય માર્ગ અને રેલવે લાઇન પર વાપીમાં એક વિશાળ ઔદ્યોગિક વસાહત સ્થાપિત કરી. તે ખાસ કરીને નાના અને મધ્યમસ્તરનાં રોકાણકારોને આમંત્રિત કરવા માટે હતી, જેઓ મહારાષ્ટ્રમાં જતાં રહેવાની આશંકા હતી. તેણે બોઈલરનાં ઉત્પાદકોથી માંડીને વિવિધ ડાઇસ અને ફાર્માસ્યુટિકલ્સ સુધીના એકમોને આકર્ષ્યા. તેની પ્રારંભિક સફળતાથી પ્રેરિત થઈ ને ઉદ્યોગ, અંકલેશ્વર અને મકરપુરાથી લઈ ને બોમ્બે-અમદાવાદ ગોલ્ડન કોરિડોરમાં ઔદ્યોગિક વસાહતો સ્થાપિત થઈ.

સ્વતંત્ર રાજ્યના દર્જની પ્રથમ દાયકાની યાત્રામાં, ગુજરાત ફરી એકવાર વેપાર ઉદ્યોગથી ઘમઘમતા રાજ્યની ગરિમાનું હકદાર થઈ ગયું. અગાઉ જેમ તેનો સમૃદ્ધ દરિયાકિનારો તેના વિકાસનું અભિન્ન અંગ હતું તે જ રીતે આજે પણ આ લાંબો દરિયાકિનારો રાજ્યની વિકાસગાથાનું પ્રથમ સોપાન બનવા થનગની રહ્યો હતો. શું ખબર કદાચ જીએસીએલના જન્મનો અવસર પણ આ જ હતો!

## જીએસીએલનો વૈચારિક ઉદ્ભવ



૨

## જીએસીએલનો વૈચારિક ઉદ્ભવ

### એક મંત્રીનો રોષ અને કંપનીનો જન્મ

શ્રી એસ. જે. કોએલ્હો, મેંગલોરથી આવ્યા હતા. સારી શૈક્ષણિક કારકિર્દી પછી, તેઓએ આઈ.એ.એસ.ની પરીક્ષામાં સફળતા પ્રાપ્ત કરી હતી. નવનિર્મિત ગુજરાતમાં તેમની નિમણૂક થઈ. યુવાન આઈ.એ.એસ. અધિકારી તરીકે તેમની બદલીઓ થતી રહી. સન ૧૯૬૪માં તેઓ ઉદ્યોગ નિયામક તરીકે નિયુક્ત થયા. રાજ્ય જ્યારે ઔદ્યોગિકરણના રસ્તે રફ્તાર પકડવા જઈ રહ્યું હતું ત્યારે તેમની આ નિમણૂક ખૂબ જ મહત્વપૂર્ણ હતી. પરંતુ તે જ વર્ષમાં જુલાઈ માસમાં તેમની કચ્છના કલેક્ટર તરીકે બદલી કરવામાં આવી. તેઓ વ્યાકુળ થઈ ગયા કારણકે આ તો શિક્ષા હતી! કચ્છની ભૌગોલિક સ્થિતિ, માળખાકીય સવલતોનો અભાવ અને દુર્ગમ્ય સ્થાન, તેની ઉપર રણ અને પાડોશી દેશ પાકિસ્તાન સાથેની શત્રુતા ભર્યા સંબંધોને કારણે તેમના આવનારા દિવસોમાં પડકાર ઊભા થવાના હતા. પરંતુ એક આજ્ઞાપાલક ઓફિસર તરીકે એક પડકારના રૂપમાં તેમણે તેનો સ્વીકાર કર્યો. એપ્રિલ ૧૯૬૫માં સરહદ પરની ભાંગદિલી પાકિસ્તાન સામેના જંગમાં પરિણમી. સ્થાનિક વહીવટી અધિકારીની જવાબદારી વધી. કોએલ્હો જિલ્લાના મુખ્ય અધિકારી હતા. તેમણે પરિસ્થિતિ બહુકુશળતાથી સાચવી લીધી.

સપ્ટેમ્બર ૧૯૬૫ના સમયની પંજાબ સરહદ પર ભારત, પાકિસ્તાન સાથે યુદ્ધ કરી રહ્યું હતું. ગુજરાતના તત્કાલીન મુખ્યમંત્રી શ્રી બળવંતરાય મહેતા એક આકસ્મિક દુર્ઘટનાના શિકાર બની ગયા. તેઓએ અમદાવાદથી મીઠાપુર જવા માટે, એક નાના બીચકાફ્ટ વિમાનનો ઉપયોગ કર્યો. પાકિસ્તાની રડારે તેને ભૂમિ સેનાના નાના જાસૂસી વિમાન સમજીને ઊડાવી દીધું. આ દુર્ઘટનામાં મુખ્યમંત્રી તેમજ તેમનાં પત્નીનું દુઃખદ અવસાન થયું. આવા અસહજ સમાચારને સંવેદનશીલતા સાથે જનતા તેમજ કુટુંબીઓ સમક્ષ પોલિટીકલ વાઈસ ચીફ કાર્યપાલ શ્રી કોએલ્હોએ અત્યંત સુઝબુઝ સાથે કર્યું.

નવેમ્બર ૧૯૬૫માં વડોદરાના કલેક્ટર તરીકે તેમની બદલી થઈ, ત્યાં સુધીથી બે મહિનાના સમયમાં, કોએલ્હો કચ્છ જિલ્લામાં કાર્ય કરતા રહ્યા. જેની શ્રેષ્ઠતાના પુરસ્કાર

સ્વરૂપે તેમને પછીના વર્ષે પદ્મશ્રી પુરસ્કારથી નવાજવામાં આવ્યા. તે સમયે આ પ્રકારનું રાષ્ટ્રીય સન્માન પ્રાપ્ત કરનારા તે સૌથી નાની વયના યુવાન હતા.

તેમણે ઘણાં પદો પર ત્રીને પોતાની કામગીરી બજાવી. તેઓએ ૧૯૭૨ માં જીઆઈઆઈસીના મેનેજિંગ ડિરેક્ટર તરીકેની ફરજ નિભાવી. જીઆઈઆઈસીએ રોકાણકારોને ધ્યાનમાં રાખીને ઘણાં સંભવિત પ્રોજેક્ટ્સની વ્યવસ્થા કરી હતી. આમાનો એક પ્રોજેક્ટ મીઠાના વિદ્યુત વિસ્તરણ-વિસ્તરણમાંથી (ઇલેક્ટ્રોલિસીસ ઓફ સોલ્ટ) કોસ્ટિક સોડાના ઉત્પાદનનો હતો. આઈપીસીએલની સંરચના જેમની દેન હતી એવા શ્રી લવરાજકુમાર કે જેઓ તે સમયના ભારત સરકારના પેટ્રોલિયમ અને કેમિકલ્સ મંત્રાલયના મુખ્ય સલાહકાર હતા. તેમણે આ પ્રોજેક્ટ તૈયાર કરાવ્યો હતો. ગુજરાતના દરિયાકાંઠે ઉપલબ્ધ વિશાળ “મીઠા” ના જથ્થાને ધ્યાનમાં રાખીને મીઠાના ઇલેક્ટ્રોલિસીસ પ્રક્રિયાથી ઉદ્યોગિક કાચા માલ સ્વરૂપે કોસ્ટિક સોડાની માંગ, ગુજરાતની ભૌગોલિક પરિસ્થિતિ તેમજ વિકસી રહેલ બજાર અને અન્ય ઉદ્યોગોની જરૂરિયાતને સમજીને ગુજરાત એક ઉત્તમ પસંદગીનું સ્થાન હતું. જે માટે તેમણે જીઆઈઆઈસીને આ કાર્ય સોંપ્યું.

પરંતુ પ્રસ્તાવ મૂકવાનું કામ તો પ્રોજેક્ટના જીવનચક્રનું પહેલું પગલું હતું. જે ભારત સરકારની ત્યારની પ્રવર્તમાન ઔદ્યોગિક નીતિ હેઠળ અપાતા લેટર ઓફ ઇન્ટેન્ટ વગર આગળ વધી શક્યો નહિ. ઇચ્છુક રોકાણકારોએ આ પ્રકારની પરવાનગીને સંપૂર્ણપણે મહત્વપૂર્ણ માની, તેની વિચારણા કરી અને એને મેળવવા માટેના કરવામાં આવેલ પ્રયાસને પર્યાપ્ત ન માન્યો. જેથી કુમારે જીઆઈઆઈસીને આ તમામ મહત્વના દસ્તાવેજો પૂરા પાડ્યા. ઇન્ડિયન ઇન્સ્ટિટ્યુટ ઓફ મેનેજમેન્ટ, અમદાવાદ દ્વારા પ્રારંભિક બજારની શક્યતાનો પણ અભ્યાસ હાથ ધરવામાં આવ્યો. પરંતુ જીઆઈઆઈસી પાસે આ પ્રોજેક્ટ હાથ ધરવા માટેના કોઈ રોકાણકાર ન હતાં કે નહતું તેની પાસે કોઈ પણ પ્રકારનું પોતાનું આર્થિક-સંડોળ. તેથી તે પ્રોજેક્ટ થોડા સમય માટે જીઆઈઆઈસીની અભરાઈએ જ પડી રહ્યો.

આ પ્રોજેક્ટ ત્યાંજ ખાસા લાંબા સમય સુધી પડ્યો રહ્યો હતો, પરંતુ કુદરતને ગુજરાતના વિકાસ માટે કાંઈક બીજું મંજૂર હતું. હકીકત એ હતી કે શ્રી કોએલ્હોએ પોતાની કારકિર્દીમાં એના કેટલાય એવાં પ્રભાવશાળી લોકોની ગેર-કાયદેસર તરફેણ ન કરીને તેમનાં નિજી હિતો ઉપર પાણી ફેરવી દીધું હતું. આવા એક વ્યક્તિ ગુજરાત સરકારના મહત્વના મંત્રીના નજીકના સાથી હતા. મંત્રીએ શ્રી કોએલ્હોના સ્વતંત્ર વ્યવહારને સકારાત્મક રીતે ન લીધો અને તે એટલા ચિડાયા કે તે જીઆઈઆઈસીના મેનેજિંગ ડિરેક્ટર તરીકે ચાલુ ને તેમ પણ ઈચ્છતા ન હતા. જીઆઈઆઈસીના કોસ્ટિક/કલોરિન પ્રોજેક્ટના મેનેજિંગ ડિરેક્ટર તરીકે મંત્રીએ કોએલ્હોની નિમણૂક કરવાની સલાહ આપી અને આમ તે કોએલ્હોને જીઆઈઆઈસીમાંથી દૂર કરવાના વ્યૂહમાં સફળ થયા.

આ અત્યંત અસાધારણ વાત હતી, કારણ કે જે પ્રોજેક્ટને હજી અંતિમ રૂપ આપવાનું બાકી

હોય તેના માટે સામાન્ય રીતે મેનેજિંગ ડિરેક્ટર અથવા સંસ્થા સંચાલન કરતી નથી. પરંતુ રાજકીય જરૂરિયાતો પ્રબળ હતી અને કોએલ્હો મંત્રીની ઈચ્છાનો પ્રતિકાર કરવાની સ્થિતિમાં ન હતા. તત્કાલીન ચીફ સેક્રેટરી એલ. આર. દલાલની સલાહને પગલે, તેમણે વહીવટી સેવાના સભ્યો સાથે નવેમ્બર ૧૯૭૨ માં નિયમ વિરુદ્ધનું આ પદ આત્મસંચય સાથે સ્વીકાર કર્યું. તેમણે જીઆઈઆઈસીની અમદાવાદ ઓફિસથી વહીવટી પરિધિમાં રહી કામ કરવાનું ચાલુ રાખ્યું.

કોએલ્હોએ મંત્રીથી દૂર રહેવું જોઈએ, એવી વાત ચર્ચાના ચક્રોળે ચડેલી હતી, જેનું તેઓ શબ્દશઃ પાલન કરીને ખુશ હતા.

આ હતો ગુજરાત આલ્કલીઝ એન્ડ કેમિકલ્સ લિમિટેડ (જીએસીએલ)ના જન્મનો સંદર્ભ.

### પ્રોજેક્ટમાંથી સંસ્થાપનનું નિર્માણ

સામાન્ય રીતે નવી કંપનીનું સંસ્થાપન અને નિર્માણ સુઆયોજિત પ્રોજેક્ટની કામગીરી શરૂ કરવા માટેનું અંતિમ ઔપચારિક પગલું હોય છે. જીએસીએલના કિસ્સામાં, ઔપચારિકતાઓ હાથ ધરાતા પહેલાં સંબંધિત મંત્રીના આદેશોના પરિણામે પહેલેથી જ મેનેજિંગ ડિરેક્ટરની નિમણૂક કરી દેવામાં આવી.

કેટલાક મહત્વપૂર્ણ નિર્ણયો ઝડપથી લેવાયા. કેમકે વડોદરા રાજ્ય રાસાયણિક ઉદ્યોગના આધાર તરીકે ઊભરી રહ્યું હતું, એટલે તે સાઈટ માટે આ પ્રોજેક્ટ વધુ યોગ્ય હતો. જીઆઈડીસીએ રણોલીમાં આઈપીસીએલ અને રિફાઈનરીની નજીક જમીન આપીને જી આઈ આઈ સીની અરજીને માન્ય કરી હતી. મીઠું પડોશી ભરૂચ જિલ્લામાંથી આવવાનું હતું. વીજળી કે જે અન્ય મુખ્ય જરૂરિયાત હતી, તે ગુજરાત વિદ્યુત બોર્ડના રણોલી પેટા-સ્ટેશનમાંથી, વડોદરામાં જ મળવા પાત્ર હતી.

સમાંતર બીજા પગલાંઓમાં સંસ્થાની રચના કરવા માટેનાં મુખ્ય દસ્તાવેજો જેવા કે મેમોરેન્ડમ ઓફ અસોસિએશન અને આર્ટિકલ્સ ઓફ અસોસિએશન બનાવવાના હતા. જીઆઈઆઈસી દ્વારા પ્રાયોજિત જીએસીએલને ઔપચારિક રીતે ૨૯ માર્ચ, ૧૯૭૩ ના રોજ કંપનીઝ એક્ટ (૧૯૫૬) હેઠળ પ્રસ્થાપિત કરવામાં આવી. કંપનીની સ્થાપનાના ત્રણ મહિના પછી, કંપની રજિસ્ટ્રારે, ૨૯ જૂન, ૧૯૭૩ ના રોજ વ્યાપાર માટે જરૂરી પરવાનગી સ્વરૂપ પ્રમાણપત્ર પણ આપી દીધું.

કંપનીના મુખ્ય ઉદ્દેશ્યો રસાયણો અને પેટ્રોકેમિકલ્સના ઉત્પાદન અને રસાયણોની આયાત અને નિર્યાતને આગળ વધારવા માટે હતા. જેમ કે મોટાભાગની કંપનીઓ નિયમિત રૂપે કરે છે તેમ જીએસીએલે પણ તેના મુખ્ય ઉદ્દેશ્યને પ્રાપ્ત કરવા માટે તેના મુખ્ય અને સંલગ્ન વ્યવસાય માટે જરૂરી આકસ્મિક અને સહાયક શ્રેણીબદ્ધ પ્રવૃત્તિઓની સૂચી બનાવી હતી. આ સાથે, બીજા આવા વ્યવસાય પણ શરૂ કરવા માટે કંપનીને યોગ્ય લાગે તે મુજબ વ્યવસાયનાં અનુસંધાનમાં બીજા વ્યવસાય પણ હાથ ધરી શકે તેવી જોગવાઈ પણ કરવામાં આવી.

આર્ટિકલ્સ ઓફ અસોસિએશનમાં સ્પષ્ટપણે જણાવ્યું હતું કે જ્યાં સુધી જીઆઈઆઈસી અને તેના સહયોગીઓ જીએસીએલમાં કુલ શેર હોલ્ડિંગનો ૨૬ ટકા હિસ્સો ધરાવતા હશે ત્યાં સુધી રાજ્ય સરકારને તેના બોર્ડના કેટલાક સભ્યોની નિમણૂક કરવાનો અધિકાર છે, જેમાં ચેરમેન અને મેનેજિંગ ડિરેક્ટરનો સમાવેશ થાય છે. આ દર્શિકા થકી, જીએસીએલ, ને લગભગ જાહેરક્ષેત્રની સંસ્થા રૂપે જ ગણવામાં આવે છે (જો કે તે કંપનીના એક્ટ પ્રમાણે જાહેરક્ષેત્રની સંસ્થા નથી) જે આજની તારીખ સુધી બદલાયેલ નથી. એટલે કે, આજે પણ આ કંપનીમાં ચેરમેન અને મેનેજિંગ ડિરેક્ટરની નિમણૂક કરવાનો અસ્ખલિત અધિકાર ગુજરાત સરકારનો છે.

‘ધ કમ્પનીઝ એક્ટ ૧૯૫૬’ ની જરૂરિયાત મુજબ કંપનીની ઔપચારિક સંરચનાની ઇચ્છા ધરાવતા લોકોનાં નામ મેમોરેન્ડમ ઓફ અસોસિએશનના અનુસરણમાં જાહેર

કરવાં. જીઆઈઆઈસીએ તે ધ્યાનમાં લઈ, કંપનીના પ્રયોજક શેનોલ્ડર તરીકે, વહીવટી અધિકારીઓના નામની સૂચિ જાહેર કરી, જે નીચે મુજબ હતી:

- શ્રી એલ આર દલાલ
- શ્રી એમ ડી રાજપાલ
- શ્રી હિરાનંદ સઘવાણી
- શ્રી એમ શિવજ્ઞાનમ
- શ્રી એચ આર પાટણકર
- શ્રી એસ જે કોએલ્હો
- શ્રી એ સી શાહ

કંપનીના પહેલા બોર્ડ ઓફ ડિરેક્ટર્સ તરીકે રાજ્ય સરકાર નિયુક્ત વહીવટી પાંખમાં સમાવાયેલા સનદી/વહીવટી અધિકારીઓ હતા ::

- શ્રી બી.પી.પટેલ, ચેરમેન
- શ્રી એમ ડી રાજપાલ
- શ્રી એમ શિવજ્ઞાનમ
- શ્રી એસ જે કોએલ્હો, મેનેજિંગ ડિરેક્ટર

૧૨ મી જૂન, ૧૯૭૩ ના રોજ જીઆઈઆઈસીની અમદાવાદ કચેરીમાં બોર્ડ ઓફ ડિરેક્ટર્સની પ્રથમ મિટિંગ થઈ. ત્યારબાદ કંપનીનાં મેનેજિંગ ડિરેક્ટર અને બિઝનેસ ઓફિસ મેનેજમેન્ટ સાથે વડોદરામાં સ્થાનાંતરિત થઈ ગયાં (૮ સપ્ટેમ્બર, ૧૯૭૫ ના રોજ રજિસ્ટર્ડ ઓફિસને ઔપચારિક રીતે વડોદરામાં લાવવામાં આવી). આ બદલાવનો અર્થ એ પણ હતો કે કંપની અને કોએલ્હો રાજ્યની રાજધાનીથી થોડાક અંતર પર હતા. જેના લીધે કોએલ્હોને પ્રમાણમાં તે મંત્રીની નજરથી દૂર રહેવામાં મદદ મળી હતી, કે જેમને તેઓએ કદાચ નારાજ કરી દીધા હતા.

બેન્કર્સ, ફાઈનાન્સર્સ અને ઉદ્યોગ વ્યાવસાયિકોના ઊમેરા સાથે જીએસીએલ બોર્ડનું વિસ્તરણ થયું. જીઆઈઆઈસી આ સમયે પ્રાયોજક સંસ્થા અને જીએસીએલમાં મુખ્ય શેર હોલ્ડર હતી. જીએસીએલનો પબ્લિક ઇશ્યૂ ૧૯૭૫ માં આવ્યો ત્યાં સુધી, કંપનીની ઓળખ જીઆઈઆઈસીની પેટાકંપની તરીકેની હતી. જીએસીએલ બોર્ડે જીઆઈઆઈસીની પ્રિ-પ્રોજેક્ટ પ્રવૃત્તિઓની નોંધ લીધી અને અમલીકરણ હેઠળના પ્રોજેક્ટના ભાગરૂપે તેને સ્વીકૃતિ આપી.

### જોશની સાથે શરૂઆત:

પ્રોજેક્ટને કાર્યરત કરવાની જોનેરથી શરૂઆત આદરી. તેમનું પહેલું કાર્ય હતું "LOI" ને “ઈન્ડસ્ટ્રીઅલ લાઈસન્સ” માં પરાવર્તિત કરી, પ્રસ્થાપિત કંપની જીએસીએલને હસ્તાંતરિત કરવાનું, જે તેમણે જુલાઈ ૧૯૭૪ માં સંપન્ન કર્યું. કંપની પાસે દૈનિક ૧૦૦ મેં.ટન ક્ષમતાના કોસ્ટિક સોડાના ઉત્પાદનનું લાઈસન્સ હતું જે વાર્ષિક ૩૪,૭૨૫ મેં.ટન થયું હતું. આ સાહસની પૃષ્ઠ ભૂમિમાં જ ગુજરાતનો દરિયાદેવ/દરિયાકિનારો અને મળતું મબલખ મીઠું હતા જે મીઠાની ઇલેક્ટ્રોલિસીસ પ્રક્રિયા થકી જ કંપનીની મુખ્ય પ્રોડક્ટ “કોસ્ટિક સોડા” નું નિર્માણ થવાનું હતું. મીઠાના રાસાયણિક બંધારણે ઇલેક્ટ્રોલિસીસની પ્રક્રિયાના માત્ર સ્વરૂપ “કોસ્ટિક સોડા” ના ઉત્પાદન સાથે સાથે છૂટા પડતા “હાઈડ્રોજન” તથા “ક્લોરિન” તેની સહપેદાશ હતા. લાઈસન્સમાં પ્રતિ વર્ષ પ્રવાહી ક્લોરિન તરીકે ૩૩,૦૦૦ ટન ક્લોરિન અને શુદ્ધ (૧૦૦ ટકા) હાઈડ્રોક્લોરિક એસિડ (હાઈડ્રોજન ક્લોરાઈડ) તરીકે ૧૫,૦૦૦ ટનની જોગવાઈ કરવામાં આવી હતી.

આ બાબતને ધ્યાનમાં લઈ મીઠાનો ઉપયોગ કરી “સોડિયમ સંયોજનો” બનાવવાની બીજી પાલ બે વિખ્યાત કંપની ગુજરાતમાં તે સમયે હતી જ. જેમાં સુરેન્દ્રનગર જિલ્લાના ઘાંગઘા (પ્રદેશ) રજવાડાની ઘાંગઘા કેમિકલ્સ અને ઓખા પાસેના મીઠાપુરમાં સ્થપાવેલ ટાટા કેમિકલ્સનો સમાવેશ થતો હતો. જો કે આ બંનેમાંથી કોઈ પાલ કંપની કોસ્ટિક સોડાનું ઉત્પાદન નહોતી કરતી જે જીએસીએલ કરવાનું હતું. આ બંને એકમો ૧૯૩૯ તથા ૧૯૪૪માં સ્થાપિત થયાં હતાં જે સોડાએશ બનાવતાં હતાં અને કચ્છના રણમાંથી મીઠું વાપરતાં હતાં. જ્યારે જીએસીએલ દ્વારા બનનાર “કોસ્ટિક સોડા” સાચા અર્થમાં જોખમી કેમિકલ્સની યાદીમાં આવતું હતું કારણકે આ પ્રોડક્ટ કોસ્ટિક સોડા/ક્લોરિન વાયુ સ્વરૂપે તથા પ્રવાહી રૂપે તેમજ હાયડ્રોક્લોરિક એસિડ અત્યંત ખવાણવાળા કેમિકલ હતા. તદ્દ ઉપરાંત મધ્યગુજરાતના અરબી સમુદ્રના વિશાળ તટ પર ઉપલબ્ધ મીઠાનો ઉપયોગ કરવાનો હતો.

આ સમયે જીઆઈઆઈસી પાસે IIM દ્વારા કરાવેલ વ્યવસાયિક વેચાણ અને બજારની અનુકૂળતા અંગેનો વિસ્તરિત રિપોર્ટ હતો. પરંતુ તે જીએસીએલ જેવી કંપનીની સ્થાપના કરવા માટે પર્યાપ્ત નહોતો. કંપનીના બોર્ડે આ દિશામાં તે સમયની વિખ્યાત અને અગ્રણ્ય કંપની TCE (Tata Consulting Engineers) ને નવેમ્બર ૧૯૭૩ માં વિગતવાર આ અંગેનો અભ્યાસ હાથ ધરવાનો નિર્ણય લીધો જેમાં યોજનાના વિવિધ ખાતાઓ જેવા કે ટેકનોલોજી, બજાર, ફાઈનાન્સ, ઓપરેશનલ પ્લાનિંગ વગેરેનો સમાવેશ કર્યો હોય.

શ્રી કોએલ્હો પાસે વહીવટી અને નીતિ વિષયક બાબતોનો બહોળો અનુભવ હતો પરંતુ ટેક્નિકલ બાબતનો સુઝબુઝ કે અનુભવ, તેમની કે ગુજરાત સરકાર કે જીઆઈઆઈસી પાસે ન હતો. આ યોજનાની સફળતા માટેનું તે એક અગત્યનું પાસું હતું. એટલે તેમણે બીજી જગ્યાથી આ તજજ્ઞ જ્ઞાન લેવાનો નિર્ણય કર્યો. તેઓ એ તેમના જૂના મિત્ર

આર.એલ. રામાનીનો સંપર્ક કર્યો, જેઓ મૈતુર કેમિકલ્સ, (હવે કેમપ્લાસ્ટ સન્માર ગ્રૂપનો એક ભાગ)માં હતા. ૧૯૩૬ થી તામિલનાડુના મૈતૂર કેમ નજીક અને ભારતમાં સૌ પ્રથમ કોસ્ટિક સોડાના ઉત્પાદકોમાંની તે એક કંપની છે. રામાનીએ કોએલ્હોને ભલામણ કરી કે તેઓ તેમના ટોચના ટેકનોકેટસમાંના એક એલ.આર. કૃષ્ણમૂર્તિ સાથે વાત કરે. કોએલ્હો જીએસીએલ માટે બે વર્ષના સમયગાળા માટે કૃષ્ણમૂર્તિની સેવાઓ આપવા માટે રામાણીને મનાવવામાં સફળ રહ્યા હતા.

### બોક્સ ૧: ભારતમાં કોસ્ટિક-ક્લોરિન ઉદ્યોગ

કોસ્ટિક ક્લોરિન અથવા ક્લોર-આલ્કલી ઉદ્યોગ શબ્દનો ઉપયોગ સામાન્યતઃ મીઠું, સોડિયમ ક્લોરાઈડ રાસાયણિક પ્રક્રિયાના સંદર્ભમાં થાય છે, જેમાં કાં તો કોસ્ટિક સોડા અથવા સોડિયમ કાર્બોનેટ (સોડા એશ) અને ક્લોરિન અથવા તેના સંલગ્ન ઉત્પાદનો, મુખ્યત્વે હાઈડ્રોક્લોરિક એસિડનું ઉત્પાદન થાય છે. ઇલેક્ટ્રોલિસિસ દ્વારા મીઠાને સોડિયમ અને ક્લોરિનમાં વિભાજિત કરવામાં આવે છે.

વૈશ્વિક સ્તરે કોસ્ટિકનું ઔદ્યોગિક ઉત્પાદન ૧૯૯૭ માં શરૂ થયું હતું અને ભારતમાં તેની શરૂઆત ચાર દશક પછી, ૧૯૪૧ માં થઈ. તે વર્ષે બે એકમ સ્થાપવામાં આવ્યાં હતાં અને બંને પ્લાન્ટમાં દિવસનું ૫ ટન મીઠું પ્રોસેસ થતું હતું જે આજનાં આંકડા સામે લગભગ નહિવત લાગે.

ત્યારબાદ કોસ્ટિક-ક્લોરિન ઉદ્યોગમાં સતત નોંધપાત્ર વધારો થતો રહ્યો. આજે તેને કોસ્ટિક સોડાના ૩૪ લાખ ટનની ક્ષમતા સાથે સુસ્થાપિત અને સંપૂર્ણ ઉદ્યોગ તરીકે ગણવામાં આવે છે. તેનું વાર્ષિક કુલ વેચાણ આશરે રૂ. ૭,૦૦૦ કરોડ છે. તેમાં ૩૪ ઉત્પાદન એકમોનો સમાવેશ થાય છે અને આ ઉદ્યોગ આશરે ૧.૫ લાખ લોકોને રોજગારી પૂરી પાડે છે.

પાંચ ઉત્પાદકો ધરાવતા ભારતીય સોડા એશ ઉદ્યોગનું સંયુક્ત વાર્ષિક વેચાણ લગભગ રૂ. ૫૦૦૦ કરોડનું છે. સોડાએશની ક્ષમતાનો લગભગ ૯૫ ટકા હિસ્સો તો ગુજરાતમાં છે. ભારતમાં સૌ પ્રથમ સોડાએશ ફેક્ટરી ગુજરાતમાં અગાઉની ઘાંગઘા કેમિકલ વર્ક્સ દ્વારા ૧૯૨૫ માં શરૂ કરવામાં આવી હતી. આ ઉદ્યોગ હવે દેશની કુલ જરૂરિયાતના ૯૦ ટકાથી વધુ જરૂરિયાતને પહોંચી વળવા માટે સક્ષમ છે.

ભારતીય ક્ષાર ઉદ્યોગ (ઈન્ડિયન આલ્કલી ઇન્ડસ્ટ્રી) ને તેના વૈશ્વિક જોડીદારો સૌથી વધુ કાર્યક્ષમ અને પર્યાવરણ અનુકૂળ માને છે. મર્ક્યુરી સેલને તબક્કાવાર હટાવીને તેના બદલે ઊર્જા કાર્યક્ષમ (એનર્જી એફિશિયેંટ) અને પર્યાવરણને અનુકૂળ એવી મેમ્બરેન સેલ ટેકનોલોજી અપનાવી છે. પર્યાવરણ મંત્રાલય પાલ હવે કોસ્ટિક સોડા પ્લાન્ટસમાંથી નીકળતા ઘનકચરા (Soil Waste) નું વર્ગીકરણ બિન-જોખમી રસાયણ તરીકે કરે છે. મર્ક્યુરી વપરાશના સંબંધમાં મિનામાટા કન્વેન્શન દ્વારા નક્કી કરેલ

૨૦૨૫ની સમય મર્યાદાથી ઘણું જ પહેલા આ કાર્ય સંપાદન કરવામાં આવ્યું છે. જાપાન પછી, ભારત આવું પગલું લેનાર વિશ્વનો બીજો દેશ છે.

કોસ્ટિક સોડા પ્રવાહી (હુય) સ્વરૂપે તેમજ ઘન સ્વરૂપમાં ફ્લેક્સ તેમજ પ્રિલ્સના સ્વરૂપમાં ઉદ્યોગોમાં વપરાય છે. બ્લીચિંગ એજેન્ટ તરીકે મુખ્યત્વે કાગળ, સાબૂ, કાપડ ઉદ્યોગોમાં મહત્તમ વપરાશ ધરાવે છે. એલ્યુમિનિઅમ ધરાવતી બોક્સાઈટની ખનીજમાંથી એલ્યુમિનિઅમ ઘાતુને છૂટી પાડવામાં તેનો વપરાશ અગત્યનો છે.

ઇલેક્ટ્રોલિસીસ દરમ્યાન મુખ્યત્વે કોસ્ટિક સોડા સાથે-સાથે ઉત્પન્ન થતું “ક્લોરિન” એક ઉપયોગી પરંતુ અત્યંત જોખમી અને કોરોસીવ રસાયણ છે. જેના ઉપયોગ ક્લોરિનેટેડ રસાયણો, વિનાઈલ ક્લોરાઈડ તથા પ્લાસ્ટિક વિવિધ ઉત્પાદન એકમમાં થાય છે. તેના આ જોખમી ગુણોને ધ્યાનમાં લઈ, ઉત્પાદન તેમજ વહન દરમ્યાન ચોક્કસ પ્રકારની સાવધાનીનાં પગલાં અનિવાર્ય છે. અનુભવના આધારે, વપરાશ અને પરિવહન દરમ્યાનની કોઈ આકસ્મિક ઘટનાની અસરોને પહોંચી વળવા માટે તેમજ આવી સંભવિત દુર્ઘટનાથી બચવા માટે વર્ષ ૨૦૧૩ માં એક અલગ હેલ્પલાઈન પણ શરૂ કરાઈ છે.

લગભગ આવા ઉત્પાદન સાથે સંકળાયેલ રિલાયન્સ તથા આદિત્ય બિરલા સહિતનાં બધાં જ ઉદ્યોગગૃહો તથા એકમો ક્ષમતા વધારવાની પ્રક્રિયામાં છે જે બતાવે છે કે આપનારો સમય તેની વધુને વધુ માંગ જોઈ રહ્યો છે.

જીએસીએલની કાર્યસૂચીમાં બીજું આગળનું પગલું યોગ્ય ટેકનોલોજી અને તેના પુરવઠો પૂરા પાડનારાઓને શોધવાનું હતું. કૃષ્ણમૂર્તિની તજજ્ઞતાથી સજ્જ અને તે સમયના ભારતીય કારખાનાઓના અનુભવોની સમીક્ષા સાથે સુસજ્જ થઈને, જો કે તેની તે સમયે સંખ્યા થોડી જ હતી, જીએસીએલે ઘણી આંતરરાષ્ટ્રીય કંપનીઓની ટૂંકી યાદી તૈયાર કરી જે જરૂરી જ્ઞાન, સાધનસામગ્રી અને પાયાની ઈજનેરી સેવાઓ તથા સંભવિત પુરવઠો અને સેવાઓ પૂરો પાડનારાઓ હતાં. આમાં પશ્ચિમ જર્મનીના ફેડરિક ઉહેટે (as it was then), જાપાનના અસાહી અને શિન એલ્સુ, યુનાઈટેડ કિંગડમના આઈસીઆઈ અને ઈટલીના ઈ નોરાનો સમાવેશ થાય છે. છેલ્લા બેને તેમના ઉચ્ચતર ખર્ચને કારણે (અને આઈસીઆઈના કિસ્સામાં, ભારતમાં તેની પોતાની કામગીરી (ઓપરેશન્સને) ને લીધે તેમના દ્વારા સઘાતા હિતના સંભવિત સંઘર્ષને કારણે નકાર્યા હતા. પ્રારંભિક જાપાનીઝ ક્વોટેશન (જણાવેલ ભાવ) ખૂબ આકર્ષક હતાં, પરંતુ તેમની બારીક તપાસ કરતાં જાણવા મળ્યું હતું કે તેઓનાં ક્વોટેશનમાં વ્યાપક સહાય સેવાઓનો અભાવ હતો જે ઉહેટેનાં ક્વોટેશનમાં હતો. આના લીધે ખાસો એવો ખર્ચ ઉમેરાયો હતો.

ઉહેટેના ભારતીય એજન્ટો સાથે લાંબા સમય સુધી ભાવતાલની ચર્ચા ચાલતી રહી. એક સમયે તો જીએસીએલે ઉહેટેથી અલગ થઈ જવાની અને તેમને ભારતમાંથી બ્લેકિલસ્ટ કરવાની ધમકી આપી હતી. પરિણામ એ હતું કે પ્રારંભિક ક્વોટેશનની તુલનામાં અંતિમ

આંકડો ૪૦ ટકા ઓછો હતો અને જીએસીએલે ભેગી કરેલ માહિતી પ્રમાણે વિશ્વવ્યાપી સ્તરે જે ખર્ચ હોત તેની સરખામણીમાં એ ઓછો હતો. હકીકત એ છે કે ઉહેટેને ત્યારે મક્યૂરી સેલ ટેકનોલોજીમાં અગ્રણી કંપની તરીકે ગણવામાં આવતી હતી, જેના ઘણા દેશોમાં ઉપ કરતાં વધુ ઉત્પાદન એકમો હતાં અને જેના લીધે એ જર્મન કંપનીની શાખ વધારે મજબૂત હતી.

ફેબ્રુઆરી ૧૯૭૪ સુધીમાં, જીએસીએલે ઉહેટે સાથે કરાર કર્યા હતાં જેમાં મૂળભૂત અને વિસ્તૃત એન્જિનિયરિંગ, ખરીદી અને આયાત કરેલ ખૂબ જરૂરી સાધનોને લગાડવાનો, નિર્માણ કાર્ય વખતે તેની દેખરેખ કરવાનો, કામ સોંપવા અને નિરીક્ષણ કરવાનો અને જીએસીએલ મુખ્ય કર્મચારીઓને તાલીમ પૂરી પાડવા વગેરેનો સમાવેશ હતો.

નંદેસરીની જમીનના કબજાની સાથે, આઈપીસીએલ દ્વારા નજીકની મહી નદીમાં ખોદેલ ફેંચવેલથી પાણીની વ્યવસ્થા સાથે અને જીઈબીમાંથી વીજ પુરવઠો, ટેકનોલોજી સપ્લાયરને શોધીને તેનો કરાર અને મુખ્ય ટેક્નિકલ સ્ટાફને તૈયાર કરવાનું કામ સોંપીને, ઉત્પાદન એકમોનો પાયો નાખવા માટેની બધી તૈયારી થઈ ગઈ હતી. જૂન ૧૯૭૪ માં તે સમયના ભારત સરકારના પેટ્રોલિયમ અને રસાયણ મંત્રી શ્રી કે ડી માલવીયા દ્વારા મુહૂર્ત કરવામાં આવ્યું.

### મુખ્ય વિદ્યન: નાણાં ભંડોળ ઊભું કરવું

જીએસીએલ પ્રોજેક્ટને નક્કર આકાર આપવામાં સતત પ્રગતિ કરી રહ્યું હોવા છતાં, મુખ્ય ચિંતા પ્રોજેક્ટ માટે નાણાં ભંડોળ ભેગું કરવાની હતી. પ્રોજેક્ટનો કુલ ખર્ચ રૂ. ૧૧.૪ કરોડ હોવાનો અંદાજ હતો. તે રકમ આજના સંદર્ભમાં મોટી ન લાગે, પરંતુ ૧૯૭૪ માં તે ઘણી મોટી ગણાતી. સરખામણી કરવા માટે, પેટ્રોલનો ભાવ તે સમયે લિટર દીઠ રૂ. ૦.૭૫ થી થોડો વધારે હતો જે આજે રૂ. ૭૦ થી વધુ છે, અને ૧૯૭૩ માં પણ આઈએએસ અધિકારીઓનો પ્રમોશન પછી, સીનિયર સ્કેલ અંતર્ગત, મૂળ પગાર ત્રીજા પગાર પંચની ભલામણ પછી મહિને રૂ. ૬૦૦ હતો.

પ્રોજેક્ટ ખર્ચ ને પહોંચવા માટે દેવા - મૂડી ૧.૫ ના રેશિઓ પ્રમાણે ભંડોળ ઊભું કરવાનો પ્રસ્તાવ હતો. ઈન્ડસ્ટ્રીયલ ડેવલપમેન્ટ બેન્ક ઓફ ઈન્ડિયાની આગેવાની હેઠળ યુનિટ ટ્રસ્ટ ઓફ ઈન્ડિયા, લાઈફ ઈન્શ્યોરન્સ કોર્પોરેશન, ઈન્ડસ્ટ્રીયલ ક્રેડિટ અને ઈન્વેસ્ટમેન્ટ કોર્પોરેશન ઓફ ઈન્ડિયા સહિતની કંપનીઓનો સંઘ ભંડોળના પ્રસ્તાવિત દેવાનો ભાગ રૂ. ૭.૧૫ કરોડ આપવા માટે એક સાથે તૈયાર થયાં. સાધનોની આયાત અને વિદેશી સપ્લાયર્સની ચુકવણી માટે જરૂરી વિદેશી ચલણ તે દિવસોમાં અપૂરતું હતું. સદનસીબે, જર્મનીથી સાધનો અને ટેકનોલોજી લેવાના કારણે જર્મન સરકારની ડેવલપમેન્ટ બેન્ક (Kreditanstalt für Wiederaufbau -KfW) આકર્ષક શરતો પર વિદેશી ચલણની લોન આપી.

પરંતુ મુખ્ય સમસ્યા રૂ. ૨૫ કરોડના મૂડીભંડોળ એકઠું કરવાની હતી. જીએસીએલે લોન ભંડોળ એકઠું કરતાં પહેલાં મૂડીભંડોળના સત્તાવાર સ્ત્રોતોની માહિતી કાઢવાનો પ્રયાસ કર્યો. આ હેતુ માટે તેની પ્રયોજક, જીઆઈઆઈસી પાસે પોતાનું કોઈનાણાં ભંડોળ નહતું. આ નિર્ણાયક ગાળા દરમિયાન, ગુજરાત સરકાર તેના પોતાના ભંડોળને જીએસીએલમાં રોકાણ કરવા માંગતું ન હતું.

ત્યાર પછી ખાનગી વેપારગૃહો પાસેથી ભંડોળ એકઠું કરવાનો પ્રયત્ન કરવામાં આવ્યો. પરંતુ તે માત્ર કામચલાઉ હતો. શરૂઆતમાં જે કે ગ્રૂપ ઓફ ઈન્ડસ્ટ્રીસે થોડો રસ દાખવ્યો. પણ ત્યાર બાદ તે રાજસ્થાનમાં કોટા ખાતે પોતાના ઉત્પાદન એકમ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરી રહી હતી એટલે આ બાબત આગળ વધી શકી નહીં.

રાજ્યમાં આ સમયે કોઈ લોકપ્રિય સરકાર ન હતી અને એક સલાહકારના રૂપે રાષ્ટ્રપતિશાસન હેઠળ નિવૃત્ત સરકારી કર્મચારી એચ. સી. સરીન પોતાની ફરજ બજાવી રહ્યા હતા. તેઓ કોએલ્હોને ખૂબ સહાયતા કરતા હતા અને તેમણે મૂડી ભંડોળ ઊભું કરવાના પ્રયત્નોમાં ખૂબ પ્રોત્સાહન આપ્યું હતું. કોએલ્હોએ પબ્લિક ઈશ્યૂ દ્વારા ઈક્વિટી ભંડોળ ઊભું કરવા જીએસએફસીના અગાઉ કરવામાં આવેલ સફળ અનુભવને યાદ કર્યો. તેમણે બોમ્બે સ્ટોક એક્સચેન્જના અગ્રણી બ્રોકર પ્રદીપ હરિકિશનદાસનો સંપર્ક કર્યો, જે જીએસએફસીના ઈશ્યૂને સકારાત્મક પ્રતિસાદ મેળવવામાં મદદરૂપ બન્યા હતા.

હરિકિશનદાસે સૂચવ્યું કે રકમ નાની છે તો પણ જીએસીએલ પબ્લિક ઈશ્યૂ દ્વારા ઈક્વિટી

એકત્ર કરવા માટે જીએસએફસીના માર્ગને અનુસરે. તેઓ ફરીથી આની માટે મુખ્ય ભૂમિકા ભજવવા માટે સંમત થયા. જીએસીએલની અધિકૃત શેર મૂડીને મૂળ રૂ. ૫ કરોડથી વધારીને રૂ. ૭ કરોડ કરવામાં આવી હતી, જેમાંથી જીઆઈઆઈસીએ રૂ. ૧.૭ કરોડની મૂડી રોકી. ૧૯૮૧ જૂન, ૧૯૭૫ ના રોજ પબ્લિક ઈશ્યૂ બહાર પાડવામાં આવ્યો. આ ઈશ્યૂ માટે નાણાકીય સંસ્થાઓ, બેંકો, વીમા કંપનીઓ અને દલાલો દ્વારા સંપૂર્ણ રીતે જવાબદારી લેવામાં આવી હતી. આ પબ્લિક ઈશ્યૂને સફળતા મળી અને માત્ર પાંચ દિવસમાં બમણું ભરણું મળ્યું.

પરંતુ આ ખુશી એકલી ન હતી. જીએસીએલના શેર પ્રારંભિક વહેંચણી દરમિયાન જીએસએફસીના શેર કરતા જલદીથી વેચાયા, તેની બજાર કીમતમાં બહુ ઝડપથી વધારો થયો જે નિશ્ચિત પણે જીએસએફસીના ઈશ્યૂના રોકાણકારોના સારા અનુભવનું પરિણામ હતું. પરંતુ તેનાથી જીએસએફસીનાં ઉચ્ચ અધિકારીઓને આ નવી કંપનીની ઈર્ષા થવા લાગી હતી.

પ્રોજેક્ટના કુલ ખર્ચની ગણતરી કર્યા પછી જીએસીએલને ફરીથી શેર માર્કેટમાં જવું પડ્યું. મૂળ રૂ. ૧૧.૪ કરોડની સામે આ પ્રોજેક્ટનો ખર્ચ રૂ. ૧૬.૬ કરોડ થયો હતો. રૂ. ૫ કરોડના વધારાના ખર્ચની રૂ. ૩.૫ કરોડના વધારાની લોન દ્વારા અને રૂ. ૧.૭ કરોડના મૂડી ભંડોળ દ્વારા વ્યવસ્થા કરવામાં આવી. કંપનીનાં તે વખતનાં શેર ધારકોને ૧૯૭૭ માં રૂ. ૫ ના ગુણોત્તરમાં રાઈટ ઈશ્યૂની ઓફર કરવામાં આવી હતી. આ કાર્ય પણ કોઈ પણ જાતની અડચણ વિના પાર પડ્યું હતું.

### પ્રોજેક્ટની કામગીરી સોંપવા અને શરૂઆત માટે આગેકૂચ:

આ પ્રારંભિક તબક્કે પણ, જીએસીએલે તમામ સંભવિત પડકારોને પહોંચી વળવા માટે ટેક્નિકલ માનવ શક્તિ / શ્રમ શક્તિ વધારવાનો નિર્ણય કર્યો. કૃષ્ણમૂર્તિની સેવાના સમય ગાળાના અંત પહેલા એક સક્ષમ અનુગામીની જરૂર હતી. કોએલ્હોએ મુંબઈમાં એક ઔદ્યોગિક મિટિંગની સાથે ખ્યાતનામ ઉદ્યોગ વ્યવસાયિક એસ પી શ્રીવાસ્તવનો ઈન્ટરવ્યૂ લીધો. એસ પી શ્રીવાસ્તવની ઓછામાં ઓછા લોકો સાથે કારખાનું ચલાવવાની વાતથી કોએલ્હો પ્રભાવિત થયા અને તેમને જનરલ મેનેજર (હજાસિત) ના પદે નિયુક્ત કર્યા. તેમણે તેમની વય-નિવૃત્તિ સુધી જીએસીએલને સેવા આપી હતી અને તેઓએ તમામ ટેક્નિકલ વિકાસમાં નિર્ણાયક ભૂમિકા ભજવી હતી, અંતે તેઓએ મેમ્બ્રેનસેલ અપનાવવામાં પણ પોતાની વિશિષ્ટ ભૂમિકા ભજવી હતી. જો કે, ટેક્નિકલ નિયામક બનીને કૃષ્ણમૂર્તિ ૧૯૮૨ સુધી જીએસીએલ સાથે કામ કરતા રહ્યા.

સમગ્ર ભારતમાં આવેલ કારખાનાઓમાંથી અનુભવી કર્મચારીઓને આકર્ષિત કરવા માટે શ્રીવાસ્તવ માધ્યમ બન્યા હતા. પ્રારંભિક સમયથી જોડાયેલા ઘણા કર્મચારીઓ તેમની સેવાનિવૃત્તિ સુધી જીએસીએલમાં રહ્યા હતા. આ અનુભવી પ્રતિભા સમૂહમાં નવીનતમ લાયકાત ધરાવતા ઈજનેરો અને ટેક્નિશિયનોની સ્થાનિક સ્તરે ભરતી દ્વારા વધારો કરવામાં આવતો હતો.

ઉદ્દેશના જર્મન ટેક્નિશિયનના માર્ગદર્શન અને ટેખરેખ સાથે, બાંધકામ અને નિર્માણ પ્રવૃત્તિઓ ઝડપથી આગળ વધી. અસંખ્ય હેક્ટારો અને પેટા-હેક્ટારો ચોક્કસ કામ માટે રોકાયેલા હતા. લાંબા કલાકો સુધી કામ અને બહાર મુશ્કેલ વાતાવરણ હોવા છતાં પ્રવર્તમાન સૌમ્યતા અને બિરાદરીપણાના વાતાવરણમાં સમન્વયનની સમસ્યા ક્યારેય થઈ નહતી.

ઓગસ્ટ ૧૯૭૬ માં પ્રિ-કમિશનિંગ ટ્રાયલ્સ શરૂ થયા. તેની સફળ કસોટી પછી, આ કારખાનાને ૧૯ ઓક્ટોબર ૧૯૭૬ ના રોજ શરૂ કરવામાં આવ્યું. પરંતુ શરૂઆતના દિવસોમાં ક્લોરિન ગેસના લિકેજ થવાનાં જોખમો હતાં. કેમકે જો ઊંડા શ્વાસ લેવામાં આવે તો તે ગળા અને આંખમાં ભારે બળતરા પેદા કરતાં હતાં. કોઈ મોટી દુર્ઘટના વિના ધીમે ધીમે તેના પર કાબૂ કરવામાં આવ્યો.

નંદેશરી- રાણોલી વિસ્તારમાં ઘણાં રાસાયણિક એકમો હોવા ને કારણે, રાજ્ય સરકારે સેન્ટ્રલ પબ્લિક હેલ્થ એન્જિનિયરીંગ રિસર્ચ ઇન્સ્ટિટ્યૂટ ( હવે નેશનલ એન્વાયર્નમેન્ટ એન્જિનિયરીંગ રીસર્ચ ઇન્સ્ટિટ્યૂટ ), નાગપુરની ડિઝાઇન મુજબ છેક ખંભાતના અખાત સુધી એક પ્રવાહી નિકાલ પ્રણાલી અને ચેનલનું નિર્માણ કરવાનું નક્કી કર્યું. આ પ્રવાહી નિકાલના પ્રોજેક્ટમાં જીએસીએલ પણ જીએસએફસી, આઈપીસીએલ અને રિફાઈનરી સાથે ( હવે વડોદરા એનવીરો ચેનલ લિમિટેડ તરીકે ઓળખાય છે ) જોડાયું.

## ઉત્પાદનમાં સ્થિરતા માટે રફતારમાં તેજ

# 3

## ઉત્પાદનમાં સ્થિરતા માટે રફ્તારમાં તેજ

### ટોચ પર ફેરબદલ

જ્યારે જીએસીએલ પ્લાન્ટ ઊભો થવાની તૈયારીમાં હતો ત્યારે, ગુજરાતમાં ફરી એકવાર લોકપ્રિય સરકાર આવી. ૧૯૭૬ માં માઘવસિંહ સોલંકી મુખ્યમંત્રી હતા. એક પરિષ્ઠ સરકારી કર્મચારી એચ કે એલ કપૂરની મુખ્ય સચિવ તરીકે નિમણૂક કરવામાં આવી હતી. નવી વ્યવસ્થાને લાગ્યું કે કોએલ્હોને રાજ્ય વહીવટી તંત્રના, ઉદ્યોગ વિભાગના સચિવ તરીકે પાછા લાવવાની જરૂર છે. જૂન ૧૯૭૬ માં તેમને તેમની રજામાંથી પાછા બોલાવવામાં આવ્યા અને સંભવિત બદલી વિશે જણાવ્યું. કમિશનિંગનું કામ પૂરું થવાની તૈયારીમાં હતું એટલે તેને પૂરું કરવા માટે તેમણે ત્રણ મહિનાનો વધારાનો સમય આપવાની વિનંતી કરી હતી. પણ તેમાં ત્રણની જગ્યાએ ચાર મહિના થઈ ગયા. કમિશનિંગના દસ દિવસ પછી, કોએલ્હોએ પોતાનું પદ છોડ્યું. એવું લાગે છે કે કોએલ્હોનાં ભાગ્યમાં માત્ર જીએસીએલને શરૂ કરવાનું અને તેને ચાલુ કરવાનું જ લખેલું હતું.

કોએલ્હોએ તેમના અનુગામી તરીકે અન્ય સરકારી અધિકારી શ્રી વાય.વી. પાઈની ભલામણ કરી હતી. પરંતુ પાઈસાડા ત્રણ મહિનાના બહુ ટૂંકા ગાળા સમય માટે ત્યાં હતા. તે સમયે ચીફ મિનિસ્ટરના પ્રિન્સિપાલ સેક્રેટરી મૂસા રઝા, રાજ્ય સરકાર માટે અસરકારક રીતે લોબિંગ કરી શકે એવા ગુજરાતના પ્રથમ નિવાસી (Resident) કમિશનરની જગ્યા માટે સક્ષમ અને કાર્યક્ષમ અધિકારી ઈચ્છતા હતા. તેમણે પાઈને આ કાર્ય માટે એકદમ યોગ્ય ગણ્યા હતા.

ફેબ્રુઆરી ૧૯૭૭ માં એચ.આર.પાટણકર જીએસીએલના અનુગામી મેનેજિંગ ડિરેક્ટર બન્યા હતા. તેઓનો બરોડા રાજ્યના ભૂતપૂર્વ રાજવી પરિવાર સાથે સંબંધ હતો. તેઓ ૧૯૫૬ માં ભારતીય પ્રશાસનિક સેવા એટલે આઈએએસમાં જોડાયા હતા, જે વર્ષે કોએલ્હો પણ જોડાયા હતા. અમદાવાદમાં તાજેતરમાં સ્થાયી થવાને લીધે અને ત્યાંની પરિવારિક જવાબદારીને કારણે, તેઓ શરૂઆતમાં વડોદરા જવા માટે અચકાતા હતા. અંતે તેમણે ચાર વર્ષ મેનેજિંગ ડિરેક્ટર તરીકે સેવા આપી હતી. ત્યારબાદ તરત જ તે



કંપનીના ચેરમેન બન્યા હતા અને ચેરમેનના હોદ્દા પર તેઓ નવ વર્ષ સુધી રહ્યા જે કંપનીના ચીફ એક્ઝિક્યુટિવ્સ અથવા ચેરમેન તરીકે કોઈ પણ વ્યક્તિનો સૌથી લાંબો સમયગાળો હતો.

### બજારો અને મૂલ્ય-વર્ધક ઉત્પાદનો માટેની શોધ

જીએસીએલ પ્લાન્ટમાં ઉત્પાદનની કામગીરી શરૂ થયાના ચાર મહિના પછી પાટણકર જીએસીએલમાં આવ્યા હતા. હવે મેનેજમેન્ટની મુખ્ય ચિંતા પ્લાન્ટમાં સ્થિરતા, ઉત્પાદનની ગુણવત્તા, સંગ્રહ અને વેચાણની હતી. તે સમયે એક મોટી સમસ્યા (જે આજે પણ છે) ક્લોરિનના સંગ્રહ અને તેના નિકાલની હતી. વિદ્યુત વિસ્ફોટન-વિસ્ફોટનથી થતાં આ ઉત્પાદનમાં ખવાણ અને વિસ્ફોટનું જોખમ રહેલ હોવાના કારણે તેનો ન તો ગેસના રૂપમાં નિકાલ થઈ શકતો હતો કે ન ગંદા પાણીના રૂપમાં. ક્લોરિન ગેસ અને હાઈડ્રોકલોરિક એસિડની ઔદ્યોગિક બજારોમાં જરૂર પડે છે. પરંતુ તેના સંગ્રહ અને પરિવહનની સુવિધા હોવી જરૂરી છે. ચીફ કંટ્રોલર ઓફ એક્સપ્લોસીવ દ્વારા મંજૂર કરાયેલી સ્વીકાર્ય મર્યાદાની અંદર ઉત્પાદનની જગ્યા ઉપર જ તેની સંગ્રહ કરવાની ક્ષમતા હોવી જરૂરી છે. અને તે મંજૂર કરાયેલ સંગ્રહની ક્ષમતા વધારેમાં વધારે થોડા દિવસના ઉત્પાદન જેટલી હોય છે, જે એકંદરે પ્લાન્ટ ચલાવવા માટે મર્યાદિત પરિબલ બની જાય છે. જો ક્લોરિનની માંગ અથવા નિકાસ ઓછી થાય, તો તેના ઉત્પાદન પર આપોઆપ વિરામ લાગી જાય એવી સ્થિતિ હતી.

ક્લોર-ક્લોર પ્લાન્ટમાં પેદા થતાં સહ-ઉત્પાદનો જેવા કે હાઈડ્રોજન અને ક્લોરિનનો નિશ્ચિત નિકાલ જ ક્લોર-ક્લોર પ્લાન્ટની સફળતાનું મૂળભૂત નિર્ણાયક પરિબલ હોય છે. આમ પાટણકરને સમજાયું કે જો જીએસીએલ કોસ્ટિક સોડાના વધતા બજારને પહોંચી વળવા માંગતું હોય તો સાથે સાથે ક્લોરિનનો નિકાલ કરવાના માર્ગો તેણે શોધી કાઢવા જોઈએ. તે માટે માર્કેટિંગ અને ટેક્નિકલ વિભાગો વચ્ચે પણ માત્ર સંયુક્ત પ્રયાસ જ નહિ પરંતુ કેટલાક નવીન અભિગમથી પણ કામ કરવું આવશ્યક હતું.

જીએસીએલની એક વ્યૂહરચના હતી કે તે તેની નજીકમાં નાનાં એકમો કે જે પ્રારંભિક સામગ્રી તરીકે ક્લોરિન અથવા હાઈડ્રોકલોરિક એસિડ અને હાઈડ્રોજનના ઉત્પાદનો પોતાના ઉત્પાદન માટે ઉપયોગ કરતાં હોય, તેવાં એકમોની સ્થાપનાને પ્રોત્સાહન આપે. આખરે, તેને પોતે જ ક્લોરોમેથેન્સ, હાઈડ્રોજન પેરોક્સાઈડ જેવાં બીજાં તેની સાથે સંબંધિત સહઉત્પાદનોનું ઉત્પાદન કરવાનો ઉપાય લેવો પડ્યો હતો.

ક્લોરિનને સામાન્ય રીતે પાણીના શુદ્ધિકરણના એજન્ટ રૂપે ઉપયોગમાં લેવામાં આવે છે, તેથી પાટણકરે જીએસીએલના ક્લોરિનનો ઉપયોગ કરવા માટે ગુજરાતમાં અને મહારાષ્ટ્રના પડોશી વિસ્તારોમાં નાગરિક સંસ્થાઓની ક્લોરિનની જરૂરિયાત વિષેની જાણકારી લીધી હતી. શરૂઆતમાં તેમને થોડીક સફળતા મળી હતી પરંતુ આ ગ્રાહકોની ક્ષમતા મર્યાદિત હતી અને કિંમત ચૂકવવાની ક્ષમતા પણ ઓછી હતી. અમુક સમયે, આ પ્રકારના વેચાણમાં તેના લાવવા-લઈ જવાનો ખર્ચો પણ પૂરો નીકળતો નહોતો.

આનો ઉકેલ એ હતો કે ક્લોરિનના ઉપયોગને અન્યત્ર શોધવો. મૂળ યોજના એ હતી કે આઈપીસીએલ તેની મુખ્ય પ્લાસ્ટિક સામગ્રી પોલી વિનાઈલ ક્લોરાઈડ (પીવીસી) ને ચાલુ રાખવા અને તેના ઉત્પાદનનાં વિસ્તરણ માટે જીએસીએલના ક્લોરિનનું મુખ્ય

ગ્રાહક બનશે. પ્લાન્ટની નિકટતાને ધ્યાનમાં રાખીને, તેને લઈ જવા માટે બંને વચ્ચે પાઈપલાઈન આદર્શ માધ્યમ હશે.

જોકે આઈપીસીએલ પોતાની યોજનાઓને અમલમાં લાવવામાં ધીમું હતું અને વાટાઘાટો ઘણી લાંબી ચાલી. તેથી જીએસીએલે તેના ક્લોરિનનો ઉપયોગ કરવા માટે ક્લોરોમેથેન જેવા અન્ય ઉત્પાદનને શોધ્યું અને આવા ઉત્પાદનોની સંભાવના અથવા વ્યવહાર ક્ષમતાને તપાસવાની શરૂઆત કરી હતી. કોસ્ટિક સોડા માટે હાઈડ્રોજન પેરોક્સાઈડ અને સોડિયમ સાઈનાઈડ પણ મૂલ્યવર્ધક શક્યતાઓની સૂચિમાં હતા.

નજીકના જીએસએફસીના કારખાનામાં ગેસનો પ્રવાહ મિથેન જેવા નકામા ઉત્પાદનથી ભરપૂર હતો, તેનો ઉપયોગ બળતણ તરીકે કરવામાં આવતો હતો. જીએસીએલે હાઈડ્રોજન કે જે હવામાં ઓડવામાં આવતો તેની સામે મિથેન માટેનો વિનિમયનો સોદો સફળતાપૂર્વક કર્યો હતો, જે છેલ્લે સુધી ચાલુ રહ્યો હતો. મિથેન ક્લોરોમેથેન્સ માટે મૂળભૂત કાચો માલ બન્યો હતો. આ બંને કંપનીઓ માટે લાભની સ્થિતિ હતી.

આ દરમિયાન, કોસ્ટિક સોડા માટેની માંગ સતત વધતી જતી હતી. મૂળ કારખાનાને અમલમાં મુકાયા પહેલા જ જીએસીએલે તેની ક્ષમતાને બમણી કરવા માટેનો લેટર ઓફ ઈન્ટેન્ટ માગ્યો હતો અને તે મેળવી પણ લીધો હતો. (આ વિસ્તરણને પ્રતિકૃતિ અથવા મિરર ઈમેજ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે, જેનો હેતુ તે માંગ ને માત્ર બમણી કરવા માટે નહીં પણ વડોદરા ખાતે જીએસીએલમાં બે સેલના બ્લોકના નજીક હોવાને કારણે પણ હતો) મોટાભાગની કંપનીઓ દ્વારા આ પ્રકારનું પગલું આગોતરા જ લઈ લેવું જરૂરી હતું કેમ કે આ પ્રકારની પરવાનગી વગર તેઓને તેમના હાથમાંથી સારી બજારની તકો જતી કરવી પડતી હોય છે. તે સમયનાં સખત નિયંત્રણોનાં કારણે આવું સામાન્ય રૂપે જોવા મળતું કે ઘણી સંસ્થાઓ પોતાનું લાઈસન્સ કે લેટર ઓફ ઈન્ટેન્ટ ખાલી લઈને બેઠી હતી. પણ તેને સાડ રોકાણ ગણવામાં આવતું હતું.

જીએસીએલ બોર્ડે પાટણકરને સંભવિત ટેકનોલોજી અને સાધન સામગ્રીને પૂરી પાડનારાઓને મળી અને યોગ્ય યોજનાઓ સાથે આવવા જણાવ્યું હતું. તે યુરોપ ગયા અને ઉદ્દેશને મળ્યા. તેમને ખબર પડી કે ઉદ્દેશ પાસે પ્રથમ જીએસીએલ પ્લાન્ટને અમલમાં લાવતી વખતેની જ વધારાની બચત પડી હતી. પાટણકરે ઉદ્દેશને વિસ્તરણના ખર્ચ સામે આ વધારાની બચતની રકમને ગોઠવવા માટે સહમત કર્યાં.

સોડિયમ સાઈનાઈડ માટે અગ્રણી તકનીકી સુવિધા આપનારી ફ્રેન્ચ કંપની સાથે ઉદ્દેશે પાટણકર માટે મુલાકાત યોજી હતી. પરંતુ તે કંપનીએ પ્રસ્તાવિત કામ માટેની કોઈ પણ ચર્ચામાં ભાગ લેવા માટેની અનિચ્છા વ્યક્ત કરી હતી, જે સંભવતઃ ભારતીય આર્થિક સ્થિતિ સાથે ફ્રેન્ચ કંપનીની જાણકારીના અભાવને કારણે હતી.

પાટણકરને ખબર પડી કે પ્રમાણમાં નાની અને ઓછી જાણીતી રોમાનિયન કંપની પણ તે ટેકનોલોજી ધરાવે છે અને તે તેને આપવા તૈયાર છે. પરંતુ તે સફળ ન થઈ શક્યું કેમ કે યજમાન કંપની પર તેના અમેરિકન પ્રાયોજકો એ દબાણ કર્યું હતું કે તે ટેકનોલોજી કોઈની સાથે વહેંચે નહીં.

પૂર્વ જર્મન કંપની, પી.સી.કે., જે બીજા વિશ્વયુદ્ધ દરમિયાન નાઝી શાસન માટે માલની વિક્રેતા હતી, તે સોડિયમ સાઈનાઈડ ટેકનોલોજી આપવાની સ્થિતિમાં હતી. તેમને તે માટે સમજાવવું સહેલું ન હતું, પરંતુ પાટણકરે તે કામ ખૂબ જ કુશળતાથી કર્યું. આ કામ તેમની મુલાકાતનાં સારાં પરિણામો પૈકીનું એક હતું.

### પ્રતિકૃતિ (ધ મિરર ઇમેજ)

મૂળ કારખાનાએ સંભવિત વિસ્તરણ માટે વધારાના બેલેન્સિંગ સાધનો માટે પર્યાપ્ત જગ્યા નક્કી કરી હતી. સેલ હાઉસ બિલ્ડિંગમાં ૨૬ મર્ક્યૂરી સેલ્સ હતાં અને વધારાનાં ૧૨ (અનુગામી વિસ્તરણ રૂપે) સેલ માટેની જોગવાઈ હતી. સીલીકોન રેક્ટિફાયર સિસ્ટમ વિસ્તૃત ક્ષમતાની જરૂરિયાતો સાથે સુસંગત હતી.

હેન્ડલિંગ, ભંડારગૃહ, બોટલિંગ, ગારાના નિકાલ અને કચરો અને જરૂરી ઉપયોગિતા માટે ગોણ/સહાયક સુવિધાઓમાં ફેરફારોની સાથે આ વિસ્તરણમાં ૧૨ સેલ્સનો ઉમેરો કરવામાં આવ્યો હતો. જીએસીએલે વેસ્ટ વોટર ડિમર્ક્યૂરાઈઝેશન એકમ પણ ઉમેર્યું હતું જેથી આ ગંદો પ્રવાહ મર્ક્યૂરીના દૂષણની સ્વીકાર્ય મર્યાદાની અંદર રહે. પાવરની ફાળવણી પણ યોગ્ય રીતે વધારીને જીએમવીએ કરવામાં આવી હતી.

આ પછી નવા સેલ હાઉસમાં ૩૦ વધારાના સેલ સાથે બીજી વારનું વિસ્તરણ કરવામાં આવ્યું હતું, જે મિરર ઇમેજ તરીકે ઓળખાય છે. કારખાનાના મૂળ નકશામાં નવા સેલ બ્લોક માટે પૂરતી જગ્યા રાખવામાં આવી હતી.

ઉદ્દેશ્ય મૂળ કારખાનાના અમલીકરણના જીએસીએલના સંતોષકારક અનુભવને જોતા અને વિક્રેતા પાસે બાકી રહેલી રકમના કારણે તેઓ વિસ્તરણ માટે પસંદગીના ઠેકેદાર પણ હતા. એકંદરે કુલ ખર્ચો રૂ. ૬.૫ કરોડનો હતો, જે માટે રૂ. ૪.૫ કરોડ વધારાના ઉધારથી અને બાકીના રૂ. ૨ કરોડની રકમ આંતરિક સંસાધનોથી ઊભી કરી હતી.

કારખાનામાં જે વિસ્તાર કરવામાં આવ્યો હતો તેમાં એક વધારાનું હાઈડ્રોકલોરિક એસિડ એકમ હતું, આમ કુલ ૩૦૦ ટન કોમર્શિયલ એસિડ પેદા કરવા માટે કુલ ચાર એકમો દરરોજ ૧૦૦ ટન ક્લોરિનનો ઉપયોગ કરતાં હતાં. આનાથી જીએસીએલને ક્લોરિનથી હાઈડ્રોકલોરિક એસિડ અને તેનાથી વિપરીત વેચાણને બદલવાની સુગમતા થઈ પડી.

નવેમ્બર, ૧૯૮૧ માં ૭૦,૪૨૫ ટન કોસ્ટિક સોડાની ક્ષમતા સાથેનું વિસ્તૃત કરેલ કારખાનું ૬.૭ કરોડ રૂપિયાથી સહેજ ઊંચી કિંમતે સમયસર સફળતાપૂર્વક શરૂ કરાયું હતું.

### વ્યાવસાયિક પ્રગતિ

કોસ્ટિક સોડા માટેનું બજાર સતત વધતું રહ્યું. ઉત્પાદનના વેચાણમાં પાટણકરનું બધું ધ્યાન અને કાળજી રહેતી કારણકે જીએસીએલ તમામ ખરીદદારોને જાણતું નહતું અથવા તેઓ હંમેશાં ધિરાણપાત્ર ન હતા. સીધા એજન્ટોને વેચાણ કરવાનો રસ્તો વધુ અનુકૂળ અને વ્યવસ્થિત દેખાયો. એજન્ટ માત્ર ઓર્ડર જ બુક કરીને જીએસીએલ સુધી ન હતા પહોંચાડતા બલ્કે તેઓ સંગ્રહએજન્ટ તરીકે પણ કામ કરતા. જીએસીએલ માટે વધારાનું છે તો તેના તાત્કાલિક ખરીદદારો એ એજન્ટ હતા. પાટણકરના કાર્યકાળમાં શરૂ થયેલી તે પ્રણાલી હજી પણ નાના ફેરફારો સાથે કામ કરી રહી છે. સમય જતાં, જીએસીએલની પ્રતિષ્ઠા અને વ્યવસાયના કદમાં વધારો થયો હોવાથી, જીએસીએલની ડીલરશિપની ખૂબ માંગ રહેતી. વ્યાપારી પ્રભાવ અને સત્તાનો કેન્દ્રીય મુદ્દો બન્યો હતો. અને તે સ્થિતિ આજની તારીખ સુધી ચાલુ છે.

આ સ્થિતિને લીધે નોંધપાત્ર રૂપે રોકાણકારો -વ્યક્તિગત રૂપે તેમજ કોર્પોરેટ સંસ્થાઓ પણ જીએસીએલ તરફ આકર્ષાયા હતા. આજે જીએસીએલ સ્ક્રિપ્ટ સક્રિય રીતે વેપાર કરે છે. વાર્ષિક સામાન્ય સલામમાં સદસ્યોની સારી એવી હાજરી રહે છે.

જીએસીએલની વધતી સમૃદ્ધિએ ને જેકે ગ્રૂપની રચિને પણ પુનઃસજીવન કરી હતી. તેઓએ ૧૯૭૦ ના દાયકાના અંતમાં જીએસીએલને સંયુક્ત સાહસમાં રૂપાંતરિત કરવા માટે ગુજરાત સરકારનો સંપર્ક કર્યો. આ દરખાસ્તમાં સરકારને અંદરખાનેથી રસ હતો, તેવું જણાતા પાટણકરે તેમની સામે લડત ચલાવી હતી, જેમાં બોર્ડના સભ્યો તરફથી વ્યક્તિગત સ્તરે સખત વિરોધ કરવામાં આવ્યો હતો. આખરે તે સમૂહે અડધા મને જે પ્રયાસ શરૂ કર્યા હતા તે છોડી દીધા હતા.

જીએસીએલે ૧૯૭૬-૭૭ માં પ્રથમ કોમર્શિયલ કુલ વેચાણની નોંધણી કરી, જે રૂ. ૧.૫ કરોડ હતી. તેના પર રૂ. ૨ કરોડથી વધુનું નુકસાન થયું હતું, જે અપેક્ષિત હતું. બે વર્ષ બાદ ૧૯૭૮-૭૯ માં, જીએસીએલે રૂ. ૯.૫ કરોડના વેચાણ પર રૂ. ૧ કરોડનો પ્રથમ વાર નફો કમાયો. પાટણકરે મે ૧૯૮૧ માં પોતાનું પદ છોડી દીધું. હાલમાં પૂર્ણ થયેલ વર્ષમાં જીએસીએલનું વેચાણ રૂ. ૬.૨૫ કરોડના કરવેરા બાદ કરતાં નફા સાથે ૧૭.૬ કરોડ હતું. કંપનીના સંચાલનના પાંચમાં વર્ષમાં ૩૬ ટકાથી વધુનો નફો વિશ્વના કોઈપણ મુખ્ય કારોબારીને ઈર્ષા કરાવે તેવો હતો!

મુશ્કેલીઓથી મજબૂતાર્થ તરફ..

વિકાસ સાધવા અને ટેકનોલોજી  
મેળવવા માટે બધા સંભવિત પ્રયાસો



## વિકાસ સાધવા અને ટેકનોલોજી મેળવવા માટે બધા સંભવિત પ્રયાસો

### જીએસીએલ: ૧૯૮૦ ના દાયકામાં જાહેર ક્ષેત્રનાં ઉપક્રમોમાં અગ્રણી

૧૯૭૬ માં તેની કામગીરી શરૂ કર્યા પછી જીએસીએલે તેના ઉત્પાદન અને માર્કેટિંગની પ્રવૃત્તિઓમાં ઝડપથી સ્થિરતા લાવી હતી અને પ્રભાવશાળી રીતે તેના વ્યવસાયિક અસ્તિત્વના ત્રીજા વર્ષથી, ૧૯૭૯-૮૦ માં નફો કમાવવાનું શરૂ કર્યું. તેને તે સમયની મોટી સિદ્ધિ ગણી શકાય.

પરિપક્વતાનો આટલો ટૂંકો ગાળો ઘણાં ઓછા ઔદ્યોગિક સાહસોએ જોયો હશે, જે તે સમયે ઘણા જાણીતા અને અણધાર્યા અવરોધોનો સામનો ભારતીય ઉદ્યોગને કરવો પડ્યો તેને આભારી છે. આમાં બીજા અન્ય કારણોની સાથે-સાથે કાચા માલની અછત, લાંબા સમયગાળા માટે વીજ પુરવઠામાં કાપ, મેનેજમેન્ટ માટે ઉપલબ્ધ સ્વતંત્રતાને મર્યાદિત કરનારા નિયમો (અને બદલાવ થયા તે પણ વધારે ખરાબ માટે), વિદેશી વિનિમયની અછત, મજૂરવર્ગ સાથેના અશાંતિજનક સંબંધો, જેને કારણે સમયાંતરે બંધ અને હડતાલ થતાં હતાં. આ બધી બાબતો ઘણી વખત ઉત્પાદન અને માર્કેટિંગ પર પ્રતિકૂળ અસર કરતી હતી.

તે સમયે ઊંચા વ્યાજ દરોના કારણે ઉદ્યોગ સાહસોના નફા પર પહેલેથી જ અસર પડી હતી. ટર્મ લોન અને ઉદ્યોગ ચલાવવા માટે લેવામાં આવતા ઋણ (વર્કિંગ કેપિટલ લોન્સ)- બંને માટે વ્યાજ દરો બે આંકડામાં રહ્યા હતા. સ્થાયી થયેલી જાણીતી કંપનીઓને સમય મર્યાદિત ઋણ માટે પ્રતિ વર્ષ ૧૨ ટકા અને ઉદ્યોગ ચલાવવા માટે લેવામાં આવતા ઋણ માટે ૧૫ થી ૧૮ ટકા ચાર્જ કરાતો હતો. નવી કંપનીઓ અલબત્તે ઉચ્ચ દરો ચૂકવતી. વેતન દર પ્રમાણમાં ઓછો હતો અને તેની ઉત્પાદકતા પણ ઓછી હતી જેનો અર્થ એવો થાય છે કે અન્ય દેશોની સરખામણીએ ભારતમાં ઉત્પાદનના ખર્ચનો શ્રમ ઘટક ભારતમાં પ્રમાણમાં ઊંચો હતો. સ્થાનિક અને કેન્દ્રીય, સીધા અને પરોક્ષ કરના ભારણથી પણ નફા પર અસર પડી હતી. પ્રતિષ્ઠિત અને લાંબા સમયથી નફો કરતી તમામ ઉત્પાદન કંપનીઓને પણ જુદી-જુદી રીતે આ સમસ્યાઓનો સામનો કરવો પડ્યો

હતો. વહીવટના સ્તરે આવનાર અવરોધોનો અંદાજ લગાવવા અને તેનો સામનો કરવા માટેની વ્યૂહરચના ઘડવામાં અપ્રમાણસર સમય ખર્ચ કરવો પડ્યો હતો. નબળી જવાબદારી અને ખરાબ નિયંત્રણના કારણે જાહેરક્ષેત્રનાં સાહસોમાં પરિસ્થિતિ વધુ ખરાબ હતી. જાહેરક્ષેત્રની છબી એકંદરે બિનકાર્યક્ષમ ઉદ્યોગસાહસોની હતી જે ખાસ કરીને તેમનાં સંચાલનનાં પરિમાણો વિશે ચિંતિત ન હતાં ખરેખર આમાંથી ઘણાં તો સતત ખોટ કરતાં હતાં. અંતે, કેન્દ્ર અથવા સંબંધિત રાજ્યની સરકાર કાં તો નુકસાન ઊઠાવીને કે પછી વિવિધ છૂટછાટો આપીને પ્રત્યક્ષ કે પરોક્ષ રૂપે મદદ કરતી હતી. તે સમયે જાહેર ક્ષેત્રની નફાકારક કંપની અપવાદ હતી. નફાની વાત તો દૂર, એક નવી કંપની સરખલસ બતાવવા માટે ઘણો લાંબો સમય લેતી હતી. તે આ સ્થિતિમાં આવે તો પણ કોઈખાતરી ન હતી કે તે સતત આમ કરવાનું ચાલુ રાખશે. તેના પ્રથમ ૧૦ વર્ષમાં જીએસીએલની કામગીરી આ સામાન્ય વલણથી વિપરીત હતી:

(રૂપિયા કરોડમાં)

વર્ષ	વેચાણ (એકસાઈઝ ડચૂટી વગર)	નફો	
		કર પહેલા	કર પછી
૧૯૭૬-૭૭	૧.૫	(૨.૧)	(૨.૧)
૧૯૭૭-૭૮	૫.૪	(૧.૧)	(૧.૧)
૧૯૭૮-૭૯	૯.૬	૧.૦	૧.૦
૧૯૭૯-૮૦	૧૪.૭	૪.૬	૪.૬
૧૯૮૦-૮૧	૧૭.૬	૬.૩	૬.૩
૧૯૮૧-૮૨	૨૩.૪	૫.૦	૩.૪
૧૯૮૨-૮૩	૨૬.૬	૪.૭	૩.૬

૧૯૮૧-૮૨ની પ્રચંડ ઊંચાઈએ પહોંચેલ નફાકારકતા ફરીથી ક્યારેય પ્રાપ્ત ન થઈ, પણ જીએસીએલના પ્રથમ દાયકાના બાકીના બે વર્ષમાં કરવેરા પહેલાનો નફો ખૂબ જ સારો એટલે ૧૫ ટકાથી ઉપર રહ્યો હતો. જીએસીએલની વૃદ્ધિ પણ કાંઈ એકાએક હાંસલ થઈ ન હતી. તેના વેચાણમાં બે વર્ષ (૧૯૮૭-૮૮ અને ૨૦૦૧-૦૨) સિવાય દરેક વર્ષે વધારો જોવા મળ્યો છે અને તે તેના સમગ્ર અસ્તિત્વના ગાળામાં પણ ચાર વર્ષ (૧૯૮૮-૨૦૦૨) છોડીને નફાકારક રહ્યો છે. ખોટ-નિર્માણનાં વર્ષ અસાધારણ હતાં અને તેની ચર્ચા પાછળ કરવામાં આવી છે. આવી કામગીરી કોઈપણ સંસ્થા માટે શ્રેષ્ઠ ગણવામાં આવશે. જાહેરક્ષેત્રના ઉપક્રમમાં, તે ખરેખર અદ્યુત વસ્તુ હતી.

### પ્રોડક્ટ મિક્ષનું દબાણ અને ઊર્જાની કિંમતમાં વધારો

જીએસીએલની ધારણા કરતાં વધારે સંતોષકારક કામગીરીના લીધે અને તેને તેના સહભાગીઓ તરફથી સુધારા માટેનું વધારે દબાણ ન હોવાના લીધે એવું માનવું સ્વાભાવિક છે કે તે તેવામાં સ્થિર પરંતુ અનુત્તેજક અસ્તિત્વમાં સરી જાય અને વહીવટ કરનારા પહેલાના વલણને જાળવી રાખવામાં સંતોષ માને. પરંતુ હકીકત તેમ ન હતી. જીએસીએલે પ્રારંભિક તબક્કાથી જ વ્યવસ્થિત વિકાસનું લક્ષ્ય રાખ્યું હતું, તેણે કામ કરવાનું ચાલુ કર્યું તે પહેલા જ તેની ક્ષમતાને બમણી કરવાનો પ્રયાસ કર્યો હતો. આ વિકાસ પ્રવૃત્તિને બે પરિબલોએ પ્રેરિત કર્યું હતું. સૌ પ્રથમ તો ઉત્પાદન પ્રક્રિયાની પ્રકૃતિ જ પહેલું પરિબલ હતું. તેનો સંબંધ કોસ્ટિક સોડા અને કલોરિનની એક સાથે અને પ્રમાણસર ઉપલબ્ધતા સાથે છે. સૌથી મોટી વધારાની ગૂંચવણ કલોરિનને ઓછામાં ઓછા સમયાંતરમાં તેને કોઈ પણ સાઈટ પર સંગ્રહિત કરવાની અસમર્થતાને ધ્યાનમાં રાખીને કલોરિનનો નિકાલ કરવાની હતી.

બે પ્રોડક્ટ (ઉત્પાદન) વચ્ચે સંતુલન વ્યવસ્થા જાળવવી એ એક ભૌતિક જરૂરિયાત છે, પરંતુ જરૂરી નથી કે તેને બજારના પરિબલોની સહાયતા મળે. ઊતાર-ચઢાવ અથવા બેમાંથી એકની માંગમાં ઘટાડો અન્યના પુરવઠા પર અસર કરે છે. આ કલોર-ક્ષાર ઉદ્યોગના અસ્તિત્વની લાક્ષણિકતા છે. જીએસીએલનાં વહીવટકર્તાઓને પહેલા દિવસથી જ આનો સામનો કરવો પડ્યો હતો. બન્ને ઉત્પાદનો માટે સંતુલિત પ્રતિબદ્ધતાની શોધ કરવી લગભગ અશક્ય છે. તો પછી વ્યૂહરચના એ હોઈશકે કે પ્રોડક્ટ મિક્ષમાં વિવિધતા લાવીને સૌ પ્રથમ તેના સંગ્રહની મર્યાદાને ઘટાડી શકાય અને પછી ખરીદદારો માટે વૈકલ્પિક આધાર ઊભો કરી શકાય, ખાસ કરીને આ કલોરિન માટે સુસંગત હતું.

બીજું અને ખૂબ જ દબાણ ઊભું કરનારું પરિબલ હતું-વીજળીના ખર્ચમાં સતત વધારો. વીજળી ઉત્પાદન પ્રક્રિયાની મુખ્ય અને નિર્ણાયક ઇનપુટ છે. ૧૯૭૩માં તેલની કટોકટી ઊભી થઈ તે પહેલાં જીએસીએલ પ્રોજેક્ટનો વિચાર કરવામાં આવ્યો હતો. પેટ્રોલિયમના ભાવમાં લગભગ ૪૦૦ ટકા જેટલો રાતોરાત વધારો થયો હતો. તે પરિવર્તન કરનાર ઘટનાની અસર સમગ્ર વિશ્વમાં તમામ આર્થિક પ્રવૃત્તિઓ પર પડી હતી. ઊર્જા-સઘન પ્રક્રિયાઓ પર તેની અસર હકીકતમાં ઊંચલપાથલ કરનારી હતી. વપરાશકર્તાઓ પર ઊર્જાની જરૂરિયાતોને જાળવી રાખવા અને તેને ઘટાડવા માટે તમામ સંભવિત રીતો શોધવા માટે મજબૂર કર્યાં હતાં.

જો કે, સ્વતંત્રતા પછીના સમગ્ર સમયગાળામાં ઘણાં ભારતીય રાજ્યો વીજળીની અછતથી પીડાતાં હતાં, તેમાંનાં મોટાભાગનાં રાજ્યોએ, ખાસ કરીને સતત ચાલુ રહેનાર ઉદ્યોગો માટે રોકાણ આકર્ષવાના સાધન તરીકે વીજળીની પ્રોત્સાહક કિંમત રાખી હતી. વીજ પુરવઠો અને તેની કિંમત ઘણીવાર ઈરાદાપૂર્વકના રોકાણકાર અને સંબંધિત રાજ્ય વચ્ચે વાટાઘાટો અને સોદાબાજીની બાબતો બની હતી. અને તે આજે પણ ચાલુ છે. (જો કે અત્યારે તેમાં ઘણો સુધારો થયો છે.)

ગુજરાત પણ આમાં કોઈ અપવાદ ન હતું અને જીએસીએલે શરૂઆતથી જ માત્ર રૂ. ૦.૧૭ પ્રતિ યુનિટની કિંમતે ૨૮ ખટખના ફાળવેલ પુરવઠાની સાથે ખૂબ અનુકૂળ સોદો મેળવ્યો હતો. તે માત્ર ઇંધાકીય વપરાશકર્તાઓ વીજળી માટે ચુકવણી કરતા હતા તેનાથી ઓછો ખર્ચ ન હતો બલકે તે વીજળીના ઉત્પાદન ખર્ચથી પણ ઓછો હતો. દુર્ભાગ્યવશ, માંગ પ્રમાણે વીજ પુરવઠો પૂરો પાડી ન શકવાના કારણે, જીએસીએ તેની કિંમતમાં વધારો કરવાનું ચાલુ રાખ્યું. ૧૯૮૨ સુધીમાં, જીએસીએલને રૂ. ૧.૪૦ પ્રતિ યુનિટ, કિંમત ચૂકવવાની સંભાવનાનો સામનો કરવો પડ્યો હતો જે તેની મૂળ કિંમતથી આઠ ગણી વધારે હતી.

એક બીજું કારણ તે પણ છે કે જીએસીએલે વધારે સારી ટેકનોલોજી માટેની શોધ સતત ચાલુ રાખી. વિદ્યુત વિરલેદન-વિશ્લેષણના સેલ્સે કેથોડ તરીકે મર્ક્યુરીનો ઉપયોગ કર્યો હતો. વિદ્યુત વિરલેદન-વિશ્લેષણનું એક ઉત્પાદન સોડિયમ અને પારાનું એક મિશ્રણ હતું. પાણી સાથે પ્રક્રિયા કર્યા પછી, તે સોડિયમ હાઇડ્રોક્સાઇડનો (કોસ્ટિક સોડા) ઘોળ અને મર્ક્યુરી પૃથક થાય છે. તે પછી ઘોળને ગાઢું કરવામાં આવે છે અને મર્ક્યુરીને ફરી વાપરી શકાય તેવું બનાવવામાં આવે છે. ૧૯૮૦ના દાયકાની આ ટેકનોલોજી ત્યારે પણ વિશ્વ ધોરણે માન્ય હતી.

મર્ક્યુરી મનુષ્ય માટે અત્યંત ઝેરી હોવાથી તેને સંભાળવાની સમસ્યાઓ હંમેશાં રહે છે. મોટા પ્રમાણમાં મર્ક્યુરી ને પુનઃપ્રાપ્ત કરવામાં આવે છે, તેમ છતાં પણ એક નાનો ભાગ ગંદા પાણીમાં રહી જાય છે, જે સ્વાસ્થ્ય માટે સંકટનું મુખ્ય કારણ બની શકે છે. ૧૯૩૦ અને ૧૯૬૦ ની વચ્ચે, જાપાનમાં મિનામાટા ખાડીમાં કેટલાંય ટન મર્ક્યુરીનો કચરો નાખી દેવામાં આવ્યો હતો. તે ખાડીની આસપાસ રહેતાં હજારો લોકો ત્યાંની દૂષિત માછલી ખાવાના લીધે મેથિલમર્ક્યુરીના ઝેરથી પીડાયાં હતાં. મગજના તંતુની ગંભીર બીમારી પછીથી મિનામાટા બીમારી (મિનામાટા ડિસીઝ) રૂપે ઓળખાઈ હતી. તે બીમારીથી હજારો લોકો પીડાયાં હતાં અને ૮૦૦ થી વધુ લોકો મૃત્યુ પામ્યાં હતાં. ત્યારથી, મર્ક્યુરી-સેલ ટેકનોલોજીથી નોંધપાત્ર રૂપે દૂર રાખવાનું ચાલુ છે. હાલનાં કારખાનાઓ યૂરોક્લોર-સર્વશ્રેષ્ઠ ઉપલબ્ધ ટેકનોલોજી દ્વારા નક્કી કરવામાં આવેલા ધોરણ મુજબ (એટલે ૧.૯ ગ્રામ/વર્ષ/ટનના ક્લોરિનના મહત્તમ મર્ક્યુરીની નુકસાનની જરૂરિયાત કરતાં ઓછામાં) સંચાલન કરે છે.

જીએસીએલને મર્ક્યુરી સેલ ટેકનોલોજીની આ મર્યાદા અને જોખમ અંગેની જાણકારી હતી અને તેના માટે તેણે અન્ય વિકલ્પોની શોધ ચાલુ રાખી હતી. પરંતુ ભારતીય ક્લોર-આલ્કલી ઉદ્યોગે સમગ્રપણે ૧૯૭૦ અને ૧૯૮૦ ના દાયકામાં પસંદગીની ટેકનોલોજી તરીકે મર્ક્યુરી સેલને ચાલુ રાખવાનું નક્કી કર્યું હતું. ઔદ્યોગિક સંગઠન, એટલે આલ્કલી મેન્યુફેક્ચરર્સ એસોસિયેશન (એએમએ), નિયમિતપણે આ પસંદગીને વાજબી ઠેરવે છે કે મર્ક્યુરીના ઉત્સર્જન અને તેનાં સભ્ય તત્ત્વોની નુકસાની નિર્ધારિત સલામત મર્યાદાની અંદર જ છે અને એનાથી કોઈ સ્વાસ્થ્ય સંકટ નથી. આનાથી જીએસીએલ તે સમયનાં રૂઢિચુસ્ત ઉદ્યોગોમાં અપવાદ ઉદ્યોગ બની ગયો હતો.

## વધુ વિસ્તરણ અને ઉત્પાદનમાં ભિન્નતા

જીએસીએલે તેના ઔપચારિક રૂપના અસ્તિત્વના નવમાં વર્ષે, ૧૯૮૧-૮૨ માં કોસ્ટિક સોડા અને તેની બરાબર માત્રામાં ક્લોરિનમાં તેની મૂળ વાર્ષિક ઉત્પાદન ક્ષમતાને ૭૦,૦૦૦ ટન કરી ને બમણી કરી દીધી હતી. પરંતુ વિસ્તરણ પૂર્ણ થાય તે પહેલાં તેણે વધુ ક્ષમતા ઉમેરવા પર વિચારવાનું ચાલુ કરી દીધું હતું. ૧૯૮૦ સુધી આઈપીસીએલે આગળ-પાછળ ખૂબ ચર્ચા-વિચારણા કર્યા બાદ સંકેત આપ્યો હતો કે તે ૧૯૮૩ સુધીમાં તેના પીવીસી પ્લાન્ટ માટે પ્રતિ દિવસ ૧૨૫ ટન ક્લોરિનનો ઉપયોગ કરે. આનો અર્થ એ હતો કે જો તે તેની ક્ષમતામાં વધારો નહીં કરે તો જીએસીએલે પોતાના અન્ય ગ્રાહકો ને ક્લોરિન વેચવાની ઘણી તકો જતી કરવી પડશે. કોસ્ટિક સોડાની સારી એવી માંગ હતી અને જીએસીએલને તેના ગ્રાહકો અને માલ પૂરો પાડનાર વિક્રેતા વિશ્વસનીય અને સારી ગુણવત્તાવાળો માલ પૂરો પાડનાર વિક્રેતા રૂપે ગણાતાં હતાં. તેથી, જુલાઈ ૧૯૮૦ની શરૂઆતમાં, જીએસીએલે વર્ષમાં ૩૩,૦૦૦ ટનનું ઉત્પાદન કરી શકે એવું એક બીજું સેલ બ્લોક ઉમેરવા માટે ક્ષમતા વધારવા માટેના લેટર ઓફ ઇન્ટેન્ટની માંગ કરી અને તેને મેળવી લીધો હતો.

કૃષ્ણમૂર્તિ અને શ્રીવાસ્તવ સહિતની તેમની ટેક્નિકલ ટીમે ૧૯૮૧ થી આગળની બધી યોજનાઓ શરૂઆતમાં જ કરી લીધી હતી. તે તબક્કે તેમનો વિચાર નવી મેમ્બરેન સેલ ટેકનોલોજી માટે હતો જે યુરોપમાં અને વિશેષ કરીને જાપાનમાં વધુને વધુ ઉપયોગમાં આવતી હતી. અંતિમ નિર્ણય લેતાં પહેલાં બોર્ડ સત્તાવાર રૂપે વિભિન્ન ટેકનોલોજી વાળા વર્તમાન એકમોનો વિસ્તૃત અભ્યાસ કરવાનું સૂચન આપ્યું.

ત્યારે સાધનો અને ટેકનોલોજીની આચારનાં સંબંધમાં પ્રવર્તતા અનેક નિયંત્રણોને ધ્યાનમાં રાખતાં અભ્યાસમાં તારણ નીકળ્યું હતું કે તે સમયે તમામ નિયમ નકારી આવશ્યકતાઓને સંતોષવા માટે ઉભરતી મેમ્બરેન સેલ ટેકનોલોજી વિશે પૂરતા પુરાવા નથી. બોર્ડ આ અવલોકન સાથે સહમત થયું અને પરંપરાગત ગ્રેફાઈટ એનોડસને મેટલ-મુખ્યત્વે કોટેડ ટાઈટેનિયમ - એનોડસ સાથે બદલવાની શક્યતા સાથે મર્ક્યુરી સેલની તરફેણમાં નિર્ણય કર્યો.

માલ પૂરો પાડનાર વિક્રેતાની પસંદગી ઇટાલીના ઉહ્ટે અને ઇ નોરા સુધી સીમિત રહી. આ સમય સુધીમાં, વીજ ખર્ચમાં ખૂબ ઝડપી વધારો થયો હતો અને વીજ વપરાશ અંતિમ નિર્ણય લેવા માટે મુખ્ય નિર્ણાયક પરિબળ હતું. આ માપદંડ પર, જીએસીએલને જર્મન કંપની સાથેનું જોડાણ ચાલુ રાખવાની મંજૂરી આપી. આમ ઉહ્ટે એ ઇ નોરાને પાછળ પાડી દીધી. મેટલ એનોડસ દેશમાં હજુ ઉપલબ્ધ ન હતા એટલે જીએસીએલે પહેલાની જેમ ઉપયોગમાં લવાતા ગ્રેફાઈટ એનોડસ સાથે કામ કરવાનું ચાલુ રાખ્યું.

જીએસીએલની એ પણ ચિંતા હતી કે જે કોસ્ટિક સોડા વેચવામાં આવતો હતો તે ૫૦ ટકા સ્લરીના રૂપમાં હતો. જેને ખરીદદારો સુધી પહોંચાડવા માટે વિશેષ ટેન્કરોની જરૂર પડતી હતી પરંતુ તેઓને લગભગ હંમેશાં ખાલી હાથે પાછા ફરવું પડતું હતું કેમકે તેમને પાછા



ફરતાં લઈ જવા માટે કોઈમાલ મળતો નહતો. પરિણામે, પરિવહનનો ખર્ચ બમણો થતો હતો અને તે પણ પાણી પહોંચાડવા માટે! એટલે કંપનીએ પરિવહનના ખર્ચને બચાવવા અને સુવિધા માટે નિર્જળ કોસ્ટિક બનાવવા માટે ફ્યૂઝન/ફ્લેકર યુનિટમાં રોકાણ કરવાનો નિર્ણય કર્યો.

આઈડીબીઆઈના નેતૃત્વવાળી કન્સોર્ટિયમ વેસ્ટરણમાં રૂ. ૨૩ કરોડનું રોકાણ મંજૂર કર્યું, પરંતુ ફ્યૂઝન/ફ્લેકર યુનિટ માટે નહીં. જીએસીએલે ડિબેન્યર્સ દ્વારા આ વર્ષે રૂ. ૮ કરોડ ભેગા કરવાની જરૂર હતી, જેને માટે ટર્મ લોનના ૧૪ ટકાની સામે તેને પ્રતિ વર્ષ ૧૭ ટકા ફિંક્મટ ચૂકવવી પડી હતી. કલોરિનના નિકાસની પ્રતિબદ્ધતા સંબંધિત આઈપીસીએલની યોજના સાથે મેળ બેસાડતાં માર્ચ ૧૯૮૪ માં વેસ્ટરણનું કામ પૂરું થયું.

### ટેકનોલોજી માટે અત્યંત મુશ્કેલ સંઘર્ષ - મેટલ એનોડસ અને ફ્લેકસ

જીએસીએલે એક સમયે એક ડગલું ભરીને પ્રગતિ કરી હતી. શરૂઆતની મુશ્કેલીઓ સુધારીને ઓક્ટોબર ૧૯૮૪ માં તેના કારખાનાના કામકાજમાં સ્થિરતા આવી ગઈ હતી. પરંતુ આ સિદ્ધિ પ્રાપ્ત કર્યા પછી પણ બેહતર ટેકનોલોજીની તેની શોધ તેને જંપી ને બેસવા દીધી નહતી.

હવે અમારી અપેક્ષા હતી કે ટેકનોલોજીમાં પસંદગી અને રોકાણ સંબંધી બાબતોનો નિર્ણય, નક્કર પુરાવા અને નાણાંકીય ક્ષમતા પર આધાર રાખીને, ઇચ્છા ધરાવનાર રોકાણકાર અને નાણાકારો દ્વારા મંજૂર કર્યા બાદ તેનું મૂલ્યાંકન કરીને લેવાવો જોઈએ. પરંતુ જીએસીએલ ૧૯૮૦ ના દાયકાના મધ્યમાં આ નિર્ણયો પર કામ કરી રહ્યું હતું, જેને આજે લાઈસન્સ-પરમિટ રાજ કહેવામાં આવે છે. આજે જેની કલ્પના પણ ન કરી શકાય તેવી વિવિધ સંસ્થાઓ તરફથી ઘણી મંજૂરીઓ અને પ્રતિબદ્ધતાની જરૂર હતી. સ્પર્ધાના અભાવમાં, ઘણાં ભારતીય અને કેટલાંક આંતરરાષ્ટ્રીય સંગઠનો એકાધિકારવાળી સ્થિતિનો આનંદ માણવા લાગ્યાં હતાં. એમના હિતને આડે આવતા વિકાસ અંગે તેઓ શંકાની નજરે જોતાં. પોતાનાં કામ માટે વારંવાર પ્રચાર-પ્રસાર કરવો અનિવાર્ય બની ગયો હતો. છળકપટ અને છેતરપિંડી સુધીની વ્યૂહરચનાઓ અસામાન્ય ન હતી. ઉદ્યોગસાહસોએ છેલ્લી ઘડી સુધી, કોઈ પણ નિર્ણયના ફેરબદલની શક્યતાનો સામનો કરવો પડતો હતો, જેથી એમના તે સમય સુધીના પ્રયત્નો અને રોકાણ નકામા થઈ જતાં હતાં.

તેના વિકાસના આ તબક્કામાં જીએસીએલે ત્યારની પ્રવર્તમાન લાક્ષણિક પરિસ્થિતિઓનો અનુભવ કર્યો હતો. વિકાસના આ ચરણમાં જીએસીએલનો અનુભવ તે સમયની પ્રવર્તમાન સ્થિતિઓમાં કરેલા સંઘર્ષનું ઉદાહરણ છે.

નવા સેલમાં અગાઉના ગ્રેડાઈટના સ્થાને મેટલ એનોડસનું આયોજન કરવામાં આવેલું હતું. તેના પરિણામે આઉટપુટના યુનિટે વીજ વપરાશ ઓછો થતો હતો. એક સ્પેનિશ કંપની પર્મલેક ઇલેક્ટ્રોડ્સ પૂરો પાડનાર વૈશ્વિકસ્તરની અગ્રણી વિક્રેતા કંપની હતી. કંપનીએ પ્રતિ યુનિટ વીજ વપરાશની જે ખાતરી આપી હતી તે બીજા સ્પર્ધકો કરતાં ૧૫૦ સહ્ય ઓછી હતી. જીએસીએલની ટેક્નિકલ ટીમે આનો અભ્યાસ કર્યો હતો અને તેઓ પ્રભાવિત થઈને પાછા ફર્યા હતા.

પરંતુ આ ઇલેક્ટ્રોડ્સને આયાત કરવાનું કામ સીધું ન હતું. તે વખતની પ્રવર્તમાન નીતિ અનુસાર એ જરૂરી હતું કે આયાત કરવામાં આવનાર ઇલેક્ટ્રોડ્સનાં પ્રદર્શનની તુલનામાં ભારતમાં કોઈ પણ વિકલ્પ ઉપલબ્ધ ન હોવો જોઈએ. ત્યારે એક સરકારી નીતિ એ પણ હતી કે ભારતે પોતે સૌથી વધુ વ્યવહારદક્ષ આધુનિક સાધનો બનાવવા જોઈએ. જ્યારે પણ ટેકનોલોજી અથવા સાધનોને આયાત કરવા માટે પરવાનગી આપવામાં આવતી હતી, ત્યારે વિદેશી માલ પૂરો પાડનાર વિક્રેતાએ ભારતીય બજારોના કદની પરવા કર્યા વિના ભારતના તબક્કાવાર ઉત્પાદન કાર્યક્રમ સાથે સંમત થવું પડતું હતું.

આ નીતિ દુર્લભ વિદેશી ચલણના સંરક્ષણ માટે અને ભારતમાં ટેકનોલોજી વિકાસને પ્રોત્સાહન મળે તે ધ્યાનમાં લઈને લેવામાં આવી હોઈ શકે, પરંતુ વાસ્તવમાં , તો દર વખતે શૂન્યમાંથી સર્જન કરવા જેવું હતું. આ નીતિએ ઘરેલુ ઉત્પાદકો માટે અનધિકૃત સંરક્ષણ પણ પૂરું પાડ્યું પછી ભલે ને દેખીતી રીતે તેઓએ વિદેશી માલની અવેજીમાં નીચા સ્તરનું ઉત્પાદન કર્યું હોય. મેટલ એનોડસના કિસ્સામાં, બે ભારતીય કંપનીઓએ એવો દાવો કર્યો હતો કે તેઓ આંતરરાષ્ટ્રીય ધોરણના માપદંડો અનુસાર એમનું નિર્માણ કામ ભારતમાં કરી રહ્યાં છે.

**બોક્સ ૨: કોસ્ટિક -કલોરિન વિદ્યુત વિશ્લેષણ ટેકનીક**

કલોર-આલ્કલી ઉદ્યોગ વિશ્વની સૌથી મોટી ઇલેક્ટ્રોકેમિકલ ટેકનોલોજીઓ પૈકીનો એક ઉદ્યોગ છે. તે ઊર્જા સઘન પ્રક્રિયા છે અને તે ઉદ્યોગ ઇલેક્ટ્રોલિટિક ઉદ્યોગોમાં વીજળી (લગભગ ૩ ટ્રિલિયન kWh ) નો બીજો સૌથી મોટો ગ્રાહક છે.

કલોરિનને સોડિયમ કલોરાઇડ ઘોળના વિદ્યુતવિરછેદન દ્વારા ઉત્પન્ન કરવામાં આવે છે, જેને “લવણજળ” (બ્રાઇન) કહેવાય છે. જ્યારે સોડિયમ કલોરાઇડને પાણીમાં ઓગાળવામાં આવે છે, ત્યારે તે સોડિયમ કેશન અને કલોરાઇડના આયન્સ રૂપે છૂટા પડે છે. કલોરાઇડ આયન્સ કલોરિન ગેસ બનાવવા માટે એનોડસમાં ઓક્સિડાઇઝ્ડ થાય છે અને હાઇડ્રોક્સિન અનાયન્સ અને હાઇડ્રોજન ગેસ બનાવવા માટે કેથોડમાં પાણીના પરમાણુઓ ઘટી જાય છે. ઘોળમાંના સોડિયમ આયન્સ અને કેથોડ પર બનેલ હાઇડ્રોક્સિલના આયન્સ સોડિયમ કલોરાઇડના વિશ્લેષણથી બનેલ સોડિયમ હાઇડ્રોક્સાઇડના ઘટકો છે.

ત્રણ પ્રકારના ઇલેક્ટ્રોલિટિક સેલ્સનો ઉપયોગ કરીને ઇલેક્ટ્રોલિટિકલી કલોરિન બનાવવામાં આવે છે. આ ટેકનોલોજીઓમાં મુખ્ય તફાવત એ પદ્ધતિને છે કે શુદ્ધ ઉત્પાદન માટે કલોરિન ગેસ અને સોડિયમ હાઇડ્રોક્સાઇડને એકબીજા સાથે મિશ્રિત થતાં અટકાવે છે, આ રીતે, ડાયાફાર્મ સેલ્સમાં, એનોડસ વિભાગમાંથી લવણજળ વિભાજક દ્વારા કેથોડ વિભાગમાં વહે છે, વિભાજક સામગ્રી એસ્બેસ્ટોસ અથવા પોલિમર-સંશોધિત એસ્બેસ્ટોસ સંયોજિત હોય છે જે ફેરામિનસ કેથોડ પર જમા થાય છે. મેમ્બ્રેન સેલમાં, આયન એક્સચેન્જ મેમ્બ્રેનને વિભાજક તરીકે ઉપયોગમાં લેવાય છે. મર્ક્યુરી સેલમાં કોઈ ડાયાફાર્મ અથવા મેમ્બ્રેન નથી હોતું, મર્ક્યુરી પોટે વિભાજક તરીકે કાર્ય કરે છે. તમામ ટેકનિકોમાં એનોડસ ટિટેનિયમ મેટલને મિશ્ર ઓક્સાઇડ્સના ઇલેક્ટ્રોકેટલીક (વિદ્યુત ચુંબકીય) નાં પરતથી આવરણ ચુકત કરેલું હોય છે.

બધા આધુનિક સેલ આ પરિમાણીય રીતે સ્થિર એનોડસનો ઉપયોગ કરે છે, જ્યારે અગાઉના સેલ કાર્બન-આધારિત એનોડસનો ઉપયોગ કરતા હતા. કેથોડ ખાસ કરીને ડાયાફાર્મ સેલ્સમાં સ્ટીલ, મેમ્બ્રેન સેલ્સમાં નિકલ અને મર્ક્યુરી સેલ્સમાં મર્ક્યુરી હોય છે.

**મર્ક્યુરી સેલ્સ :**

મર્ક્યુરી સેલ્સમાં સ્ટીલનું કોટેડ તળિયું હોય છે અને રબરથી આવરિત કરેલ બાજુઓ (સાઇડસ) સ્ટીલની હોય છે અને લવણજળનાં બોક્સ અને મર્ક્યુરી ફ્રીડ તેમજ નીકળતી વરાળ માટે અંતિમ બોક્સ, લવચીક રબર અથવા રબર-કોટેડ સ્ટીલ કવર સાથે બનાવવામાં આવેલ હોય છે. એડજસ્ટેબલ મેટલ એનોડસને ઉપરથી લટકાવવામાં આવે છે અને વિદ્યુત પ્રવાહનો વહેણ સ્ટીલના તળિયાથી પ્રવાહિત મર્ક્યુરી (કે જે સેલનું કેથોડ બનાવે છે) ની તરફ હોય છે. કલોરિન ગેસ ઉત્પન્ન કરવા માટે અંતિમ બોક્સમાંથી મેળવાયેલા લવણજળને એનોડમાં ઇલેક્ટ્રોલાઇઝ્ડ કરવામાં આવે છે, જે હવાડા (trough)ના ઉપરના ભાગમાંથી વહે છે અને પછી બહાર નીકળે છે. ડિકમ્પોઝરમાં સોડિયમ મિશ્રણ જે ગ્રેફાઇટ કણોથી ભરેલું હોય છે તે પાણી સાથે ભળતાં જ પ્રતિક્રિયા થાય છે અને કોસ્ટિક સોડા અને હાઇડ્રોજન ઉત્પન્ન થાય છે. હાઇડ્રોજન, જે પાણીની વરાળથી ભરેલા હોય છે, તે મર્ક્યુરીની વરાળની સાથે ઉપરથી બહાર નીકળે છે. કોસ્ટિક સોડા પછી ડિકમ્પોઝરમાંથી બહાર વહે છે. બિન-સક્રિય લવણજળ નિર્ગમ માર્ગથી બહાર નીકળી જાય છે. ડિકમ્પોઝરમાંથી મર્ક્યુરીને સેલમાં પાછું ઘડેલી દેવામાં આવે છે.

**ડાયાફાર્મ સેલ્સ:**

ડાયાફાર્મ સેલ એક લંબચોરસ ડબ્બો હોય છે જેમાં મેટલ એનોડસ હોય છે જેને નીચેથી તાંબાની પ્લેટથી આધાર આપવામાં આવે છે, જેમાં પોઝિટિવ વિદ્યુત પ્રવાહ વહે છે. કેથોડ તરીકે મેટલ સ્ક્રીન અથવા છિદ્રવાળી પંચ પ્લેટસ હોય છે જે લંબચોરસ ટાંકીના એક છેડાથી બીજા છેડાના અંત સાથે જોડાયેલ હોય છે. એસ્બેસ્ટોસ, જે સ્લરીના રૂપે વિખેરાઈ ગયું હોય છે તે વેક્યુમ થતાં કેથોડ પર જમા થાય છે અને ડાયાફાર્મનું રૂપ લે છે. સંતૃપ્ત લવણજળ એનોડ વિભાગમાં પ્રવેશ કરે છે અને વિદ્યુત વિરછેદન દરમિયાન એનોડસમાં બનેલ કલોરિન ગેસ, એનોડ વિભાગમાંથી બહાર નીકળે છે. સોડિયમ આયન્સ એનોડ વિભાગમાંથી ઘોળના પ્રવાહ દ્વારા અને વિદ્યુત પ્રવાહ દ્વારા (ઇલેક્ટ્રોમાઇગ્રેશન) કેથોડ વિભાગમાં લઈ જવામાં આવે છે, જ્યાં તેઓ પાણીના પરમાણુઓથી હાઇડ્રોજનની રચના દરમિયાન કેથોડમાં ઉત્પન્ન થતા હાઇડ્રોક્સિલ આયનો સાથે જોડાય છે. ડાયાફાર્મ હાઇડ્રોક્સિલ આયનોને પાછા ફરતાં રોકે છે, જે અન્યથા એનોડ વિભાગમાં કલોરિન સાથે પ્રતિક્રિયા કરી શકે છે.

**મેમ્બ્રેન સેલ્સ:**

આયન-એક્સચેન્જ મેમ્બ્રેન એનોડસ અને કેથોડ વિભાગને અલગ કરે છે. વિભાજક સામાન્ય રીતે બેફ્રિઅલોરોકાર્બોક્સિલિક અને પર્ફ્લુઓરોસલ્ફોનિક એસિડ આધારિત ફિલ્મની બનેલી બે-પડોવાળી મેમ્બ્રેન છે, જે એનોડ અને કેથોડ વચ્ચે દબાયેલ હોય છે. સંતૃપ્ત લવણજળ એનોડ વિભાગમાં ભરાય છે જ્યાંથી કલોરિન એનોડમાં છોડવામાં આવે છે અને સોડિયમ આયન કેથોડ વિભાગમાં સ્થળાંતર કરે છે. ડાયાફાર્મ સેલ્સથી વિપરીત, માત્ર સોડિયમ આયન અને થોડું પાણી મેમ્બ્રેન દ્વારા સ્થળાંતર કરે છે.

નિષ્ક્રિય સોડિયમ ક્લોરાઇડ અને અન્ય નિષ્ક્રિય આયન ઍનોલાઇટમાં પડી રહે છે. હાઇડ્રોજન ગેસ, પાણી સાથે સંતૃપ્ત થયા પછી, કેથોલાઇટ વિભાગમાંથી બહાર નીકળે છે. કેથોડ વિભાગમાંથી કોસ્ટિક સોડા ઉત્પાદનનો થોડો ભાગ પાછો ખેંચી લેવામાં આવે છે. બાકી કોસ્ટિકમિશ્રિત થઈ જાય છે અને કેથોડ વિભાગમાં પરત આવે છે.

**સેલ ટેકનોલોજીની તુલના**

માપદંડ	સેલના પ્રકારમાં મૂલ્ય		
	મર્ક્યુરી	ડાયાફાઈમ	મેમ્બ્રેન
ઓપરેટિંગ કરંટની ડેન્સિટી, kA/m <sup>2</sup>	૮.૦ - ૧૩.૦	૦.૯ - ૨.૬	૩.૦ - ૫.૦
સેલ વોલ્ટેજ, V	૩.૯ - ૪.૨	૨.૯ - ૩.૫	૩.૦ - ૩.૬
કોસ્ટિક સોડા, %	૫૦	૧૨	૩૩ - ૩૫
ઊર્જા ખર્ચ, kWh/t @ (કરંટ ની ડેન્સિટી, kA/ m <sup>2</sup> )	૩,૩૬૦ (૧૦)	૨,૭૨૦ (૧.૭)	૨,૬૦૫ (૫)

જીએસીએલ ટીમ આ વાસ્તવિકતાઓથી સારી રીતે પરિચિત હતી. શ્રીવાસ્તવ, જે ત્યાં સુધીમાં ટેક્નિકલ ડિરેક્ટર બની ગયા હતા તેઓ, આ જબરદસ્ત અવરોધોને પાર કરવા માટેના પ્રયત્નો કરવા લાગ્યા હતા. તેમની પાસે વી કે ગુલાટી જેવા ખૂબ સક્ષમ પ્રોજેક્ટ મેનેજર હતા. ૧૯૮૩ થી ૧૯૮૫ સુધી મેનેજિંગ ડિરેક્ટર, પી.વી. સ્વામીનાથન, આઈ. એ. એસ. અને ૧૯૯૦ સુધી તેમના અનુગામી પી કે દાસ, આઈ.એ.એસ., ના સમગ્ર માર્ગદર્શન હેઠળ ટીમ કામ કરતી હતી. બોર્ડે આ પ્રયત્નોને પૂરા દિલથી સમર્થન આપ્યું હતું.

જીએસીએલે ભારત સરકારની તેની જનેતા પેટ્રોલિયમ અને કેમિકલ્સ મંત્રાલય સાથે અને સરકારની મુખ્ય ટેક્નિકલ સંસ્થા, ટેકનિકલ વિકાસ (DGTD) ના ડિરેક્ટોરેટ જનરલ સાથે પોતાને અનુકૂળ કરવા માટે પ્રયત્નો કર્યા. ઘણા પ્રયત્નો કર્યા પછી તેને એક નાનો વિજય પ્રાપ્ત થયો. તેને પર્મલેક મેટલ એનોડસનાં ત્રણ સેટ આયાત કરવાની મંજૂરી એ શર્તે આપવામાં આવી હતી કે તેણે ભારતીય ઉત્પાદક પાસેથી સમાન નંબરનાં એનોડસને પણ સ્થાપિત કરવા પડશે. આ કામગીરીની સરખામણી આ જોગવાઈનું સ્પષ્ટકારણ હશે પરંતુ તેથી સંભવતઃ નિમ્ન શ્રેણીનાં સાધનના ઉપયોગનો ભાર વપરાશકર્તા પર પડતો હતો, જે શરૂઆતથી જ સ્વીકાર્ય ન હતો.

મેટલ એનોડસના નવ સેટસના ઓર્ડર આપ્યા સિવાય જીએસીએલ પાસે કોઈ વિકલ્પ નહોતો, પર્મલેકમાંથી અને બે ભારતીય કંપનીઓમાંથી - દરેકમાંથી ત્રણ ત્રણ. ભારતની જાહેરક્ષેત્રની એક કંપની, ભારત હેવી પ્લેટ અને વેસેલ્સ. તેની શરતો અને કામગીરીની

ગેરંટી સંતોષકારક ન હતી (જેનું હવે ભારત હેવી ઇલેક્ટ્રિકલ્સમાં વિલીનીકરણ થયું) એટલે મેટલ એનોડસ સેલ્સ સાથે નવા વિસ્તરણને શરૂ કરવાનો વિચાર છોડી દેવામાં આવ્યો.

પરંતુ લાંબા સમય માટે નહીં. સ્વીડિશ મેચ એબી ની ભારતીય પેટાકંપની, વિમકો લિમિટેડે ૬ નોરા સાથે મળીને ભારતમાં પર્મલેક ડિઝાઇનનાં મેટલ એનોડસ બનાવવા માટેના એકમની સ્થાપના કરી હતી. તેને સ્થાપિત કરવા માટે વિમકોને મોટા પાયે પ્રયત્નો અને પ્રચાર-પ્રસાર કરવો પડ્યો હતો. પરંતુ જીએસીએલ મેટલ એનોડસ સાથે આગળ વધવા માટે તૈયાર થઈ ત્યાં સુધીમાં, વિમકો એક ભારતીય માલ પૂરો પાડનાર વિકેતા તરીકે ઊભરી આવ્યું હતું. તેમણે શ્રીવાસ્તવને ખાતરી આપી કે તે પર્મલેક-ડિઝાઇનનાં મેટલ એનોડસનો ઉપયોગ કરવાના જીએસીએલના ઇચ્છિત હેતુને પૂરો કરી શકશે.

જીએસીએલે પૂછપરછ કરી તો વિમકોના કવોટેશન અર્થાત જણાવેલી રકમ બાકીનાં ભારતીય વિકેતાઓની સરખામણીમાં વધારે હતી, પરંતુ વિમકો એનોડસનાં કિસ્સામાં ફક્ત એક વર્ષના વિજ ખર્ચની કિંમતમાં બચત પ્રારંભિક ભાવના તફાવતથી વધારે હતી. જીએસીએલ અથવા વિમકો વચ્ચે કોઈ પણ હરીફ દ્વારા પાછળથી કોઈ પ્રતિનિધિત્વ તકરાર થાય તો તેની સામે રક્ષણ આપવા માટે, બોર્ડે તેના જૂના સલાહકાર ટીસીઈને મેટલ એનોડના પરિવર્તનના પ્રોજેક્ટની સંપૂર્ણ શક્યતાનો અભ્યાસ તૈયાર કરવા માટે સોંપ્યો. બે પ્રસ્તાવની સરખામણી એ આપેલ કામનો અભિન્ન ભાગ હતો.

ટીસીઈએ વિમકો એનોડસનો ઉપયોગ કરવાની ભલામણ કરી. આ અહેવાલના આધારે સરકારી મંજૂરી અને શાહુકારની મંજૂરીઓ આવી ગઈ. જીએસીએલને તેના પ્રથમ ગ્રાહક હોવાને કારણે વિમકો તરફથી ભાવમાં છૂટ મળી હતી. ઓગસ્ટ ૧૯૮૪ માં વિસ્તરણ યોજનાની અંતર્ગત તમામ ૩૦ સેલ્સમાં મેટલ એનોડસના બદલે ગ્રેફાઇટ એનોડસને બદલવાનું કામ પૂર્ણ થઈ ગયું હતું.

જીએસીએલ તેના સેલ હાઉસ - ૨ માં નવા એનોડસના પ્રદર્શનથી ખૂબ સંતુષ્ટ હતું. જૂના સેલ હાઉસના ૩૮ સેલ્સ હજુ પણ ગ્રેફાઇટ એનોડસનો ઉપયોગ કરે છે. આમાંથી અઢારને મેમ્બ્રેન સેલ્સમાં બદલવા માટેનો અભ્યાસ ચાલુ છે. જીએસીએલે બાકીના ૨૦ સેલ્સને મેટલ એનોડસમાં રૂપાંતરિત કરવાનો નિર્ણય કર્યો. આ કામ પણ ડિસેમ્બર ૧૯૮૬ સુધીમાં પૂરું થયું હતું. ત્યાર પછી જીએસીએલ દાવો કરી શક્યું કે તેણે લેટર ઓફ ઇન્ટેન્ટની તમામ શરતોનું અક્ષરશઃ સફળતાપૂર્વક પાલન કર્યું હતું.

પરંતુ તે જીએસીએલે પોતાના માટે નક્કી કરેલ વ્યાપક ટેકનોલોજી સુધારાના એજન્ડાનો માત્ર એક જ ભાગ હતો. તેની આગળ કરવાની યાદીમાંની આગામી બાબત નાણાં ધીરનારના આદેશથી મોકલેલા ફ્લેકર-કોન્સ્ટ્રેટર હતી. તકનીકી માલ આપનાર વિકેતા અને પરવાનગીઓ માટે અત્યાર સુધી રોજિંદી શોધમાંથી પસાર થયા પછી, જીએસીએલે યુએસ સ્થિત ઈર્મ (તેના માટે પ્રથમ) ને ઓર્ડર આપ્યો હતો. એક દિવસમાં ૮૦ ટનની ક્ષમતા ધરાવતા કોસ્ટિક સોડાના ઘટ્ટ પ્રવાહીનું એકમ (જેમાં ૫૦ અને ૩૦ ટનનાં બે

તબક્કાઓનો સમાવેશ થાય છે), ૧૯૮૭ ના અંત સુધીમાં સંપૂર્ણપણે કાર્યરત થઈ ગયું હતું. તેમાં રૂ. ૩.૬ કરોડનો ખર્ચ થયો, ઋણ અને પોતાના ભંડોળના રૂ.૧ ના ભાગે કરવામાં આવ્યો. નવા કારખાનામાં સ્થિરતા આવે તે દરમિયાન સામાન્ય વિદ્યો અને શરૂઆતની અડચણો જેવી કે કાંઈ ભાંગ-ટૂટ થવી, સાધનસામગ્રીમાં કોઈ ખામી આવી જવી વગેરેનો સામનો જીએસીએલે કર્યો, પરંતુ હવે આ ટેક્નિકલ ટીમ માલ પૂરો પાડનાર વિકેતાઓની સાથે રહીને તેમની સાથે સફળતાપૂર્વક વ્યવહાર કરવામાં પારંગત થઈ ગઈ હતી. આ કોઈ નજીવી સિદ્ધિ નહતી.

આ તબક્કે જીએસીએલની કોપીબુક પર પડેલ એક ડાઘાનો ઉદ્દેશ કરવો જરૂરી છે. કોસ્ટિક સોડા પ્રિલ માટે આશરે એક ટન ઈઠ ૩૫ ના પ્રીમિયમથી આકર્ષિત થઈને જીએસીએલે માત્ર શક્યતાઓની તપાસ જ નહતી કરી પરંતુ વાસ્તવમાં ઉત્પાદન માટે કારખાનામાં રોકાણ પણ કર્યું હતું. આને ફ્લેકિંગ એકમ સાથે સંકલિત કરવામાં આવ્યું હતું. ૧૯૯૫ ના અંત સુધીમાં આ કારખાનું ચાલુ થઈ ગયું હતું. પરંતુ દુર્ભાગ્યે, તે ક્યારેય સારી રીતે નિર્વિદ્યન રૂપે કામગીરી કરી શક્યું નહીં, વારંવાર ચોક્કિંગ થઈ જવાની એ એકમની મુખ્ય સમસ્યા હતી. હંમેશાની જેમ, જીએસીએલે આ સમસ્યાને સુધારવામાં માલ પૂરો પાડનાર વિકેતાની પૂરેપૂરી સહાયતા લઈને લગભગ બે વર્ષ સુધી સતત પ્રયત્નો કર્યા હતા. આ દરમિયાન, પ્રિલનાં પ્રીમિયમમાં નોંધપાત્ર ઘટાડો થયો હતો. આખરે, જીએસીએલે ફ્લેક્સ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવાનું પસંદ કર્યું અને ફ્લેકિંગ માટે વધુ જગ્યા પૂરી પાડવા માટે પ્રીલિંગ માટે વધારાની જોગવાઈ કરવામાં આવી હતી તેને દૂર કરવામાં આવી.

### ટેકનોલોજી માટે સંઘર્ષ ચાલુ - સેલ હાઉસ-૧ માં મેમ્બ્રેન સેલ્સ:

મર્ક્યુરી સેલ્સના ઉપયોગના કારણે જે પર્યાવરણીય સંકટ ઊભું થયું હતું અને નોંધપાત્ર રૂપે જે વીજ વપરાશ થતો હતો તેને જોતાં જીએસીએલ તેને મેમ્બ્રેન સેલ્સમાં બદલવા માટે સંપૂર્ણપણે સંમત થયું હતું. સરકાર પાસેથી મંજૂરી મેળવવાની મુશ્કેલીઓની કલ્પના કરીને તે નિર્ણય ૧૯૮૨ સુધી મોઝૂક રાખવો પડ્યો હતો. કેમકે તે સમયે પ્રવર્તમાન મંતવ્ય એવું હતું કે તે ટેકનોલોજીની હજુ સુધી ગુણવત્તા સિદ્ધ થઈ ન હતી અને તેમાં સુધારાની જરૂર હતી. સેલ હાઉસ ૨ માં મર્ક્યુરી સેલ્સની સ્થાપનાની સાથે જીએસીએલ ખંતપૂર્વક આગળ વધ્યું હોવા છતાં, તેને માટે મેમ્બ્રેન ટેકનોલોજીની પ્રાપ્તિ ઘણી અગત્યની રહી હતી. તેણે પ્રવર્તમાન કારખાનાઓ અને વિશ્વની અન્યત્ર નવી પ્રગતિઓ તેમજ સંબંધિત માહિતીના સંગ્રહના સતત અભ્યાસનું સ્વરૂપ લીધું.

૧૯૮૫ ના મધ્ય સુધીમાં, કંપનીના મેનેજિંગ ડિરેક્ટર પી વી સ્વામીનાથને મેમ્બ્રેન ટેકનોલોજીમાં બદલવા માટે આંતરિક રિપોર્ટના આધારે નિર્ણય લીધો હતો કે સેલ હાઉસ ૧ માંના ૧૮ એટલે ૩૮ સેલ્સમાંથી લગભગ અડધા સેલ્સ મેમ્બ્રેન સેલ્સમાં રૂપાંતરિત થવા જોઈએ. આ એક ખૂબ જ રૂઢિચુસ્ત અભિગમ હતો, જેનો હેતુ નવી ટેકનોલોજીની અજમાઈશના જોખમને ઘટાડવાનો અને તે જ સમયે આવશ્યક રોકાણને રોકી રાખવાનો હતો. સ્વામીનાથન પોતાની ટેક્નિકલ ટીમ સાથે આઈડીબીઆઈને સમજાવવા અને પાકી ખાતરી કરાવવા નાણા ધીરનાર સંઘના નેતાને મળ્યા. લાંબી અને ગૂંચવાડાવાળી પ્રક્રિયા વચ્ચે પ્રોજેક્ટ મેળવવાનું તે ફક્ત પહેલું પગલું હતું.

જીએસીએલે આ પરિવર્તન માટે ટૂંક સમયમાં માલ પૂરો પાડનાર વિકેતાની પૂછપરછ શરૂ કરી દીધી. સ્વામીનાથન પછી મેનેજિંગ ડિરેક્ટર તરીકે આવનાર પી.કે. દાસ અને શ્રીવાસ્તવે વિગતો પૂરી પાડવા માટે સંભવિત ટેકનોલોજી વિકેતાઓની મુલાકાત લીધી હતી. આ મુલાકાતથી સમજાયું કે સેલ નં. ૧ ના માત્ર અડધા ભાગ ને મેમ્બ્રેન સેલમાં રૂપાંતરિત કરવાનો અભિગમ સીમિત જગ્યાની અંદર જ બે ભિન્ન પ્રક્રિયાઓની વ્યવસ્થા કરવામાં કામકાજથી જોડાયેલ ખૂબ જ મોટી સમસ્યાઓ પેદા કરશે. એટલું જ નહીં બલ્કે એની સાથે લીકેજ અને અક્સ્માતોનું જોખમ પણ હતું. ત્યારબાદ દાસે ગણતરીપૂર્વકનું જોખમ લીધું અને એક જ સમયે તમામ ૩૮ સેલ્સને મેમ્બ્રેન ટેકનોલોજીમાં ફેરવવાનું નક્કી કર્યું.

તેને કોઈ પણ સંજોગોમાં લેવાયેલ એક મોટો નિર્ણય માની શકાય. સામાન્ય રીતે જોતાં, ત્યારે ઉદ્યોગસાહસો પર જે ઔદ્યોગિક નીતિઓ લાદવામાં આવતી હતી, વિદેશી ટેકનોલોજી વિશે ઊંડી શંકાની જે વ્યાપકતા હતી અને જીએસીએલની માલિકીનું જે રૂપ હતું, તેને જોતાં આ નિર્ણયને ક્રાંતિકારી કહી શકાય. અત્યાર સુધીના જીએસીએલના ૧૩ વર્ષના અસ્તિત્વમાં આને સૌથી મહત્વપૂર્ણ નિર્ણય માનવામાં આવે છે.

જીએસીએલના સંભવિત વિશ્લેષણ માટે જરૂરી હતું કે વધતા ઉત્પાદનથી થતી વધારાની આવક અને કામગીરીના ખર્ચમાં થતી બચત (મોટેભાગે વીજ વપરાશમાં ઘટાડાને

કારણે) માત્ર નવા સેલ્સ અને એસેસરીઝના રોકાણને જ નહીં, બલ્કે મેમ્બ્રેન્સ અને એનોડસ ફરીથી કોર્ટીંગ માટે અથવા તેને અને અન્ય જરૂરી ભાગોને બદલવા માટે પૂરતી હોય, અને તે પણ નિશ્ચિત પે-બેક સમયમાં.

આ બધું વીજ દર અને એના ઉપયોગ, વિસ્તેષણ દરમિયાન એમાં થયેલ પરિવર્તનો, મેમ્બ્રેનની કાર્યક્ષમતાની ખાતરી તથા મેમ્બ્રેન તથા સેલ આપૂર્તિ અને તેના જીવન સંબંધી અમુક પરંપરાગત ધારણાઓ પર આધારિત હતું.

જીએસીએલને જાણવા મળ્યું કે અમેરિકાના ડચુંપોન્ટ અને જાપાનના અસાહી ગ્લાસ, મેમ્બ્રેન માલ પૂરો પાડનાર બે વિક્રેતાઓ, સામાન્ય રીતે બે વર્ષની ગેરંટી આપે છે. તેની ટેક્નિકલ ટીમે પોતાની ગણતરી એમને બતાવતા આ કંપનીઓને આ વાત પર સહમત કર્યા હતા કે આ પ્રકારની ગેરંટી ભારતમાં કામ કરશે નહીં. જો આ માલ પૂરો પાડનાર વિક્રેતા ભારતમાં કારોબાર વિકસાવવા ઈચ્છતા હોય તો, તેમણે સેલના વિક્રેતાઓ સાથે ત્રણ વર્ષની સળંગ ગેરંટી આપવાની રહશે. આ કંપનીઓ દ્વારા આ પ્રકારનો ફેરફાર પહેલી વાર સ્વીકૃત કરવામાં આવ્યો હતો.

ઉદદે, અસાહી ગ્લાસ અને આઈસીઆઈ નામાંકિત કરેલ સૂચિબદ્ધ ત્રણ માલ પૂરો પાડનાર વિક્રેતા હતા. ઉદદેએ તે સમયે નોર્વેની એક ફર્મને એક દિવસમાં ૩૦ ટનની ક્ષમતા ધરાવતા એક મેમ્બ્રેન સેલ પ્લાન્ટ પૂરો પાડ્યો હતો જે એટલો નાનો હતો કે તે એક પાયલોટ પ્લાન્ટ જ ગણાય. પરંતુ તેણે ત્યારે પ્રચલિત બે ખંડવાળી મોનોપોલર સેલ ટેકનોલોજીથી વિરુદ્ધ એક બાય-પોલર ત્રણ ખંડ વાળી સેલ ડિઝાઇન શોધી અને વિકસાવી હતી, જેને બે અન્ય માલ પૂરો પાડનાર વિક્રેતાઓ આપવા માટે તૈયાર હતાં. જીએસીએલની ટેક્નિકલ ટીમે આ એકમનો સારી રીતે સંપૂર્ણ અભ્યાસ કર્યો. તેઓને લાગ્યું કે મોટા કદના સેલથી નોંધપાત્ર લાભ દેખાય છે. જેમાં લીકેજ અને તેના કારણે થતાં નુકસાનની શક્યતા ઓછી થાય છે, સકારાત્મક દબાણમાં કામ કરવાને લીધે ઊર્જામાં બચત થાય છે, વિસ્ફોટની શક્યતાઓ ઓછી થાય છે અને તેની સાથે કામ કરવાની સરળતા વધી જાય છે. તેઓ નિષ્કર્ષ પર પહોંચ્યા કે આ લાભ અન્ય માલ પૂરો પાડનાર વિક્રેતાઓના લાંબા અનુભવ અને ગ્રાહકોની તેમની લાંબી સૂચિની તુલનામાં વધારે હતો. ઉદદે ફરીથી જીએસીએલની પસંદગીનો માલ પૂરો પાડનાર વિક્રેતા બન્યા હતા.

તે સમયની પ્રચલિત નીતિ અનુસાર મૂડી સાધનોની આયાત કરવાની ઈચ્છા રાખનારે તેમની આવશ્યકતાઓને પ્રકાશિત કરવી જરૂરી હતી, જેથી સંભવિત માલ પૂરો પાડનાર ભારતીય વિક્રેતા પોતાનો પ્રસ્તાવ રજૂ કરી શકે. જીએસીએલે યથાસમયે પોતાના ઈરાદાને પ્રકાશિત કર્યો. જે કંપનીએ પહેલા મેટલ એનોડની પુષ્ટિકરવા માટે પ્રયત્ન કર્યો હતો અને નિષ્ફળ ગઈ હતી, તેનું હવે દક્ષિણમાં જાપાનની ટેકનોલોજી પર આધારિત ૩૦-ટનની ક્ષમતા ધરાવતું પ્રાયોગિક મેમ્બ્રેન સેલનું કારખાનું હતું. એણે એવો દાવો કર્યો હતો કે તે જીએસીએલની જરૂરિયાતો પૂરી કરી શકવા માટે સમર્થ છે. તેના અગાઉના અનુભવના આધારે, જીએસીએલ તેની આ માગણીથી સાવચેત હતું. આ પ્રયાસને રોકવા માટે તેણે કેપિટલ ગુડસના નિયંત્રક સાથે સખત અને લાંબા સમય સુધી વાતચીત કરીને તેમને

પોતાના પક્ષમાં લેવા માટેનો પ્રયત્ન કર્યો હતો. આ વાત-ચીતની તીવ્રતા એટલી હતી કે જીએસીએલને એવો દાવો કરવો પડ્યો હતો કે જો આ સ્રોતનો ઉપયોગ કરવાની ફરજ પાડવામાં આવશે તો તે આ પ્રોજેક્ટને જ સંપૂર્ણપણે પડતો મુકશે. જીએસીએલની આ ઘમઝી અને તેના કેસની સંપૂર્ણ ગુણવત્તા અસરકારક પુરવાર થઈ હતી અને તેને ઉદદેને પોતાના સ્રોત તરીકે પસંદ કરવા દેવામાં આવ્યો હતો.

ઉદદેનો ઉપલો હાથ હોવા છતાં વાટાઘાટોમાં જીએસીએલની સ્થિતિ અદેખાઈ આવે તેવી હતી. આ ઓર્ડર ઉદદે માટે પ્રતિષ્ઠાનો હતો, કેમકે આ ઓર્ડર તેને માલ પૂરો પાડનારા પ્રતિસ્પર્ધીઓમાં અગ્રણી શ્રેણીમાં લાવતો હતો. સપ્ટેમ્બર ૧૯૮૭ માં જીએસીએલે આ જ્ઞાનનો ઉપયોગ પોતાના માટે એક ખૂબ સાનુકૂળ સોદો કરવા માટે કર્યો હતો, જેમાં ભારતના આગામી મોટા ઓર્ડરોમાં કમિશન પણ સામેલ હતું. કોન્ટ્રેક્ટમાં એમ પણ જણાવ્યું હતું કે પ્રતિ દિવસ ૨૦૦ ટનની રેટેડ ક્ષમતા વર્તમાન ઘનતાને વ્યવસ્થિત કરીને દરરોજ ૨૪૦ ટન થઈ શકે છે. પ્રોજેક્ટ પૂર્ણ થયા બાદ તુરત જ જીએસીએલ માટે આ ખૂબ ઉપયોગી બન્યું હતું.

પ્રવર્તમાન નિયમનકારી માળખામાં ટેકનોલોજી અને તેનાં સાધનોની આયાતને વિદેશી સહયોગ માનવામાં આવતું હતું અને તેના માટે અલગ મંજૂરીની જરૂર રહેતી હતી. આના લીધે જીએસીએલની પસંદગી પ્રક્રિયા પર શંકા કરતા અનપેક્ષિત પ્રતિકાર કોઈ બીજા દ્વારા નહિ બલ્કે તેના જ જનેતા કેમિકલ્સ મંત્રાલયના સચિવ શ્રી દ્વારા કરવામાં આવ્યો હતો. મંત્રાલયના વરિષ્ઠ અધિકારીઓએ દરેક પ્રકારની માહિતી પૂરી પાડવાની માગણી કરી હતી.

ટેકનોલોજી પૂરી પાડનાર વિક્રેતાઓ સાથેની ગોપનીયતાની સમજૂતીને અનુસરવાની સાથે-સાથે, જીએસીએલે માગણીને પૂરી પાડવાની કવાયત ચાલુ કરી દીધી. તાજેતરના ભૂતકાળનો તેનો અનુભવ કામમાં આવ્યો અને જીએસીએલે જરૂરી પરવાનગી મેળવી લીધી. તે સમયના કંપનીના ચેરમેન એચ.આર.પાટણકર રાજ્યના મુખ્ય સચિવ પણ હતા. આ સારું પરિણામ પ્રાપ્ત કરવા માટે તેમને તેમની ઉલ્લેખનીય કુશળતા, વરિષ્ઠતા અને સંમતિ પેદા કરનાર શક્તિનો ઉપયોગ કરવો પડ્યો હતો. તેણે એએમએએ ડીજીટીડીને લખ્યું હતું કે ટેકનોલોજી હજી સંપૂર્ણપણે વિકસિત નથી થઈ અને તેથી તે ભારત માટે અનુકૂળ નથી. જોકે, જીએસીએલે આ વાંધાનો પ્રભાવશાળી રૂપે વિરોધ કર્યો હતો.

૧૯૮૦ ના દાયકામાં સૌથી વધુ ન્યાયપૂર્ણ અને કાયદેસરની પ્રવૃત્તિઓ માટે આવશ્યક પરવાનગીઓ મેળવવાની પ્રક્રિયા એક હર્ડલ રેસ કે વિઘ્ન દોડ કરતાં કાંઈ ઓછી નહતી. મંજૂરી પ્રાપ્ત કરવાવાળાઓ એ તમામ મંજૂરીઓના અંતિમ મુકામ સુધી પહોંચવા માટે એક વિઘ્ન પછી બીજા વિઘ્નને પાર કરવાનું રહેતું હતું. જીએસીએલ મેમ્બ્રેન સેલ પ્રોજેક્ટ બીજી પરવાનગી હવે ધિરાણ એજન્સીઓ પાસેથી લેવા માટે વાટાઘાટો કરવાની હતી.

તમામ ઠરાવો અને વ્યાજ અને મૂળ રકમની સમયસર ચુકવણીના નિષ્કલંક રેકોર્ડને જોતાં જીએસીએલને શ્રેષ્ઠ ક્રેડિટ રેટિંગ પ્રાપ્ત કરવાની અપેક્ષા હોવી સ્વાભાવિક હતી. તેને માટે

આ છેલ્લા વિઠ્ઠને પાર કરવું માત્ર અન્ય ઓપચારિકતા જેટલું જ હોવું જોઈતું હતું. પણ સ્થિતિ એવી ન હતી. આ તબક્કે, જીએસીએલને આ પરિસ્થિતિ સંભાળવા માટે તેના તમામ સંસાધનો એકઠાં કરવાં પડ્યાં હતાં. તેના પ્રોજેક્ટ મેનેજર ગુલાટીને હકીકતો અને વિશ્લેષણને આધારે તેમજ પોતાની વિચારવાની ક્ષમતા પર આધાર રાખીને પોતાની વાતને સમજાવવા માટે તમામ પ્રસ્તુતિ કૌશલની જરૂર પડી હતી.

જોકે આઈડીબીઆઈ ધિરાણ ધીરનાર સંઘનું નેતૃત્વ કરતું હતું, તેમ છતાં (પ્રથમવાર મોટી માત્રામાં આપેલ ભંડોળ અને તેના પ્રકારથી બેન્કરો પણ અજાણ હતા) આઈસીઆઈસીઆઈ (ICICI) મુખ્ય ધિરાણકર્તા હતી એટલે એને પણ સહમત કરવું જરૂરી હતું, ઈન્ટરનેશનલ ફાઈનાન્સ કોર્પોરેશન પણ આમાં સામેલ હતું, (જે વર્લ્ડ બેન્કનો જ એક હિસ્સો હતું) કારણ કે ઘટક અંતર્ગત વિદેશી ચલણના નાણાં પણ ધીર્યાં હતાં. ત્યાંથી જ પહેલી સમસ્યા ઊભી થઈ. જીએસીએલ સાથે આઈએફસીએ સમય ગાવ્યો હતો અને દરખાસ્તનો સારી રીતે અભ્યાસ કર્યો હતો. તેને ટેકનોલોજી અથવા વિક્રેતાઓની પસંદગી સાથે કોઈ સમસ્યા નહોતી, પરંતુ તેના મુખ્ય પ્રતિનિધિએ આઈડીબીઆઈને પ્રસ્તાવિત ક્ષમતા વિશે અંદરખાને પોતાની શંકાઓ વ્યક્ત કરી હતી. એટલે આઈડીબીઆઈ એક મૂંઝવણમાં પડ્યું. એક તરફ જીએસીએલ સાથેના સારા સંબંધો, જીએસીએલના વરિષ્ઠ મેનેજમેન્ટ દ્વારા પ્રોજેક્ટને સમર્પિત કરવામાં આવેલા ધ્યાનથી વધુ મજબૂત બન્યા હતા, તે નાણાંકીય વર્ષ પૂરું થતાં પહેલાં બને ત્યાં સુધી માર્ચ ૧૯૮૮ માં જ પ્રોજેક્ટ પૂરો કરવા માંગતા હતાં. બીજી બાજુ, તે જરૂરી વિદેશી મુદ્દા માટે આઈએફસીએ પર આધારિત હોઈ આઈએફસીની શંકાઓને અવગણી શકે તેમ નહતું.

આઈએફસીને ખબર હતી કે જીએસીએલ બજાર માટે પર્યાપ્ત માત્રામાં કોસ્ટિક મળતું રહે તે માટે નીચા ભાવે ક્લોરિન વેચતું હતું. આઈએફસીને લાગ્યું કે વધુ સારા ભાવોને પ્રાપ્ત કરવા માટે ઉત્પાદનમાં ઘટાડાના વિકલ્પને પ્રાધાન્ય આપવું ઠીક ગણાશે. તેણે નિષ્કર્ષ કાઢ્યું કે બંને સેલ હાઉસમાંથી કોસ્ટિકની વધારેમાં વધારે ટૅનિક ક્ષમતા લગભગ ૨૦૦-૨૨૦ ટન હોવી જોઈએ. એટલે ૩૧૫ ટન માટેનું સૂચિત વિસ્તરણ અનધિકૃત માનવામાં આવ્યું હતું. આઈડીબીઆઈએ આ સલાહને અનુસરી અને જીએસીએલને પોતાની ભલામણો જણાવી કે તે આઈએફસીની ભલામણને ધ્યામાં રાખીને પોતાની પ્રસ્તાવિત સીમા સ્તરને ઓછી કરીને તેની અડધી એટલે ૨૦૦ ટનની ક્ષમતા રાખે. તેણે આઈએફસીના પ્રતિનિધિને મળવાની પણ ભલામણ કરી હતી.

આ એક સૌથી વધુ મૈત્રીપૂર્ણ અને ખુદી બેઠક હતી. તેમના પ્રતિનિધિ ચર્ચા માટે સારી તૈયારી કરીને ગયા હતા જેઓએ પોતાના કામકાજની ચર્ચા ગુલાટી સાથે કરી. ગુલાટીએ આઈએફસીના ક્લોરિન બજારના વિશ્લેષણમાં અમુક મુદ્દાઓ, જેમ કે આઈપીસીએલને ક્લોરિન પુરવઠાના ગતિશીલ ઘટકની તરફ નિર્દેશ કર્યો જેને કાઢી નાખવામાં આવ્યો હતો. એનું પરિણામ એ આવ્યું કે આઈએફસીએ જીએસીએલની મૂળ યોજનાઓ સ્વીકારી, પરંતુ તેણે પ્રોજેક્ટના સીધા સીધા ધિરાણકર્તાની જગ્યાએ આઈડીબીઆઈને વિદેશી વિનિમયની જોગવાઈ સુધી પોતાની ભૂમિકા મર્યાદિત કરી. તેનો મતલબ એ થયો કે તેની

સાથે સંકળાયેલ જોખમ આઈડીબીઆઈએ ધિરાણકર્તા સંઘના માથે હતો.

ત્યારબાદ આઈડીબીઆઈએ પ્રસ્તાવ મૂક્યો કે જીએસીએલે પ્રતિ દિવસ ૨૦૦ ટનની પ્રસ્તાવિત ક્ષમતાની જગ્યાએ મેમ્બ્રેન સેલ્સની ક્ષમતા પ્રતિ દિવસ ૧૨૫ ટન સીમિત કરવી જોઈએ. જીએસીએલે સૂચવ્યું છે કે આ સૂચન સ્વીકારવાનો અર્થ એ છે કે આપું કરવાથી ફરી ઈન્કવાયરી (પૂછપરછ) ની મંજૂરી મેળવવાની સંપૂર્ણ કવાયત નવી રીતે શરૂ કરવી પડશે, કારણ કે જાહેર ક્ષેત્રની સંસ્થા તરીકે જીએસીએલ પ્રોજેક્ટનાં પરિમાણોમાં મોટા ફેરફારોના કિસ્સામાં નિયમ મુજબ બંધાયેલ હતી. તેનાથી માત્ર મૂડીરોકાણ પર જ નહીં બલકે પ્રોજેક્ટના પ્રદર્શન ને દેખાડનાર અન્ય સૂચકાંકો જેમ કે રોકડ પ્રવાહ અને વળતર પ્રાપ્તિ સમય પર પણ તેનો પ્રભાવ પડશે. આ બધી બાબતો સંબંધિત હિતો પર ખોટો પ્રભાવ નાખશે.

જીએસીએલે ૧૦૦ ટન અને ૨૦૦ ટન વચ્ચેના વિવિધ પરિમાણોમાં ૨૫ ટનના અંતરાલ પર પ્રોજેક્ટ પરિમાણોનું સિમ્યુલેશન હાથ ધર્યું હતું. તે એ બતાવવામાં સફળ રહ્યાં હતાં કે તેની સર્વોચ્ચ ક્ષમતા ખરેખર ૨૦૦ ટનની છે. તેણે પ્રસ્તાવ મૂક્યો હતો કે બજારોની અપેક્ષા કરતાં ઓછા વિકાસના કિસ્સામાં મર્યાદા સેલની સાથે સેલ હાઉસની ક્ષમતાના ઉપયોગને લવચીક બનાવી શકાશે. ઉત્પાદનમાં નીચી કિંમતનો વધારાનો ફાયદો એ હતો કે જીએસીએલ તેની વધુ મોંઘી સુવિધાના ઉપયોગને અટકાવી શકશે. આઈડીબીઆઈ આ તર્કથી એટલું પ્રભાવિત થયું કે તેના એક્ઝિક્યુટિવ ડિરેક્ટરે રવિવારના રોજ તે મંજૂરીને લેખિત રૂપ આપવા માટે તેની ઓફિસ ખુદી રાખી હતી.

આ દરમિયાન, કોસ્ટિક ઈન્ડસ્ટ્રીમાં ખોટા હિતો ધરાવતા કોઈ સભ્યે આઈસીઆઈસીઆઈને કેટલીક ખોટી માહિતી આપી હતી કે વિશ્લેષણ મુજબ મેમ્બ્રેન સેલ્સ માટે ચુકવણીનો સમયગાળો ૨૦ વર્ષથી વધુ હતો. આઈસીઆઈસીઆઈએ આંતરિક પ્રસાર માટે આ તારણોનો સમાવેશ કરીને નોંધ તૈયાર કરી. તેણે આઈડીબીઆઈને પણ ગુસ્સા ધોરણે આ નોંધ બતાવી. બદલામાં, આઈડીબીઆઈએ અત્યંત ગુસ્સાની શરતો પર ગુલાટીને આ વાત બતાવી હતી. ત્યારબાદ સમસ્યા એ થઈ હતી કે સમગ્ર પ્રોજેક્ટ પર નાણાં ધીરનાર સંઘના અગ્રણી સદસ્ય, આઈસીઆઈસીઆઈના અભિપ્રાયને જરૂરી એ હમિયત આપીને ફરી કામ કરવું પડ્યું, કેમકે તેની મંજૂરી અને ભાગીદારી વધુ પ્રગતિ માટે આવશ્યક હતી.

ગુલાટી આ કેસને જોનાર આઈસીઆઈસીઆઈના મેનેજરને સારી રીતે જાણતા હતા. તેમણે પોતાના વ્યક્તિગત સંબંધને જોખમમાં મૂકીને ધિરાણકર્તા સંઘની બેઠકના એક દિવસ પહેલા મેનેજરને બોલાવ્યા. ખોટી માહિતીને રદબાતલ કરવા અને તેના સ્થાને યોગ્ય માહિતી આપવા માટે તેઓ આ મિટિંગમાં સારી તૈયારી સાથે ગયા હતા. આઈસીઆઈસીઆઈના મેનેજર પોતે પણ આ વિશ્લેષણ બતાવવા માટે તૈયાર હતા. આનાથી તેમને જીએસીએલના કેસની કાયદેસરતાની ખાતરી થઈ. પરંતુ ટૂંકા સમયગાળાને કારણે આંતરિક પ્રસાર કરવામાં આવેલ નોંધને પાછી ખેંચી શકાઈ નહીં. તેના બદલે, તેઓએ બીજા દિવસે આ બેઠકમાં હાજર નર હેવાની તેમજ

આઈસીઆઈસીઆઈને આ વિશે ન જણાવવાની સંમતિ આપી જેથી તેઓ બીજા કોઈને અવેજીમાં ન મોકલી દે.

જ્યારે આઈડીબીઆઈના એક્ઝિક્યુટિવ ડિરેક્ટરને આ ફેરફાર વિશે કહેવામાં આવ્યું ત્યારે તેમને શંકા થઈ હતી કે આ મુદ્દો ખરેખર પસાર થશે કે નહીં. તેમણે ગુલાટીને બેઠક ખંડના દરવાજા પાસે બેસવા કહ્યું કે જેથી આઈસીઆઈસીઆઈનો કોઈ પણ પ્રતિનિધિ બેઠકમાં આવી ન શકે. ગુલાટી રાજીખુશીથી આ કામ કરવા માટે તૈયાર હતા અને તે બેઠકમાં પ્રોજેક્ટને યોગ્ય રીતે મંજૂરી આપવામાં આવી હતી.

આ સમગ્ર કવાયતમાં ચેરમેન અને મેનેજિંગ ડિરેક્ટર સહિત જીએસીએલના સમગ્ર વરિષ્ઠ મેનેજમેન્ટને ભારે ચિંતાની પળોમાંથી પસાર થવું પડ્યું હતું. ગુલાટી હંમેશાં પીઠબળ બનીને ઊભા હતા અને બેન્કિંગ કોન્ઝોર્ટિયમના તમામ અગ્રણી સદસ્યોને જીએસીએલના વડામથકથી દૂર રાખ્યા હતા. તેઓ દૈનિક રૂપે પોતાની ટીમના સંપર્કમાં હતા. તે સમયે આ કોઈનાની ઉપલબ્ધિ ન હતી કેમકે ત્યારે ભારતમાં આ લાંબી વાતચીત માટે ફોન એક વૈભવની વસ્તુ હતી અને ફેક્સની તો માત્ર શરૂઆત જ થઈ હતી. ત્વરિતે અને અવિરત જોડાણ દરેક વ્યક્તિને પોહોંચે છે તે યુગમાં તે સમયમાં હાથ ધરવામાં આવેલા પ્રયત્નોની કલ્પના કરવી મુશ્કેલ છે.

એવી રીતે આ એક સ્વપ્નશીલ પ્રોજેક્ટ ભારતની નાની પબ્લિક સેક્ટર કંપનીઓના ઇતિહાસમાં અદ્વિતીય હતો, તેને તમામ જરૂરી મંજૂરીઓ મળી હતી. મેનેજમેન્ટ તેને ઝડપથી પૂર્ણ કરવા આતુર હતી અને મંજૂરી મેળવવામાં વિલંબ થયો હોવા છતાં મૂળ નક્કી કરેલા સમય મુજબ તેને પ્રારંભ કરવા માટેની લક્ષ્ય તારીખ માર્ચ ૧૯૮૯ નક્કી હતી. વિગતવાર એન્જિનિયરિંગ કરવા માટે બોમ્બેમાં ઓફિસ સ્થાપવા સંમતિ આપતાની સાથે ઉદ્દેશ્યે ત્વરિત ગતિમાં નવું શેડ્યુલ તૈયાર કરવામાં સહાય કરી હતી.

તેના અમલ માટે અન્ય એક અભૂતપૂર્વ પગલાની જરૂર હતી. જીએસીએલ બોર્ડ ઝડપી અમલીકરણ માટે નક્કી કરેલ સમયનું પાલન કરવા માટે ખૂબ જ આતુર હતું. ટૂંકમાં કહીએ તો, જમીની માર્ગો દ્વારા યુરોપમાંથી શિપિંગ ઘટકોને લાવવા માટે જરૂરી સમય ઘટાડવા, તેઓ એ વાયુમાર્ગે અત્યંત જરૂરી માલ લાવવાનો નિર્ણય કર્યો. વિદેશથી આવનાર માલ માત્ર છ દિવસમાં વિવિધ એરલાઇન્સનાં ૪૬ વિમાનો દ્વારા બોમ્બે એરપોર્ટ સુધી પહોંચ્યો હતો. મેનેજિંગ ડિરેક્ટરે બોમ્બે કસ્ટમ્સ સાથે તેમના પ્રભાવનો કુશળ રૂપે ઉપયોગ કરીને તેને ઝડપથી ત્યાંથી કઢાવવાનો પ્રયત્ન કર્યો હતો. આમ માર્ચ, ૧૯૮૯ સુધીમાં જ પ્રોજેક્ટ નક્કી કરેલ સમયાવધિમાં પૂરો થઈ ગયો હતો. ઉદ્દેશ્યે સામાન્ય મુશ્કેલીઓને શોધી પોતે જ પહેલ કરીને પુનઃ એન્જિનિયરિંગ કરીને જરૂરી સુધારા કર્યા હતા.

દરરોજ ૨૦૦ ટન દીઠેટ હોવા છતાં, નવા પ્લાન્ટને તેની હાલની ઘનતામાં વધારો કરીને ૨૪૦ ટન પર ચલાવી શકાયો હતો. જીએસીએલનો હંમેશાથી આ જ હેતુ હતો. અંશતઃ ઊંચા ઉત્પાદનને લીધે અને આંશિક રીતે વીજ ખર્ચમાં સતત વધારો થવાને કારણે, જીએસીએલે માત્ર ત્રણ વર્ષમાં આ પ્રોજેક્ટના વધારાના રોકાણને પાછું મેળવ્યું હતું જ્યારે, મંજૂર થયેલ પ્રોજેક્ટનો લક્ષ્યાંક પાંચ વર્ષનો હતો.

### ટેકનોલોજી માટે સંઘર્ષ સમાપ્ત- સેલ હાઉસ-૨ માં મેમ્બ્રેન સેલ્સ:

જીએસીએલ મેનેજમેન્ટે સેલ હાઉસ -૧ ના રૂપાંતરની સફળતાપૂર્વક સમાપ્તિ પછી અને વર્તમાન ઘનતામાં વધારો કરવા ની સાથે-સાથે સેલ હાઉસ-૨માં પ્રતિ દિવસ ૧૦૦ ટનથી ૧૭૫ ટન સુધી મર્ક્યુરી સેલ્સની ક્ષમતામાં વધારો કરીને માત્ર ખ્યાતિ પ્રાપ્ત કરીને, આરામ કરવાનું પસંદ ન કરી વધુ કાર્યરત રહ્યું. આમ તે વધતી જતી કોસ્ટિક માંગને પહોંચી શક્યું. પરંતુ તે પોતાના બે ઉદ્દેશ્યો પર્યાવરણની સલામતી અને ખર્ચમાં ઘટાડો કરવા માટે પ્રતિબદ્ધ હતું.

આ વિસ્તરણની બન્ને - ટેકનોલોજી અને વ્યાપારી કામગીરીમાં સ્થિરતા લાવ્યા પછી, બોર્ડે ટેકનોલોજી ટીમને સેલ હાઉસ-૨ ના તમામ મર્ક્યુરી સેલને મેમ્બ્રેન સેલમાં રૂપાંતરિત કરવા માટે એક પ્રોજેક્ટ તૈયાર કરવાનું કામ સોંપ્યું. તે કોસ્ટિક સોડાના છ સેલને કોસ્ટિક પોટાશ સેલ્સમાં રૂપાંતરિત કરવાની શક્યતાને પણ શોધી રહ્યું હતું, તે પ્રક્રિયામાં તેના પૂર્વવર્તી ૩૫ ટન કોસ્ટિક સોડાને સ્થાને ૫૦ ટન કોસ્ટિક પોટાશ પેદા કરવાનો પણ હેતુ હતો.

બહુ ચર્ચા-વિચારણા અને બધા ઓપરેશનલ ડેટાના વિસ્તૃત વિશ્લેષણ પછી, તેને રૂપાંતરિત કરવા માટે એક સંયુક્ત પ્રોજેક્ટ, નવા સેલ્સથી કોસ્ટિક પોટાશનું ઉત્પાદન અને કોસ્ટિક સોડાનું વધારાનું ફ્લેકિંગ થાય તેવું તારણ બહાર આવ્યું. તે પ્રોજેક્ટમૂળ રૂપાંતરણ પ્રોજેક્ટ કરતાં વધુ મોંઘો હતો કારણ કે ઘારો કે નવા પ્રોજેક્ટ માટે ઉદ્દેશ્યો પસંદગી કરી તેને ઓર્ડર અપાય અને બીજા ઓર્ડરનું કમિશન મળે તો પણ વિસ્તૃતિકરણની કાર્યક્ષમતા ખૂબ જ વિશાળ થવાની હતી અને તેના માટે વધુ જગ્યા અને સુવિધાની આવશ્યકતા પડવાની હતી. તેનું કાર્યક્ષેત્ર મોટું હતું અને કોસ્ટિક પોટાશ વગેરેને નિયંત્રિત કરવા અને શુદ્ધ કરવા માટે વધુ સવલતોની જરૂર હતી. પણ બોર્ડને થોડી ખાતરીની જરૂર હતી, પરંતુ આખરે તેણે પ્રોજેક્ટને મંજૂર કર્યો.

તેના પ્રાપ્ત કરેલ અનુભવ અને તેની સ્થાપનાના રેકોર્ડને ધ્યાનમાં રાખતા જીએસીએલને વહીવટી અથવા નાણાકીય મંજૂરીઓ મેળવવામાં કોઈ મોટી મુશ્કેલી પડશે તેવી અપેક્ષા નહતી. અને આ અપેક્ષા સાચી પડી.

પરંતુ એક સંપૂર્ણપણે અનપેક્ષિત ગૂંચવણ ઊભી થઈ હતી. જીએસીએલ સાથેના ઉદ્દેશ્યો સતત જોડાણના લીધે તેઓ હવે ભારતીય રાસાયણિક પ્રોજેક્ટના બજારમાં એક સ્થાપિત ખેલાડી હતા. વર્તમાનમાં સારી રીતે કામ કરી રહેલ જીએસએફસીનું કેપોલેક્ટમ કારખાનું પણ તેઓ એ જ પૂરો પાડ્યું હતું. ઉદ્દેશ્યો કેટલાક હિતશત્રુઓ કે જેઓનાં ખોટા હિતોને તેઓએ પૂર્ણ નહતાં કર્યા, તેમણે ગુજરાત સરકારને ફરિયાદ કરી હતી કે પ્રોજેક્ટ્સની સમયસર અમલ બજવણી અને કામગીરીની ગેરંટી જેવા પરિમાણો પર ઉદ્દેશ્યો રેકોર્ડ ખરાબ હતો. ઊર્જા અને પેટ્રોલિયમ વિભાગના એડિશનલ ચીફ સેક્રેટરી પી વી સ્વામીનાથન કે જેઓ અગાઉ જીએસીએલના મેનેજિંગ ડિરેક્ટર પણ હતા, તેમની અધ્યક્ષતા હેઠળ આ આરોપોની તપાસ કરવા માટે રાજ્ય સરકારે એક સમિતિની નિમણૂક કરી. આ સમિતિએ સર્વવ્યાપક પ્રવર્તમાન પ્રથાને અનુસરી અને આદેશ આપ્યો કે તપાસ પંચની ભલામણોના અંતિમ નિવારણ સુધી ઉદ્દેશ્યો કોઈ નવો ઓર્ડર આપવો નહીં.

સમિતિએ ગુલાટીને તેના કાર્યમાં મદદ કરવા માટે કહ્યું હતું. જીએસીએલે ઉદ્દે સામેના આરોપોને રદબાતલ કરવા માટે અમલીકરણ બાદનાં તમામ ડેટા સમિતિને બતાવ્યાં. ઘણી બધી બેઠકોમાં વિચારણાઓ કર્યા બાદ, સમિતિએ તમામ આરોપોને રદબાતલ કરી અને જે પ્રતિબંધ અગાઉ લાદ્યો હતો તેને પાછો ખેંચી લીધો. ઉદ્દે પરથી આ વાદળ હટતાં યોગ્ય રીતે જ તેમના તેમજ જીએસીએલના આંગણે હર્ષ અને ઉત્સાહની લાગણી ફરી વળી.

જીએસીએલે કામ માટે પહેલાની જેમ હંમેશની આ ત્રણની ટોળકીથી ઇન્કવાયરી શરૂ કરી હતી: ઉદ્દે, અસાહી ગ્લાસ અને આઈસીઆઈ. છેલ્લા જણાવેલ નામે કોઈ રસ દર્શાવ્યો નહીં અને અસાહી એ કોસ્ટિક સોડા પ્લાન્ટ માટે માત્ર આંશિક રીતે પ્રતિક્રિયા આપી કોસ્ટિક પોટાશ માટે નહીં. બોર્ડે સૈદ્ધાંતિક રૂપે સિંગલ બિડર ઉદ્દે તાજેતરમાં જેના ઉપરના તમામ આરોપોને સમિતિએ દૂર કર્યા હતા, તેની સાથે જવા માટે નિર્ણય લીધો હતો.

આ પ્રોજેક્ટનો વ્યાપ મોટો હોવાને કારણે, મૂળ મેમ્બ્રેન સેલના રૂપાંતરણની કિંમત કરતાં તે લગભગ ત્રણ ગણી હતી. જો કે આ ખર્ચો જોતાં પણ આ પ્રોજેક્ટ યોગ્ય હતો, તેમ છતાં, ઓર્ડર આપતા પહેલા બોર્ડે તેના ત્રણ વરિષ્ઠ સભ્યોને પ્રોજેક્ટની સંપૂર્ણ રીતે ચકાસણી કરવાની દરખાસ્ત કરી હતી. વરિષ્ઠ ડિરેક્ટરોની મંજૂરી બાદ, બોર્ડે તેની આગામી મિટિંગમાં આ પ્રોજેક્ટને મંજૂરી આપી અને ઝડપી અમલીકરણ માટે પ્રોજેક્ટ ટીમને કાર્યભાર સોંપ્યો.

૧૯૯૧ની છૂટછાટ પછીની મંજૂરીઓ અને પ્રતિબંધો મેળવવાની સામાન્ય પ્રક્રિયાને અનુસરીને આ પ્રોજેક્ટ ૧૯૯૪માં શરૂ કરવામાં આવ્યો હતો.

તેની શરૂઆતના ૨૧ વર્ષોમાં, જીએસીએલ ભારતમાં અગ્રણી કોસ્ટિક સોડા ઉત્પાદક તરીકે ઉભરીને આવ્યું હતું, જેણે તેની કામગીરીમાંથી મફ્ટરોને સંપૂર્ણપણે નાબૂદ કર્યો હતો અને સાથે સાથે ઊર્જા બચતની સિદ્ધિ પણ હાંસલ કરી હતી. આને કારણે તે વૈશ્વિક સંસ્થાઓ વચ્ચે પોતાનું સ્થાન ધરાવે છે.

માનવ વર્તણૂકના નિર્ણાયક પાસાની એક વાતનો ઉદ્દેખ કર્યા વિના મેમ્બ્રેન સેલ્સના રૂપાંતરણની વાર્તા અપૂર્ણ ગણાશે. એક વાર ટેક્નિકલ ડાયરેક્ટર એસ પી શ્રીવાસ્તવે મેનેજિંગ ડાયરેક્ટર પી કે દાસની હાજરીમાં પણ રૂપાંતરણની આ ઉપલબ્ધિને પોતાની અંગત સિદ્ધિ ગણાવી. દાસે શ્રીવાસ્તવને એક બાજુએ બોલાવીને બહુ શાંતિથી યાદ અપાવ્યું કે એમાં કોઈ શંકા નથી કે શ્રીવાસ્તવ ટેકનોલોજી ટીમના નેતા છે પણ આ પ્રોજેક્ટ સમગ્ર ટીમના પ્રયત્નોને કારણે જ સફળ થયો છે. મેનેજિંગ ડિરેક્ટરે પણ જોખમી કહેવાય એવા નિર્ણયો માટે મંજૂરીઓ આપીને પોતે ખૂબ મોટી પહેલ કરી હતી તેમજ તેમણે આ માટે તેમની અંગત અને વ્યવસાયિક પ્રતિષ્ઠાને પણ જોખમમાં મૂકી હતી અને પ્રોજેક્ટને આગળ ધપાવવા અને તેના માર્ગમાં સરકારી અમલદારશાહીના અવરોધોને દૂર કરવા માટે તેમના નિર્ણાયક પ્રભાવનો ઉપયોગ કર્યો હતો.

ત્યાર પછી શ્રીવાસ્તવના વર્તનમાં વધુ વિનમ્રતા આવી હતી. આ પણ કાંઈ નજીવી સિદ્ધિ નહતી.

### ૧૯૮૦-૯૦: GACL માટે મહત્વનો દાયકો

૧૯૮૦-૯૧ના અંત સુધીમાં જીએસીએલને કાયદેસર અસ્તિત્વના ૨૦ વર્ષ પણ પૂરા થયા નહતા, છતાં તે ભારતીય કોસ્ટિક -કલોરિન ઉદ્યોગમાં અગ્રણી તરીકે ઉભરી આવી હતી. મેમ્બ્રેન સેલ અને સેલ હાઉસ ૧ ની આખા વર્ષની કામગીરીના કારણે તેણે ૧,૨૭,૦૦૦ ટનથી વધારે કોસ્ટિક સોડાનું વિક્રમજનક ઉત્પાદન નોંધાવ્યું હતું. તેની સેકન્ડરી પ્રોડક્ટ્સ કલોરોમિથેન અને સોડિયમ સાઈનાઈડ ઉત્પાદનમાં વિક્રમજનક સ્તર હાંસલ કર્યું હતું. તેની પાસે ઢગલાબંધ નવા પ્રોજેક્ટ હતા. સેલ હાઉસ ૨ ના રૂપાંતરણ ઉપરાંત તે સુપર ફાઈન સોડા એસ, સોડિયમ ફેરોસાઈનાઈડ, હાઈડ્રોજન પેરોક્સાઈડ, ફોસ્ફોરિક એસિડનું પણ ઉત્પાદન કરવાની યોજના ધરાવતી હતી. ઉત્પાદનોના આવા સંયોજનથી તેનું એક-પ્રોડક્ટ વિકસાવતી કંપનીમાંથી એક વૈવિધ્યમય રાસાયણિક ઉત્પાદક કંપની તરીકે રૂપાંતરણ થવાનું હતું. તેથી કોઈ ઉત્પાદનના બજારમાં ઊથલપાથલ થાય તો તેને સ્થિરતા મળી શકે તેમ હતી.

વેચાણ, રૂપિયા કરોડમાં		વૃદ્ધિ, %	કર પહેલાનો નફો, રૂપિયા કરોડમાં		વૃદ્ધિ, %	એસેટ, રૂપિયા કરોડમાં		વૃદ્ધિ, %
૧૯૭૯-૮૦	૧૯૮૯-૯૦		૧૯૭૯-૮૦	૧૯૮૯-૯૦		૧૯૭૯-૮૦	૧૯૮૯-૯૦	
૧૫	૯૯	૫૬૦	૫	૯	૮૦	૧૩	૧૩૪	૯૩૦

એક દાયકામાં વેચાણમાં છ ગણી અદભુત વૃદ્ધિ નોંધાઈ હતી અને એસેટની વૃદ્ધિ તો તેના કરતાં પણ વધીને ૧૦ ગણી થઈ હતી. જીએસીએલ એ વર્તમાન વોલ્યૂમ તથા ભવિષ્ય માટેની ક્ષમતા બંનેના કદમાં વૃદ્ધિ નોંધાવી હતી. કોમોડિટી માર્કેટમાં હોવા છતાં તેણે ૧૦ ટકાના દરે મજબૂત નફાકારકતા નોંધાવી હતી. આ નફો સ્પર્ધાત્મક બજારમાં મેળવાયો હતો જ્યારે અન્ય કંપનીઓ જીએસીએલ સાથે ભારે દુશ્મનાવટ રાખતી હતી. જીએસીએલએ કલોરિનને વધુ ક્રેડિટપાત્ર બનાવવા માટે તેને નાખી દેવાના ભાવે વેચવો પડતો હતો. તેણે ઉત્પાદનના ખર્ચમાં ઘટાડો કરીને અને પોતાના અસ્તિત્વના શરૂઆતના તબક્કામાં પણ ટેકનોલોજીનો કાર્યક્ષમ ઉપયોગ કરીને આ સફળતા પ્રાપ્ત કરી હતી.

જીએસીએલએ તેનો ફિક્સડ અને વહીવટી ખર્ચ પણ ઘટાડ્યો. તે સમયે મોટા ભાગના જાહેર સાહસો પોતાના કર્મચારીઓ માટે ટાઉનશિપ બનાવતા હતા ત્યારે દાસે સમજદારીનો ઉપયોગ કરીને કર્મચારીઓ માટે ટાઉનશિપ ન રચવાનો નિર્ણય લીધો હતો. જીએસીએલએ શરૂઆતથી જ ઓછો સ્ટાફ રાખવાની નીતિ અપનાવી હતી અને વડોદરામાં પોસાય તેવા ઘરની સમસ્યા ન હોવાથી તેના કારણે ટેકો મળ્યો હતો.

આ વિસ્તરણ યોજના કેટલી વ્યવસ્થિત રીતે ઘડીને પાર પાડવામાં આવી તે આપણે જોયું છે. તેઓ નાણાકીય દષ્ટિએ પણ બહુ સુઝબૂઝથી કામ કરતા હતા. તેણે ઋણ અને ઇક્વિટીનો ગુણોત્તર ૧:૫ રાખ્યો હતો જે બહુ રૂઢિચુસ્ત હતો. ૧૯૮૦-૯૧ના અંતમાં તેની બાકી નીકળતી લોન રૂ.૯૨ કરોડ હતી જ્યારે શેનોલ્ડરનું ફંડ લગભગ રૂ.૬૨ કરોડનું હતું.



પરિણામે વ્યાજની ચુકવણી ક્યારેય બોજરૂપ ન હતી. ૧૯૯૦-૯૧ માં તેનું પ્રમાણ રૂ.૧૧ કરોડ હતું જે રૂ.૧૩૩ કરોડની વેચાણ આવક સામે માત્ર ૮ ટકા હતું.

આ વલણ દ્વારા કોઈ પણ દેશમાં કોઈ પણ સંગઠન અથવા ઉદ્યોગને કોઈ પણ બજાર કે આર્થિક પદ્ધતિ હેઠળ ચોક્કસપણે ઋણ મળી શકે. જીએસીએલએ શેર ધારકોના કોઈ પણ દબાણ વગર તે પ્રાપ્ત કર્યું. તે જીએસીએલની અર્થપૂર્ણ અને નોંધપાત્ર વૃદ્ધિ માટે સંપૂર્ણપણે આંતરિક પ્રેરણા અને પ્રતિબદ્ધતા દર્શાવે છે. જે તે સમયના તથા અત્યારના જાહેર સાહસોની કઢંગી કામગીરી કરતા એકદમ વિપરીત છે.

જીએસીએલમાં આ મજબૂત આંતરિક પ્રતિબદ્ધતા અને પ્રેરણા માટે ચાર પરિબલો જવાબદાર છે: નાવીન્ય (ઇનોવેશન) અને જોખમ લેવાની તૈયારી, ટેકનોલોજી, દૃઢ નિર્ધાર અને ટીમ સ્પિરિટ.

**નાવીન્યની ક્ષમતા અને જોખમ લેવું:** આ બાબત શરૂઆતથી જ સ્પષ્ટ હતી. કોએલ્હોએ શૂન્યથી પ્રારંભ કર્યો હતો પરંતુ તેના પ્રોજેક્ટના અમલીકરણમાં ક્યારેય ભંડોળની અછત અથવા આવશ્યક અનુભવ અને ડોમેઇન નોલેજની અછતને કારણે અવરોધ પેદા થવા દીધો ન હતો. તેમણે પબ્લિક ઈશ્યુનો આશરો લીધો. સરકાર દ્વારા પ્રાયોજિત કોઈ પણ સંગઠન દ્વારા અગાઉ આ માર્ગનો ઉપયોગ માત્ર GSFC માં થયો હતો. પરંતુ જીએસએફસીના પબ્લિક ઈશ્યુને અગ્રણી ઉદ્યોગપતિ જયકૃષ્ણ હરિવલ્લભનો ટેકો હતો. જીએસીએલ પાસે આવા કોઈ ગોડફાધર ન હતા. તેનાથી ઊલટું, જીએસીએલને સરકારનો પણ ખુલ્લો ટેકો ન હતો અને અંદરખાનેથી અવરોધનો સામનો કરવો પડતો હતો.

વિસ્તરણ અને આધુનિકીકરણના અભિયાન દરમિયાન મંજૂરીઓ અને પરવાના મેળવવામાં પણ જીએસીએલએ આવી નવીનતા દર્શાવવી પડી હતી. તેણે જુદી જુદી પદ્ધતિ અપનાવીને આવા દરેક અવરોધને પાર કર્યો હતો. સેલ હાઉસ ૧ને એક સાથે મેમ્બ્રેન સેલમાં રૂપાંતરિત કરવાનો તેનો નિર્ણય બહુ હિંમતભર્યો હતો. તેવી જ રીતે તેના સપ્લાયર્સમાં ઉદ્દે સૌથી ઓછી યોગ્ય હતી છતાં ટેકનોલોજી સપ્લાયર તરીકે તેણે ઉદ્દેને વળગી રહેવાનું નક્કી કર્યું હતું. આ બધાં મૂર્ખામીભર્યા સાહસ ન હતાં પરંતુ આપણે અગાઉ જોયું તેમ ગણતરીપૂર્વક લેવાયેલા જોખમ હતાં.

જીએસીએલનો ઇતિહાસ આ પ્રકારના અનેક નિર્ણયોથી ભરપૂર છે.

**ટેકનોલોજીમાં દૃઢ વિશ્વાસ:** જીએસીએલએ સારા એવા પ્રમાણમાં રૂઢિચુસ્ત કઠી શકાય તેવા ઉદ્યોગનો હિસ્સો હતી છતાં જીએસીએલ સૌથી વધુ કાર્યક્ષમ અને આધુનિક ઉપલબ્ધ ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ કરવાની જરૂરિયાત વિશે વાકેફ હતી. આ એક અત્યંત મહત્વની આવશ્યકતા હતી જેની જાણ જીએસીએલને શરૂઆતમાં જ થઈ ગઈ હતી. તેનો જન્મ ઓઇલ કટોકટીના ગાળામાં થયો હતો અને તેથી ઊર્જાનો ખર્ચ કેટલો મહત્વનો છે તેની તેને જાણ હતી. માત્ર રસાયણ ઉદ્યોગ જ નહીં પરંતુ મોટા ભાગના ભારતીય ઉત્પાદકો વધારાનો ખર્ચ ગ્રાહકો પર લાદવાની નીતિને અનુસરતા હતા પરંતુ જીએસીએલ તેનાથી સંતુષ્ટ ન હતી. જીએસીએલનો પ્રતિભાવ વિકસિત દેશોના સંગઠનો જેવો હતો: આધુનિક

ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ કરીને કાર્યક્ષમતા વધારો. તેમાં પ્રારંભિક ખર્ચ કદાચ વધુ આવે પરંતુ તેનાથી જે અર્થતંત્ર રચાશે તે વધુ ફાયદાકારક હશે.

ઉદ્યોગમાં અને ખાસ કરીને સરકાર તથા નાણાકીય નિયમનકારીઓ પોતાની ચિંતાઓ વ્યક્ત કરે ત્યારે જીએસીએલએ ઘણી વખત પોતાની ક્ષમતા દબાવી રાખવી પડતી હતી, પરંતુ તેણે ક્યારેય આવી શંકાઓને ટેકનોલોજીના હકારાત્મક ઉપયોગ વિશે પોતાના નિર્ણય પર અસર પડવા ન દીધી.

પોતાના રસની દિશા પ્રત્યે મક્કમ પ્રતિબદ્ધતા: વિસ્તરણ માટે અને લેટેસ્ટ ટેકનોલોજીના ઉપયોગ માટે જીએસીએલએ એક પછી એક અવરોધો વટાવવા પડ્યા હતા. તેમાંથી કેટલાક અવરોધો તો એટલા ગંભીર હતા કે કાચાપોચાનું કામ નહીં. જીએસીએલએ ક્યારેય હાર ન માનવાનો અભિગમ અપનાવ્યો અને જરૂરી મંજૂરીઓ અને પરવાનગીઓ મેળવવાનું કામ ક્યારેય છોડ્યું નહીં. તેને જ્યારે લાગ્યું કે તેની સામેના અવરોધ ઘણા મોટા છે ત્યારે તેણે શાંત રહીને યોગ્ય સમયની રાહ જોઈ. તેણે પોતાના સૌથી વધુ અસરકારક શસ્ત્ર ‘સત્ય’નો અને તેના બેકઅપમાં ડેટાનો ઉપયોગ કર્યો. તેણે હંમેશાં પોતાનું ઘરકામ વ્યવસ્થિત રીતે કર્યું હતું અને મક્કમતાપૂર્વક વાત રજૂ કરી હતી તેથી તે સમજાવવામાં સફળ રહી.

સાથે સાથે તેણે બિનપ્રચલિત પદ્ધતિઓ પણ અપનાવી જેમ કે શંકા ધરાવતા લોકો સાથે ખાનગી બેઠકો યોજીને તેમની ચિંતાઓ દૂર કરવી અને પોતાની દલીલની તરફેણમાં પરિણામ મેળવવા માટે સંજોગો ઊભા કરવાનો આધાર પણ લીધો.

**ટીમ સ્પિરિટ:** મોટા ભાગના સંગઠનો પોતાના વિભાગોમાં આંતરિક હરીફાઈનો સામનો કરતા હોય છે. તેમાં બધા પોતપોતાની દલીલને જોશપૂર્વક જકડી રાખે છે. તેનાથી વિપરીત જીએસીએલએ તમામ વાંધા અને શંકાઓને અસરકારક રીતે દૂર કરવા પોતાની તમામ તાકાત કામે લગાવવી પડતી હતી. જેમાં કોમર્શિયલ ઇન્ટેલિજન્સથી લઈને ટેકનિકલ કુશળતા અને નાણાકીય પ્રક્રિયાનો સમાવેશ થાય છે. તેના સમયસર અને ખર્ચની બાબતમાં કાર્યક્ષમ પ્રોજેક્ટ અમલીકરણમાં પણ તમામ સંગઠનાત્મક સંસાધનો માટે આવા ઉપાયની જરૂર પડતી હતી. બધાએ આગળ વધવા માટે કામ કરવાનું હતું. તે મક્કમતાપૂર્વક વાત કરવાની ક્ષમતા ધરાવતી હતી તેનું કારણ ટીમવર્ક હતું જેના દ્વારા તે વિવિધ સવાલો વિશે પહેલેથી અપેક્ષા રાખી શકતી હતી.

દાસ પોતાની મૂઠુ શૈલીમાં શ્રીવાસ્તવને ઠપકો આપે તે ટીમવર્કમાં જીએસીએલના વિશ્વાસનો નક્કર પુરાવો છે. તે આગેવાન ઈચ્છે છે પરંતુ પોતાનું વધારે પડતું મહત્વ આંકે અને પોતાને સર્વસ્વ સમજે તેવા સ્ટાર નહીં.

આ પરિબલોએ કોર્પોરેટ કંપની તરીકે માત્ર જીએસીએલની લાક્ષણિકતાઓને આકાર આપ્યો એટલું જ નહીં, સમજદારીપૂર્વકના ફાઇનાન્સ સંચાલન દ્વારા જીએસીએલના સંસ્કારનું ગઠન કરવાનું કામ પણ તેણે કર્યું. તેમણે ઉદ્યોગમાં અસાધારણ દબાણ હેઠળ કામ કર્યું હતું જ્યાં લાઇસન્સ-પરમિટ રાજના કારણે અવિશ્વાસ અને શંકાનું વાતાવરણ

રચાતું હોય છે. જીએસીએલ સ્વનિર્ભરતાની સભ્યતા ધરાવે છે તેના કારણે જાહેરક્ષેત્રના સંગઠનોના સંકુચિત વાતાવરણમાં પણ તેણે પોતાના માટે એક સ્વતંત્ર જગ્યા ઊભી કરી. જીએસીએલની ચિંતાઓના વધુ એક પાસાનો ઉલ્લેખ કરવો આવશ્યક છે. ૨ ડિસેમ્બર ૧૯૮૪ ની રાત્રે ભોપાલમાં યુનિયન કાર્બાઈડના પ્લાન્ટમાં ભારતના ઇતિહાસની સૌથી ગંભીર ગેસ લીકેજની કચ્છાંતિક બની. તેમાં હજારોનાં મોત નિપજયાં અને તેની ભયાનક અસર ભારતને આજે પણ સતાવે છે. તે સમયે સ્વામીનાથન જીએસીએલના મેનેજિંગ ડિરેક્ટર હતા. તેમણે તાત્કાલિક પ્લાન્ટના રાત્રી પેટ્રોલિંગનો અને દરેક ગેસ પાઇપલાઇનની ચકાસણીનો આદેશ આપ્યો. અકસ્માતો ટાળવા માટે સુરક્ષા અને સાવધાની પર તે સમયે ધ્યાન આપવામાં આવ્યું તે હજુ પણ જીએસીએલના ગૂડ ગવર્નન્સના મેન્યૂઅલનો મહત્વનો હિસ્સો છે. તેથી ૧૯૮૦ નો દાયકો એ જીએસીએલ માટે સૌથી વધુ મહત્વનો ગાળો હતો.

## વિસ્તરતી ક્ષિતિજો - દહેજમાં પગરણ

## ૫

## વિસ્તરતી ક્ષિતિજો - દહેજમાં પગરણ

## દહેજ અત્યારે અને ત્યારે

જીએસીએલના દહેજ પ્લાન્ટના પ્રવેશદ્વાર નજીક એક ભવ્ય નવી ફોર-સ્ટાર હોટેલ આવેલી છે. તે ભરૂચથી સીધા પશ્ચિમમાં ૪૫ કિલોમીટરના અંતરે નર્મદાના મુખપ્રદેશ નજીક છે. સિક્સ-લેનનો સ્ટેટ હાઇવે ૬ તેને મુંબઈથી દિલ્લી વાયા વડોદરા નેશનલ હાઇવે ૪૮ સાથે જોડે છે. વડોદરાથી ૧૦૫ કિમીનો આ માર્ગ ભારે ટ્રાફિક વચ્ચે પણ લગભગ પોલા બે કલાકમાં સરળતાથી કાપી શકાય છે. હેવી ટ્રાફિકમાં મોટા ભાગે વિરાટકાય કન્ટેનર ટ્રક અને ટેન્કર્સ હોય છે જે દહેજ સ્પેશિયલ ઇકોનોમિક ઝોનમાં આવેલા અનેક ઉત્પાદન યુનિટ્સ (મુખ્યત્વે રસાયણો અને ફાર્માસ્યુટિકલ્સ)ને સેવા પૂરી પાડે છે. સ્થાનિક લોકોનું પરિવહન કરતી સ્ટેટ ટ્રાન્સપોર્ટની બસો અને પ્લાન્ટના સ્ટાફની હેરાફેરી કરતી ખાનગી બસો પણ હાઇવે પર નિયમિત જોવા મળે છે.

દહેજ ગાંધારથી દક્ષિણ-પશ્ચિમમાં લગભગ ૨૦ કિમીના અંતરે આવેલું છે. અંકલેશ્વર પછી આ બીજું સ્થળ છે જ્યાં ૧૯૬૦ ના દાયકામાં જમીનમાંથી ઓઇલ અને કુદરતી ગેસ મળી આવ્યો હતો. આ ફિલ્ડમાં હવે ઓઇલ કરતા ગેસ વધારે મળે છે. નેશનલ થર્મલ પાવર કોર્પોરેશન આ પરિસરમાં કુદરતી ગેસ પર આધારિત ૬૩૦ મેગાવોટના કમ્બાઇન્ડ સાઇકલ પાવર પ્લાન્ટનું સંચાલન કરે છે.

દહેજમાં એક કેમિકલ પોર્ટ પણ આવેલું છે. તે અદાણી પોર્ટની માલિકીનું અને તેના દ્વારા સંચાલિત છે તથા આ પ્રકારનું પ્રથમ પોર્ટ છે. નીચે કિનારા તરફ નર્મદાના મુખપ્રદેશને વટાવતા હઝીરા આવે છે જે રિલાયન્સ ઇન્ડસ્ટ્રીઝના સૌથી મોટા પેટ્રોકેમિકલ્સ ઉત્પાદન એકમ પૈકી એક છે.

પરંતુ ૨૫ વર્ષ અગાઉ અહીં એકદમ અલગ સ્થિતિ હતી. ભરૂચનો રોડ એકદમ સાંકડો હતો અને મોટા ભાગે સિંગલ લેનની પટ્ટી હતી. વચ્ચે ઘણા ભાગમાં કાચો રોડ હતો. સ્થિતિ સારી હોય તો દરરોજ માંડ એક કે બે બસ આ રોડ પરથી પસાર થતી. વડોદરાથી અહીં પહોંચવામાં સામાન્યતઃ સરળતાથી ચારથી પાંચ કલાક લાગી જતા હતા અને કેટલીક

વખતતો આહથી નવ કલાકનો સમય લાગતો હતો.

રોડ પર ક્યાંક ક્યાંક છૂટીછવાઈ વસતી જોવા મળતી હતી. લાખીગ્રામ એ પ્રમાણમાં મોટી વસાહત હતી જ્યાં મોટા ભાગે કાદવ-કીચડવાળી જમીન વચ્ચે અમુક ખેતીલાયક જમીન હતી. દર વર્ષે નર્મદામાં પૂર આવતું ત્યારે નીચાણમાં આવેલો આ વિસ્તાર હંમેશાં ડૂબી જતો હતો. માછીમારીની કેટલીક નાની જેઠી પણ તેમાં ડૂબી જતી હતી. આ વિસ્તાર રાજ્યના સૌથી પછાત વિસ્તારો પૈકી એક હતો.

જીએસીએલે ૧૯૯૪ માં હાલના પ્લોટનો કબ્જો મેળવ્યો હતો. અહીં કાદવ કીચડ સિવાય કંઈ ન હતું. અહીંનો જૂનો સ્ટાફ તે સમયની વાતો વાગોળતા કહે છે કે ઝેરી સાપના ડંખથી બચવા માટે તેમણે હંમેશાં ગમબૂટ પહેરવા પડતા હતા. તેમણે બહુ કાળજીપૂર્વક કન્ટેનર ઊતારવા પડતા હતા કારણ કે નહીંતર કાદવમાં ફસાઈ જવાની શક્યતા હતી. આસપાસની વસાહતોમાંથી ગમે ત્યારે મદદનો પોકાર આવે ત્યારે દોડી જવું પડતું હતું અને પાયાની સુવિધાઓ વગર પણ ચલાવી લેવું પડતું હતું. ૧૯૯૫થી ૧૯૯૭ દરમિયાન જીએસીએલના મેનેજિંગ ડિરેક્ટર રહેલા સુધીર માંકડ, આઈએએસ (ત્યાર બાદ ૨૦૦૫ થી ૨૦૦૭ દરમિયાન રાજ્યના મુખ્ય સચિવ બન્યા) તે સમય યાદ કરતા કહે છે કે તેમને વડોદરાથી રાઉન્ડ ટ્રીપ કરવામાં બે દિવસ લાગતા હતા. તેઓ પીવાનું પાણી પણ પોતાની સાથે લઈ જતા હતા અને કન્ટેનરમાંથી બનાવેલા કામચલાઉ શેલ્ટરમાં રાતવાસો કરતા હતા (ત્યાર બાદ કેમ્પ કેબિનો બનાવાઈ).

ગમે તેટલું રસપ્રદ હોય તો પણ જીએસીએલની ગાથાનું આ પ્રકરણ માનવરસની વાર્તાઓ માટે નથી. તેમાં મહત્વાકાંક્ષી વિસ્તરણ અને વૈવિધ્યકરણ યોજનાઓ, પ્રગતિને રોકતા અવરોધો, અસમાન પરિબલો વચ્ચે સતત વાટાઘાટો, સારી રીતે આયોજન કરવા છતાં અણધાર્યા પરિબલોના કારણે ઊંઘી પડતી યોજનાઓ, વચનભંગ જવાબદારીઓ અને અલગ અલગ પક્ષતિઓના પ્રયોગની વાત છે જે પછી જીએસીએલની પ્રવૃત્તિઓનો મુખ્ય આધાર બન્યો.

## દહેજ અગાઉ ઓડિશામાં અઘવચ્ચેથી છોડી દેવાયેલું સાહસ

દહેજ એ વડોદરા બેઝ પરથી જીએસીએલનું પ્રથમ સાહસ ન હતું. વિરાટ અવરોધોનો સામનો કરીને જીએસીએલને સફળતાપૂર્વક આધુનિકરણ તરફ લઈ જનારા સ્વામીનાથન-દાસની જોડી પછી કે સી મહાપાત્રાને મેનેજિંગ ડિરેક્ટર તરીકે નિયુક્ત કરવામાં આવ્યા હતા. મહાપાત્રા ગુજરાત કેન્દ્રના આઈએએસ અધિકારી હતા પરંતુ તેમણે પોતાના વતન ઓડિશામાં પણ એક વખત સેવા આપી હતી. ત્યાં તેમણે તે સમયે નવી રચાયેલી નેશનલ એલ્યુમિનિયમ કોર્પોરેશન (નાલ્કો)માં જનરલ મેનેજર તરીકે ડેપ્યુટેશન પર કામ કર્યું હતું. નાલ્કો હવે એશિયાની સૌથી મોટી એલ્યુમિનિયમ ઉત્પાદક કંપની છે. આ ગાળામાં તેઓ નાલ્કોની યોજના અને જરૂરિયાતોથી બહુ સારી રીતે વાકેફ થયા હતા. તેમણે ઓડિશાના મુખ્યમંત્રી બીજુ પટનાયક અને તેમના અગ્ર સચિવ તથા આઈએએસ અધિકારી પ્યારીમોહન મોહપાત્રા (તેમના સંબંધી નથી) સાથે બહુ સારો ઘરોબો સ્થાપ્યો હતો.

એલ્યુમિનિયમનું ઉત્પાદન કુદરતી રીતે બનતા ઓર બોક્સાઈડમાંથી થાય છે. બોક્સાઈડને કોસ્ટિક સોડા સાથે હાઈડ્રોલાઈઝ કરીને એલ્યુમિનિયમ હાઈડ્રોક્સાઈડ બનાવવામાં આવે છે જેને પછી કેલ્શિનેટ કરીને એલ્યુમિનિયમ ઓક્સાઈડ અથવા એલ્યુમિના મેળવાય છે. તેને સ્મેલ્ટ કરીને એલ્યુમિનિયમ ઘાતુનું ઉત્પાદન કરાય છે. આ રીતે એલ્યુમિનિયમ ઉદ્યોગ એ કોસ્ટિક સોડાનો મુખ્ય વાપરનાર છે.

જીએસીએલ નાલ્કોને કોસ્ટિક સોડાના સપ્લાયર પૈકી એક કંપની હતી. પરંતુ તેમાં રોડ પરિવહનનો ખર્ચ મોંઘો પડતો હતો. મોટા ભાગે ૫૦ ટકા જેટલા કોસ્ટિક લાઈને ૨૦૦૦ કિમીનું અંતર કાપવું પડતું હતું. બાર્જ પરિવહન પણ હજુ શક્ય ન હતું. તેમાં પશ્ચિમ કિનારાના બંદર પર રોડથી માલ પહોંચાડવો પડતો હતો અને ત્યાંથી બાર્જ પર ટ્રાન્સફર કરવું પડતું હતું જે બહુ વિકટ કામ હતું અને ખર્ચ વધી જતો હતો.

ઓડિશા કિનારાવર્તી રાજ્ય હોવાથી મહાપાત્રાએ ત્યાં બેઝ બનાવવાનો વિચાર કર્યો જે સ્થાનિક સ્તરે મીઠું સપ્લાય કરી શકે. તેમણે ૧૯૯૦ માં ચીમનભાઈ પટેલ પાસે મંજૂરી માંગી જેઓ ત્યારે ગુજરાતના મુખ્યમંત્રી હતા. પટેલ તરત સહમત થઈ ગયા. ત્યાર બાદ મહાપાત્રાએ સ્થાનિક મીઠાના પ્રોસેસિંગ માટે ઓડિશામાં નાલ્કોના પ્લાન્ટ નજીક એક કોસ્ટિક સોડા પ્લાન્ટ સ્થાપવાની યોજના ઘડી. તેમને લાગ્યું કે તેમાં બધાને ફાયદો છે. નાલ્કો પણ તૈયાર થયું અને પટનાયકે સૈદ્ધાંતિક મંજૂરી આપી દીધી. તેમણે પ્રસ્તાવિત પ્લાન્ટ માટે ઓડિશા વિદ્યુત બોર્ડ પાસેથી ૫૦ ખટ્ઠ વીજળી મેળવવા મહાપાત્રાને સૂચના આપી. તે સમયે રાજ્યમાં વીજળીની અછતને ધ્યાનમાં લેતા આ બહુ મોટી સિદ્ધિ હતી.

મહાપાત્રા દિલ્હીમાં પટેલને મળ્યા અને તેમને વિસ્તૃત જાણકારી આપી. પટેલ સહમત થયા અને યોજનાને મંજૂરી આપી. ભારત સરકારની માલિકી માટે કામ કરવા બે રાજ્યોને આ રીતે સહમત કરવા એ તે દિવસોમાં સરળ કામ ન હતું, કદાચ આજે પણ નથી.

જો કે, તે પ્રોજેક્ટ આગળ વધી શક્યો નહીં. મીઠાંની ગુણવત્તા, કામદારોની ઉપલબ્ધતા અને વીજ પુરવઠાની વિશ્વસનીયતા વિશે શંકાઓ પેદા થઈ. ગુજરાતના ભૂતપૂર્વ મુખ્યમંત્રી અને હવે વિપક્ષના નેતા બની ચૂકેલા અમરસિંહ ચૌધરીએ આ યોજનાનો ઉગ્ર વિરોધ કર્યો. તેમણે કહ્યું કે ગુજરાતની સંપત્તિ રાજ્ય બહાર જવી ન જોઈએ. તેમના મતે નવા પ્લાન્ટથી આપું થવાનું હતું. ચૌધરીએ અચોક્કસ મુદ્દત માટે ઉપવાસ પર ઉતરવાની ઘમઝી આપી ત્યારે પટેલ લાચાર થઈ ગયા. તેના કારણે જીએસીએલના વિસ્તરણના પ્રયાસ પર પૂર્ણવિરામ મુકાઈ ગયું.

### મહત્વાકાંક્ષી વિકાસ યોજનાઓ સમાવિષ્ટ કરવા દહેજનો ઊમેરો

૧૯૯૦ના દાયકાની શરૂઆતમાં જીએસીએલ ખાતે આશાવાદી મિજાજ હતો. અગાઉના દાયકાની સફળતા પછી મેનેજમેન્ટે વધારે મોટાં લક્ષ્ય રાખ્યાં હતાં. હાલની ક્ષમતામાં વધારો કરવાની યોજના ઉપરાંત નવી પ્રોડક્ટ્સનો વધુ મજબૂત પોર્ટફોલિયો પણ તેચાર કરવાનો હતો.

પરંતુ હાલની ઉત્પાદન લાઈન સાથે વડોદરાનો પ્લાન્ટ પહેલેથી અમુક પ્રમાણમાં તેની ક્ષમતાની હદે પહોંચી ગયો હતો. ઉપકરણોના સંતુલન સિવાય કંઈ પણ કરવામાં આવે તો ગીચતા વધી જાય તેમ હતી અને અકસ્માત થવાના જોખમમાં ભારે વધારો થવાની શક્યતા હતી.

જીએસીએલે વધુ જગ્યા શોધવાના પ્રયાસ શરૂ કર્યા ત્યારે તેણે જોયું કે જીઆઈડીસીનું રણોલી ઈન્ડસ્ટ્રીયલ એસ્ટેટ પહેલેથી ભરાઈ ગયું હતું. તેથી તેણે દૂરની બીજી જગ્યા શોધવી પડે તેમ હતી. તેમાં વડોદરા અને ભરૂચ જિલ્લામાં કેટલીક અન્ય જીઆઈડીસી એસ્ટેટમાં જગ્યા શોધવી અથવા વડોદરામાં અંબાલાલ સારાભાઈ એન્ટરપ્રાઈઝિસ પાસેથી જમીન ખરીદવાના વિકલ્પ હતા. જગ્યા નજીક પડે તે માટે જીએસીએલે જમીન ખરીદવાના વિકલ્પની ગંભીર વિચારણા કરી. ભાવ અંગે સહમતી પણ થઈ ગઈ. પરંતુ વેચાણકર્તા ઝડપથી નિર્ણય લેવાય તેમ ઈચ્છતા હતા જ્યારે જીએસીએલ તેને જમીન ખરીદીની વિસ્તૃત યોજનાનો હિસ્સો બનાવવા વધુ સમય ઈચ્છતી હતી તેથી તે યોજના પડતી મુકાઈ. આ ઉપરાંત ક્લોરિન પાઈપલાઈનને રેલવે લાઈન નીચેથી પસાર કરવાની હોવાથી સુરક્ષાનો પણ સવાલ હતો.

અગ્રણી કેમિકલ એન્જિનિયર જે જે મહેતાએ આઈપીસીએલનો વિચાર કરીને તેની રચના પર દેખરેખ રાખી હતી. તેઓ જીએસીએલના ચેરમેન તરીકે તેની સ્થાપનાથી લઈને ૧૯૮૦ સુધી હતા. તેમને એ વાતની ચિંતા હતી કે આઈપીસીએલ અને જીએસીએલ બંનેને વડોદરામાં ખાલી જગ્યાની અછત નડવાની હતી. કેટલાક સ્થળોનો વિચાર કર્યા બાદ તેમણે ૧૯૯૦માં ગંધાર કોમ્પ્લેક્સમાં દહેજ પર પસંદગી ઊતારી. તેઓ આ સંભાવનાઓ વિશે બહુ ઉત્સાહીત હતા. તેમનો આગ્રહ હતો કે જીએસીએલના તત્કાલ મેનેજિંગ ડિરેક્ટર કે સી મહાપાત્રા દહેજ ખાતે જમીન હસ્તગત કરવાની શક્યતા તપાસે. મહાપાત્રાએ પોતાના સાથીદારો સાથે દહેજની મુલાકાત લીધી. અહીંની કાદવ કીચડવાળી જમીનથી તેઓ નિરુત્સાહ નહોતા થયા પરંતુ આ જગ્યા બહુ દૂર આવેલી હતી તેની તેમને ચિંતા હતી. આઈપીસીએલે પોલીમર્સ અને પ્લાસ્ટિકનું ઉત્પાદન કરવા જીઈ સાથે સંયુક્ત સાહસની દરખાસ્ત કરી હતી અને ૧૬૦૦ એકર જમીનની જરૂર હતી. તેના ચેરમેન હસમુખ શાહે આ કવાયતમાં વ્યક્તિગત રસ લીધો હતો. દહેજ ખાતે અવિકસિત પરંતુ સસ્તામાં મોટી જમીન મળવાની શક્યતા હતી જે વડોદરાથી વાજબી અંતરે આવેલી હતી અને ત્યાં ભવિષ્યમાં કેમિકલ પ્લાન્ટ સ્થાપવાની યોજના હતી, આ બધી સંભાવનાઓએ શાહને પ્રેરિત કર્યા.

જીઆઈડીસી પહેલેથી સ્થાનિક જમીનમાલિકો પાસેથી જમીન મેળવવા માંગતી હતી પરંતુ

તેનો ભારે વિરોધ થયો હતો. શાહે વેચાણકારની ચિંતાઓ અને તેના પરિણામો જાણવા માટે આઈપીસીએલના ભૂતકાળના હસ્તાંતરણ (એકિવક્લિશન)નો અભ્યાસ કર્યો. તેનાથી સમજાયું કે ખેડૂતોને થતા નુકસાનને માત્ર નાણાંથી સરભર નથી કરી શકાતું. તેમણે માનવીય અને રચનાત્મક અભિગમ અપનાવવાનું નક્કી કર્યું જેથી તે વિસ્તારમાં તમામ સક્ષમ સ્ટ્રી-પુસ્ત્રોને યોગ્ય રોજગાર મળી શકે, જેથી તેઓ સન્માનપૂર્વક જીવી શકે અને સ્થળાંતર કરવું ન પડે. તેઓ માનતા હતા કે કુલ રોકાણના સાપેક્ષમાં આ ખર્ચ ઘણો વાજબી હશે. તેમને લાગ્યું કે આપું વલણ સફળ થશે કારણ કે તેનાથી સ્થાનિક કૌશલ્યને ઉપયોગી બનાવવામાં મદદ મળશે અને સમુદાયના દરેક સભ્ય પોતાના મૂળથી દૂર થયા વગર આજીવિકા મેળવી શકશે.

શાહે લાખીગ્રામના લોકો, જિલ્લા કલેક્ટર અને જીઆઈડીસીના ઓફિસર ઈન ચાર્જ સાથે બેઠક યોજી. તેમણે ગામવાસીઓને તેમની અપેક્ષાઓ અને માંગણીઓ જણાવવા કહ્યું. તેમની જમીનને ખારાશની અસર થઈ હતી અને રૂ.૬૦૦૦ પ્રતિ એકરના ભાવે જમીન વેચાવાના કિસ્સા પણ બનતા હતા. જીઆઈડીસીના અંદાજ પ્રમાણે જમીનનો ભાવ રૂ.૧૫,૦૦૦ પ્રતિ એકર રહેવો જોઈતો હતો. ખેડૂતો રૂ.૨૦,૦૦૦ની અપેક્ષા રાખતા હતા અને દલાલો રૂ.૩૦,૦૦૦ ની માંગણી કરતા હતા અને તેમની અપેક્ષા રૂ.૨૦,૦૦૦ના ભાવે સમાધાન કરવાની હતી.

ખેડૂતો જીઆઈડીસીથી નારાજ હતા. શાહે એક યુવાનને તેની અપેક્ષા જણાવવા કહ્યું. તેણે ભવિષ્યની અપેક્ષા મનમાં રાખીને રૂ.૩૫,૦૦૦ નો ભાવ કહ્યો. શાહે તેને વધારે માંગવા પ્રોત્સાહિત કર્યો પરંતુ તે રૂ.૫૫,૦૦૦ થી આગળ ન બોલી શક્યો. અંતે તેણે રૂ.૫૬,૦૦૦ નો ભાવ નક્કી કર્યો. આટલા ભાવે પણ જમીનનો ખર્ચ કુલ પ્રોજેક્ટ ખર્ચમાં માત્ર બે ટકા થતો હતો. આઈપીસીએલે ૨૦૦૦ એકર જમીન હસ્તગત કરી અને વેચાણકર્તાઓમાં ગૂડવિલ પેદા કર્યો.

તેના કારણે ત્યાં જમીન ખરીદવા માંગતી જીએસીએલ સહિતની અન્ય કંપનીઓ માટે પણ એક ઉદાહરણ સ્થાપિત થયું. ૧૯૯૨ માં જીએસીએલના બોર્ડ મેમ્બર્સની સમિતિએ આઈપીસીએલની સાઈટની નજીક ૨૦૦ એકર જમીન ખરીદવા ભલામણ કરી (ત્યાર બાદ વધારીને ૩૨૦ એકર કરી અને વાસ્તવિક ખરીદી ૨૪૮ એકર થઈ). ત્યાર બાદ અસલ સ્થળની નજીક ૭૨ એકરનો વધુ એક પ્લોટ ઉમેર્યો અને થોડા અંતરે ૧૮૬ એકર અને ૧૨૯ એકરના બે વધુ પ્લોટ ખરીદ્યા. આ છેલ્લા બે પ્લોટનો હજુ વિકાસ કરાયો નથી.

અસલ યોજના ૧૪ કિમી દૂર વધુ એક પ્લોટ ખરીદીને ત્યાં સ્ટાફ માટે કોલોની બનાવવાની હતી કારણ કે વડોદરાથી વિપરીત આ નવા સ્થળ પર આવાસની સમસ્યા હતી. ૯૨ મકાનો સાથેની સ્ટાફ કોલોની આ સ્થળ પર બનાવવામાં ન આવી પરંતુ ભરૂચ બહાર આઈપીસીએલ કોલોનીની નજીક બાંધવામાં આવી.

જમીન વેચનારાઓ સાથે આઈપીસીએલની સક્રિય હિસ્સેદારીની પદ્ધતિ અપનાવીને બોર્ડ સમજદારી દર્શાવી હતી. આજે પણ અહીં જમીન વેચનારા પરિવારોના ઉમેદવારોની

નોંધણી રાખવામાં આવે છે જેથી રોજગારીની સંભાવના હોય તો તેમને આપી શકાય. રોજગારીના પ્રકાર અને ઉમેદવારની આવડત ઘણી વખત મેળ નથી ખાતી છતાં આટલું ધ્યાન રાખવામાં આવે છે. તેના કારણે સ્થાનિક સમુદાય સાથે મોટા ભાગે સારા સંબંધ જળવાયા છે. ભારતના ઔદ્યોગિક વિકાસ માટે જમીન હસ્તગત કરવી એ મોટો અવરોધ છે ત્યારે આ નીતિના મહત્વની ઉપેક્ષા કરી ન શકાય.

### દહેજ ખાતે કોસ્ટિક-ક્લોરિન: બિગ બ્રધર રિલાયન્સનો પડછાયો

દહેજ ખાતે સૌ પ્રથમ પ્લાન્ટ ફોસ્ફોરિક એસિડના ઉત્પાદન માટે બનવાનો હતો. તેમાં સારા એવા પ્રમાણમાં પ્રદૂષિત પાણી પેદા થાય છે. દહેજનું સ્થળ અને સમુદ્રમાં પ્રદૂષિત પ્રવાહી છોડવા માટેની પાઈપલાઈન તેને પ્લાન્ટ માટે યોગ્ય સ્થળ બનાવે છે. આ પ્લાન્ટને ઈઝરાયલી ટેકનોલોજીના સપ્લાયર્સ દ્વારા ટેકો મળવાનો હતો. પરંતુ આ વ્યવસ્થામાં સમસ્યા પેદા થઈ. તેથી જીએસીએલે પોતાની જાતે શીખવુ પડ્યું અને પોતાની કુશળતા વિકસાવવી પડી.

જીએસીએલ તેના વિસ્તરણના છેલ્લા તબક્કામાં અન્ય છ મોટા પ્રોડક્ટ ગ્રૂપની વિચારણા કરતી હતી. કોસ્ટિક-ક્લોરિન તે યાદીમાં ટોચ પર હતું. ઐતિહાસિક રીતે તે કંપનીની અસલ પ્રોડક્ટ હતી એટલા માટે નહીં પરંતુ આઈપીસીએલ સાથે જીએસીએલના સંબંધોના કારણે. આઈપીસીએલ દહેજ ખાતે તેની ઉત્પાદન કામગીરીમાં પોલિવિનાઈલ ક્લોરાઈડ (પીવીસી) પર ખાસ ધ્યાન આપતી હતી. તેણે પીવીસીની કાચા માલની જરૂરિયાતને પહોંચી વળવા અથવા ઈન્ટરમીડિયેટ ઈથેનાઈલ ડાઈક્લોરાઈડ (ઈડીસી) માટે દહેજ ખાતે નવો કોસ્ટિક સોડા-ક્લોરિન પ્લાન્ટ સ્થાપવા ઈરાદાપત્ર મેળવી લીધો હતો.

જીએસીએલના બોર્ડને લાગ્યું કે સમાંતર પ્લાન્ટ સ્થાપવાના બદલે કોસ્ટિક-ક્લોરિન માટે આઈપીસીએલ સાથે સંયુક્ત સાહસ કરવું એ બંને કંપનીઓ માટે પરસ્પર ફાયદાકારક રહેશે. ૧૯૯૦માં આ વિચાર પહેલી વાર રજૂ કરાયો. આઈપીસીએલ અને જીએસીએલે દહેજમાં જમીન ખરીદી પછી તેમાં આગળ વધ્યાં. આઈપીસીએલ સંયુક્ત સાહસ માટે બહુ ઉત્સુક ન હતી કારણ કે તેને લાગ્યું કે સંયુક્ત સાહસની સરખામણીમાં કેપ્ટિવ યુનિટનો ફાયદો ઘણો વધારે હતો. જીએસીએલે વિવિધ વિકલ્પો રજૂ કર્યા જેમાં આઈપીસીએલના કોસ્ટિક-ક્લોરિન પ્રોજેક્ટને સંપૂર્ણપણે ટેક ઓવર કરવાનો અને તેમાં થયેલો ખર્ચ આઈપીસીએલને ભરપાઈ કરી દેવાનો વિકલ્પ સામેલ હતો.

અંતે કોઈ કરાર ન થયા અને બંને કંપનીઓએ એકબીજાની એકદમ નજીક પોતાના યુનિટ સ્થાપ્યા. જો કે, તેનાથી તેમના પરસ્પર સંબંધોને અસર થઈ ન હતી.

જીએસીએલની અસલ યોજના દહેજ ખાતે દૈનિક ૧૦૦ ટનની ક્ષમતાનો વધુ એક કોસ્ટિક સોડા પ્લાન્ટ સ્થાપવાની હતી. સ્વતંત્ર અભ્યાસ દર્શાવે છે કે તમામ આયોજિત વધારાની ક્ષમતાને ધ્યાનમાં લેતા ૧૯૯૯ સુધીમાં કોસ્ટિક સોડાનો સપ્લાય તેની માંગની સરખામણીમાં ૨,૦૦,૦૦૦ ટન જેટલો ઓછો હશે. જીએસીએલે પ્રસ્તાવિત પ્લાન્ટની ક્ષમતા દરરોજ ૩૦૦ ટન કરવા માટે વધુ મહત્વાકાંક્ષી પ્રોજેક્ટ શરૂ કરવાનો નિર્ણય લીધો. તેને વિશ્વાસ હતો કે તેને વધારાના ઉત્પાદન માટે બજાર મળી શકશે.

જીએસીએલના મેનેજમેન્ટને લાગ્યું કે નેપ્થા આધારિત કેપ્ટિવ કો જનરેશન પાવર પ્લાન્ટમાં પણ રોકાણ કરવું જોઈએ કારણ કે તે સમયે પડોશના ગંધાર ફિલ્ડમાં કુદરતી ગેસ પૂરતા પ્રમાણમાં ઉપલબ્ધ હતો. ફિલ્ડનું સંચાલન કરતી ઓઈલ એન્ડ નેચરલ ગેસ કોર્પોરેશન (ઓએનજીસી) અને પેટ્રોલિયમ મંત્રાલય પાસેથી હકારાત્મક પ્રતિભાવ

મળવાથી ભવિષ્યને ધ્યાનમાં રાખીને પાવર ક્ષમતા વધારવાની નીતિને પ્રોત્સાહન મળ્યું. સંયુક્ત સાઈકલ સિસ્ટમના આધારે તે ૯૦ ખઠનિશ્ચિત કરવામાં આવ્યું જે દૈનિક ૮૦૦ ટન સુધીની ક્ષમતાને વીજળી પૂરી પાડવા માટે પૂરતું હતું.

ટાટા ઈકોનોમિક કન્સલ્ટન્ટ્સી સર્વિસિસે ૩.૫૭૦ કરોડના રોકાણનો અંદાજ મૂક્યો જેમાં વાર્ષિક ૨૦ ટકાના દરે તંદુરસ્ત આંતરિક વળતર દર મળી શકતો હતો. બોર્ડ પ્રોજેક્ટ મંજૂર રાખ્યો પરંતુ તે હાઇડ્રોકલોરિક એસિડના ઈન્ટર્નલ ટ્રાન્સફર પ્રાઈસિંગના ફેરફારો તથા નેપ્થાથી નેચરલ ગેસ અને લિગ્નાઈટમાં જવામાં પાવર પ્લાન્ટના ફીડસ્ટોકના ફેરફારના વિશ્લેષણને આધિન રહીને.

ટ્રેડ સર્કલમાં એવી વ્યાપક માન્યતા હતી કે ઉદ્યોગે ફરી એક વખત ટેકનોલોજી પ્રોવાઈડર તરીકે પસંદ કરવામાં આવશે, પરંતુ જીએસીએલે તેના સપ્લાયર્સની યાદી વિસ્તારવા માટે તમામ પ્રયાસ કર્યા હતા. આમ છતાં તમામ વિકલ્પોના વિશ્લેષણ અને બિડ પછી જોવા મળ્યું કે ઉદ્યોગે જીએસીએલ માટે હજુ પણ શ્રેષ્ઠ પસંદગી હતી.

કોસ્ટિક પ્લાન્ટની સરખામણીમાં પાવર પ્લાન્ટમાં અમલીકરણ માટે નોંધપાત્ર પ્રમાણમાં વધારે લીડ ટાઈમની જરૂર પડતી હતી. કંપની આ કારણથી કોસ્ટિક પ્લાન્ટને શરૂ કરવાનું ટાળવા માંગતી ન હતી. તેણે આ દિશામાં આગળ વધવાનું નક્કી કર્યું અને જીઈબી પાસેથી ૪૦ ખટ્ખ સપ્લાયની માંગણી કરી. તેણે વધારાની ટ્રાન્સમિશન લાઈનનો ખર્ચ નજીકમાં આવેલી ઈન્ડો-ગલ્ફ ફિટિલાઈઝર્સ ફેક્ટરી સાથે વહેંચ્યો જેને પણ તેમાંથી વીજ પુરવઠો પ્રાપ્ત થયો હતો.

૩૦૦ ટનની ક્ષમતાનો કોસ્ટિક પ્લાન્ટ ૧૯૯૮ માં શરૂ કરવામાં આવ્યો અને તે દૈનિક ૨૪૦ ટનની ક્ષમતા પર કામ કરતો થયો. જો કે, બાકીનો પ્રોજેક્ટ વિવિધ પરિબલોના કારણે ભારે વિલંબમાં મુકાયો. કંપનીને બજારના ઉતાર ચઢાવોનો સામનો કરવો પડ્યો જેનાથી તેના કેશ ફ્લો અને નફાકારકતાને અસર થઈ. તેનાથી પ્રોજેક્ટ ખર્ચમાં તેના હિસ્સા પર પણ અસર પડી.

જીઈબીએ વીજ પુરવઠામાં વિલંબ કર્યો. આટલું ઓછું હોય તેમ ૧૯૯૬-૯૭ માં ચૂરો ઈશ્યુ દ્વારા મૂડી એકત્ર કરવાની જીએસીએલની અત્યંત મહત્વાકાંક્ષી યોજના પડતી મુકવી પડી હતી. કંપની ફર્સ્ટ-રેટ નાણાકીય કટોકટીમાં ઘડેલાઈ જેને ઉકેલતાં ચાર વર્ષ લાગી ગયાં (આગામી પ્રકરણમાં તેના વિશે વધુ ચર્ચા કરી છે). તેનું પરિણામ એ આવ્યું કે આખો પ્રોજેક્ટ છેક ૨૦૦૭ સુધીમાં પૂર્ણ કરી શકાયો. હવે તે દહેજમાં દૈનિક ૭૬૫ ટન કોસ્ટિક સોડા ઉત્પાદનની ક્ષમતા ધરાવે છે.

દરમિયાન હઝીરા ખાતે રિલાયન્સ ઈન્ડસ્ટ્રીઝના પ્લાન્ટે આઈપીસીએલની દહેજ ફેસિલિટીનો ઉપયોગ કરીને પીવીસીનું ઉત્પાદન વધારવાનું ચાલુ રાખ્યું. આ પ્લાસ્ટિક પ્રોડક્ટ માટે ભારતમાં વાર્ષિક બે આંકડાના દરે માંગ વધી રહી હતી. રિલાયન્સે ૧૯૯૯માં વાર્ષિક ૨,૫૦,૦૦૦ ટનની ક્ષમતાનો નવો ઈથેલિન ડાઈ-ક્લોરાઈડ પ્લાન્ટ (ઈડીસી) સ્થાપવાનો નિર્ણય લીધો જેને વર્ષે ૧,૮૦,૦૦૦ ટન ક્લોરિનની જરૂર પડવાની હતી.

જીએસીએલ આ પુરવઠો સપ્લાય કરવાની હતી. ક્લોરિનનું પરિવહન કરવું ન પડે તે માટે આ નવો પ્લાન્ટ જીએસીએલના કેમ્પસમાં જ સ્થાપવાની અસલ યોજના હતી જે પડતી મૂકવી પડી કારણકે વ્યાપારી દષ્ટિએ તે ફાયદાકારક ન હતી.

રિલાયન્સે હઝીરા ખાતે ઈડીસી પ્લાન્ટ જાતે સ્થાપવાનું અને બજારમાંથી દૈનિક ૨૪૦ ટન ક્લોરિન ખરીદવાનું પસંદ કર્યું. આ સદીની શરૂઆતમાં રિલાયન્સનો માર્કેટ પાવર એટલો બધો હતો કે જીએસીએલે તેમની વચ્ચે ભાવચુક્ર ટાળવા માટે એએમએના નેજા હેઠળ સપ્લાયર્સના જૂથની રચના કરવી પડી. રિલાયન્સ હવે ઈડીસીની આયાત કરતી હતી અને આયાતી ઇથાયલિન દ્વારા ઈડીસીનું ઉત્પાદન પણ કરતી હતી. ઈડીસીના બે સ્ત્રોત વચ્ચે રિલાયન્સ માટે ભાવ સમાનતા જાળવવા ક્લોરિનનો ભાવ એડજસ્ટ કરવો પડતો હતો. આ સમયગાળામાં ઇથાયલિનના આંતરરાષ્ટ્રીય ભાવમાં ઝડપી વધારો થયો જ્યારે ક્લોરિનના ભાવ પ્રમાણમાં સ્થિર હતા. તેના કારણે ઈડીસીના સ્થાનિક ઉત્પાદન માટે ઉપયોગમાં લેવાતા ક્લોરિન માટે કેટલીક વખત નેગેટિવ ભાવ થતો હતો.

જીએસીએલ આ પરિસ્થિતિમાં કુશળતાથી આગળ વધી અને નિરંતર સપ્લાય, સુરક્ષિત પરિવહન અને સમાનતાનો પડકાર હોવા છતાં ક્લોરિન માટે હકારાત્મક ભાવ સુનિશ્ચિત કર્યો. ૨૦૦૮-૦૯ની આર્થિક કટોકટી વખતે સ્થિતિ આવી હતી. આ યોગદાનને રિલાયન્સ દ્વારા તથા એએમએના જીએસીએલના સાથી સભ્યો દ્વારા પણ બિરદાવવામાં આવ્યું હતું.

ભારત સરકારે ડિસઈન્વેસ્ટમેન્ટ યોજનાના ભાગરૂપે ૨૦૦૨ માં આઈપીસીએલની પ્રમોટર્સ ઈક્વિટીનું સંપૂર્ણ ૨૬ ટકા હોલ્ડિંગ રિલાયન્સને વેચ્યું. રિલાયન્સે બજારમાંથી આઈપીસીએલની ૨૦ ટકા ઈક્વિટી ખરીદવા માટે ફરજિયાત ઓફર કરી અને આઈપીસીએલમાં નિયંત્રણ ધરાવતી શેરહોલ્ડર બની. ત્યાર બાદ પાંચ વર્ષ પછી ૨૦૦૭ માં આઈપીસીએલનું રિલાયન્સમાં ઔપચારિક મર્જર થયું હતું.

રસાયણ ઉદ્યોગમાં રિલાયન્સ પહેલેથી મજબૂત સ્થિતિમાં હતી અને આ સોદા બાદ પોતાની સ્થિતિ વધુ દૃઢ કરી. ક્લોરિન માર્કેટ પર રિલાયન્સના નિયંત્રણના કારણે કોસ્ટિક સોડાના ઉત્પાદનનું તે નિર્ધારિત પરિબલ હતું તેથી જીએસીએલ માટે તે બહુ વિકટ સ્થિતિ હતી.

આ સમયે ભારતમાં ધીમે ધીમે આર્થિક ઉદારીકરણ થઈ રહ્યું હતું. મૂડી મેળવવી અને ઈન્ટરમીડિયેટ ગુડસની આયાત સરળ બની હતી. ચીન અને સાઉથ કોરિયા જેવા કેટલાક દેશોએ આ તકનો લાભ લઈને પોતાનું વધારાનું ઉત્પાદન ભારતમાં ઠાલવવાનું શરૂ કર્યું. ભારતમાં રસાયણોનું ડમ્પિંગ કરવામાં સાઉથ કોરિયા વધારે આક્રમક હતું. તેણે ભારતમાં નિકાસ કરેલી કોમોડિટીઓમાં પીવીસી મુખ્ય હતું.

તેનાથી રિલાયન્સને સીધી અસર થઈ. તેણે આયાતનો મુકાબલો કરવા માટે મુખ્યત્વે આક્રમક ભાવ રાખીને પ્રતિકાર કર્યો. એટલે કે રિલાયન્સ તેના પોતાના ઉત્પાદન માટે ક્લોરિનનો વધારે પુરવઠો માંગતી હોવા છતાં ભારતીય સપ્લાયર્સ જેને વળતરદાયક ભાવ

ગણાવતા હતા તે ભાવ ચૂકવવાની તેની ક્ષમતા ઘણી ઘટી ગઈ હતી.

જીએસીએલ સામે બેવડી સમસ્યા હતી: તેણે ડમ્પ કરાયેલા કોસ્ટિક પ્રોડક્ટનો સામનો કરવાનો હતો. સાથે સાથે રિલાયન્સ ક્લોરિન માટે જે ભાવ ચૂકવી શકે તેનાથી સંતોષ માનવો પડે તેમ હતો. આમ છતાં તેણે સ્થિતિ નિયંત્રણમાં લીધી અને એવા ભાવ મેળવ્યા જેનાથી તેની કામગીરી ચાલુ ની શકે. ઉદારીકરણ પછીના તબક્કામાં વિરાટકાય કદ ધરાવતી અને ઘણી વધારે ડાઈવર્સિફાઈડ રિલાયન્સ પર તેની નિર્ભરતામાં નોંધપાત્ર વધારો થયો. ઉદારીકરણના ૨૫ વર્ષ પછી આજે પણ જીએસીએલ પર આ બિગ બ્રધરનો પડછાયો ઝળુંબી રહ્યો છે.



### કેપ્ટિવ પાવર પ્લાન્ટ: ઉપયોગીમાંથી બોજરૂપ?

મોટા ભાગની ભારતીય કંપનીઓ પોતાની વીજ ઉત્પાદન ક્ષમતામાં નિયમિત રોકાણ કરતી હોય છે, ઘણી વખત તેમની તમામ જરૂરિયાતને આવા રોકાણથી સંતોષે છે. રાષ્ટ્રીય અર્થતંત્રની દૃષ્ટિએ જોવામાં આવે તો તેના કારણે બિનઉપયોગી વધારાની ક્ષમતા સર્જાતી હતી. પરંતુ વ્યક્તિગત સંગઠનો માટે આર્થિક રીતે તે ફાયદાકારક હતું. રાજ્યની ઇલેક્ટ્રિસિટી ગ્રીડમાંથી મળતી વીજળી જરૂરિયાતની દૃષ્ટિએ તથા કેટલા કલાક વીજ પુરવઠો મળશે તે અંગે ભરોસાપાત્ર ન હતી અને વોલ્ટેજ તથા સાઈકલના સંદર્ભમાં ગુણવત્તાનો પ્રશ્ન હતો. વીજળી માટે માત્ર આ સ્ત્રોત પર આધાર રાખવામાં આવે તો વારંવાર વિક્ષેપનો ખતરો રહેતો અને ઉત્પાદન ઘટતું હતું. સતત પ્રક્રિયા ચાલુ રહેતી હોય તેવા ઉદ્યોગો વધારે મુશ્કેલીમાં હતા કારણ કે વીજ પુરવઠો ખોરવાય તો પાઈપલાઈનમાં જે હોય તે બધું ગુમાવવું પડતું હતું અને સિસ્ટમની સફાઈપછી સ્ટાર્ટ અપનો સમય વધી જતો હતો. વીજ પુરવઠાની ખાતરી હોય ત્યારે પણ સતત વધતા જતા વીજદરના કારણે પોતાની જાતે વીજળીનું ઉત્પાદન કરવું વધારે ફાયદાકારક સમીકરણ હતું.

ગુજરાતની સ્થિતિ દેશના બાકીના રાજ્યોની સરખામણીમાં કંઈક વધુ સારી હતી. કારણ કે જીઈબી મર્યાદિત ક્ષમતા (નાણાકીય મર્યાદાના કારણે વિસ્તરણ ધીમું રહેતું હતું) અને લાંબા અંતરેથી કોલસાના અનિશ્ચિત પુરવઠા (ગુજરાતની મોટા ભાગની ઉત્પાદન ક્ષમતા થર્મલ પાવર સ્ટેશન પર આધારિત હતી જે મધ્ય અને પૂર્વ ભારતમાંથી કોલસો મેળવતા હતા)ની સમસ્યા વચ્ચે સંતુલન સાધતું હતું. વીજ પુરવઠો ચાલુ રહે તે માટે જીઈબી ઘણી વખત પોતાના જુનવાણી પાવર સ્ટેશનનું મેન્ટેનન્સ માટે શટ-ડાઉન મુલતવી રાખતું હતું. પરંતુ આમ છતાં વીજકાપ, વોલ્ટેજ રેગ્યુલેશન અને ફરજિયાત રજાઓને ટાળી શકાતી ન હતી, આ ઉપરાંત વારંવાર બિનઆયોજિત અને જાહેરાત કર્યા વગર વીજ પુરવઠો ખોરવાઈ જવાની સમસ્યા હતી. આ છેક ૧૯૯૦ના દાયકા સુધી ચાલ્યું.

ઉત્પાદનના ખર્ચને નિયંત્રણમાં લાવવો એ જીએસીએલ માટે હંમેશાં મુખ્ય ચિંતાનો વિષય હતો. તેમાં મુખ્ય ઘટક વીજ ખર્ચ હોય છે. વડોદરા ખાતે ગુજરાત ઇન્ડસ્ટ્રીઝ પાવર કંપની લિ (જીઆઈપીસીએલ)માં તેના મુખ્ય રોકાણ અને તેને સતત ટેકો આપવામાં આ બાબત ફલિત થાય છે. ૧૯૮૦ ના દાયકામાં એચ આર પાટનગર જયારે જીએસીએલ અને ગુજરાત વિદ્યુત બોર્ડ બંનેના ચેરમેન હતા ત્યારે આ કંપની રચાઈ હતી. તેનો હેતુ વડોદરામાં આવેલી કંપનીઓ આઈપીસીએલ, જીએસીએલ, જીએસએફસી અને રણોલી ખાતે પેટ્રોફિલ્સને કેપ્ટિવ પાવર પૂરો પાડવાનો હતો. જીઆઈપીસીએલને તેના ઈંધણ તરીકે ૭૫૦,૦૦૦ SCM નેચરલ ગેસ પૂરો પાડવામાં આવ્યો હતો. ત્યાર બાદ જીઈબીએ ૧૯૯૦ ના દાયકામાં અને ત્યાર પછી પોતાની બેલેન્સ શીટ સ્વચ્છ કરવા માટે ઉદ્યોગો માટે વીજદરમાં તીવ્ર વધારો કર્યો ત્યારે જીએસીએલને જીઆઈપીસીએલ દ્વારા ઘણો ટેકો મળ્યો હતો. વીજખર્ચની ચિંતાના કારણે જીએસીએલે અગાઉના દાયકામાં ભારે ખર્ચ અને જહેમત કરીને પણ વીજળી બચાવતી મેમ્બ્રેન સેલ ટેકનોલોજી અપનાવી લીધી હતી. વીજળીનો

વપરાશ હવે ઘણો ઘટી ગયો હતો. તેથી આ સમસ્યાના તાર્કિક ઉકેલ માટે વીજળીનો યુનિટ ખર્ચ જ ઘટાડવો પડે.

તેથી જીએસીએલ જયારે નવા સ્થળ પર નોંધપાત્ર પ્રમાણમાં વિસ્તરણની યોજના ઘડે ત્યારે તેણે કેપ્ટિવ પાવર પ્લાન્ટમાં રોકાણનો વિચાર કરવો પડે તે એકદમ તાર્કિક હતું. પેટ્રોલિયમ મંત્રાલયે પાવર પ્લાન્ટ ચલાવવા માટે નેપ્થાનો પુરવઠો આપવાનું વચન આપ્યું હતું. જીએસીએલે સબસિડી વગરનો ભાવ ચૂકવવાનો હતો જે હજુ પણ પોસાય તેવો હતો. પ્લાન્ટ નેપ્થા અને નેચરલ ગેસ બંનેથી ચાલી શકે એવી રીતે ડિઝાઈન કરાયો હતો. જીએસીએલને યોગ્ય રીતે જ અંદાજ હતો કે નજીકના ભવિષ્યમાં ગેસ વધુ સરળ અને આર્થિક રીતે પરવડે તેવું ઈંધણ પુરવાર થવાનો હતો.

નવા કોસ્ટિક પ્લાન્ટની સાથે પાવર પ્લાન્ટ માટે ડિઝાઈન, બિલ્ડિંગ અને ઓફરના મૂલ્યાંકનની પ્રક્રિયા બહુ સરળ રીતે આગળ વધી. બોર્ડે નિરીક્ષણ કર્યું કે અંતિમ ઓફર તેના કન્સલ્ટન્ટસે તેમના ફિઝિબિલિટી (શક્યતા દર્શાવતા) વિશ્લેષણમાં ધારેલી રકમ કરતા વધુ મોટી હતી. તેણે બે બિડર્સ-ભારત હેવી ઇલેક્ટ્રિકલ્સ (બેલ) અને એલ એન્ડ ટીને તેમના ખર્ચ ઘટાડવા કહ્યું. એલ એન્ડ ટીને ઓર્ડર આપવામાં આવ્યો જેમાં જીએસીએલ સમયસર સિવિલ વર્ક પૂરું કરે તેને આધિન રહીને ડિસેમ્બર ૧૯૯૬ ની સમયમર્યાદા હતી.

સાઈટ પર કાળી માટી અને કાદવના કારણે ભારે અવરોધ પેદા થયો. તેના કારણે કામગીરીમાં વિલંબ થયો. ગેસ ટર્બાઈન જાન્યુઆરી ૧૯૯૮માં શરૂ કરી શકાયા. આખો પ્લાન્ટ શરૂ થતા માર્ચ ૧૯૯૮ નો અંત આવી ગયો પરંતુ પ્રથમ ટર્બાઈન એક મહિના અગાઉ શરૂ થઈ ગયું હતું જેથી કોસ્ટિક સોડા સેલ્સને વીજળી મળવાનું શરૂ થઈ ગયું હતું. ઓગસ્ટ ૧૯૯૮ સુધીમાં ગ્રીડ સિન્ક્રોનાઈઝેશન થઈ ગયું. જીએસીએલએ જીઈબી સાથે કનેક્ટેડ લોડમાં ઘટાડા અંગે વાટાઘાટ કરવી પડી હતી. સરપ્લસ પાવર જીઈબીને આપવામાં આવ્યો અને એક ખરીદી કરાર કરાયો હતો.

શિડ્યુલનું પાલન ન થઈ શકવું એ પ્રમાણમાં સામાન્ય સમસ્યા સાબિત થઈ. જીએસીએલ માટે સૌથી મોટી સમસ્યા તો કેપ્ટિવ પાવર પ્લાન્ટ માટે ઈંધણને લીધે પેદા થવાની હતી. પ્લાન્ટ શરૂ થયા પછી તરત જ નેપ્થાનો ઉપયોગ કરવાની અસલ યોજના તકલીફમાં મુકાઈ. નેપ્થાના આંતરરાષ્ટ્રીય ભાવોમાં સતત વધારો શરૂ થયો. જાન્યુઆરીથી ડિસેમ્બર ૧૯૯૯ સુધીમાં એક વર્ષમાં નેપ્થાના ભાવ ત્રણ ગણા વધી ગયા. ચાલુ સદીમાં પણ આ ભાવ વધવાનો ટ્રેન્ડ ચાલુ છે. ૧૯૯૮ના ભાવની સરખામણીમાં અત્યારના ભાવ લગભગ ૨૦ ગણા વધારે છે.

દેખીતી રીતે જ જીએસીએલ પાસે વિકલ્પ ન હતો તેથી તે નેચરલ ગેસનો ઉપયોગ કરતી ન થાય ત્યાં સુધી ભારે ખર્ચ સહન કરીને પણ નેપ્થાનો ઉપયોગ ચાલુ રાખવો પડે તેમ હતો. ગુજરાત સ્ટેટ પેટ્રોલિયમ કોર્પોરેશન લિ. (જીએસપીસી)એ ૧૯૯૭ માં જીએસીએલને વડોદરા તથા દહેજ બંને પ્લાન્ટસને પૂરતા પ્રમાણમાં નેચરલ ગેસ પૂરો પાડવાની ઓફર

કરી હતી. જીએસીએલે પુરવઠો શરૂ થવાથી લઈને પાંચ વર્ષ સુધી નિશ્ચિત ભાવે કોન્ટ્રાક્ટ સ્વીકાર્યો હતો. જીએસપીસીની જાપાની ભાગીદાર વેલ હેડ પર રૂપિયાના સમકક્ષ અમેરિકન ડોલર ઇચ્છતી હતી અને કરારની તારીખથી સમયગાળો ગણવામાં આવે તેવી માંગ કરતી હતી. તેનાથી કોન્ટ્રાક્ટમાં વિલંબ થયો. અંતે ફેબ્રુઆરી ૨૦૦૦ માં કરાર પર સહી થઈ જેમાં ડોલર એક્સચેન્જ રેટ સાથે ભાવ લિંક કરવામાં આવ્યા અને તે જીએસીએલના પરિસર પર ડિલિવર કરવામાં અસલ ઓફર કરતા ૨૦ ટકા ઊંચા હતા. આ સુધારેલા ભાવ થકી જીએસીએલે નેપ્થાથી નેચરલ ગેસ તરફ વળીને વાર્ષિક રૂ.૩૫ કરોડની બચત કરી હતી.

પુરવઠાની શરૂઆત વાસ્તવમાં નવેમ્બર ૨૦૦૧ માં થઈ હતી જેમાં દૈનિક પુરવઠો ૫,૦૦,૦૦૦ ઘન મીટરનો હતો. તેમાં વધારાના ૧૦ ટકાની શક્યતા હતી. જેથી પ્લાન્ટનો લોડ ફેક્ટર સુધી શકે તેમ હતો જે જીએસીએલ માટે બહુ આનંદની વાત હતી. તે ક્ષણજીવી પુરવાર થયું કારણ કે પોતાને મળતા ઓછા સપ્લાયના કારણે જીએસપીસી સહમત થયેલો જથ્થો સપ્લાય ન કરી શકી. બે વર્ષની અંદર ઓક્ટોબર ૨૦૦૩ સુધીમાં સપ્લાય ૨૦ ટકા ઘટીને દૈનિક ૪૦૦,૦૦૦ ઘન મીટર થઈ ગયો. પ્લાન્ટનો લોડ ફેક્ટર પણ ઘટ્યો હતો અને જીએસીએલ જીએસીએલની ગ્રીડને વધારાનો પાવર પૂરો પાડવા સક્ષમ ન હતી.

જીએસીએલે ત્યાર બાદ ગેસ ઓથોરિટી ઓફ ઇન્ડિયા પાસેથી તેના દહેજ પ્લાન્ટમાંથી ઓફર કરેલા રિગેસિફાઇડ લિક્વિડ નેચરલ ગેસમાંથી લો-પ્રેશર નેચરલ ગેસનો ઉપયોગ કરીને ગેસની ઘટને પહોંચી વળવા પ્રયાસ કર્યો. આ માટે એક કોમ્પ્રેસર બેસાડવું પડ્યું. જીએસપીસી અને ગેઈલના એક સમાન સપ્લાયનો ઉપયોગ કરીને પોતાની ગેસની જરૂરિયાતને પહોંચી વળવા આયોજન કર્યું.

ત્યાં તો ગેસના આંતરરાષ્ટ્રીય ભાવ વધવા લાગ્યા. ૨૦૦૫ સુધીમાં ભાવ ચાર ગણા થઈ ગયા. ઊંચા સ્તરે પહોંચ્યા બાદ અત્યાર સુધીમાં ગેસના ભાવ ઘટ્યા છે અને વચ્ચે તેમાં ભારે ઊતારચઢાવ આવ્યો છે. પરિણામે સરકારી નીતિ પણ બદલાઈ છે અને નેચરલ ગેસને ઈંધણ તરીકે ઉપયોગ કરવાના બદલે ફીડસ્ટોક ગણવાને પ્રાથમિકતા આપવામાં આવી છે. જીએસીએલ હવે તેના ઈંધણ તરીકે સંપૂર્ણપણે નેચરલ ગેસ તરફ વળી હતી. નેપ્થા ટેંક અને હેન્ડલિંગ ઉપકરણો વિખેરી નાખવામાં આવ્યાં. પરંતુ નેચરલ ગેસનો ઉપયોગ ચાલુ રાખવાથી તેના સ્પર્ધકોની સરખામણીમાં તેનો ઉત્પાદન ખર્ચ વધી ગયો હતો. તેના મોટા ભાગના સ્પર્ધકો કોલસા આધારિત સસ્તો પાવર મેળવતા હતા. આ સમયમાં જ વિદેશી કંપનીઓ ભારતીય બજારમાં રસાયણોનું ડમ્પિંગ કરતી હતી. તેના કારણે જીએસીએલના વેચાણ (જેમાં ૫૦ ટકાથી વધુ હિસ્સો કોસ્ટિક સોડાનો હતો) અને નફા ઉપર વિપરીત અસર થઈ.

જીએસીએલે ‘કોઈને હરાવી ન શકાય તો તેમની સાથે જોડાઈ જાવ’ની નીતિ અપનાવી. તેણે કોલસા આધારિત કેપ્ટિવ પ્લાન્ટમાં રોકાણનો વિચાર કર્યો. તેનો અર્થ એ થયો કે અત્યાર સુધી તેણે જે કર્યું હતું તે બધું છોડવું પડે. ૨૦૧૧ માં જીએસીએલની પાવર પ્લાન્ટ

પાસેથી પ્રમાણમાં સસ્તા દરે વીજળી ખરીદવા સહમત થયું. તેણે જીએસીએલને આકર્ષક દરખાસ્ત આપી જેમાં જીએસીએલ અન્યત્ર પવન ચક્કીમાં રોકાણ કરે અને તેમાં પેદા થતી વીજળી ગ્રીડમાં આપે તો જીએસીએલને ૪૦ ખજ વીજળી આપે તેમ હતું. વિસ્તૃત અભ્યાસ બાદ જીએસીએલનું મેનેજમેન્ટ તેના માટે સહમત થયું.

જીએસીએલે કચ્છમાં વિન્ડ મિલ્સ (પવનચક્કીઓ)માં રોકાણ શરૂ કર્યું. આ રીતે પેદા થયેલી વીજળી તે જીએસીએલની ગ્રીડમાં આપે છે જેની સામે તેને પ્લાન્ટના સ્થળે વીજળી મળે છે. ૨૦૧૭ સુધીમાં તેણે ૧૫૮ ખજ વીજ ઉત્પાદન ક્ષમતામાં રોકાણ કર્યું હતું.

આજે પરિસ્થિતિ એવી છે કે જીએસીએલ જીએસીએલ અને અદાણીના પુરવઠામાંથી અને નેચરલ ગેસ પર ચાલતા એક ટર્બાઇન દ્વારા પોતાની વીજ જરૂરિયાત સંતોષે છે, જેમાં વિન્ડ મિલમાંથી પેદા થતી વીજળીમાં તેનો હિસ્સો છે. આ રીતે તેણે દહેજ ખાતે દૈનિક ૭૮૫ ટનના કોસ્ટિક સોડા પ્લાન્ટની જરૂરિયાત સંતોષી છે. વડોદરા ખાતે જીએસીએલની ગ્રીડ અને વિન્ડ પાવર સાથે જીએસીએલનો પૂરક પાવર મળે છે.

### આજનું દહેજ : ઊતારચઢાવના ઇતિહાસમાંથી સ્થિર ફ્લેગશિપ ક્લોરીબર્ડ

૨૦૦૭ પછી દહેજમાં કામગીરી સ્થિર થઈ અને ત્યાર પછી સારી રીતે પ્રગતિ થઈ. કોસ્ટિક અને કોસ્ટિક પોટાશના ફ્લેન્કિંગની ફેસિલિટી ઉપરાંત અહીં બેઝિક કોસ્ટિક-ક્લોરિન સંયોજન પેટા થાય છે. આ ઉપરાંત દહેજ ફેસિલિટી ખાતે વિવિધ સંલગ્ન અને બિનસંલગ્ન ડાઉનસ્ટ્રીમ પ્રોડક્ટ્સનું પણ ઉત્પાદન કરવામાં આવે છે:

- જોડનથી આયાત કરવામાં આવતા રોક ફોસ્ફેટમાંથી ઈઝરાયલી ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ કરીને ફોસ્ફોરિક એસિડ. દહેજ ખાતે શરૂ કરવામાં આવેલી આ પ્રથમ પ્રવૃત્તિ હતી.
- પોલિએલ્યુમિનિયમ ક્લોરાઇડ (વડોદરા ખાતે પણ આવી સુવિધા છે)
- હાઇડ્રોજન પેરોક્સાઇડ (વડોદરા જેવી જ).
- એન્હાઇડ્રોસ એલ્યુમિનિયમ ક્લોરાઇડ.
- સોડિયમ ક્લોરેટ.

ભૌતિક જથ્થા અને ઉત્પાદનના મૂલ્યની દષ્ટિએ દહેજ આ બે કેમ્પસમાં વધારે મોટું બની ગયું છે. જીએસીએલના હાલના વેચાણમાં લગભગ ત્રણ-ચતુર્થાંશ હિસ્સો દહેજને આભારી છે. વિવિધ પ્લાન્ટ અને ફેસિલિટીના ઉપયોગમાં ધીમે ધીમે વધારો કરવાથી ૩૦૦ એકરથી વધારે મોટા કોમ્પ્લેક્સમાં ખાલી જગ્યાઓ ભરાઈ ગઈ છે. વાસ્તવમાં તેના અગાઉના કેટલાક બગીચા (અને તેમાં તરતી ક્લોરીબર્ડ તરીકે ઓળખાતી બતકો) પણ વડોદરા શિફ્ટ કરવામાં આવ્યા છે. ભવિષ્યનું વિસ્તરણ દહેજમાં જીએસીએલના અન્ય બે પ્લોટમાં કરવું પડશે.

દહેજ એક ટેક્નિકલ અને ઉત્પાદન કેન્દ્ર છે. માત્ર દહેજ કેન્દ્રને લગતી કામગીરી સિવાયની તમામ વાણિજ્યને લગતી અને વહીવટી કામગીરી વડોદરા હેડ ઓફિસથી સંચાલિત છે. દહેજ ખાતે એક્ઝિક્યુટિવ ડિરેક્ટરનું પદ રચવાનો પ્રયાસ બહુ સફળ નથી રહ્યો. મેનેજિંગ ડિરેક્ટર્સ દહેજની સાપ્તાહિક મુલાકાત લેવાની પદ્ધતિ અપનાવી છે. ગમે તે કહો, દહેજ આજે પણ મુખ્ય આઉટપોસ્ટનું સ્થાન ધરાવે છે.

૧૯૯૦ના દાયકામાં દહેજ એ જીએસીએલની વ્યૂહાત્મક યોજના અને મેનેજમેન્ટ કાર્યવાહીમાં કેન્દ્રસ્થાને હતું, જેવી રીતે અગાઉના દાયકામાં વડોદરા ખાતે મેમ્બ્રેન સેલ્સમાં રૂપાંતરણ એક મહત્વનું બિંદુ હતું. આ બંને સમયગાળામાં મેનેજમેન્ટે ઘણા પડકારોનો સામનો કર્યો. પરંતુ તેમની ગુણવત્તામાં ફેર હતો. ૧૯૮૦ના દાયકામાં જીએસીએલ સંરક્ષિત વાતાવરણમાં કામ કરતી હતી જેનાથી તેની સાહસિકતા મર્યાદિત થઈ ગઈ હતી. તેણે જે સમસ્યાનો સામનો કર્યો તે મુખ્યત્વે પ્રક્રિયાને લગતી અને વહીવટી હતી. જીએસીએલની લીડરશિપે તેની વહીવટી કુશળતાને સિનિયર મેનેજર્સની ટેક્નિકલ ક્ષમતા દ્વારા પૂરક બનાવી શ્રેણીબદ્ધ રીતે સામનો કરેલી સમસ્યાના નવીનતા સભર, વ્યવહારુ ઉકેલ શોધવાના હતા.

૧૯૯૦ના દાયકામાં ભારતે વિશ્વ માટે બજાર ખોલ્યું ત્યારે જીએસીએલ અને ભારતના બાકીના ઉદ્યોગો તેના માટે ટેવાઈ રહ્યા હતા. શરૂઆતમાં અવરોધ નડ્યા પરંતુ પછી તેમાં વેગ આવ્યો. મોટા ભાગનાં સંગઠનો માટે આ નવી પ્રક્રિયા હતી. તેઓ અનુભવો પરથી શીખતાં ગયાં. જીએસીએલ પણ તેમાં અપવાદ ન હતી. વાસ્તવમાં મુખ્ય સમસ્યાઓ યૈશ્ચિકરણના સંદર્ભમાં જ હતી. પછી તે ઇંધણના ભાવની હોય કે તેની ઉપલબ્ધતાની હોય.

તમામ બાબતોને ધ્યાને લીધા પછી એ નોંધવું જરૂરી છે કે આ માપદંડમાં ફેરફારના કોઈ પૂર્વઅણસાર ન હતા. એનર્જી માર્કેટ એક પ્રકારનો જુગાર જ હતો. ઓઈલના ભાવમાં ઓચિંતો ઉછાળો આવે તો સરકાર અગાઉ ભારતીય ઉદ્યોગોનું રક્ષણ કરતી હતી પરંતુ હવે એવું ન હતું. તેણે વધારાનો બોજ વાસ્તવિક વપરાશકારો, ખાસ કરીને ઔદ્યોગિક વપરાશકારો પર નાખ્યો.

ભારતીય ચલણના મૂલ્યમાં થયેલો ઘસારો ઘણી કંપનીઓ માટે વધુ એક આંચકો હતો. તેના દરમાં ચાર ગણો ઘટાડો થયો હતો અને દાયકાની શરૂઆતમાં રૂપિયાનો ડોલરમાં ભાવ રૂ. ૧૨ હતો તે ઘટીને દાયકાના અંત સુધીમાં રૂ. ૪૫ થઈ ગયો હતો. વિદેશી ટેકનોલોજી અને માલના વિક્રેતાઓ આંતરરાષ્ટ્રીય ચલણ આધારિત કોન્ટ્રાક્ટનો આગ્રહ રાખતા હતા. પ્રવર્તમાન હુંડિયામણના દરે જે બાબત નક્કી કરવામાં આવી હોય તે છેક સુધી એટલે ત્રણ કે પાંચ વર્ષના ટૂંકા ગાળા માટે પણ ટકશે કે નહીં તેની કોઈ ખાતરી ન હતી. તેના કારણે નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયામાં વધુ જોખમનો ઉમેરો થયો.

ભારતના યૈશ્ચિકરણના પ્રારંભમાં વિદેશી વિક્રેતાઓ ભારતીય બજારોમાં મોટા પાયે માલ ઠાલવતા. સરકારે હજુ તેની સામે રક્ષણ અપાવવા પૂરતી ક્ષમતા વિકસાવી ન હતી. તેનાથી સ્થાનિક ઉત્પાદકોને અસર થઈ. તેમનો અગાઉનો અનુભવ રક્ષણાત્મક બજારનો હતો તેના કારણે તેમની તકલીફ વધી.

આ દરમિયાન જીએસીએલની અટકી અટકીને આગળ વધવાની પદ્ધતિ આવા પરિબળોને આભારી હતી. બદલાયેલા વાતાવરણમાં કામ કરવા તેણે પોતાની રીતે રસ્તો શોધવો પડ્યો હતો. પરંતુ તે આમ કરી શકે તે પહેલા તેણે એક દુઃસાહસ કર્યું. ૧૯૯૬-૯૭ માં ચૂરો ઈશ્યૂ તૂટી પડવાના કારણે તેનું અસ્તિત્વ જ જોખમમાં આવી ગયું હતું. તેનાથી બેલેન્સ શીટ પર ફટકો પડ્યો અને હાથ પર લીધેલા પ્રોજેક્ટ પૂર્ણ કરવામાં કેટલાક સમયનો વિલંબ થયો. તે આ કટોકટીમાં ટકી રહેવામાં સફળ રહી એટલું જ નહીં, તેની પ્રગતિ પણ સ્થિર થઈ અને તેણે એકદમ સન્માનજનક સ્થિતિ મેળવી.

આ બધું તેના મેનેજમેન્ટની કસોટી અને પીડા તથા સંકટમાંથી બચી જવાની કુશળતા દર્શાવે છે. તેની ગાથા આગળ મુજબ છે.

યૂરો ઈશ્યૂ સાહસ અને  
કટોકટી!



## યૂરો ઈશ્યૂ સાહસ અને કટોકટી!

### આજનો ખર્ચ ચૂકવવા માટે ગઈકાલની આવક વાપરવી

૧૯ ઓક્ટોબર ૧૯૯૮ની સાંજે લગભગ ૭.૩૦ વાગ્યે જીએસીએલના મેનેજિંગ ડિરેક્ટર એ કે લ્યૂક તેમના સુરક્ષા અધિકારીઓની સલાહ અવગણીને પ્રવેશદ્વાર સુધી ચાલીને ગયા જ્યાં નારાજ કામદારો તેમની રાહ જોઈ રહ્યા હતા. તે કાળી ચૌદસની અંધારી રાત હતી. ત્યાર પછી જીએસીએલ સહિત સમગ્ર ગુજરાતમાં ચાર દિવસની દિવાળીની રજાઓ શરૂ થતી હતી. કામદારો નારાજ હતા કારણ કે તેમને બીક હતી કે તેમના આગેવાન અને લ્યૂક વચ્ચે બપોરે થયેલી બેઠકમાં તે વર્ષના બોનસ અંગે સહમતી સાધી શકાઈ ન હતી. સુરક્ષા અધિકારીઓને લાગ્યું કે ટોળાનો મૂક બહુ ખરાબ છે.

લ્યૂકના શબ્દોમાં કહીએ તો કંપની અગાઉ કમાયેલી આવકનો ઉપયોગ આજના ખર્ચને ચૂકવવા કરી રહી હતી. તેમણે કામદારોને સમજાવ્યું કે તેમને ગયા વર્ષે રૂ. ૧૬,૦૦૦ બોનસ ચૂકવાયું હતું અને આ વર્ષે પણ આટલી રકમની તેઓ આશા રાખતા હતા. એ વાત જવા દો, આ વખતે બોનસ ચૂકવવા માટે કંપની પાસે નાણાં હતા જ નહીં. કામદારો જાણતા હતા કે કંપની કેટલાક સમયથી મુશ્કેલ સમયમાંથી પસાર થતી હતી. તેમના આગેવાને પણ આ વાતની પુષ્ટિ કરી હતી. પરંતુ કામદારોને તહેવારની સિઝનમાં તેમના પરિવાર માટે થોડાંક નાણાં જોઈતાં હતાં. તેમાંના એકે સૂચન કર્યું કે તેમણે વધુ ચર્ચા કરવા માટે લ્યૂકની ઓફિસે જવું જોઈએ.

લગભગ ૫૦ કામદારો, કેટલાક અધિકારીઓ અને બે-ત્રણ પોલીસમેન ગમે તેમ કરીને કેબિનમાં પ્રવેશ્યા. બીજા ઘણા બહાર રાહ જોતા હતા. લ્યૂકે કહ્યું કે તેઓ કામદારોની તકલીફ સમજતા હતા પરંતુ તેમણે પણ પોતાની સમજણ દર્શાવીને કંપનીની સ્થિતિ સમજવી જોઈએ અને રૂ.૨૫૦૦ નું બોનસ સ્વીકારી લેવું જોઈએ. કામદારોને નિર્ણય લેવામાં માત્ર ૧૦ મિનિટ લાગી. તેમણે દરખાસ્ત સ્વીકારી લીધી અને વિખેરાઈ ગયા.

લ્યૂકે ફાઈનાન્સ ડિપાર્ટમેન્ટને ચૂપચાપ સૂચના આપી કે આ રકમ વધારીને રૂ.૩૫૦૦ કરી દેવામાં આવે અને ભવિષ્યના પગાર સામે રૂ.૧૫૦૦ ની વ્યાજમુક્ત લોન આપવામાં આવે

તથા આ રકમ બીજા જ દિવસે વહેંચવામાં આવે. તેઓ રાતે ૯.૦૦ વાગ્યે ઓફિસેથી નીકળ્યા. તેમના આશ્ચર્ય વચ્ચે કામદારો હજુ પણ ગેટ પર ઊભા હતા. તેઓ લ્યૂક સાથે હાથ મિલાવીને તેમને અને તેમના પરિવારને દિવાળીની શુભેચ્છા પાઠવવા માંગતા હતા. તે દિવસે બહુ વિકટ પરિસ્થિતિનો સંતોષજનક રીતે અંત આવ્યો.

આ ઉદાહરણ ૧૯૯૦ ના દાયકામાં જીએસીએલની માત્ર અત્યંત ગંભીર નાણાકીય સ્થિતિ નથી દર્શાવતું પરંતુ તે સ્ટાફની ધીરજ અને સમજદારીનો પણ પુરાવો છે જે જીએસીએલના સંસ્કારનું બહુ મૂલ્યવાન તત્વ છે. તે ગમે તેવી મુશ્કેલ સ્થિતિમાંથી બહાર આવવાનો મેનેજમેન્ટનો મિજાજ પણ દર્શાવે છે.

જીએસીએલ અત્યંત તેજવાળી સ્થિતિમાંથી થોડાં જ વર્ષોના ગાળામાં આ પરિસ્થિતિમાં આવી ગઈ હતી. તેના માટે ઘણાં પરિબલો જવાબદાર હતાં - તેની પોતાની મહત્વાકાંક્ષી યોજના, બાહ્ય વાતાવરણમાં અણધાર્યા ફેરફારો અને અજાણ્યા ક્ષેત્રમાં સાહસ. આ બધું કઈ રીતે થયું તેની ચર્ચા આગળ કરવામાં આવશે.

### દલાલ સ્ટ્રીટની સ્ટાર પરફોર્મર, રોકાણકારોમાં ફેવરિટ

૧૯૯૦ના દાયકામાં જીએસીએલ એકદમ તંદુરસ્ત સ્થિતિમાં હતી. તેની નફાકારકતા સમગ્ર ઊદ્યોગમાં ઈર્ષા ઊપજાવે તેવી હતી અને તે કોઈ બ્રાન્ડેડ સામાન નહીં પરંતુ કોમોડિટીનું ઉત્પાદન કરતી હતી. તેનો ઋણ:ઈક્વિટી ગુણોત્તર અને વ્યાજની ચુકવણીનો દર નાણાકીય સમજદારીના માપદંડ મુજબ હતો. તેના કારણે તે વિસ્તરણની મહત્વાકાંક્ષી યોજનાઓમાં આગળ વધી રહી હતી. દાયકાના શરૂઆતના વર્ષોમાં તેણે તેનો લાભ ઊઠાવવાનું ચાલુ રાખ્યું હતું.

રૂપિયા કરોડમાં

માપદંડ	૩૧ માર્ચે પૂરા થતા વર્ષના અંતે				
	૧૯૯૨	૧૯૯૩	૧૯૯૪	૧૯૯૫	૧૯૯૬
કુલ આવક	૧૯૩	૨૩૬	૨૧૯	૨૮૯	૪૧૭
વ્યાજ ઘસારો અને કર પૂર્વની અવાક તે આવકના % તરીકે	૪૮	૬૮	૫૦	૭૪	૧૩૫
	૨૪.૯	૨૮.૮	૨૨.૮	૨૫.૬	૩૨.૪
વ્યાજ તે આવકના % તરીકે	૧૨	૧૫	૧૨	૧૯	૨૪
	૬.૩	૬.૪	૫.૫	૬.૬	૫.૮
કર પહેલાનો નફો	૧૮	૩૦	૨૪	૩૪	૮૫
કર પછીનો નફો	૧૬	૨૬	૨૪	૩૧	૮૧
શેર ધારકોનું ફંડ	૭૩	૯૪	૨૧૯	૨૪૩	૩૯૧
લોન	૯૭	૧૨૭	૧૭૬	૨૪૨	૩૫૯
ઋણ:ઈક્વિટી	૧.૩	૧.૪	૦.૮	૧.૦	૦.૯

કામગીરી શરૂ કર્યાના ત્રણ વર્ષની અંદર કંપનીએ ૧૫ ટકાના દરે તેનું પ્રથમ ડિવિડન્ડ ચૂકવ્યું. તેણે આ આખા સમયગાળામાં આકર્ષક ડિવિડન્ડ દર જાળવ્યો. તેણે પોતાના અંશદાર: અનામત ભંડોળનો અને શેર પ્રીમિયમ ફંડનો ઉપયોગ કરીને ૧૯૮૩માં અને ત્યાર પછી ૧૯૮૭ માં તેના શેરધારકોને બોનસ ઈશ્યૂ દ્વારા નવાજ્યાં હતાં. અગાઉના વર્ષમાં બોનસ શેર બાદ ૧૯૮૮ માં તે ૩.૧૦ની ફેસવેલ્યૂના શેર પર ૩.૧૦ના પ્રીમિયમ એક રાઈટસ ઈશ્યૂ પણ લાવી હતી.

૧૯૯૩ માં તેણે વધુ એક રાઈટસ ઈશ્યૂ બહાર પાડ્યો. આ વખતે ૩.૧૦ ની ફેસ વેલ્યૂ પર ૩.૯૦ નું પ્રીમિયમ હતું, જેનું ઉપરના કોષ્ટકમાં શેરધારકોના ફંડસના તીવ્ર વધારામાં પ્રતિબિંબ પડે છે. તેણે સમયાંતરે સિક્યોર્ડ ડિબેન્યર્સ (કન્વર્ટિબલ તેમજ નોન-કન્વર્ટિબલ) દ્વારા ભંડોળ એકત્ર કરવાનું ચાલુ રાખ્યું.

આ બધાને બજારમાં સારો પ્રતિસાદ મળ્યો હતો. મધ્યમ કદની કંપનીઓમાં જીએસીએલને સ્ટાર પરફોર્મર ગણવામાં આવતી હતી. તેણે કંપનીને પ્રસ્તાવિત

મહત્વાકાંક્ષી વિસ્તરણના પ્રમોટર્સના શેરને પહોંચી વળવા માટે ભંડોળ એકત્ર કરવા પૂરતો આત્મવિશ્વાસ આપ્યો. ત્યારપછીની ઘટનાઓ દર્શાવે છે કે તે ઉચિત હતું. પરંતુ આ તો રાંડચા પછીનું ડાહપણ... તે સમયે જીએસીએલની ક્ષિતિજ પાર કોઈવાદળો ઘેરાયાં ન હતાં.

### યૂરો ઇશ્યૂ દ્વારા વિદેશી ભંડોળ એકત્ર કરવું - અને તેમાં પછડાટ

જીએસીએલે વિસ્તરણ પ્રોજેક્ટ અંગે તેની મુખ્ય ફાઇનાન્સર આઈડીબીઆઈ સાથે ચર્ચા શરૂ કરી. તેમાં સ્થાપિત ક્ષમતા કરતા બમણી ક્ષમતાના કોસ્ટેક -કલોરિન પ્લાન્ટ સાથે નવી ગ્રીન-ફિલ્ડ દહેજ ફેસિલિટી અને કેપ્ટિવ પાવર પ્લાન્ટ સામેલ હતાં. બેઝિક પ્રોડક્ટ મિક્સમાં મૂલ્ય ઉમેરવા અને મુખ્ય ઉત્પાદકો પર કંપનીનું અવલંબન ઘટાડવા માટે તેમાં કેટલાક વધારાના પ્રોડક્ટની પણ દરખાસ્ત હતી.

સમગ્ર બાસ્કેટનો અંદાજિત ખર્ચ રૂ. ૬૨૮ કરોડ હતો. તે સમયે ઋણ અને પોતાના ભંડોળ વચ્ચે ૬૦:૪૦ નો સ્ટાન્ડર્ડ ગુણોત્તર ચાલતો હતો તેને ધ્યાનમાં લેતા જીએસીએલને સલાહ આપવામાં આવી કે તેણે રોકાણમાં પોતાના હિસ્સા તરીકે રૂ. ૩૨૬૫ કરોડ એકત્ર કરવા જોઈએ.

મે ૧૯૯૫ માં સુધીર માંકડને જીએસીએલના મેનેજિંગ ડિરેક્ટર તરીકે નિયુક્ત કરવામાં આવ્યા. મુખ્યમંત્રીએ તેમને એક સંદેશ મોકલીને પૂછ્યું કે તેઓ વડોદરા જવા તૈયાર છે કે કેમ. માંકડ તે સમયે ગાંધીનગરમાં સચિવાલયમાં હતા. તેમને લાગ્યું કે તેમને વડોદરા મ્યુનિસિપલ કમિશનર બનાવવામાં આવશે જેમાં તેમને બહુ રસ ન હતો. તેમને જણાવવામાં આવ્યું કે તેમના માટે જીએસીએલનો હોદ્દો રાહ જોઈ રહ્યો છે. મુખ્યમંત્રીએ તેમને સંકેતમાં સમજાવી દીધું કે તેમણે બધી ગરબડ દૂર કરવાની છે.

માંકડે જોયું કે એક તરફ દહેજનું હસ્તાંતરણ ચાલે છે અને બીજી તરફ વિસ્તરણ પ્રોજેક્ટ છે. ભૌતિક કામગીરીમાં સ્થિર ગતિએ પ્રગતિ ચાલુ હતી પણ જરૂરી ભંડોળ એકત્ર કરવું એ મુખ્ય પડકાર હતો. તેમણે તે સ્થિતિમાં ઉપલબ્ધ વિદેશી ફંડિંગ સહિતના કેટલાક વિકલ્પો વિચારી જોયા.

૧૯૯૦ ના દાયકાના મધ્યમાં ભારતીય સુધારા તરફ વિદેશી રોકાણકારોનું ધ્યાન આકર્ષાવા લાગ્યું હતું. ભારતીય શેરબજારમાં વિદેશી સંસ્થાકીય રોકાણ હલવાઈ રહ્યું હતું. બે અગ્રણી ભારતીય કંપનીઓ સઘર્ન પેટ્રોકેમિકલ્સ અને જે કે લક્ષ્મી સિમેન્ટ્સે અનુક્રમે ૧૯૯૩ અને ૧૯૯૪ માં ન્યૂયોર્ક સ્ટોક એક્સચેન્જ પર પોતાના શેરનું લિસ્ટિંગ કરાવીને વિદેશથી ઇક્વિટી ઊભી કરી હતી. આદિત્ય બિરલા સહિત અન્ય કંપનીઓ યુરોપમાં, ખાસ કરીને લંડન, લક્ઝમ્બર્ગ અને ફ્રેન્કફર્ટમાં લિસ્ટિંગ કરાવવા માંગતી હતી. આ લિસ્ટિંગને અમેરિકન અથવા ગ્લોબલ ડિપોઝિટરી રિસિપ્ટ(એડીઆર/જીડીઆર) કહે છે.

જીએનએફસીએ જીડીઆરનો વિચાર કરનાર પ્રથમ સરકારી માલિકીની કંપની હતી. કેન્દ્રીય નાણા મંત્રાલયમાં કન્ટ્રોલર ઓફ કેપિટલ ઇશ્યૂઝને આવા પગલાની જરૂરિયાત અને લાભ વિશે શંકા હતી. જીએનએફસીના મેનેજિંગ ડિરેક્ટર કે સી મહાપાત્રાએ આવશ્યક મંજૂરી મેળવવા માટે વહીવટી સર્વિસમાં પોતાના એક ઓફિસર ભાંડુ એન કે સિંઘને સમજાવવા માટે બહુ મહેનત કરવી પડી જેઓ તે સમયે મંત્રાલયમાં અધિક સચિવ હતા. જીએનએફસીની ટીમે યુરોપ, ઉત્તર અમેરિકા અને પૂર્વ એશિયામાં તમામ મહત્વના

નાણાકીય કેન્દ્રોમાં રોડ શો યોજીને ૧૦૦ મિલિયન ડોલર એકત્ર કર્યાં. આ પ્રારંભિક સાહસને સફળતા ગણવામાં આવી જેનાથી ઘણી કંપનીઓ આ વિકલ્પ અપનાવવા પ્રેરાઈ હતી. આ રીતે ઇન્ડ એકત્ર કરવાનું ઘણું આકર્ષક લાગે છે કારણ કે પ્રમાણમાં ખર્ચ નીચો હોય છે, તથા વિદેશી ચલણમાં વ્યાપારી ઋણથી વિપરીત આ રીતે એકત્ર કરાયેલા નાણાં પુનઃચૂકવવાની કોઈ ફરજ નથી હોતી. આ ઉપરાંત વિદેશી ચલણની કોઈ જવાબદારી પણ ન હતી.

### બોક્સ ૩: ઇકિવટી ડિપોઝિટરી રિસિપ્ટ

**ડિપોઝિટરી રિસિપ્ટ** (ડીઆર) એ બેન્ક દ્વારા જારી કરવામાં આવતું નેગોશિયેબલ નાણાકીય સાધન છે જે વિદેશી કંપનીની ટ્રેડેડ સિક્યુરિટીઝનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે. સ્થાનિક સ્ટોક એક્સચેન્જ પર ડીઆરનું ટ્રેડિંગ થાય છે. તેનાથી વિદેશી કંપનીઓના શેર ખરીદવાની સુવિધા મળે છે કારણ કે તેમાં શેર્સને મૂળ દેશ છોડવાની જરૂર રહેતી નથી. અમેરિકામાં લિસ્ટેડ અને ટ્રેડ થતા ડીઆરને અમેરિકન ડિપોઝિટરી રિસિપ્ટ (એડીઆર) કહે છે. યુરોપિયન બેન્કો દ્વારા યુરોપિયન ડિપોઝિટરી રિસિપ્ટ (ઇડીઆર) ઇશ્યૂ કરાય છે જ્યારે અન્ય બેન્કો ગ્લોબલ ડિપોઝિટરી રિસિપ્ટ (જીડીઆર) જારી કરે છે.

ડીઆરમાં સામાન્ય રીતે વેચાણ માટે શેરના લિસ્ટિંગ અગાઉ કંપનીએ શેર બજારના લિસ્ટિંગના ચોક્કસ નિયમોનું પાલન કરવું પડે છે. ઉદાહરણ તરીકે કંપનીએ પોતાના મૂળ દેશમાં એક બ્રોકરેજ હાઉસને શેર ટ્રાન્સફર કરવા પડે છે. તે પ્રાપ્ત થયા બાદ બ્રોકરેજ હાઉસ ડીઆરનું વેચાણ કરવા માટે આંતરરાષ્ટ્રીય સ્ટોક એક્સચેન્જ સાથે સંલગ્ન કર્ટોકિયનનો ઉપયોગ કરે છે. આ જોડાણથી એ સુનિશ્ચિત થાય છે કે સ્ટોકના શેર્સ ખરેખર અસ્તિત્વ ધરાવે છે અને વિદેશી કંપની અને આંતરરાષ્ટ્રીય બ્રોકરેજ હાઉસ વચ્ચે કોઈ ગોટાળો થતો નથી.

સામાન્ય રીતે એડીઆર જારી કરતા પહેલા નીચેની પ્રક્રિયા થાય છે:

- અમેરિકામાં ઇશ્યૂકર્તા બેન્ક વિદેશી કંપનીની નાણાકીય સ્થિતિનો વિગતવાર અભ્યાસ કરે છે અને તેના સ્ટોકની મજબૂતીની ચકાસણી કરે છે;
- બેન્ક વિદેશી કંપનીના શેર્સ ખરીદે છે;
- આ શેર્સને પેકેટસમાં જૂથ કરવામાં આવે છે;
- દરેક પેકેજ અમેરિકન સ્ટોક એક્સચેન્જમારફત એક એડીઆર તરીકે ઇશ્યૂ કરાય છે;
- એડીઆરનો ભાવ ડોલરમાં હોય છે. ડિવિડન્ડ પણ ડોલરમાં ચૂકવાય છે તેથી અમેરિકન રોકાણકાર માટે તે યુએસ સ્થિત કંપનીના શેર ખરીદવા જેટલું સરળ બને છે.

**ગ્લોબલ ડિપોઝિટરી રિસિપ્ટ (જીડીઆર)** એ ડિપોઝિટરી બેન્ક દ્વારા જારી કરાયેલું સર્ટિફિકેટ છે જે વિદેશી કંપનીના શેર ખરીદે છે અને એકાઉન્ટમાં જમા કરે છે. તે વૈશ્વિક સ્તરે એડીઆરની સમકક્ષ છે. જીડીઆર એ વિદેશી કંપનીના અંતર્ગત શેર્સની માલિકી

દર્શાવે છે અને સામાન્ય રીતે વિકસિત બજારોના રોકાણકારો દ્વારા વિકાસશીલ અથવા ઊભરતા બજારોની કંપનીઓમાં રોકાણ કરવા માટે ઉપયોગમાં લેવાય છે. ગ્લોબલ ડિપોઝિટરી રિસિપ્ટના ભાવ સંલગ્ન શેરના મૂલ્ય પર આધારિત હોય છે પરંતુ તેને અંતર્ગત શેરથી સ્વતંત્ર રીતે ટ્રેડ અને સેટલ કરવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે ૧ જીડીઆર એ ૧૦ અંતર્ગત શેરની સમકક્ષ હોય છે. જોકે અન્ય ગુણોત્તર પણ હોઈ શકે છે. તે નેગોશિયેબલ સાધન છે જે કેટલાક મુક્તપણે રૂપાંતરિત થતા ચલણમાં હોય છે. જીડીઆર દ્વારા કંપની અથવા ઇશ્યૂઅર અસલ દેશની બહારના મૂડીબજારના રોકાણકારો સુધી પહોંચી શકે છે.

કેટલીક આંતરરાષ્ટ્રીય બેન્કો જીડીઆર ઇશ્યૂ કરે છે જેમ કે જેપી મોર્ગન ચેઝ, સિટીગ્રુપ, ડચ બેન્ક, બેન્ક ઓફ ન્યૂયોર્ક મેલન. જીડીઆરને ઘણી વખત ફેન્ડર્ટ સ્ટોક એક્સચેન્જ, લક્ઝમ્બર્ગ સ્ટોક એક્સચેન્જ, અને લંડન સ્ટોક એક્સચેન્જ પર લિસ્ટ કરવામાં આવે છે જ્યાં તેનું ઇન્ટરનેશનલ ઓર્ડર બૂક (આઈઓબી) પર ટ્રેડિંગ થાય છે. તેમાં કેટલીક સામાન્ય વિશેષતાઓ હોય છે. જેમ કે:

૧. તે અનસિક્યોર્ડ સિક્યુરિટીઝ છે;
૨. તેને શેરમાં રૂપાંતરિત કરી શકાય છે;
૩. વ્યાજ અને વટાવ ભાવ વિદેશી એજન્સીમાં જાહેર હોય છે;
૪. તેનું શેરબજારમાં લિસ્ટિંગ અને ટ્રેડિંગ થાય છે.

આંતરરાષ્ટ્રીય ઇન્ડ એકત્રીકરણમાં બહુરાષ્ટ્રીય કંપનીઓનું પ્રભુત્વ રહેતું હતું. પરંતુ વૈશ્વિકરણ અને સરહદ પારનો મૂડીપ્રવાહ વધવાની સાથે નાની કંપનીઓ પણ વિદેશમાંથી મૂડી એકત્રિત કરી શકે છે. ડિપોઝિટરી રિસિપ્ટ દ્વારા શેરનું કોસ લિસ્ટિંગ એ બહુસામાન્ય બાબત છે.

કંપનીઓ કોસ લિસ્ટિંગ કરાવે છે તેનું મુખ્ય કારણ એ છે કે ભંડોળ એકત્ર કરવાનો ખર્ચ ઘટી જાય છે. કોસ લિસ્ટિંગથી નોંધપાત્ર નાણાકીય લાભ ન થતો હોય ત્યાં સુધી કંપનીઓ વિદેશી મૂડીબજારમાં પ્રવેશ નથી કરતી કારણ કે તેમાં બીજા ઊંચા ખર્ચ આવે છે જેમ કે વાર્ષિક લિસ્ટિંગ ફી, વિદેશના GAAP નિયમો પ્રમાણે વાર્ષિક રિપોર્ટના રિકાસ્ટિંગને લગતો ખર્ચ, વિદેશના સ્ટોક એક્સચેન્જમાં લિસ્ટિંગની જરૂરિયાતો પૂરી કરવા સાથે સંકળાયેલો ખર્ચ વગેરે. કોસ લિસ્ટિંગનું કારણ ગમે તે હોય, વધુને વધુ કંપનીઓ ડીઆર ઇશ્યૂ કરી રહી છે જેથી આંતરરાષ્ટ્રીય ઇકિવટી બજાર વિસ્તરી રહ્યું છે.

એડીઆરના લિસ્ટિંગ માટે નાણાકીય પ્રક્રિયાઓ અને રિપોર્ટિંગની આકરી ગણાતી અમેરિકન માર્ગદર્શિકાનું પાલન કરવું પડે છે. જીડીઆર લિસ્ટિંગ યુરોપિયન એક્સચેન્જિસ માટે હોય છે અને તેમાં પ્રમાણમાં ઓછી સખત યુરોપિયન માર્ગદર્શિકા અનુસરવી પડે છે. તેથી ભારતીય કંપનીઓ મોટા ભાગે તેને પસંદ કરે છે. આટલા વર્ષોમાં ભારત એડીઆર/જીડીઆર લિસ્ટિંગમાં અગ્રણી દેશ તરીકે ઊભર્યો છે. તેમાં લગભગ ૨૦



જેટલા એડીઆર લિસ્ટિંગ છે જ્યારે જીડીઆર લિસ્ટિંગની સંખ્યા ૩૦૦ થી વધુ છે. બોર્ડે તમામ ઉપલબ્ધ માહિતી અને પ્રોજેક્ટ ફંડિંગ વિશે આઈડીબીઆઈની સલાહનો વિગતવાર અભ્યાસ કર્યો. ૫૦ થી ૧૦૦ મિલિયન ડોલરના ચૂરો ઈશ્યૂનો વિચાર કર્યા બાદ અંતે ૫૦ મિલિયન ડોલરનો ઈશ્યૂ નક્કી થયો. તેનાથી રૂ. ૧૭૫ કરોડ મળવાના હતા. બાકીના રૂ. ૯૦ કરોડ સ્થાનિક સ્ત્રોત દ્વારા એકત્ર કરવાના હતા. બોર્ડને વિશ્વાસ હતો કે આ એક મજબૂત અને વ્યવહારુ યોજના હતી.

હોંગકોંગ એન્ડ શાંઘાઈ ઈન્વેસ્ટમેન્ટ બેન્કિંગ કોર્પોરેશન (એચએસબીસી) ને ઈશ્યૂના લીડ મેનેજર તરીકે નિયુક્ત કરવામાં આવ્યું. ક્લોસ્ટિબ સિક્યોરિટીઝ અને સિટિબેન્ક કો-લીડ મેનેજર્સ હતાં. ઈશ્યૂમાં ૫૦ મિલિયન ડોલરના જીડીઆરનો સમાવેશ થતો હતો જેમાં દરેક ડિપોઝિટરી રિસિપ્ટ રૂ. ૧૦ ની ફેસ વેલ્યૂના જીએસીએલના બે કુદ્દી પેઈડ ઓર્ડિનરી શેરને સમકક્ષ હતી. તેનું લંડન અથવા લક્ઝમ્બર્ગ એક્સચેન્જ પર લિસ્ટિંગ થવાનું હતું.

એચએસબીસીની સલાહ પ્રમાણે ઈશ્યૂ લોન્ચ કરવાની પ્રક્રિયા જૂન ૧૯૯૬ માં શરૂ કરવામાં આવી. માંકડના નેતૃત્વમાં જીએસીએલના મેનેજમેન્ટની એક ટીમે રોકાણકારોને આકર્ષવા લીડ મેનેજર્સની મદદથી હોંગકોંગ, સિંગાપોર, દુબઈ, અબુ ઘાબી, ફ્રેન્કફર્ટ, પેરિસ, લંડન, એડિનબર્ગ, ન્યૂયોર્ક, બોસ્ટન અને સાન ફ્રાન્સિસ્કો ખાતે જૂનના અંતથી લઈને જુલાઈ ૧૯૯૬ ના પ્રારંભ સુધી રોડ શો યોજ્યા. આ પ્રેઝન્ટેશનને શરૂઆતમાં બહુ સારો પ્રતિભાવ મળ્યો અને સાવચેતીભર્યા આશાવાદનું વાતાવરણ છવાયેલું હતું.

જોકે, તે થોડા દિવસ પછી ન ચાલ્યું. ૮ જુલાઈ ૧૯૯૬ ના દિવસથી મોટા વૈશ્વિક શેરબજારોમાં ઊથલપાથલ શરૂ થઈ. એક સપ્તાહ પછી ૧૫ જુલાઈથી અમેરિકા અને યુકેના બજારમાં મોટો કડાકો બોલ્યો.

એક વાત નક્કી હતી કે આવી પ્રતિકૂળ સ્થિતિમાં જીએસીએલનો ઈશ્યૂ લોન્ચ કરી શકાય તેમ ન હતો. એચએસબીસીએ બજારની સ્થિતિ સુધરે અને સ્થિરતા આવે ત્યાં સુધી ઈશ્યૂ મોકૂફ રાખવા જીએસીએલને સલાહ આપી. તેણે એમ પણ કહ્યું કે ફોરેન કરન્સી કમર્શિયલ બોરોઈંગ દ્વારા પણ ભંડોળની જરૂરિયાત પૂરી કરી શકાશે. જીએસીએલએ આ માટે સરકારની મંજૂરી મેળવી અને કોઈ પણ એક વિકલ્પ અથવા વિવિધ વિકલ્પોના સંયોજનનો ઉપયોગ કરવા અને બજારમાં સ્થિરતા આવે ત્યાં સુધી રાહ જોવા સજજ થઈ. ટૂંકા સમયમાં સ્થિતિ સુધરી નહીં અને ત્યારે જીએસીએલે ચૂરો ઈશ્યૂ જ પડતો મૂકવાનો નિર્ણય લીધો. ઈશ્યૂના મેનેજર્સે વૈશ્વિક પરિસ્થિતિનો ઘણો નિરાશાવાદી ચિતાર આપ્યો તેના પર પૂરતા વિચાર કર્યા પછી આ નિર્ણય લેવાયો હતો.

ત્યાર પછીનાં ૨૦ વર્ષમાં વૈશ્વિક શેરબજારની હલચલ અને ટ્રેન્ડજોતાં સમજાય છે કે જુલાઈ-ઓગસ્ટ ૧૯૯૬માં બજારમાં થયેલી ઊથલપાથલ કોઈ મોટા કડાકાનો સંકેત ન હતો. હકીકતમાં ત્યાર પછી આવેલી પ્રલયકારી ઘટનાઓ જેવી કે ૧૯૯૭ ની થાઈલેન્ડની કટોકટી બાદ એશિયન ટાઈગર અર્થતંત્રોનું પતન, ૨૦૦૦ માં ડોટ કોમનો પરપોટા ફૂટવો

અને ૨૦૦૮ ની સબ-પ્રાઈમ કટોકટી અને મંદીની સાથે સરખામણી કરવામાં આવે તો ૧૯૯૬ નો આંચકો બહુ સામાન્ય હતો.

પરંતુ આ વાત તો આપણે પાછળથી નજર નાખીએ ત્યારે જ સમજાય છે. હકીકતમાં તો જીએસીએલના મેનેજમેન્ટને કે આઈડીબીઆઈ સહિતના તેના સલાહકારોને ૧૯૯૬ ના મધ્યમાં વૈશ્વિક નાણાકીય બજારોનો પૂરતો અનુભવ ન હતો. તેમને લીડ મેનેજર્સ અથવા કો-લીડ મેનેજર્સ દ્વારા સારી રીતે સેવા આપવામાં આવી ન હતી. આવી સ્થિતિમાં કેટલાંક સપ્તાહો સુધી રાહ જોઈ અને પછી પ્રતિકૂળ સ્થિતિમાંથી માર્ગ કાઢવાનો નિર્ણય દુસાહસ સાબિત થઈ શકે તેમ હતો, ખાસ કરીને જ્યારે શરૂ કરવામાં આવેલા મોટા પ્રોજેક્ટ સમયસર પૂરા કરવાનું દબાણ વધી રહ્યું હતું ત્યારે.

વિડંબણા એ છે કે જીએસીએલની સ્થિતિ અસ્પષ્ટ છે. તે શુદ્ધ રીતે જાહેર ક્ષેત્રની કંપની ન હોવા છતાં તેણે પબ્લિક સેક્ટર કંપનીની કેટલીક પ્રક્રિયાઓનું પાલન કરવું પડે છે જે તેના માટે અવરોધરૂપ અને લાભદાયક બંને છે. જાહેર ક્ષેત્રના સિદ્ધાંતો પ્રમાણે તેમાં જવાબદારીની ચિંતા હોય છે તેથી મેનેજમેન્ટ જોખમ લેવાનું ટાળે છે. તે વધુ પડતી સાવચેત હતી અને એકદમ અણધારી પ્રતિકૂળ પરિસ્થિતિ વચ્ચે રાહ જોવા માંગતી ન હતી. પરંતુ આ આંચકા છતાં કંપનીમાં કોઈ સંગઠનાત્મક ફેરફારો ન થયા, જે ખાનગી કંપનીમાં ચોક્કસ થયા હોત. જે તે વ્યવસ્થા ચાલુ રાખવામાં આવી તે અમુક પ્રમાણમાં મહત્વની હતી જે છેવટે કંપનીને પુનર્જીવિત કરવામાં ટેકારૂપ બની, જે આપણે આગળ જોઈશું.

**“રાખમાંથી લાખ” ની યશગાથા**

એક જૂની કહેવત છે કે સમસ્યા ક્યારેય એકલી નથી આવતી. ચૂરો ઈશ્યુના પતન પછીના સમયગાળામાં જીએસીએલ માટે આ વાત એકદમ બંધ બેસે છે.

સૌ પ્રથમ તો જીએસીએલ હવે તેની યોજના મુજબ રૂ.૯૦ કરોડ એકત્ર કરવા ભારતીય બજારમાં જઈ શકે તેમ ન હતી કારણ કે તે યોજના ચૂરો ઈશ્યુ સાથે જોડાયેલી હતી. પરિણામે રોકડ પ્રવાહની ગંભીર કટોકટી પેદા થઈ. તેનો વિસ્તરણ પ્રોજેક્ટ હવે પૂરજોશમાં ચાલુ હતો પરંતુ જીએસીએલની અક્ષમતાના કારણે તેમાં થોડો વિલંબ થયો. ત્યાર પછી તે અટકી અટકીને આગળ વધ્યો, જેનાથી માત્ર વિલંબ થયો એટલું જ નહીં પણ ખર્ચ પણ અસલ અંદાજ કરતા ૨૦ ટકા વધીને રૂ.૭૫૪ કરોડે પહોંચી ગયો.

બીજું, તેણે માત્ર પ્રોજેક્ટને આગળ ધપાવવા જ નહીં પણ કાર્યકારી મૂડી માટે કોઈ પણ સ્ત્રોત પાસેથી ભંડોળ મેળવવાનું હતું. તેની પાસે શોર્ટ અને મીડિયમ ટર્મ ઇન્ટર-કોર્પોરેટ ડિપોઝિટ અને શોર્ટ-ટર્મ ડિજિટલ લોન જેવા વિકલ્પો હતા, પરંતુ તે અપનાવવામાં આવે તો વાર્ષિક ખર્ચ લગભગ ૧૯ ટકા જેટલો ઊંચો થઈ જતો હતો. એક સમયે જીએસીએલની લોન વધીને રૂ.૫૪૦ કરોડ થઈ ગઈ હતી અને તેનો ઋણ:ઈકિવટી ગુણોત્તર વધીને ૪:૩ થયો હતો. કંપનીના ૨૦ વર્ષના નિષ્ફલક નાણાકીય ઇતિહાસમાં આ ખરેખર અકલ્પનીય ઘટના હતી.

ત્રીજું, કોસ્ટિક - ક્લોરિન માર્કેટમાં સ્થાનિક તથા વિદેશી કંપનીઓ દ્વારા પુરવઠામાં વધારો કરવામાં આવતા જીએસીએલ સામે બજારમાં પ્રતિકૂળ સ્થિતિ સર્જાઈ હતી. નીચા ભાવ રાખવા અને માલનું ડમ્પિંગ કરવાનું પ્રમાણ વધી ગયું હતું. તેનાથી જીએસીએલના કુલ વેચાણને અસર થઈ.

ચોથું, ઊંચા નાણાકીય ખર્ચના કારણે તેનો નફો પહેલેથી દબાણ હેઠળ હતો જે પાવર ખર્ચ વધવાના કારણે વધુ ઘટ્યો. તેના કેપિટલ પ્લાન્ટના ઇંધણ નેપ્થાના ભાવ વધતા વીજ ખર્ચ વધી ગયો હતો. જીએસીએલને જ્યારે નેચરલ ગેસ મેળવવામાં વિલંબ અને મુશ્કેલીનો સામનો કરવો પડ્યો ત્યારે પરિસ્થિતિ વધારે ગંભીર બની. જીઈબી દ્વારા પૂરી પાડવામાં આવતી વીજળી અનિયમિત અને મોંઘી હતી. આવા સંકટ વચ્ચે આશાનું કિરણ માત્ર એટલું જ હતું કે તેનો પ્લાન્ટ સૌથી વધુ મૂલ્યવાન મિલકત ગણાતો હતો અને તે સારી ઉપજ અપાવે તેવું મૂલ્ય ધરાવતો હતો.

આ બધા પરિબલોથી કંપનીની નાણાકીય તંદુરસ્તીને ભારે નુકસાન થયું. ૧૯૯૦ ના દાયકાના શરૂઆતના અડધા સમયમાં તેની બેલેન્સ શીટ ઘણી મજબૂત હતી જે હવે નેગેટિવ થવા લાગી હતી. તેના કારણે શેરધારકોની ચિંતા વધી. જીએસીએલ પેમેન્ટની સમયમર્યાદાનું પાલન કરી શકતી ન હતી તેથી તેના સપ્લાયર્સ અને સ્ટાફ બંનેને અસર થઈ.

૧૯૯૭ની શરૂઆતમાં જ માંકડની બદલી કરવામાં આવી. ત્યાર બાદ આર એન દાસે ૧૫ મહિનાની ટૂંકી મુદ્દત માટે સેવા આપી. આવી મુશ્કેલ પરિસ્થિતિ વચ્ચે લ્યૂકે એપ્રિલ

૧૯૯૮માં કંપનીનો હવાલો સંભાળ્યો હતો. તેમણે પરિસ્થિતિનો અભ્યાસ કર્યો. તે બહુ પડકારજનક સમય હતો એટલું કહી દેવું પૂરતું નથી. તેમણે જોયું કે રોકડની અછત એ સૌથી મોટી તાત્કાલિક સમસ્યા હતી. મૂડીપ્રવાહ અપૂરતો હતો અને ફિક્સડ ખર્ચની વાત તો જવા દો, ઉત્પાદનના વેરિયેબલ ખર્ચને પણ પહોંચી વળાય તેમ ન હતું. ઘણાં વર્ષો બાદ તેમણે જીએસીએલમાં મેનેજિંગ ડિરેક્ટર તરીકે પોતાના પ્રથમ વર્ષને ‘લોહીથી લથબથ મરી રહેલા દર્દી’ સમાન ગણાવ્યો હતો. તેમાં કોઈ અતિશયોક્તિ નથી. આ સમયગાળાની સ્થિતિ આંકડાના સ્વરૂપે સંક્ષિપ્તમાં સરવૈયામાં આ જોવા મળે છે.

રૂપિયા કરોડમાં

માપદંડ	૩૧ માર્ચે પૂરા થતા વર્ષના અંતે					
	૧૯૯૭	૧૯૯૮	૧૯૯૯	૨૦૦૦	૨૦૦૧	૨૦૦૨
<b>કુલ આવક</b>	૪૪૦	૩૬૬	૫૭૬	૭૯૦	૯૯૨	૯૩૧
<b>વ્યાજ ઘસારો અને કર પૂર્વની આવક તે આવકના % તરીકે</b>	૧૧૭ ૨૬.૬	૬૭ ૧૮.૩	૧૩૧ ૨૨.૭	૧૨૮ ૧૬.૩	૧૮૩ ૧૮.૪	૧૬૨ ૧૭.૪
<b>વ્યાજ તે આવકના % તરીકે</b>	૨૯ ૬.૬	૩૧ ૮.૫	૮૫ ૧૪.૮	૧૨૬ ૧૬.૦	૧૪૨ ૧૪.૩	૧૨૪ ૧૩.૩
<b>કર પહેલાનો નફો</b>	૫૯	૧.૩	(૧૬)	(૭૨)	(૩૩)	(૪૧)
<b>કર પછીનો નફો</b>	૫૧	૧.૩	(૧૬)	(૭૨)	(૩૩)	(૪૧)
<b>શેર ધારકોનું ફંડ</b>	૪૩૭	૪૨૯	૪૧૧	૪૧૩	૩૬૮	૩૨૭
<b>લોન</b>	૬૩૮	૯૧૩	૯૯૯	૯૫૪	૯૯૫	૧,૦૨૮
<b>ઋણ:ઈકિવટી</b>	૧.૫	૨.૧	૨.૪	૨.૩	૨.૭	૩.૧

કંપની માટે ૧૯૯૬-૯૭ દશકાનું છેલ્લું સારું વર્ષ રહ્યું હતું. અગાઉ જે માપદંડ હકારાત્મક અથવા સ્થિર હતા તેને ઘટવામાં કે અસ્થિર થવામાં એક વર્ષ પણ ન લાગ્યું. બે દાયકાના નફા પછી જીએસીએલ ખોટની બદનામી સહન કરી રહી હતી.

તેવી જ રીતે વધતી જતી લોન, ઘટતા શેરહોલ્ડર્સ, ફંડ અને કથળતા જતા ડેટ: ઇકિવટી ગુણોત્તરનું વલણ ચિંતાજનક હતું. વ્યાજની ચુકવણીનો બોજ વધતો ગયો અને હવે કુલ આવકની ટકાવારી ના બે આંકડામાં પહોંચી ગયો હતો.

જીએસીએલ હવે બહુ નાજુક સ્થિતિમાં હતી. તેણે ડિપોઝિટ કે ટૂંકા ગાળાની લોનની ચુકવણી કરવા માટે વધારે દેવું કરવું પડે અથવા લોન લેવી પડે તેમ હતી જેમાં ખર્ચ વધી જતો હતો.

આ માર્ગ ગમે તેટલો ખર્ચાળ હોય તો પણ તે મોટા જૂથ એટલે કે, કામદારોની માંગને પહોંચી વળે તેમ ન હતો. બેલેન્સ શીટ સતત ખોટથી ખરડાતી જતી હતી ત્યારે લ્યૂકે લગભગ દરરોજ નારાજ કામદારોનો સામનો કરવો પડતો હતો. આ ચક્રવ્યૂહમાંથી બહાર નીકળવાનો કોઈ રસ્તો દેખાતો ન હતો.

## ફિનિક્સની જેમ પુનઃજન્મ

## અત્યંત વિકટ સમયમાં લેવાયેલ અસરકારક પગલાં



## અત્યંત વિકટ સમયમાં લેવાયેલ અસરકારક પગલાં

### આગ ઠારવાના પ્રયાસ, ખર્ચ પર નિયંત્રણ

૧૯૯૮માં દિવાળી અગાઉ બોનસ અંગે જે સમાધાન થયું તે માત્ર નાનકડી રાહત હતી. તેણે ઘરઆંગણે જીએસીએલને થોડી શાંતિ આપી પરંતુ લ્યૂક અને મેનેજમેન્ટ જાણતું હતું કે આ માત્ર એક નાનકડું પગલું છે. રોકડની અછત ભોગવતી કંપનીને સૌથી પહેલા થોડી શાંતિની જરૂર હતી અને પછી લાંબા ગાળાની રાહત જરૂરી હતી.

સમગ્ર મેનેજમેન્ટ ટીમ જાણતી હતી કે તેમની મુખ્ય પ્રાથમિકતા રોકડ નુકસાન ઘટાડવાની છે, લ્યૂકની ભાષામાં કહીએ તો રક્તસ્ત્રાવ અટકાવવાનો હતો. ટૂંકા ગાળા માટે વેરિયેબલ ખર્ચ ઘટાડવો પડે તેમ હતો કારણ કે બજારમાંથી મળતા ભાવ અને ફિક્સડ ખર્ચ પર કંપનીનું કોઈ નિયંત્રણ ન હતું. સમસ્યા એ હતી કે જીએસીએલ એક મલ્ટિ-પ્રોડક્ટ કંપની હતી અને તેનાં કેટલાંક ઈનપુટ જેવાં કે વરાળ અને પાવર દરેક પ્રોડક્ટમાં સામાન્ય હતાં. દરેક પ્રોડક્ટ માટે આ ઈનપુટનો કેટલો ઉપયોગ થાય છે તે અલગ અલગ માપવા કદી પ્રયાસ થયો ન હતો કારણ કે તે મુશ્કેલ લાગતું હતું.

આ ઉપરાંત એક્સચ્યુઅલને સરખાવવા માટે કોઈ માપદંડ કે બેન્ચમાર્ક ન હતો. તે સમયે બહુ ઓછા રસાયણ ઉદ્યોગો પ્રોડક્ટના સ્ટાન્ડર્ડ કોસ્ટનો મેનેજમેન્ટ ટૂલ તરીકે ઉપયોગ કરતા હતા. જેમણે તેનો ખરેખર ઉપયોગ કર્યો હતો તેઓ તેમની માહિતીને પ્રોપ્રાઈટરી માહિતી ગણી કોઈને આપે તેમ ન હતા. વિદેશની માહિતી ભારતમાં કોઈ કામની ન હતી કારણ કે અહીંની પરિસ્થિતિ અને બેઝિક ભાવો એકદમ અલગ હતાં.

એક જૂની કહેવત છે કે આવશ્યકતા એ સંશોધનની જનની છે. સૌથી પહેલા કદમ તરીકે સામગ્રીના બેજવાબદાર હેન્ડલિંગના કારણે લીકેજ અને નુકસાન થતું હતું તે અટકાવવું પડે તેમ હતું જેથી ઈનપુટના લઘુત્તમ આવશ્યક જથ્થાનો ઉપયોગ થાય.

સ્ટોઈકિયોમેટ્રીના આધારે રસાયણ અને ઊર્જાના વપરાશના માપદંડ સ્થાપિત કરી શકાય છે. સ્ટોઈકિયોમેટ્રી એ રાસાયણિક પ્રક્રિયામાં રિએક્ટન્ટ્સ અને પ્રોડક્ટ્સ તથા સંબંધિત રસાયણના લઘુત્તમ બજાર ભાવ વચ્ચેનો જથ્થાત્મક સંબંધ છે. યોગ્ય સ્થળ પર પાવર

અને સ્ટીમ ફ્લો મીટર ફિટ કરીને ચોક્કસ પ્રોડક્ટ માટે સામાન્ય ઈનપુટના ચોક્કસ ઉપયોગનો અંદાજ કાઢી શકાય છે.

આ બાબત કાગળ પર બહુ સરળ લાગે છે પરંતુ વાસ્તવિક અમલમાં મૂકવી મુશ્કેલ હતી. એન્જિનિયર્સ અને એકાઉન્ટન્ટ્સે આ કામમાં ભારે જહેમત ઉઠાવવી પડી જે કામ જીએસીએલ કે અન્ય કોઈ કેમિકલ પ્લાન્ટમાં કરવામાં આવ્યું ન હતું. તેના મહત્ત્વ પર વારંવાર ભાર મૂકવો પડ્યો. કોઈ પણ બગાડ (વેસ્ટેજ)થી નફાને સીધી અસર થતી હતી અને વધારાની મૂડી ખર્ચાતી હતી. આર્થિક ગણતરી અને કાર્યક્ષમતાના કારણે વધુ સારાં પરિણામ મળ્યાં. અને તે અમુક સમયની સમસ્યા ન હતી. તેને દૈનિક રૂટિનનો હિસ્સો બનાવવાનું હતું.

સામૂહિક પ્રયાસો અને ઘણી ભૂલો પછી જીએસીએલે ખર્ચ નિયંત્રણ સિસ્ટમ અમલમાં મૂકી હતી. મેનેજિંગ ડિરેક્ટર અને ડિપાર્ટમેન્ટના વડા દૈનિક ધોરણે દરેક પ્રોડક્શન વેરિયેબલ ખર્ચ જોઈ શકતા હતા. આટલા વર્ષોમાં આ સિસ્ટમને વધુ સુધારવામાં આવી છે. હવે તે ઓનલાઇન ઉપલબ્ધ છે અને તે કન્ટ્રોલનો હિસ્સો છે.

આ પગલાંના મહત્ત્વને વધારે પડતું આંકી શકાય નહીં. જીએસીએલે ફરી એક વખત ક્રિટિકલ મેનેજમેન્ટની પ્રક્રિયા અમલમાં મૂકી હતી. આ વખતે સતત ખર્ચ નિયંત્રણ અને કાર્યક્ષમ મોનિટરિંગનો ઉપયોગ કરવામાં આવ્યો. આ સમજણ બહારના કન્સલ્ટન્ટ્સ કે ઘિરાણકારોની ભલામણ માંથી નહોતી આવી. અંદરખાનેથી જ બધું વ્યવસ્થિત કરવાની એક પ્રબળ ઈચ્છાના કારણે આ શક્ય બન્યું હતું. અગાઉના દાયકામાં મંજૂરીઓ મેળવવા માટેના પ્રયાસમાં જે ચીજો જરૂરી હતી તે અહીં પણ લાગુ પડતી હતી: ટેકનોલોજીમાં વિશ્વાસ, નાવીન્ય, ખંત અને ટીમ વર્ક. તેની પ્રગતિને દિશા આપનાર આવી કાર્યપદ્ધતિનું સંસ્થાકરણ થઈ ગયું હતું અને સૌથી પડકારજનક સમયમાં તેણે કંપનીને ઊગારવાનું કામ કર્યું. પછડાટ ખાવાના અનુભવમાંથી જે પાઠ ભણવા મળ્યા તે બહુ સરળતાથી આત્મસાત થયા અને ઉચ્ચ સિદ્ધાંતોના ઉપદેશ કરતા વધુ ટકાઉ બન્યા.

## ક્ષમતાનો ઉપયોગ, વેચાણમાં વધારો

પરંતુ ફરી એક વખત આ આવશ્યક પગલું એટલું જ આવશ્યક હતું. તે જીએસીએલને સંકટમાંથી બહાર કાઢવા માટે પૂરતું ન હતું. ખરા અર્થમાં ટર્નઅરાઉન્ડ કરવું હોય તો વેચાણમાં સુધારો અને ફિક્સડ ખર્ચ પર નિયંત્રણ અનિવાર્ય હતું. તેની સાથે વેરિયેબલ ખર્ચને પણ નિયંત્રિત કરવામાં આવે તે આવશ્યક અને પૂરતું હતું.

જીએસીએલે એવી બાબત પર ધ્યાન આપવાનું શરૂ કર્યું જે તેના નિયંત્રણમાં જણાતી હતી. નબળા બજાર અને સ્પર્ધાત્મક દબાણના કારણે આ તબક્કામાં કેટલાક સમય માટે અમુક પ્લાન્ટની ક્ષમતાનો ઉપયોગ ઘટી રહ્યો હતો. લ્યુકે આ સમસ્યાનો સીધો સામનો કરવાનો નિર્ણય લીધો. તેમણે પ્લાન્ટને પૂર્ણ ક્ષમતાએ ચાલુ રાખવા આદેશ આપ્યો. આ એક ભારે જોખમ ધરાવતી આક્રમક વ્યૂહરચના હતી. જીએસીએલ પાસે વણવેચાણેલા સ્ટોકનો જથ્થો પડ્યો હતો અને ક્લોરિનનો ટેન્ક સ્ટોરેજ લગભગ પૂર્ણ હતો. એટલે કે ઉત્પાદન વધારવામાં આવે તો તાત્કાલિક તેનું બજાર પણ શોધવું પડે.

આ વાત કરવી સરળ છે પણ વાસ્તવમાં મુશ્કેલ હોય છે. દરરોજ બપોર પછી મેનેજિંગ ડિરેક્ટરના અધ્યક્ષપદ હેઠળ માર્કેટિંગની મિટિંગ યોજવામાં આવતી. આ બેઠકમાં દરરોજના ઉત્પાદન અને વેચાણના આંકડાની સમીક્ષા કરવામાં આવતી અને વેચાણ માટે કઈ ઓફર ઉપલબ્ધ છે તેની પણ ચર્ચા થતી હતી. હવે એક મહત્ત્વનો ફેરફાર જોવા મળતો હતો. ઉત્પાદન અને સેલ્સ મેનેજમેન્ટ ટીમ દરરોજ ઉત્પાદિત થનારી જે તે પ્રોડક્ટ માટે ઉત્પાદનનો વેરિયેબલ ખર્ચ કેટલો છે તે હવે જાણતી થઈ ગઈ હતી. એક વાત સ્પષ્ટ હતી કે જ્યાં સુધી આ ખર્ચ કરતા વધુ ઊંચો ભાવ મળતો હોય ત્યાં સુધી જીએસીએલને તેને સ્વીકાર કરવાનું પોસાય તેમ હતું. તેનાથી ભલેને બહુ નાનો છતાં પોઝિટિવ રોકડ પ્રવાહ સર્જાતો હતો. ડીલર્સ આ મિટિંગમાં હાજર રહેતા અને કંપની ખર્ચનો ડેટા આપતી તેની સામે ડીલર્સ બજારની સ્થિતિની જાણકારી આપતા હતા. તાત્કાલિક નિર્ણયો લેવાતા. અમુક ડીલર્સ વાંધો ઊઠાવે તો બીજા ડીલર્સ મદદ માટે આગળ આવતા. તેથી જીએસીએલની માર્કેટિંગ વ્યૂહરચનામાં વધુ સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણ રચાયું.

જીએસીએલે ફરી એક વખત પોતાના અનુભવ મારફત માર્જિનલ કોસ્ટિંગના સિદ્ધાંત અને કન્ટ્રીબ્યુશન એનાલિસિસની સમજ મેળવી. તે મોટી સિદ્ધિ હતી. પરંતુ આ રીતે કામ ન પણ થયું હોત. બજારની અનિશ્ચિતતાને ધ્યાનમાં રાખીને ઉત્પાદન મહત્તમ કરવાની વ્યૂહરચના વિપરીત સાબિત થાય તેમ હતી અને કંપની પાસે માલનો ભરાવો થઈ જવાની અને પછી દબાણ હેઠળ વેચાણ કરવાની નોબત આવી શકે તેમ હતી. ત્યાર પછીના બે-ત્રણ વર્ષમાં તેણે કેટલીક વખત આવી સ્થિતિનો સામનો કર્યો અને તેની આક્રમક ઉત્પાદન અને વેચાણ નીતિને અંકુશમાં રાખવી પડી હતી. જીએસીએલે એક પ્રોડક્ટ એપ્લિકેશન સેન્ટરની રચના પણ કરી જે વાસ્તવિક વપરાશકારોને પ્રત્યક્ષ સલાહ અને ટેક્નિકલ સેવાઓ આપતું હતું. તેનાથી તેના ખરીદદારોમાં આત્મવિશ્વાસ અને વફાદારી વધ્યાં.

તેનું તાત્કાલિક પરિણામ એ આવ્યું કે વેચાણ આવકમાં ફરીથી વધારો થવા લાગ્યો. ૧૯૯૭-૯૮ માં જીએસીએલની કુલ આવક લગભગ ૨૦% ઘટીને રૂ. ૩૬૨ કરોડ થઈ ગઈ હતી જે અગાઉના વર્ષમાં રૂ. ૪૪૦ કરોડ હતી. ૧૯૯૮-૯૯ માં પ્લાન્ટને પૂર્ણ ક્ષમતાએ ચાલુ કરવાનો આદેશ અપાયો તેના પ્રથમ વર્ષમાં વેચાણ આવક નાટકીય રીતે ૬૦ ટકા વધીને રૂ. ૫૮૧ કરોડ થઈ ગઈ. આગામી બે-ત્રણ વર્ષ સુધી આ ટ્રેન્ડચાલુ રહ્યો અને ૨૦૦૧-૨૦૦૨ માં તેમાં ફરી ઘટાડો આવ્યો.

### પરંતુ પરિવારની શાન વેચાતી અટકાવાઈ!

૧૯૯૮-૯૯ માં કંપનીના વેચાણમાં થયેલો વધારો ભલે ગમે તેટલો મોટો લાગે પરંતુ, કંપનીને નુકસાનમાંથી બહાર લાવવામાં સફળતા મળી ન હતી. વર્ષ દરમિયાન તેણે રૂ. ૧૬ કરોડની ખોટ કરી હતી. વ્યાજનો બોજ લગભગ ત્રણ ગણો થઈ ગયો હતો - રૂ. ૩૧ કરોડથી વધીને રૂ. ૮૫ કરોડ થયો હતો. શેરહોલ્ડર્સનું ભંડોળ લગભગ ૫ ટકા ઘટીને રૂ. ૪૧૧ કરોડ થઈ ગયું હતું જ્યારે લોન ૯ ટકા વધીને લગભગ રૂ. ૧૦૦૦ કરોડ થઈ હતી. એક વાત સ્પષ્ટ હતી કે વધતું વેચાણ અને ખર્ચ નિયંત્રણ પણ કંપનીને ફરીથી નફાકારકતા અપાવી શકવાની ન હતી. મેનેજમેન્ટ જાણતું હતું કે ઈકિવટી વધારવા માટે વધુ ભંડોળ લાવવું પડશે. પ્રવર્તમાન સ્થિતિમાં બજારમાં જઈ શકાય તેમ ન હતું. નાણાકીય બજારો હંમેશાં સેન્ટિમેન્ટ તરીકે ઓળખાતા અવ્યાખ્યાયિત પરિબલથી દોરાતાં હોય છે. ભૂતકાળના પ્રદર્શનનું થોડું વિશ્લેષણ, થોડી અફવાઓ, મોટી કંપનીઓની થોડી આંતરિક લાગણી વગેરેથી સેન્ટિમેન્ટ રચાય છે અને તે લિસ્ટેડ શેરની દૈનિક વધઘટને જ નહીં પરંતુ નવા શેર અને ડિવેન્ડર ઓફરિંગને પણ અસર કરે છે. ૧૯૯૦ના દાયકાના અંતમાં જીએસીએલ માટે સેન્ટિમેન્ટ અનુકુળ ન હતું એમ કહેવું એ ઓછું આંકવું ગણાશે.

ઈકિવટીની જરૂરિયાત માટે લ્યૂકના નેતૃત્વમાં જીએસીએલનું મેનેજમેન્ટ અનેક વખત રાજ્ય સરકારને મળ્યું. સરકારનો પ્રતિભાવ ધારણા મુજબ જ હતો: સહાનુભૂતિની વાતો કરવાની પરંતુ વિનંતીને વિવેકપૂર્વક ફગાવી દેવાની કારણ કે કોમર્શિયલ પ્રવૃત્તિઓની તુલનામાં સરકારે વિકાસ કાર્યોને વધારે મહત્ત્વ આપવાનું હોય છે.

જીએસીએલમાં કટોકટીના પ્રથમ અણસાર મળ્યા ત્યારથી તેને તેના રોકાણ કાઢી નાખીને સુરક્ષિત બની જવાની સલાહ અપાઈ હતી. તેમાં સ્પષ્ટ સંદેશ એવો હતો કે જીએસીએલે દહેજ ફેસિલિટી વેચી નાખવી જોઈએ, આખે આખી નહીં તો કમસે કમ કેપિટલ પાવર પ્લાન્ટ વેચી નાખવો જોઈએ. આ કદાચ એવી ‘પાર્ટીઓ’ દ્વારા પ્રેરિત હોઈ શકે જેઓ આ મિલકત ખરીદવા વિચારતી હશે. પરંતુ આ પણ માત્ર ધારણા હતી. તેમાં કોઈ નક્કર ઓફર ન હતી.

૨૨ સપ્ટેમ્બર ૧૯૯૯ના રોજ મુખ્યમંત્રી કેશુભાઈ પટેલ અને વરિષ્ઠ સરકારી અધિકારીઓ સાથેની બેઠકમાં આ મુદ્દો ચર્ચા માટે ઊઠાવાયો હતો. લ્યૂકે સરકારી ભંડોળ અપાવવા દરખાસ્ત કરી. કેટલાક અધિકારીઓએ કહ્યું કે કેપિટલ પ્લાન્ટ અત્યંત મોંઘા નેપ્થા પર ચાલે છે. કંપનીની આવકના મુખ્ય સ્ત્રોત કોસ્ટિક-ક્લોરિનના ઉત્પાદનમાં વીજળીનો ખર્ચ ૭૦ ટકા જેટલો હતો તેથી સસ્તી વીજળી મળે તે જરૂરી હતું. એવું સૂચન કરવામાં આવ્યું કે જીએસીએલે પાવર પ્લાન્ટ વેચી નાખવો જોઈએ. જીએસીએલે સારી ઓફર શોધવામાં મદદ કરે અને સસ્તી વીજળી પણ પૂરી પાડશે. જીએસીએલે આ યોજનાનો ભારપૂર્વક વિરોધ કર્યો કારણ કે જીએસીએલે તેને પૂરતા પ્રમાણમાં કે પરવડે તેવા દરે વીજળી પૂરી પાડવામાં નિષ્ફળ રહ્યું હતું. તે દિવસે કોઈ પણ નિર્ણય લીધા વગર બેઠક મોફ્ફ રહી.

બીજા દિવસે સવારે મુખ્યમંત્રીએ લ્યૂકને બોલાવ્યા અને તેમને કહ્યું કે પ્લાન્ટ વેચવાનો નથી. પરંતુ સાથે સાથે સરકાર પાસેથી કોઈ ભંડોળ પણ મળવાનું નથી. કંપની તેની શાન ગણાતી સંપત્તિનું વેચાણ અટકાવવામાં સફળ રહી પરંતુ ભંડોળ વગર ચાલે તેમ ન હતું.

### ત્યાર પછી ઋણ પુનર્ગઠનના માર્ગ પર

૧૯૯૮-૯૯ પછીના બે વર્ષ સુધી જીએસીએલે તેની વેચાણ આવક વધારવાનું અદ્યતન રીતે ચાલુ રાખ્યું અને આંકડો દર વર્ષે રૂ. ૨૦૦ કરોડ કે તેનાથી પણ આગળ વધતો રહ્યો. ઉત્પાદન વધારવા અને ગતિશીલ બજાર પર તેણે મૂકેલા ભારથી લાભ થતો જણાયો. મેનેજમેન્ટના દષ્ટિકોણથી વધુ મહત્વની વાત કહીએ તો વ્યાજ, ઘસારા અને ટેક્સ પૂર્વેનો નફો, જે કોઈ પણ સાહસની અસરકારકતાનું માપ હોય છે, તેમાં વેચાણના પ્રમાણમાં વધારો થઈ રહ્યો હતો. પરંતુ તેવી જ રીતે વ્યાજ ચુકવણી અને કંપનીના ઋણમાં પણ વધારો થયો હતો.

ઘણાં નાનાં અને પ્રમાણમાં મોટાં, પરંપરાગત અને બિનપરંપરાગત, પગલાંએ કંપનીની પોતાની એસેટનું વેચાણ રોકવાના સફળ પ્રયાસોમાં યોગદાન આપ્યું. તેમાંના કેટલાકનો અર્થ ઉલ્લેખ જરૂરી છે.

કંપનીના સ્ટાફે ઉત્કૃષ્ટ ચારિત્ર્ય દર્શાવ્યું. કંપનીની નાજુક નાણાકીય સ્થિતિને ધ્યાનમાં રાખતા તેમણે પોતાની અધિકારપૂર્વકની માંગણીઓ સ્વીકારવા માટે કોઈ પણ દબાણ ન કર્યું. તેઓ બોનસ તરીકે ટોકન રકમ સ્વીકારવા તૈયાર હતા એટલું જ નહીં, તેઓ સામાન્ય પગારવધારો પણ નહોતો માંગી રહ્યા અને અમુક વિશેષ ભથ્થાને પણ સ્વૈચ્છિક રીતે ઘટાડવા તૈયાર હતા. આવી તંગ પરિસ્થિતિ છતાં કામ ક્યારેય બંધ ન રહ્યું કે હિંસક વિરોધ પણ ન થયા. ૧૯૯૯માં જીએસીએલની મુલાકાતે આવેલા ઉદ્દેશના વડાએ કહ્યું કે સ્ટાફની બોડી લેંગ્વેજ અને તેમના ચહેરા જોતા કોઈ એવું ન ધારી શકે કે આ કંપની અસ્તિત્વ ટકાવવા માટે મથામણ કરી રહી છે.

કોન્ટ્રાક્ટ આધારિત કામદારોમાં પણ આવો જ મિજાજ હતો. લોડર્સને જાણવા મળ્યું કે ક્લોરિન ટનર્સને રાજસ્થાનની સરખામણીમાં મહારાષ્ટ્રમાંથી વધુ અને ઝડપી નાણાં મળ્યાં હતાં. તેઓ મહારાષ્ટ્રની ટૂક લોડ થઈને રવાના થઈ જાય પછી જ રાજસ્થાન જતા ટનર્સનું લોડિંગ શરૂ કરતા હતા.

રોકડની અછત એ સતત ચિંતાનું કારણ હતું. સપ્લાયર્સને ચુકવણી નહીં થઈ શકે અથવા સ્ટાફનો પગાર નહીં ચૂકવી શકાય તેવી સંભાવના ફાઈનાન્સ મેનેજર્સના મનમાં સતત ધૂમ્બા કરતી હતી. કંપનીની મુખ્ય બેન્કર સ્ટેટ બેન્ક ઓફ ઇન્ડિયાએ પગાર માટે ઈમરજન્સી લિમિટ મંજૂર કરવાનો ઈનકાર કરી દીધો. જીએસીએલના મેનેજમેન્ટે ગુજરાતની જાહેર ક્ષેત્રની કેટલીક રોકડથી સમૃદ્ધ કંપનીઓ પાસેથી ડિપોઝિટ મેળવવા દોડઘામ કરવી પડી હતી. આ સાહસોનું સંચાલન કરતા આઈએએસ સમુદાયની મજબૂત નેટવર્ક દ્વારા તથા રાજ્ય સરકારમાં નિયંત્રણ ધરાવતા પેરન્ટ વિભાગો પાસેથી આવશ્યક મંજૂરીઓ મેળવવામાં આવી હતી. પરિણામે કંપની પર તેના સ્ટાફને પગાર ન ચૂકવી શકવાનું કલંક ક્યારેય ન લાગ્યું. તેના કારણે સ્ટાફનું નૈતિક બળ જળવાઈ રહ્યું.

મુશ્કેલ પરિસ્થિતિઓનો કોઈ અંત ન હતો. મર્યાદિત મૂડીની સામે કંપનીની પ્રાથમિકતા મુજબ વિવિધ હેતુ માટે પેમેન્ટ કરવા એક કેશ મેનેજમેન્ટ સિસ્ટમ અમલમાં મૂકવામાં

આવી. તમામ વિભાગે આગામી ૩૦ દિવસ માટે તેમની રોકડની જરૂરિયાત વિશે એડવાન્સમાં અરજી કરવી પડતી અને તેમને પૂરા પાડવામાં આવતા ભંડોળ પ્રમાણે સંચાલન કરવું પડતું હતું. કેશ મેનેજમેન્ટ સેલની મંજૂરી પછી જ એક ઈશ્યુ કરવામાં આવતા હતા.

આવા સમયે જીએસીએલ દ્વારા ખરીદવામાં આવતા નેપ્થા પર તીવ્ર નિયંત્રણ આવી ગયું હતું કારણ કે ઈન્ડિયન ઓઇલ કોર્પોરેશન (આઈઓસી) અને ભારત પેટ્રોલિયમ કોર્પોરેશન (બીપીસી)એ આવા સોદા પર કડક ક્રેડિટ નિયંત્રણ લાદ્યાં હતાં. ભંડોળ ન હોવાના કારણે કેટલીક વખત પુરવઠો અટકી ગયો હતો. ત્યાર બાદ જીએસીએલએ અનૌપચારિક સમજૂતી કરી જેથી તે જે દિવસે પેમેન્ટ બાકી હોય તે દિવસે બપોરના ૨.૩૦ વાગ્યા બાદ આઈઓસીમાં ચેક ડિપોઝિટ કરતી (પૂરતા પ્રમાણમાં બેલેન્સ ન હોય ત્યારે પણ), જેથી સપ્લાય ઉપલબ્ધ થઈ શકતો હતો. ગેટ બંધ થાય તે પહેલા તે આઈઓસીના ડેપો પરથી નેપ્થાની ટેન્કર મેળવી લેતી હતી. ચેક ડિપોઝિટમાં વિલંબ થવાના કારણે તેને ચેક કિલચરન્સમાં આવે તે અગાઉ બેથી ત્રણ દિવસનો સમય મળી જતો હતો અને જીએસીએલ તે દરમિયાન મળેલી રકમનો ઉપયોગ કરીને ખૂટતી રકમ ભરી શકતી હતી. ચેક કાઈટિંગ તરીકે ઓળખાતી આ પ્રક્રિયા ગેરકાયદે નથી પરંતુ તેને સમજદારીપૂર્વકની પણ ગણવામાં આવતી નથી. આ સમયગાળામાં જીએસીએલ ઘણી વખત સંકટમાંથી બચી ગઈ હતી.

તેણે લોહી વહાવવા ઘાવ પર બેન્ડ-એઈડનું કામ કર્યું હતું. તેનાથી રક્તસ્ત્રાવ તો બંધ થઈ ગયો પરંતુ હેમરેજને અટકાવી શકાયો ન હતો અને ઈજા પણ સાજી થઈ ન હતી. કંપની જે સરપ્લસ એકત્ર કરતી હતી તે બધી બેન્કરના વ્યાજ અને લોનની ચુકવણીમાં જતી રહી. તેથી જીએસીએલ પાસે કોઈ પ્રકારની તરલતા (લિક્વિડિટી) નેતી નહીં. આવી અસંભવ સ્થિતિમાં લ્યૂકે આ એકાઉન્ટમાં વધારે ચુકવણી અટકાવી દીધી. તેના કારણે તેમના પોતાના નાણાકીય વિભાગમાં ભારે ઊંઘાપોહ મચી ગયો. ગંભીર પરિણામોની સંભાવના દેખાતી હતી. લ્યૂકનો એક જ જવાબ હતો કે કંપની પાસે ચુકવણી કરવા માટે નાણાં નથી. આઈડીબીઆઈ જૂથ (કોન્સોર્ટિયમ)ની આગેવાન હતી પરંતુ કુલ મળીને ૩૬ બેન્કો સંકળાયેલી હતી જેમાં કેટલીક વિદેશી બેન્કો હતી. અપેક્ષા મુજબ જ તેમનો પ્રતિભાવ સારો ન હતો. તેમનો પ્રતિભાવ અલગ અલગ હતો. કેટલાકે કડક ભાષામાં પત્રો લખ્યા અને ચેતવણી આપી જ્યારે અમુકે જીએસીએલને ચુકવણી માટે સમજાવવા મેનેજર્સને રૂબરૂ મુલાકાત માટે મોકલ્યા. પરંતુ કંપની તેની વાતમાં અડગ રહી તેથી તેઓ સફળ ન થયા.

આઈડીબીઆઈએ રિશિડ્યુલિંગ મારફત અમુક રાહત આપી પરંતુ વ્યાજમાં કોઈ છૂટછાટ ન આપી. તેણે જીએસીએલને કોર્પોરેટ ઋણ પુનર્ગઠન યોજના દ્વારા તેના ઋણનું સંપૂર્ણ પુકરવાની સલાહ આપી જેની વિગત હજુ તૈયાર કરવામાં આવી રહી હતી. તેણે આના પર કામ કરવા નાણાકીય કન્સલ્ટન્ટને નિયુક્ત કરવા જોઈએ અને સોદાની વાતચીત કરવી



જોઈએ. જીએસીએલ પાસે આ સ્થિતિ સ્વીકારવા સિવાય છૂટકો ન હતો. પરંતુ તેનો ઉકેલ છેક ૨૦૦૨-૦૩માં આવ્યો હતો. પોતાના પ્લાન્ટ વેચવા માટે કંપની પર દબાણ થોડા વધુ સમય સુધી ચાલ્યું.

ઓક્ટોબર ૨૦૦૧માં ગુજરાતને નવા મુખ્યમંત્રી મળ્યા હતા. લ્યૂકે જીએસીએલમાં ત્રણ વર્ષ કરતા વધુ સેવા આપી હતી તેથી પરંપરા મુજબ તેમણે કંપની છોડી દેવાની ઓફર કરી. તેમણે રાજ્ય સરકારને અગાઉ પણ આવી ઓફર કરી હતી જે ડિવાઈલ્ટ હતી. આ વખતે ડિસેમ્બર ૨૦૦૧માં તેમને બદલીના ઓર્ડર મળી ગયા.

લ્યૂકને ઘટનાઓથી ભરપૂર કાર્યકાળ આ રીતે નિરાશાજનક રીતે પૂરો થયો કારણ કે જીએસીએલ સંપૂર્ણ ક્ષમતાએ કામ કરતી હતી અને હકારાત્મક યોગદાન આપતી હતી છતાં તે નફો કરતી કંપની બની ન હતી. તેના પર ઋણ અને વ્યાજના બોજમાં વધારો થતો હતો અને લોંગ ટર્મ ઋણ પુનર્ગઠનના સંકેત મળતા ન હતા.

વહીવટી હોદ્દા પર લગભગ બે વર્ષ રહ્યા પછી લ્યૂકને જીએસએફસીના મેનેજિંગ ડિરેક્ટર તરીકે નિયુક્ત કરવામાં આવ્યા હતા. જીએસીએલ જેવી જ સમસ્યાનો સામનો કરતી જીએસએફસીની સ્થિતિને તેઓ સુધારી શકશે તેવી અપેક્ષા રાખવામાં આવી હતી.

## શાંત સમુદ્ર, સ્થિર જહાજ, સરળ સફર



## શાંત સમુદ્ર, સ્થિર જહાજ, સરળ સફર

### સાવચેતીપૂર્વક ફરી એક વખત નફાતરફ

શું તમને ખાતરી છે કે આ આંકડા વાસ્તવિક અને ખરા છે? જાણીતા અર્થશાસ્ત્રી અને જીએસીએલના બોર્ડ પરના સ્વતંત્ર ડિરેક્ટર મનુ શ્રોફે પ્રશ્ન કર્યો જેઓ તેની ઓડિટ સમિતિનું અધ્યક્ષપદ સંભાળતા હતા. તેઓ મેનેજિંગ ડિરેક્ટર પી કે તનેજાને ઓક્ટોબર ૨૦૦૨માં રજૂ કરેલા ત્રિમાસિક પરિણામોને જોઈને આમ કહી રહ્યા હતા. જીએસીએલ ટેક્સ પૂર્વેનો નફો દર્શાવી રહી હતી, ભલે તેનું પ્રમાણ બહુ ઓછું હતું. અગાઉના ૧૩ ક્વાર્ટરમાં આવું થયું ન હતું. ખાનગી અને પબ્લિક સહિતની ઘણી કંપનીઓના સ્વતંત્ર ડિરેક્ટર રહી ચૂકેલા મનુ શ્રોફ સારી પેઠે જાણતા હતા કે કેટલીક વખત નાણાકીય સંકટમાં મૂકાયેલા મેનેજર્સ ક્રિયેટિવ એકાઉન્ટિંગનો ઉપયોગ કરીને હિસાબમાં વધારી ચઢાવીને આંકડા લખે છે, જેનો વાસ્તવમાં કોઈ આધાર હોતો નથી. તનેજાએ શ્રોફને ખાતરી અપાવી કે આંકડા એકદમ ખરા હતા અને વાસ્તવિકતા દર્શાવતા હતા. ત્યાર પછી હિસાબો બોર્ડ સમક્ષ મુકાયા જેણે સુધારાના પ્રારંભિક સંકેત અંગે સંતોષ વ્યક્ત કર્યો હતો. ૨૦૦૧ ના અંતમાં તનેજાને જીએસીએલના મેનેજિંગ ડિરેક્ટર તરીકે નિયુક્ત કરવામાં આવ્યા હતા. એ કે લ્યૂકે કંપનીને નાણાકીય કટોકટીમાંથી બહાર કાઢવા માટે ત્રણ વર્ષ નિરંતર અને પ્રમાણમાં સફળ સંઘર્ષ કર્યા બાદ તેમના પોતાના આશ્ચર્ય વચ્ચે સરકારે લ્યૂકેની બદલી કરી હતી. લ્યૂકેની જેમ તનેજા એન્જિનિયર હતા અને તેમની જેમ તેઓ પણ કમર્શિયલ સાહસના વડા તરીકે પ્રથમ વખત સેવા આપી રહ્યા હતા.

### કોર્પોરેટ ઋણ પુનર્ગઠન: કન્સલ્ટન્ટ્સ સાથે સામેલ થવામાં નાવીન્યતા

તનેજા બહુ સારી રીતે જાણતા હતા કે તેમની નિમણૂક પહેલાથી જ જીએસીએલ મુસીબતોમાં ઘેરાયેલી હતી. આ મુસીબત કેટલી ગંભીર અને કેટલી વ્યાપક છે તેનો અંદાજ તેમને નિમણૂકના શરૂઆતના દિવસોમાં આવ્યો. સૌથી પહેલા તો તેઓ ભંડોળના સ્વરૂપમાં થોડી રાહત મેળવવા રાજ્ય સરકાર પાસે ગયા. જીએસીએલ માટે તેમણે સેલ્સ ટેક્સ મુલતવી રાખવાની માંગણી પણ કરી જે સુવિધા જીએસીએલને પહેલેથી પ્રાપ્ત હતી. પરંતુ તે સમયે કર્ણના જાન્યુઆરી ૨૦૦૧ ના વિનાશક ભૂકંપ બાદ પુનઃવસવાટની કામગીરીના કારણે સરકાર પોતે જ નાણાકીય સંસાધનોની અછતનો સામનો કરી રહી હોવાથી તેને સ્ટાન્ડર્ડ પ્રતિસાદ મળ્યો. જીએસીએલ ખાતે તનેજાના આગમનના બે મહિનામાં જ ગુજરાતે ગોધરા ટ્રેન કર્ણાંતિકાનો સામનો કર્યો. ત્યાર પછી તે જ વર્ષમાં રાજ્યમાં ચૂંટણીઓ આવી. તેથી આગામી કેટલાક મહિના સુધી કંપની સરકારના રદારમાંથી સંપૂર્ણ બહાર જતી રહી હતી. તેથી પોતાની ચિંતાજનક સ્થિતિ માટે જીએસીએલ અને તેના મેનેજમેન્ટે કેલેન્ડર વર્ષ ૨૦૦૨માં મોટા ભાગે પોતાના સંસાધનો પર આધાર રાખવો પડ્યો હતો.

તનેજાએ ત્યાર પછી આઈડીબીઆઈનો સંપર્ક કર્યો જે બેન્કર્સના જૂથની લીડર હતી. તેણે એ જ સલાહ આપી જે લ્યૂકને આપી હતી: જાણીતા કન્સલ્ટન્ટની મદદ લઈને ઔપચારિક રીતે કોર્પોરેટ ડેટ રિસ્ટ્રક્ચરિંગ (ઋણ પુનર્ગઠન)નો પ્રયાસ કરો. આઈડીબીઆઈએ એવી સલાહ પણ આપી કે કન્સલ્ટન્ટને સંપૂર્ણ અને વાસ્તવિક એકાઉન્ટ આપવું જોઈએ અને તેને તમામ નાણાકીય અને ટેક્નિકલ ડેટાનો સંપૂર્ણ એક્સેસ આપવો જોઈએ જેથી તે કંપનીની કામગીરીનું યોગ્ય વિશ્લેષણ કરી શકે. સંપૂર્ણપણે કંપનીમાંથી તૈયાર કરાતા રિસ્ટ્રક્ચરિંગ પ્લાનની જગ્યાએ આ રીતે રિસ્ટ્રક્ચરિંગ પ્લાન તૈયાર કરાય તો સ્વીકારવામાં આવે તેવી શક્યતા વધારે હતી.

જીએસીએલે આ કામ માટે નાણાકીય કન્સલ્ટન્ટસની વચ્ચે એક ઈન્કવાયરી ચલાવી. એસબીઆઈકેપિટલ માર્કેટ્સ, પ્રાઈસ વોટરહાઉસ કૂપર, અનર્ટએન્ડ યંગ જેવી અગ્રણી કંપનીઓએ તેનો પ્રતિસાદ આપ્યો. બે નાની કંપનીઓ - અલાયન્ડ સિક્યોરિટીઝ અને બ્રેસ્કોન કેપિટલ એડવાઈઝર્સ પણ તેમાં રસ દર્શાવ્યો. શ્રોફે વ્યક્ત કરેલી સાવચેતીને ધ્યાનમાં રાખીને બોર્ડે પણ આવી જ ચિંતા દર્શાવી કારણ કે અત્યાર સુધી બેન્કર્સનો પ્રતિસાદ બહુ સારો ન હતો. તેને ચિંતા હતી કે આ કવાયતનો કોઈ ફાયદો થવાનો ન હોય તો મોટું નામ ધરાવતા કન્સલ્ટન્ટને સામેલ કરીને કંપની બિનજરૂરી રીતે મોટો ખર્ચ કરી રહી છે. તનેજાએ આ સમસ્યા બિડર્સ સમક્ષ લઈ જવાનું નક્કી કર્યું. તેમણે બિડર્સને પૂછ્યું કે શું તેઓ સફળતાના દરના આધાર પર કામ કરવા માંગે છે? એટલે કે તેમનો પ્લાન સ્વીકારાય તો જ ચુકવણી મળશે. મોટી એજન્સીઓએ વાંધો ઊઠાવ્યો. તેમણે કહ્યું કે પ્રયાસનું પરિણામ ભલે ગમે તે આવે, તેમને અમુક નિયત ચુકવણી તો થવી જ જોઈએ. જો કે, અલાયન્ડ અને બ્રેસ્કોન આવી વ્યવસ્થા સ્વીકારવા માટે સહમત હતી.

એલિઆન્ડ મર્ચન્ટ બેન્કિંગમાં પોતે નિષ્ણાત હોવાનો દાવો કરતી હતી અને નીચા ખર્ચે

ફાઈનાન્સ મેળવવા બેન્કો સાથે કામ કરતી હતી. જ્યારે બ્રેસ્કોનને પુનર્ગઠનનો વધારે અનુભવ હતો. જીએસીએલને લાગ્યું કે આ બંને કુશળતાના સંયોજનનો ઉપયોગ વધુ અસરકારક રહેશે. તેમને સંયુક્ત રીતે આ કામગીરી કરવા જણાવાયું. તનેજા આ બંને કંપનીઓને એ બાબત પર સહમત કરી શક્યા કે પેકેજ સ્વીકારાય અને લાગુ થાય પછી વ્યાજખર્ચ તરીકે જે બચત થશે તેના પ્રમાણમાં બંનેને હિસ્સો મળશે. આ કામ પૂર્ણ ન થાય ત્યાં સુધી કન્સલ્ટન્ટસને કોઈ ચુકવણી અથવા એડવાન્સ પણ નહીં મળે અને બધો ખર્ચ તેમણે પોતાની જાતે કરવો પડશે.

આ પગલું દેખાવમાં સરળ લાગે છે પરંતુ ઘણું મહત્વનું છે. તે સમયના તથા અત્યારના કન્સલ્ટન્ટ્સ પણ સફળતા આધારિત ચુકવણીના ધોરણે એસાઈનમેન્ટ લેતા ખર્ચકાચ છે. સ્થાપિત ફર્મ્સના પ્રતિભાવ પરથી તે પુરવાર થઈ ગયું હતું. આ વ્યૂહરચનાનો ઉપયોગ કરવામાં સંભવિત જોખમ એ હતું કે પોતાની ક્ષમતા કરતા મોટું સાહસ કરવા જતી અને ઓછી નામાંકીત એજન્સીને કામ સોંપાઈ જવાની બીક હતી. ફાઈનાન્સની દુનિયા એકદમ રૂઢિચુસ્ત અને જોખમ ન લેવાના વલણ માટે જાણીતી છે. પોઝિટિવ વાત કરીએ તો જીએસીએલ પ્રમાણમાં નવી અને ઓછી જાણીતી એજન્સીઓ સાથે કામ કરી રહી હતી જે આ તક ઝડપી લેવા અને પોતાની પ્રતિષ્ઠા સ્થાપિત કરવા માટે દેખીતી રીતે વધારે ઉત્સુક હતી.

આ કિસ્સામાં પણ આવું જ થયું. અલાયન્ડ-બ્રેસ્કોનની જોડીએ જીએસીએલને ડેટ રિસ્ટ્રક્ચરિંગમાં મદદ કરવામાં સફળતા મેળવી એટલું જ નહીં, દાયકા દરમિયાન તેણે જીએસીએલ સાથે સંબંધો જાળવી રાખ્યા અને તેને વધુ સસ્તું અને સરળ ફાઈનાન્સ મેળવવામાં મદદ કરી. ગણતરીપૂર્વકના જોખમ અને શ્રોફની સાવધાનીથી જીએસીએલ અને તનેજાને ફાયદો થયો. જો કે, સ્થિતિ તેનાથી એકદમ ઊંઘી પણ થઈ શકી હોત.

ડેટ રિસ્ટ્રક્ચરિંગ (ઋણ પુનર્ગઠન)માંથી મળનારી રાહત હજુ થોડી દૂર હતી. વચ્ચેના ગાળામાં રોકડની તંગી એટલીજ વિકટ હતી જેટલી લ્યૂકના સમયગાળામાં અનુભવાઈ હતી. રોકડથી સમૃદ્ધ રાજ્ય સરકારના સાહસો જેવા કે ગુજરાત મિનરલ ડેવલપમેન્ટ કોર્પોરેશન લિ. પાસેથી જીએસીએલને શોર્ટ ટર્મ ડિપોઝિટના સ્વરૂપમાં ઘણી મદદ મળી. આ ભંડોળથી કંપનીનું રોજબરોજનું કામકાજ ચાલુ રહ્યું એટલું જ નહીં, ધિરાણકારો સાથે પ્રયાસ જારી રાખવામાં તેને રાહતનો સમય પણ મળ્યો. આવી ડિપોઝિટથી બેન્કર્સને બહુ સારો પોઝિટિવ સંદેશ મળ્યો કે કંપની પરોક્ષ રીતે પણ સરકાર તરફથી રક્ષણ મેળવી રહી છે. આ બહુ મહત્વની ખાતરી હતી અને તેના કારણે કંપનીની વિનંતી અંગે અનુકુળ વિચારણા શરૂ થઈ.

## કોર્પોરેટ ઋણ પુનર્ગઠન (ડેટ રિસ્ટ્રક્ચરિંગ) નો અમલ: કોણ પહેલા નમતું જોખશે?

સૈદ્ધાંતિક રીતે જોતાં ઋણ પુનર્ગઠન એ સરળ અને સીધી કામગીરી હોવી જોઈએ. તેમાં ધિરાણકાર અગાઉના બાકી નીકળતા વ્યાજ પરનો દંડ જતો કરે છે, વ્યાજદરને અમુક વ્યાજબી સ્તરે નક્કી કરે છે અને પુનઃચુકવણીને પુનઃશિડ્યુલ કરી આપે છે. જેથી ઋણધારકની રોકડ પેદા કરવાની ક્ષમતા વધે અને આ બધું સહમત થયેલી યોજના મુજબ થાય છે. તેના બદલામાં ઋણધારક શરતોનું પાલન કરવા, ચુકવણીમાં ડિફોલ્ટ થાય તો દંડની રકમ ચૂકવવા અને સમયાંતરે સમીક્ષા કરાવવા અને કામગીરીના ઓડિટની ગેરંટી આપે છે.

વાસ્તવમાં જીએસીએલ અને તેના કન્સલ્ટન્ટ્સ માટે આ બહુ જટિલ અને થકવી નાખનારું કામ સાબિત થયું. ધિરાણકારોના જૂથમાં સામાન્ય સર્વસહમતી હતી પરંતુ ચોક્કસ શરતો અંગે વાતચીત કરવી પડતી અને તમામ ૩૬ ધિરાણકારોમાં દરેક સાથે સહમતી સાધવી પડતી હતી. તેમાં વારંવાર વાતચીત આગળ-પાછળ થતી હતી. ઘણી વખત દરેક વ્યક્તિગત ધિરાણકારની અલગ શરતો અને અપેક્ષાઓ સાથે તાલ મેળવવો પડતો હતો. કોઈ ચોક્કસ શરતો માટે એક ધિરાણકાર સહમત થયો હોય તો બીજો ધિરાણકાર તેને સ્વીકારવા તૈયાર ન પાડી શકતો થાય.

કંપનીએ કામગીરીની એક યોજના સોંપી જે વાસ્તવમાં છેલ્લા બે વર્ષથી પાલન કરવામાં આવતી ઉત્પાદન અને માર્કેટિંગ પદ્ધતિનું સુધારેલું સ્વરૂપ હતું. બજારની સ્થિતિ પ્રમાણે પ્લાન્ટ તેની શ્રેષ્ઠ ક્ષમતાએ કામ કરવાના હતા, કાર્યક્ષમતાની પ્રક્રિયાનું ચુસ્તપણે પાલન કરીને ઉત્પાદન ખર્ચ લઘુત્તમ કરવાનો હતો. કંપનીએ બજારમાંથી તેનાં બાકી નીકળતાં નાણાં શક્ય એટલી ઝડપથી એકત્ર કરવાનાં હતાં.

આ યોજના ઘણી અસરકારક રહી. જોકે, કેટલાક ડીલર્સ શરૂઆતમાં તત્કાળ ચુકવણીની શરત સાથે સહમત થયા ન હતા. તેઓ પોસ્ટ ડેટેડ ચેક આપવાના હતા જેથી તેમને ચુકવણી કરવા માટે ૧૦ દિવસનો વધારાનો ગાળો મળતો હતો. થોડા સમય અગાઉ જીએસીએલએ જાતે આ પદ્ધતિ અપનાવી હતી તેથી તેણે તેનો સામનો કરવા બેન્કની મદદ માંગી. એક કેશ મેનેજમેન્ટ સિસ્ટમ રચવામાં આવી જેમાં ડીલર્સે નિશ્ચિત શાખાઓમાં ચેક સીધા ડિપોઝિટ કરવાના હતા અને જીએસીએલને તે ડિપોઝિટ સામે તત્કાળ ક્રેડિટ મળતી હતી. મોટા ભાગના ડીલરોએ આ પદ્ધતિ અપનાવી અને શરૂઆતમાં વાંધો ઊઠાવનારા પણ આખરે તેમાં જોડાઈ ગયા.

મોટા ભાગની બેન્કો આઈડીબીઆઈ અને આઈએફસીઆઈની સલાહ હેઠળ ટર્મ લોનના વ્યાજદર ઘટાડીને ૧૧ થી ૧૨.૫ ટકાની રેન્જમાં રાખવા સહમત થઈ. વર્કિંગ કેપિટલ પર વ્યાજની મર્યાદા પણ ૧૨ ટકા રાખવામાં આવી. જોકે, યુનિટ ટ્રસ્ટ ઓફ ઈન્ડિયા સહમત ન થયું અને તેની પાસેના ડિબેન્ચર્સ માટે ૧૪ થી ૧૫ ટકાના અસલ વ્યાજદરની તેણે માંગણી કરી. કંપનીએ યુટીઆઈ બેન્ક પાસેથી સસ્તા દરે લોન મેળવી અને ઊંચા ખર્ચના ડિબેન્ચર વટાવી લીધા.

શંકા ધરાવતા કેટલાક ધિરાણકારોએ કહ્યું કે તેઓ કંપનીનું મેનેજમેન્ટ જ હસ્તગત કરી લેવા માંગે છે. આવી પરિસ્થિતિ પેદા થશે તેની અપેક્ષા રાખીને જીએસીએલના બોર્ડે રિસ્ટ્રક્ચરિંગ કામગીરી કરતા મેનેજર્સને તેમને જે યોગ્ય લાગે તે કરવાની પૂર્ણ સત્તા આપી

હતી. તનેજાએ આ પડકાર ઊઠાવ્યો અને કહ્યું કે ધિરાણકારો કંપનીની જવાબદારી લેવા માંગતા હોય તો તેમનું સ્વાગત છે. આ પ્રતિભાવથી આંચકો પામેલા ધિરાણકારો ચૂપ થઈ ગયા.

જૂથમાં બે વિદેશી બેન્કર સામેલ હતા. તેમના પ્રતિનિધિઓ અગાઉ લ્યૂકને મળ્યા હતા અને તાત્કાલિક ચુકવણીની માંગણી કરી હતી પરંતુ લ્યૂકે હંમેશાંની જેમ હાથ અદ્ધર કરી દીધા અને કંપની પાસે નાણાં જ નથી એમ જણાવી દીધું. બેન્કોએ માંગણી કરી કે સુધારેલા નિયમો પ્રમાણે હવે રાજ્ય સરકારે તેમના નાણાં ચૂકવવાની જવાબદારી લેવી જોઈએ. આ માંગણી સ્વીકારવી કોઈ પણ સંજોગોમાં શક્ય નથી એમ કહીને તે ફગાવી દેવાઈ. તેનાથી ગુસ્સે ભરાયેલી બેન્કોએ કંપની સમેટી લેવાની પ્રક્રિયા શરૂ કરવાની ધમકી આપી. ફરી એક વખત જીએસીએલના પ્રતિનિધિએ વળતી દલીલ કરી કે તેમની લોન અનસિક્ચર્ડ હતી તેથી કંપની કાયદેસર રીતે બંધ થાય તો પણ તેમને સૌથી છેલ્લી પ્રાથમિકતા મળવાની હતી. આવી સ્થિતિમાં તેમને લોન સામે એક રૂપિયો પણ મળવાનો ન હતો. આ યોજના કામ લાગી ગઈ અને ધિરાણકારોએ પીછેહઠ કરી.

રિસ્ટ્રક્ચરિંગ (પુનર્ગઠન)ના અભિન્ન હિસ્સા તરીકે જીએસીએલએ રાઈટ્સ ઈશ્યૂ દ્વારા વધારાની ઈકિવટી લાવવી પડે તેમ હતી. કંપનીએ દર પાંચ શેરની સામે ત્રણ નવા શેરના ગુણોત્તરમાં ૨૭.૫ મિલિયન શેરનો ઈશ્યૂ લાવવાની યોજના ઘડી. આ નિર્ણય ૨૦૦૨ ના અંતમાં લેવાયો હતો તેથી મેનેજમેન્ટને લાગ્યું કે તેને વધુમાં વધુ રૂ.૨.૫૦ પ્રતિ શેરનું પ્રીમિયમ મળશે. સરકાર પાસેથી આ ઈશ્યૂની મંજૂરી મેળવતા એક વર્ષ કરતાં વધુ સમય લાગ્યો. ત્યાં સુધીમાં બજારને રિકવરીની દિશામાં જીએસીએલની સ્થિર પ્રગતિની જાણ થઈ ગઈ હતી. વધારે પ્રીમિયમ મળી શકે તેમ હતું પરંતુ બોર્ડે અગાઉના વચનને વળગી રહેવાની શ્રોફની વાત માની. ફેબ્રુઆરી ૨૦૦૪માં આ ઈશ્યૂ આવ્યો અને તરત ઓવરસબસ્ક્રાઈબ થઈ ગયો કારણ કે બજારભાવ પહેલેથી રૂ. ૩૦ને વટાવી ગયો હતો.

સામાન્ય સંજોગોમાં જીએસીએલને લોન ભરવામાં ૧૪ વર્ષથી વધુ સમય લાગ્યો હોત. પરંતુ લોન પુનર્ગઠનથી આ સમયગાળો ઘટીને ૮ વર્ષ થઈ ગયો. કંપનીએ પુનર્ગઠનના કારણમાં એવી એક શરત પણ ઉમેરાવી દીધી કે તે વધારાનો ચાર્જ ચૂકવ્યા વગર લોનનું પ્રિપેમેન્ટ કરી શકશે. મોટા ભાગના ધિરાણકારોને નવાઈ લાગી હતી કારણ કે તેમને આ શક્ય જ નહોતું લાગતું. છતાં તેને સૈદ્ધાંતિક શક્યતા ગણીને તેનો સ્વીકાર કર્યો.

જીએસીએલ આયોજન પ્રમાણે લોન ભરતી રહી. દરમિયાન તેના કન્સલ્ટન્ટ્સે નીચા વ્યાજદરે ભંડોળના નવા સ્ત્રોત શોધી લીધા. તેમાં અન્ય બેન્કોની લોંગ ટર્મ લોન (જેઓ દેખીતી રીતે જ કંપનીના પુનર્ગઠનથી પ્રભાવિત થઈ હતી), લોન સ્વેપ અને લોનને અડધા વ્યાજદરે નીચા ખર્ચના અન્ય સાધનો જેવા કે ફોરેન કરન્સી લોન (એફસીએનઆર બી)નો સમાવેશ થતો હતો. વ્યાજમાં જે બચત થાય તેના કરતાં રૂપિયાના ઘોવાણથી વધારે નુકસાન થવાનું જોખમ હતું પરંતુ વૈશ્વિક તેજના સમયમાં તેમ થયું નહીં.

ઉત્પાદનમાં ચુસ્ત શિસ્ત અને ખર્ચ નિયંત્રણ, વેચાણની સામે સમયસર મળેલી આવક, સ્માર્ટ પદ્ધતિઓ, અલગ રીતે વિચારવાની ક્ષમતા, બેન્કર્સ અને અન્ય હિતધારકો સાથે સતત સંપર્ક અને આ બધાંથી ઉપર સદનસીબના કારણે જીએસીએલ ૨૦૦૬ના અંત સુધીમાં માત્ર ચાર વર્ષમાં ઋણ પુનર્ગઠનમાંથી બહાર આવી ગઈ એટલું જ નહીં ડિફર્ડ સેલ્સ ટેક્સની ફરજ પણ પૂરી કરી અને ખર્ચાળ ડિબેન્ચર વટાવી નાખ્યા હતા.

## સારી કોર્પોરેટ તંદુરસ્તીની જાળવણી

૨૦૦૫ માં એક બપોરે સેલ્સ મિટિંગમાં તનેજાએ જાહેરાત કરી કે આપણે હવે આગામી મહિનાથી કોસ્ટ વત્તા પ્રાઈસિંગને અનુસરીશું. કેટલાકને તે હિંમતભર્યું પગલું લાગ્યું હશે, કેટલાકને મૂર્ખતા લાગી હશે કારણ કે જીએસીએલ પાસે તે સમયે વેચાયા વગરના માલનો જંગી જથ્થો હતો. ઝૂમમાં શાંતિ ફેલાઈ ગઈ. એક જાણીતા ડીલર તે બેઠકમાંથી અઘવચ્ચેથી નીકળી ગયા અને અડધા કલાક પછી પરત આવ્યા. તનેજાને લાગ્યું કે તેમનાથી ક્યાંક ઉતાવળ તો નથી થઈ ગઈ ને? તે દિવસે સાંજે તેમને મુંબઈના પ્રતિનિધિનો ફોન આવ્યો. તેમણે કહ્યું કે ડીલરે મુંબઈ ઓફિસમાં ફોન કર્યો હતો અને ભાવ વધી જાય તે પહેલા આગામી બે સપ્તાહમાં શક્ય એટલા ટ્રકની વ્યવસ્થા કરીને જીએસીએલમાંથી બધો સ્ટોક ઉપાડી લેવા સૂચના આપી હતી. ઇન્વેન્ટરીનો ઝડપથી નિકાલ આવ્યો અને કોસ્ટ-પ્લસ પ્રાઈસિંગ ફોર્મ્યુલાને ટ્રેડની સ્વીકૃતિ લાગી ગઈ હતી.

ત્યાં સુધી જીએસીએલ માર્જિનલ કોસ્ટના સિદ્ધાંતને અનુસરતી હતી. એટલે કે પોઝિટિવ આવક મળતી હોય ત્યાં સુધી ઓર્ડર સ્વીકારતી હતી. એ રીતે જોવા જતા તે ભાવને અનુસરતી હતી. ઋણ પુનર્ગઠનમાં સરળ રીતે પ્રગતિ થવાથી તનેજામાં આત્મવિશ્વાસ આવ્યો હતો. તેમને લાગ્યું કે ઉદ્યોગમાં માત્ર અગ્રણી ઉત્પાદક બની રહેવાના બદલે ભાવ નક્કી કરવામાં પણ લીડર બનવાનો સમય આવી ગયો છે.

એક લોકવાયકા છે કે ઘરમાં જ્યારે આગ લાગી હોય ત્યારે ફર્નિચર ગોઠવવાનું ન હોય. જીએસીએલના મેનેજમેન્ટે ઋણ પુનર્ગઠનની કટોકટી દરમિયાન મેનેજમેન્ટની રૂટિન ચિંતાઓને પડતી મૂકી હોત તો પણ તેને કોઈ અપજશ મળવાનો ન હતો. પરંતુ એમ ન થયું. તેણે નિયમિત પ્રવૃત્તિમાં કાર્યક્ષમતા અને સમજદારીપૂર્વક કામગીરી ચાલુ રાખી. ઉપરની પ્રાઈસિંગ સ્ટ્રેટેજી તેની મેનેજમેન્ટ ચિંતાઓનું એક ઉદાહરણ છે.

બજારમાં માલના ભરાવાને ધ્યાનમાં રાખીને તનેજાને પૂર્ણ ક્ષમતાએ ઉત્પાદન કરવા અંગે ખચકાટ હતો પરંતુ એકંદરે જીએસીએલે તેનું ઉત્પાદન પૂર્ણ ગતિએ વધારવાનું ચાલુ રાખ્યું. તેની ક્ષમતાનો ઉપયોગ હંમેશાં ઉદ્યોગની સરેરાશ કરતાં ઘણો આગળ હતો. ૨૦૦૩-૦૬ દરમિયાન તે ૧૦૦ ટકા વધારે હતો અને તેમાં વધારાનો ટ્રેન્ડ હતો જ્યારે તેનાથી વિપરીત ઉદ્યોગની એવરેજ ૬૫ ટકાથી ૮૫ ટકા વચ્ચે હતી.

કંપનીએ માર્કેટમાંથી આવક વધારવા માટે પ્રોડક્ટ મિક્સ પર કાળજીપૂર્વક ધ્યાન આપવાનું શરૂ કર્યું. તે વધુ સારા ભાવ અને હેન્ડલિંગની સગવડ ખાતર પહેલેથી ફ્લેક્સ તરીકે કોસ્ટિક સોડા વેચતી હતી. હવે તેણે કોસ્ટિક પોટાશ ફ્લેક્સનો પણ ઉમેરો કર્યો. પ્લેન કલોરિન અને હાઈડ્રોજનના બદલે મૂલ્યવર્ધિત પ્રોડક્ટ્સ જેવી કે અનુક્રમે ક્લોરોમિથેન અને હાઈડ્રોજન પેરોક્સાઈડનું ઉત્પાદન વધારવામાં આવ્યું હતું.

૧૯૯૦ ના દાયકાના મધ્યમાં અને અંતમાં ભારતમાં ક્લોર-આલ્કલી અને સંલગ્ન કેમિકલ્સનું ડમ્પિંગ કરવામાં આવતું હતું. આવા ડમ્પિંગમાં સાઉથ કોરિયા અને ચીન અગ્રણી હતા. આ ઉપરાંત યુરોપિયન યુનિયન, અમેરિકા અને રશિયા પણ ક્યારેક

ડમ્પિંગ કરતાં હતાં. આ ટ્રેન્ડત્યાર પછીના દાયકામાં પણ ચાલ્યો હતો. ઉદ્યોગની અગ્રણી તરીકે જીએસીએલે સંબંધિત સરકારી વિભાગો સમક્ષ ભારે પ્રચાર કર્યો. તેણે તમામ પ્રોડક્ટવિશે વિગતવાર કેટા આપ્યો અને એન્ટિ-ડમ્પિંગ ડચૂટી નક્કી કરીને લાગુ કરાવી.

### લોકો અને રસાયણોની વાત

રોકડપ્રવાહની કટોકટીના દિવસોમાં સ્ટાફ જે યોગદાન આપ્યું હતું અને જે સહનશીલતા દર્શાવી હતી તેણે તનેજાના મન પર અમીટ છાપ છોડી હતી. તેમણે સ્વૈચ્છિક રીતે પોતાના સામાન્ય પગારવધારા જતા કર્યા હતા અને કેટલાક વિશેષ લાભો પણ ઘટાડ્યા હતા. તેનાથી તેમના નૈતિક જુસ્સા પર કોઈ અસર થઈ ન હતી જે ઉત્પાદન કાર્યક્ષમતામાં થયેલા વધારા અને બહુ સારી હાઉસકીપિંગ પ્રક્રિયાથી સાબિત થાય છે. કંપનીએ પણ તેનો બદલો આપ્યો હતો. ૧૯૯૮ ના સૌથી ખરાબ સમય વખતે સ્ટાફ જે બોનસ સ્વીકારવા તૈયાર થયો તેના કરતા લ્યૂકે જો ટકા વધારે બોનસ આપ્યું હતું. હવે સાત વર્ષ બાદ ૨૦૦૫ માં કંપની રિકવરીના તબક્કામાં હતી ત્યારે તનેજાએ પગારમાં મોટા વધારાની જાહેરાત કરી. તેનાથી સ્ટાફના નૈતિક બળમાં ભારે વધારો થયો.

તનેજા પોતાના માણસો વિશે ચિંતિત હતા તેના પુરાવા ઘણા પહેલેથી મળી ગયા હતા. દર વર્ષની જેમ ૫ સપ્ટેમ્બર ૨૦૦૨ ના રોજ શિક્ષક દિવસ ઊજવવામાં આવ્યો હતો. તનેજા ગુજરાત ઊર્જા વિકાસ નિગમ લિ. ના કિરેક્ટર (ફાઇનાન્સ) તરીકે પણ સેવા આપતા હતા. તેઓ તે સવારે જીએસીએલના પ્લાન્ટથી લગભગ ૧૭ કિમી દૂર વિદ્યુત ભવન ખાતે એક બેઠકમાં હાજર હતા. તેમને ઓફિસેથી અર્જન્ટ ફોન આવ્યો કે પ્લાન્ટમાં એક વિસ્ફોટ થયો છે. પ્લાન્ટના ઇતિહાસમાં આ પ્રથમ અકસ્માત હતો. તેઓ પોતાની મિટિંગ અધૂરી છોડીને તત્કાળ પ્લાન્ટ પર દોડી ગયા. સ્થળની ચકાસણી કરીને તપાસના આદેશ આપ્યા બાદ તેઓ શહેરમાં ભાઈલાલ અમીન હોસ્પિટલે ગયા જ્યાં અકસ્માતગ્રસ્તોને સારવાર માટે લઈ જવાયા હતા.

પાંચ વ્યક્તિનાં મોત નિપજ્યાં હતાં અને લગભગ ૨૦ ની હાલત ગંભીર હતી. ગંભીર રાસાયણિક ઝેરી અસરના કેટલાક કેસ હતા અને પીડિતો ગમે ત્યારે મોતના મુખમાં ઘડેલાય તેમ હતા. તનેજાને ભારે આંચકો લાગ્યો હતો. તેમણે પરિસ્થિતિનું નિયંત્રણ સંભાળ્યું. તેઓ આગામી દિવસે સવાર સુધી હોસ્પિટલમાં રોકાયા. તેમણે ન આરામ કર્યો કે ન કંઈ ખાધું. સાંજ સુધીમાં તનેજા અને ડોક્ટર્સ ઝેરમારણ શોધવા ભારે પ્રયાસ કરી રહ્યા હતા. કોઈ ઉપચાર ન મળ્યો. થોડા જ સમયમાં અમેરિકામાં દિવસ શરૂ થઈ ગયો હતો. વિદેશમાં અગ્રણી સંશોધકોને શોધીને તેમનો સંપર્ક કરવામાં આવ્યો. તે સમયે એક એન્ટિડોટ પર પ્રયોગ ચાલુ હતા. માનવ દર્દી પર તેનો વાસ્તવિક પ્રયોગ ક્યારેય કરાયો ન હતો અને પ્રાણીઓ પરનાં પરીક્ષણ પણ સંપૂર્ણપણે સંતોષજનક ન હતાં. લાંબી, પીડાદાયક ચર્ચા બાદ ડોક્ટરો અને તનેજા એવા નિષ્કર્ષ પર પહોંચ્યા કે પ્રયોગાત્મક સારવાર ઘણી વધારે જોખમી સાબિત થઈ શકે છે. તેમણે સારવારની પરંપરાગત પદ્ધતિ જ અપનાવી. અન્ય કોઈનો જીવ ગયો નહીં. રૂઢિચુસ્ત વલણ અને હોસ્પિટલના સ્ટાફે કરેલી સારવારથી બધા બચી ગયા.

તનેજાએ જે દેખરેખ રાખી તેનો ૬ સપ્ટેમ્બરે અંત આવી ગયો હશે પરંતુ તેમની ચિંતા ચથાવત હતી. થોડા દિવસો પછી જીએસીએલના શેરહોલ્ડર્સની વાર્ષિક સામાન્ય સભામાં તેમની વર્તણૂકને બિરદાવવામાં આવી હતી.

૬૦ વર્ષની વયે પહોંચ્યા બાદ ૩૧ જાન્યુઆરી ૨૦૧૭ ના રોજ તનેજા સિવિલ સર્વિસમાંથી નિવૃત્ત થયા. તેમને હવે ગુજરાત ઇન્સ્ટિટ્યૂટ ઓફ ડિઝાસ્ટર મેનેજમેન્ટના કિરેક્ટર જનરલ તરીકે નિયુક્ત કરવામાં આવ્યા છે તે યોગ્ય જ છે.

### અનુભવ કરો તો ખબર પડે

જીએસીએલે જ્યારે ઋણ પુનર્ગઠન કાર્યક્રમ હાથ ધરી રહી હતી ત્યારે દૂરગામી અસર પડે તેવી એક ઘટના આકાર લઈ રહી હતી. નીતિવિષયક વર્તુળોમાં પ્રવર્તમાન મત એવો હતો કે સરકાર પબ્લિક સેક્ટરની કંપનીઓનું ખાનગીકરણ ન કરે તો પણ તેમાં તેણે પોતાનો હિસ્સો જરૂર ઘટાડવો જોઈએ. સદીની શરૂઆતમાં કેન્દ્ર સરકારે પ્રમાણમાં સફળ કહેવાય તેવો ડિસઈન્વેસ્ટમેન્ટ કાર્યક્રમ હાથ ધર્યો હતો. ઓક્ટોબર ૨૦૦૪ માં રાજ્યની પબ્લિક સેક્ટર કંપનીઓના ભાવિ અંગે ચર્ચા કરવા ગુજરાતના મુખ્યમંત્રીએ હસમુખ શાહને બોલાવ્યા. શાહ ઉદ્યોગ જગતના પીઠ અનુભવી અને આઈપીસીએલના ભૂતપૂર્વ મેનેજિંગ ડિરેક્ટર હતા. આવી પબ્લિક સેક્ટર કંપનીઓ પૈકી જીએસીએલ, જીએસએફસી અને જીએનએફસીએ તાજેતરના ભૂતકાળમાં સારો દેખાવ કર્યો ન હતો. આ મિટિંગ બાદ ગુજરાતની પબ્લિક સેક્ટર કંપનીઓના પુનર્ગઠન માટે નિષ્ણાતોની એક સમિતિ રચવામાં આવી જેમાં હસમુખ શાહ તેના ચેરમેન અને આઈએએસ અધિકારી એ કે રોકેશ મેમ્બર-સેક્રેટરી તરીકે નિયુક્ત કરાયા હતા. અહીં પુનર્ગઠનનો અર્થ વ્યાપક હતો જેમાં ગવર્નન્સના મુદ્દા, સંભવિત ડિસઈન્વેસ્ટમેન્ટ અને તેની પદ્ધતિને આપરી લેવામાં આવતા હતા.

કમિટિએ પસંદગીની કંપનીઓના વિશ્લેષણાત્મક અભ્યાસ માટે કન્સલ્ટન્ટ્સ પાસેથી એક્સપ્રેશન ઓફ ઈન્ટેરેસ્ટ મંગાવવાની વાત કરી. કન્સલ્ટન્ટ્સે કમિટિને જનરલ પ્રેઝન્ટેશન આપ્યું ત્યાર બાદ કન્સલ્ટન્ટ્સને અલગ તારવવામાં આવ્યા હતા અને જાન્યુઆરી ૨૦૦૫ માં ચોક્કસ કંપનીઓ માટે વિગતવાર દરખાસ્ત રજૂ કરવા તેમને આમંત્રિત કરાયા હતા.

ત્યાં સુધીમાં વહીવટી સર્વિસ વર્તુળમાં સમિતિ અને તેના આદેશ વિશે વાતો ફેલાઈ ગઈ હતી. તેનાથી ભારે અશાંતિ પેદા થઈ હતી. તનેજા તથા તે સમયના જીએસએફસીના મેનેજિંગ ડિરેક્ટર લ્યુકે પોતપોતાની કંપનીઓના સંભવિત ડિસઈન્વેસ્ટમેન્ટ અથવા ખાનગીકરણનો ભારે વિરોધ કર્યો. તેઓ માનતા હતા કે તેમના પુનઃસુધારણા પગલાંની સંભવિત સફળતાને ધ્યાનમાં લેતા કંપની ટૂંક સમયમાં નફો કરતી થાય તેમ હતી. તેથી આ કંપનીઓમાં સરકારના રોકાણનું મૂલ્ય ઘોવાય તેવી કોઈ શક્યતા ન હતી. ખરેખર તો આ રોકાણના મૂલ્યમાં ઘણો વધારો થવાની શક્યતા હતી. આ ટર્નઅરાઉન્ડ પબ્લિક સેક્ટરની કામગીરીમાં થયું હતું તેથી તમામ શ્રેય તેના મેનેજમેન્ટને અને ગુજરાતમાં પબ્લિક સેક્ટરની કામગીરીની પ્રદૂતિને જાય છે. તેથી ડિસઈન્વેસ્ટમેન્ટ અથવા ખાનગીકરણનો કોઈ સવાલ ન હતો.

થોડા સમય અગાઉ જ માંટી પડેલી કંપનીની સ્થિતિ સુધરી ત્રી છે તેવો મત ફેલાવા લાગ્યો. સરકારે કમિટિને એક બાજુએ મૂકી દીધી. ૨૦૦૫ માં દરખાસ્તો સુધારવા માટે જણાવાયું હોવા છતાં કોઈ દરખાસ્ત પર પગલાં ન લેવાયાં. ૨૦૦૫ પછી અત્યાર સુધી આ બાબતે કંઈ સાંભળવા મળ્યું નથી. જીએસીએલનું પતન જેટલું ઝડપી હતું તેટલી જ ઝડપથી તે કટોકટીમાંથી બહાર પણ આવી. ૨૦૦૨-૦૩ ના અંતમાં સ્થિતિ સુધરવાના પ્રથમ અંકુરો ફૂટ્યા. બે વર્ષ પછી કંપની માત્ર નફો કરી રહી હતી એટલું જ નહીં પણ ડિવિડન્ડ પણ ચૂકવતી હતી. ત્યારથી લગભગ એક દાયકા કરતા વધુ સમય સુધી કંપનીએ આ સ્થિતિ જાળવી રાખી છે.

### ફરી એક વખત બેલેન્સ શીટના આંકડા આ વાત ટૂંકમાં પ્રસ્તુત કરશે:

રૂપિયા કરોડમાં

માપદંડ	૩૧ માર્ચે સમાપ્ત થતા વર્ષના અંતે				
	૨૦૦૩	૨૦૦૪	૨૦૦૫	૨૦૦૬	૨૦૦૭
કુલ આવક	૬૭૨	૭૦૧	૯૧૧	૯૭૭	૧,૦૮૭
વ્યાજ ઘસારો અને કર પૂર્વની આવક તે આવકના % તરીકે	૨૨૭ ૩૩.૮	૨૪૬ ૩૬.૯	૪૦૫ ૪૪.૫	૪૧૩ ૪૨.૫	૩૯૯ ૩૬.૭
વ્યાજ તે આવકના % તરીકે	૯૩ ૧૩.૯	૮૫ ૧૧.૩	૬૦ ૬.૬	૩૯ ૪.૦	૩૮ ૩.૫
કર પહેલાનો નફો	૫૩	૮૮	૨૬૯	૨૯૫	૨૭૩
કર પછીનો નફો	૨૮	૬૩	૧૪૪	૧૪૮	૧૮૭
શેર ધારકોનું ફંડ	૩૧૯	૪૧૦	૫૪૨	૭૨૩	૮૮૮
લોન	૮૮૮	૭૭૧	૫૪૦	૪૨૩	૪૦૧
ઋણ : ઇકિવટી	૨.૮	૧.૯	૧.૦	૦.૭	૦.૫

ખર્ચ નિયંત્રણ જેવા અગાઉ લેવાયેલાં પગલાંનાં હકારાત્મક પરિણામો પુનર્ગઠનના ત્રીજા વર્ષ ૨૦૦૪-૦૫થી જ દેખાવાં લાગ્યાં હતાં. આવકમાં નોંધપાત્ર વધારો થયો અને ઘસારા, વ્યાજ અને કર અગાઉનો નફો એક વર્ષમાં લગભગ બે તૃતીયાંશ ગણો વધ્યો. તમામ સ્વતંત્ર તથા સંબંધિત સૂચકાંકો અને ગુણોત્તરો - માર્જિન, નફાકારકતા, વ્યાજ જવાબદારી, ઋણનો બોજ વગેરે સ્વીકારી શકાય તેનાથી પણ સારી મર્યાદામાં હતાં. શેરધારકોનું ભંડોળ લગભગ ત્રણ ગણું થયું હતું. જ્યારે દેવાનો બોજ ઘટીને અડધો થઈ ગયો હતો. વ્યાજનો ખર્ચ નિયંત્રણમાં હતો. આ રીતે રોકડ પ્રવાહની કટોકટી પૂરી થઈ ગઈ હતી. પરંતુ તેમાં જીએસીએલની મેનેજમેન્ટની અભૂતપૂર્વ કસોટી થઈ હતી. કદાચ ભવિષ્યમાં પણ આવી કસોટી નહીં થાય.

નવેમ્બર ૨૦૦૬માં લગભગ પાંચ વર્ષ સુધી જીએસીએલની ધૂરા સંભાળ્યા બાદ તનેજાએ કંપની છોડી ત્યારે તેઓ સફળતાની લાગણી અનુભવતા હતા. કંપનીમાં અત્યાર સુધી કોઈ પણ મેનેજિંગ ડિરેક્ટર માટે આ સૌથી લાંબો ગાળો હતો. તેમને ખર્ચ નિયંત્રણમાં સારી એવી સફળતા મળી હતી અને એવોર્ડ્સ દ્વારા સફળતા બિરદાવવામાં આવી હતી. પર્યાવરણ અંગે જીએસીએલની કામગીરીને પણ કેટલાક એવોર્ડ મળ્યા હતા.

આ સિદ્ધિઓ બહુ મહત્વની છે, ખાસ કરીને એટલા માટે કે તે બહુ ટૂંકા સમયમાં મળી હતી. ફરી એક વખત જ્યારે ગંભીર કટોકટી આવી ત્યારે તેણે પોતાની લાક્ષણિક ક્ષમતાઓ જાણી અને નક્કર મેનેજમેન્ટ પ્રક્રિયાના જે ગુણ શીખ્યા અને આત્મસાત કર્યા હતા તેનો ઉપયોગ કર્યો. કંપનીમાં પોતાના પર વિશ્વાસની એક નવી લાગણી પેદા થઈ હતી. તેણે પોતાના આતમરામની નવેસરથી ખોજ કરી હતી. જીએસીએલ જેવી કંપની માટે આ બહુ મોટી, શાશ્વત અને અત્યંત મહત્વની બાબત છે.

# યુદ્ધ શ્રત્યા પણ જંગ જરી





## યુદ્ધ જીત્યા પણ જંગ જારી

### નવા અને જૂના પડકાર

આ સાફલ્યગાથા વાંચનારના મનમાં કદાચ એવો વિચાર આવ્યો હશે કે જીએસીએલ ચાલુ સદીની શરૂઆતનાં વર્ષોમાં તેના અસ્તિત્વને જોખમમાં મૂકનાર નાણાકીય કટોકટીમાંથી બહાર આવી ગઈ ત્યાર બાદ એક દાયકો તેના માટે કોઈ પણ મુશ્કેલી વગરનો રહ્યો હશે. પણ આવું ન હતું. કંપનીએ બહુ ગંભીર ન કહી શકાય તેવા પડકારોનો સામનો કરવાનું ચાલુ જ રાખ્યું.

આ સમયગાળામાં જીએસીએલની કેટલીક સમસ્યાઓ તેના બિઝનેસના કારણે વારસાગત પ્રકૃતિની હતી. બીજી કેટલીક ટેશની અને વિશ્વની આર્થિક પરિસ્થિતિના કારણે હતી જેમાં એક દાયકામાં ઘરમૂળથી પરિવર્તન આવ્યું. જીએસીએલે જે રીતે બિઝનેસ કર્યો હતો તેની પદ્ધતિના કારણે પણ અમુક વિશિષ્ટ સમસ્યાઓનો સામનો કરવો પડ્યો હતો. અંતમાં બીજાં ઘણાં સંગઠનોમાં થાય છે તેમ તેને પણ હાઉસકીપિંગના પ્રશ્ન નડ્યા હતા.

૨૦૦૬ ના અંતમાં પી કે તનેજા પાસેથી ગુરુપ્રસાદ મોહપાત્રાએ મેનેજિંગ ડિરેક્ટરનો હોદ્દો સંભાળ્યો હતો. તનેજાએ જીએસીએલમાં ચીફ એક્ઝિક્યુટિવ તરીકે લગભગ પાંચ વર્ષ સેવા આપી હતી જે આ પદ પર સૌથી લાંબો સમયગાળો હતો. બીજા ક્રમે આ હોદ્દા પર સૌથી લાંબો સમય મોહપાત્રા રહ્યા હતા. તનેજા કરતા તેમનો કાર્યકાળ અમુક સપ્તાહ જ ઓછો હતો. મોહપાત્રા જીએસીએલમાં હતા ત્યારે છેલ્લા બે વર્ષ દરમિયાન તેમની પાસે તનેજાની જેમ જ અન્ય જવાબદારીઓ પણ હતી. ત્યાર પછી સાડા ચાર વર્ષની અંદર એમ એસ ડાગુર, અતનુ ચક્રવર્તી અને એ એમ તિવારી આવી ગયા.

## દહેજનો વિકાસ અને ક્લોરિન મર્યાદા

મહાપાત્ર કહે છે કે હું જોડાયો ત્યારે જીએસીએલ વિશે ઉત્સાહની વાતો ચાલતી હતી. ૨૦૦૬ ના મધ્ય સુધીમાં દહેજ ખાતે વિસ્તરણ પ્રોજેક્ટ આખરે પૂર્ણ થઈ ગયો હતો. ૨૦૦૭ ના પ્રારંભ સુધીમાં કામગીરી સ્થિર થઈ ગઈ હતી. શરૂઆતની બધી સમસ્યાઓ ઉકેલી દેવાઈ હતી. દહેજ ખાતે અસરકારક કોસ્ટિક-ક્લોરિન ક્ષમતા દૈનિક ૭૮૫ ટનની હતી જે દેશમાં સૌથી મોટી ક્ષમતા પૈકી એક હતી. ફોસ્ફોરિક એસિડ, કોસ્ટિક પોટાશ, હાઈડ્રોજન પેરોક્સાઈડના અન્ય પ્લાન્ટ્સ સાથે જીએસીએલ હવે વડોદરા કરતાં દહેજમાં વધારે ભૌતિક અને વ્યાપારી જથ્થામાં ઉત્પાદન કરતી હતી.

જીએસીએલની ક્ષમતા વધારવાનો નિર્ણય મુખ્યત્વે કોસ્ટિક સોડાની માંગ અંગે તેના અંદાજ પર આધારિત હતો. પરંતુ તેમાં તે પીવીસી ઉત્પાદન માટે આઈપીસીએલ/રિલાયન્સને કેટલો ક્લોરિન વેચી શકશે તેની ગણતરી પણ કરવામાં આવી હતી. રિલાયન્સે પીવીસીના ઉત્પાદન માટે કાર્બી સામગ્રી તરીકે ઈથીલીન અને ઈથીલીન ડાયક્લોરાઈડ બંનેનો ઉપયોગ શરૂ કર્યો હતો. તેણે પોતાનો કોસ્ટિક-ક્લોરિન પ્લાન્ટ પણ સ્થાપ્યો હતો જેનાથી તેની ક્લોરિનની જરૂરિયાત આંશિક રીતે સંતોષાતી હતી. તેથી જીએસીએલ હવે રિલાયન્સને ક્લોરિનના કેપ્ટિવ માર્કેટ તરીકે ગણી શકે તેમ ન હતી. ઉપર જણાવ્યું તેમ ક્લોરિનના ભાવની વાટાઘાટ પણ ઘણી વખત સમસ્યા પેદા કરતી હતી.

તેથી ક્લોરિનના ઊપાડની અનિશ્ચિતતા સોનાની થાળીમાં લોખંડની મેખ જેવી હતી. ક્લોરિનની ખુદા બજારની માંગમાં એક સરખી પેટર્ન જોવા મળતી હતી. કેટલાક સમય સુધી તે જીએસીએલના ઉત્પાદન કરતા ઘણી ઓછી રહેતી. ક્લોરિનને એક સાથે અમુક દિવસથી વધુ સમય સંગ્રહ કરવાની ક્ષમતા ન હતી. તેથી માંગમાં ઘટાડો થાય તો કોસ્ટિક સોડાનું ઉત્પાદન પણ ઘટાડવું પડે. તેનું બજાર તેજમય હતું અને તેમાં ભારે સ્પર્ધા ચાલતી હતી. જીએસીએલ અગ્રણી સપ્લાયર હતું અને તે થોડા સમય માટે સપ્લાય ઘટાડે તો હરીફ કંપનીઓ ટાટા, ક્લોરિયા, ડીસીએમ અથવા ગ્રાસિમ સરળતાથી બજાર પચાવી પાડે તેમ હતી. આ પરિબલોના કારણે જીએસીએલનો બજાર હિસ્સો સતત ઘટતો જોવા મળતો રહેતો.

કેટલીક વખત જીએસીએલે ક્લોરિનના ફ્રી સપ્લાયનો પણ આશરો લીધો ખાસ કરીને વોટર ટ્રીટમેન્ટ માટે નગરપાલિકાઓને સપ્લાય અપાયો. જેથી તે બજારમાં હિસ્સો જાળવી રાખે અને વિક્ષેપ વગર કોસ્ટિક સોડાનું ઉત્પાદન પણ ચાલુ રાખી શકે. પરંતુ આ એક ઈમરજન્સી પ્રતિભાવ હતો જેથી તેને લાંબા સમય સુધી જારી રાખી શકાય નહીં. જીએસીએલે આ ગૂંચવણભરી સમસ્યાનો લાંબા ગાળાનો ઈલાજ શોધવો જરૂરી હતો જેની ઉપેક્ષા કરાય તો સમસ્યા ગમે ત્યારે નિયંત્રણ બહાર જઈ શકે તેમ હતી.

હેન્ડલિંગ સરળ હોય, આસાનીથી સંગ્રહ કરી શકાય તથા ઝેરી તત્વ ઓછા હોય તેવી પ્રોડક્ટ બનાવવા માટે ક્લોરિનનો ઉપયોગ કરવો એ યોગ્ય નીતિ લાગતી હતી. તેનાથી આડપેદાશોનું મૂલ્ય પણ વધારી શકાય તેમ હતું. તનેજાએ આ બાબતની શક્યતા ચકાસવાની પ્રક્રિયા પહેલેથી શરૂ કરી દીધી હતી. એલ્યુમિનિયમ ક્લોરાઈડ, પોલિએલ્યુમિનિયમ ક્લોરાઈડ અને બ્લિચિંગ પાઉડરના ઉત્પાદન માટે વિચારણા કરવામાં આવી. પરંતુ આ ઉત્પાદનો માટે ફેસિલિટી સ્થાપવા પાછળ વધારે રોકાણ કરવું પડે તેમ હતું. જીએસીએલનું બોર્ડ અને મેનેજમેન્ટ દેખીતી રીતે તેના માટે તૈયાર ન હતું

કારણ કે અગાઉ મહત્વાકાંક્ષી રોકાણ કરીને પેદા કરેલી સમસ્યાઓ હજુ ઉકેલાઈ ન હતી. અત્યારે બંધુધ્યાન જોખમ લીધા વગર યોગ્ય પરિણામો મેળવવા પર હતું.

સાબુ, ડિટર્જન્ટ અને ટૂથપેસ્ટ જેવી ઘર-વપરાશની વસ્તુઓની અગ્રણી માર્કેટર હિંદુસ્તાન યુનિલિવર અને કોલગેટ પાસે પોતાની ઉત્પાદન ક્ષમતા બહુ ઓછી હતી. તેઓ ઘણા સમયથી ઉત્પાદનનું કામ અન્યની માલિકીના યુનિટમાં આઉટસોર્સિંગ દ્વારા કરાવતી હતી. બ્રાન્ડ માલિકો કાર્બી સામગ્રી સપ્લાય કરે છે અથવા ગુણવત્તા પર નિયંત્રણ રાખે છે, ઉત્પાદનનું ચુસ્ત રીતે સુપરવિઝન કરીને તેના પર દેખરેખ રાખે છે તથા ત્યાર બાદ પ્રોડક્ટને બજારમાં વેચે છે. આ કંપનીઓ બજારમાં વ્યાપક હાજરી ધરાવે છે અને છતાં ઉત્પાદન સુવિધાઓ પર તેમનું રોકાણ નગણ્ય હોય છે. આ ઉત્પાદનમાં સક્રિય યુનિટ્સને વાસ્તવમાં આઉટપુટના વોલ્યુમના આધારે ફી મળતી હોય છે. આવી સિસ્ટમને ટોલ મેન્યુફેક્ચરિંગ કહે છે. તેમાં ટોલ એ ઉત્પાદક કંપની દ્વારા મેળવાતી ફીના સ્વરૂપમાં હોય છે.

જીએસીએલે જોયું કે એલ્યુમિનિયમ ક્લોરાઈડમાં સરપ્લસ ઉત્પાદન ક્ષમતા હતી અને તેના ઉત્પાદનનો એક ચતુર્થાંશથી વધારે જથ્થો નિકાસ થતો હતો. તેણે બે અગ્રણી કંપનીઓમાં પૂરછા કરી અને કાર્બી સામગ્રી (એલ્યુમિનિયમ ઇંગોટ્સ અને ક્લોરિન) સપ્લાય કરવાની અને આઉટપુટ પરત લઈ લેવાની ઓફર કરી જેને પછી તે માર્કેટમાં વેચી શકતી હતી. ઉત્પાદકને ટોલ રૂપે આવક મળવાની હતી અને તેની વણવપરાયેલી ક્ષમતાનો વધારે ઉપયોગ થવાનો હતો. જીએસીએલ તેના વધારાના ક્લોરિનનો ઉપયોગ કરવાનું હતું અને તેની આવક વધવાની હતી. આ ઉપરાંત રોકાણ કર્યા વગર તે નવા બિઝનેસનો અનુભવ મેળવી શકવાની હતી. અગાઉ તેણે રિલાયન્સ સાથે આવી જ નીતિ અપનાવી હતી, વિપરીત રીતે. તેમાં તેણે રિલાયન્સનો કોસ્ટિક ક્લોરિન પ્રોજેક્ટ હસ્તગત કર્યો હતો અને ઉત્પાદન પરત આપ્યું હતું.

૨૦૦૩ માં તનેજાના કાર્યકાળ દરમિયાન બેઝ મેટલ કોર્પોરેશન (બીએમસી) સાથે એલ્યુમિનિયમ ક્લોરાઈડ નો ત્રણ મહિના માટે ૨૫૦ ટન પ્રતિ મહિનાના દરે નાનકડો પ્રારંભિક કોન્ટ્રાક્ટ કરવામાં આવ્યો. તેનું કામ સારું રહ્યું અને અમુક ફેરફાર સાથે તે કોન્ટ્રાક્ટને એપ્રિલ ૨૦૦૪ થી આગામી ત્રણ વર્ષ સુધી ચાલુ રાખવામાં આવ્યો. વાર્ષિક ૩,૦૦૦ ટનથી શરૂઆત કરીને જથ્થામાં સતત વધારો કરાયો અને ૨૦૦૬-૦૭ માં જથ્થો વધારીને ૮,૦૦૦ ટન કરવામાં આવ્યો. બંને કંપનીઓને તેમાં ફાયદાકારક સ્થિતિ જણાઈ અને આ વ્યવસ્થા પહેલા ૨૦૧૦ સુધી અને પછી ૨૦૧૫ સુધી લંબાવવામાં આવી. જીએસીએલના બોર્ડ દર ત્રણ મહિને ટોલ મેન્યુફેક્ચરિંગ પર દેખરેખ રાખવા અને જરૂરી ફેરફારો કરવા માટે એક પેટા સમિતિની રચના કરી.

વડોદરાથી મળતા ક્લોરિન માટે ટોલ મેન્યુફેક્ચરિંગની મૂળ વ્યવસ્થા પૂરતી હતી. આ અનુભવથી પ્રેરિત થઈને અને ઋણના પુનર્ગઠનમાંથી બહાર આવ્યા બાદ જીએસીએલે ૨૦૦૭ ના પ્રારંભમાં દહેજ ખાતે પોતાના એલ્યુમિનિયમ ક્લોરાઈડ યુનિટમાં રોકાણ કરવાનું વિચાર્યું. એપ્રિલ ૨૦૦૮ માં દૈનિક ૫૦ ટનની ક્ષમતાનો એક પ્લાન્ટ ૩.૨૪ કરોડના ખર્ચે શરૂ કરવામાં આવ્યો. જો કે, કોસ્ટિક-ક્લોરિનથી વિપરીત અહીં ઉત્પાદન પ્રક્રિયા સંપૂર્ણપણે મેન્યુઅલ હતી. ઊંચા તાપમાનના કારણે તે જોખમી હતી. કન્ટ્રોલનું કામ માત્ર જોઈને કરવાનું હતું. તેથી પ્લાન્ટ ચલાવવા માટે સ્પેશિયલ, અનુભવી કામદારોની જરૂર

હતી. જીએસીએલમાં આવી ક્ષમતા ધરાવતા ઈન-હાઉસ કામદારો ન હતા. આવા કામદારોની ભરતી કરવામાં સમય લાગે તેમ હતો અને ખર્ચાળ પણ હતું. તેથી મેનેજમેન્ટે પ્લાન્ટના સંચાલન અને મેન્ટેનન્સનું કામ લાયકાત ધરાવતી અને અનુભવી કંપનીને કોન્ટ્રાક્ટ પર સોંપ્યું. બીએમસી તેનો સારો એવો અનુભવ ધરાવતી હતી અને તે અપેક્ષા મુજબ જ તે કોન્ટ્રાક્ટ મેળવવામાં સફળ રહી. આ રીતે જીએસીએલ-બીએમસીનું સંગઠન બંને રીતે બંધ બેસતું હતું. આઠ વર્ષનો અસલ કોન્ટ્રાક્ટ પરસ્પર સહમતીથી ૨૦૨૦ સુધી લંબાવવામાં આવ્યો હતો.

જીએસીએલ અને બીએમસી હવે ગુણવત્તાનો ચુસ્ત આગ્રહ રાખતા યુરોપીયન બજારમાં અગ્રણી નિકાસકારો હતા. વોલ્યુમ વધીને વાર્ષિક ૩૫,૦૦૦ ટન સુધી પહોંચ્યું હતું જે અસલ વોલ્યુમથી ૧૦ ગણું વધારે હતું.

સરપ્લસ ક્લોરિન વેચવા માટે જીએસીએલ અન્ય સંભાવનાઓ શોધતી રહી. તેના રિસર્ચ દ્વારા અન્ય બે પ્રોડક્ટ પસંદ કરવામાં આવ્યાં અને બંને ટોલ પ્રોડક્શન હેઠળ હતાં. આ પ્રોડક્ટ છે ક્લોરિનેટેડ પેરેફિન વેક્સ અને બેન્ઝાઇલ આલ્કોહોલ (રિલાયન્સના ટોલ્યુન અને ક્લોરિનનો કાચી સામગ્રી તરીકે ઉપયોગ કરીને). ભાગીદારની પસંદગી અંગે શક્ષાતની, પ્રમાણમાં નાની કહી શકાય તેવી સમસ્યાઓ બાદ આ પ્રવૃત્તિઓ ક્લોરિનના ઉપયોગ માટે સારી રીતે સ્થાપિત થઈ ગઈ છે.

આટલી પ્રગતિ છતાં દહેજની છાપ એક દૂરના વિસ્તાર તરીકેની હતી. મોહપાત્રાએ વડોદરા અને દહેજ ફેસિલિટી વચ્ચે કેટલાક સ્ટાફને આમતેમ ખસેડ્યા અને સાથે સાથે દહેજ ફેસિલિટીમાં વધુ સુવિધાઓ આપી જેમ કે સુવ્યવસ્થિત ત્રેદાણ કોલોની બનાવી જેની નજીકમાં જીએસીએલ ટાઉનશિપ આવેલી હતી.

મોહપાત્રાને સમજાયું કે દહેજનું સ્થળ ભવિષ્યમાં ઘણું ફાયદાકારક સાબિત થઈ શકે છે. એવોનિક અને ડાઉ કેમિકલ્સ જેવી આંતરરાષ્ટ્રીય કંપનીઓ પહેલેથી ઘણો રસ ધરાવતી હતી. તેઓ દહેજમાં વર્તમાન કંપનીઓ સાથે સંબંધો સ્થાપિત કરવા ઉત્સુક હતી. જીએસીએલ પણ તેમાં સામેલ હતી. મોહપાત્રાએ નિર્ણય લીધો કે જીએસીએલએ દહેજમાં જ્યાં જમીન ઉપલબ્ધ હોય ત્યાં વધારાની જમીન હસ્તગત કરવી જોઈએ. તેમણે જીએસીએલનું હોલ્ડિંગ વધારીને જમીનના ચાર પ્લોટ રાખ્યા.

તેમણે ઉત્પાદન ફેસિલિટીની ઈમેજ સુધારવા માટે પણ પ્રયાસ કર્યા. આ ફેસિલિટી દુર્ગંધ ફેલાવતા, જોખમી રસાયણોનું ઉત્પાદન કરે છે તેવી છાપ હતી. તેને સુધારવા માટે તેમણે લેન્ડસ્કેપિંગ કરાવ્યું. હરિયાળી તથા તળાવો ઊમેરીને કેમ્પસની સુંદરતા વધારી. તેઓ ક્લોરિબર્સ તરીકે ઓળખાતાં બતકો પણ લાવ્યા. તેના કારણે ફેસિલિટી નયનરમ્ય દેખાવા લાગી. તત્કાલીન મુખ્યમંત્રી નરેન્દ્ર મોદીએ વિવિધ પ્લાન્ટના ઉદ્ઘાટન માટે ત્રણ વખત અહીંની મુલાકાત લીધી ત્યારે આ સુધારાએ તેમનું ધ્યાન ખેંચ્યું હતું.

## ઈનપુટ કાર્યક્ષમતા અને વૈકલ્પિક ઊર્જાના સ્ત્રોત માટે નિરંતર શોધ

૨૦૦૯-૧૦ માં જીએસીએલની વેચાણ આવકના પ્રમાણમાં તેનો કર પૂર્વેનો નફો ઘટીને ૧૦ ટકાથી સહેજ ઉપર રહ્યો હતો જે અગાઉ ૨૦ ટકાના સ્તર પર હતો. ત્યાર પછીના વર્ષમાં તેમાં વધુ ઘટાડો થયો હતો. આ પરિસ્થિતિથી ચિંતિત થઈને મેનેજમેન્ટે આ સમયગાળામાં ઈનપુટના વધુ કાર્યક્ષમ ઉપયોગ પર તેનું ધ્યાન કેન્દ્રિત કર્યું. તેણે પોતાનો દેખાવ સુધારવા માટે ૨૦૦૯-૧૦ માં જીએસીએલના ઉદ્દે સેલ્સના વપરાશના (દહેજ અને વડોદરાને અલગથી ગણીને) માપદંડની સરખામણી બિરલા જૂથની ત્રણ કંપનીઓ (ઈન્ડિયન રેયોન, ગ્રાસિમ અને બીસીસીએલ) સાથે કરી.

જીએસીએલ માટે તેનાં પરિણામો બહુ આનંદદાયક ન હતાં. વડોદરામાં એક ટન ઉત્પાદન ઈઠ પાવર એન્ડ કેમિકલ વપરાશ બિરલાના પ્લાન્ટની રેન્જની વચ્ચે હતું ત્યારે દહેજમાં તે સતત ઉપર હતું. ખરી વાત કરીએ તો દહેજ પાવર વપરાશ આંશિક રીતે ઊંચું હતું કારણ કે અન્ય પ્લાન્ટની સરખામણીમાં તેમાં ઘણા વધારાના સહાયક (ઓક્સિલરી) હતા. પરંતુ સેલ્સમાં વપરાશ પોતાની જાતે ઊંચો હતો. તેનું સૌથી વધુ સંભવિત કારણ એ હતું કે વડોદરા ખાતે ૮૦ ટકાથી વધારે સેલ અને દહેજ ખાતે ૬૦ ટકાથી વધુ સેલ બહુ ઓછા કાર્યક્ષમ હતા અને પ્રથમ અને બીજી પેઢીના હતા. બિરલા પ્લાન્ટમાં આવા સેલનું પ્રમાણ અમુક અંશે ઓછું હતું. આ ઉપરાંત જીએસીએલના દરેક પ્લાન્ટમાં સેલ્સની સંખ્યા બિરલા પ્લાન્ટ કરતા વધુ હતી. તેના કારણે દેખીતી રીતે જ જીએસીએલમાં પ્રમાણમાં વધારે વપરાશ થાય.

મેનેજમેન્ટ માટે આ ખાસ ચિંતાનું કારણ હતું. વેરિયેબલ ખર્ચમાં વીજળીના ખર્ચનો હિસ્સો ૮૦ ટકાથી વધારે હોય છે અને કુલ ઉત્પાદન ખર્ચમાં તે ૬૫ ટકા જેટલો હોય છે. વધારે કાર્યક્ષમતા મેળવવી એટલે કે ઊર્જાનો વપરાશ ઘટાડવાને સર્વોચ્ચ પ્રાથમિકતા આપવામાં આવી. કેટલાક પગલાંનું આયોજન કરાયું જેમાં સૌથી વધુ કાર્યક્ષમ પાંચમી પેઢીના સેલમાં વધારાનું રોકાણ કરવું, ઈલેક્ટ્રોડ્સના કોર્ટિંગમાં સુધારો કરવો અને સમયસર સુધારણાની પ્રવૃત્તિઓ તરીકે વધુ સારા રેક્ટિફાયરનો ઉપયોગ કરવાનો સમાવેશ થાય છે.

ઘણી પ્રસ્તાવિત પ્રવૃત્તિઓમાં નફાનો ગાળો અમુક રીતે લાંબો હતો (ખાસ કરીને પાંચમી પેઢીના સેલ અને રેક્ટિફાયર ટ્રાન્સફોર્મરમાં રોકાણ), પરંતુ તેના પરિણામ તત્કાળ જોવા મળ્યા. ૨૦૧૧-૧૨ નો કર પૂર્વેનો નફો ૨૦૧૦-૧૧ ના કર પૂર્વેના નફા કરતાં લગભગ બમણો હતો જેમાં વેચાણ આવક માત્ર ૨૫ ટકા વધી હતી. આવકના પ્રમાણમાં તે ૧૩ ટકાથી સહેજ વધારે હતો જ્યારે અગાઉ તે માત્ર ૯ ટકા હતો. ત્યારથી તે તેના સ્તર પર જળવાઈ રહ્યો છે.

વડોદરા ખાતે ૨૦૦૯-૧૦ માં જીએસીએલનો યુનિટ ખર્ચ રૂ. ૧૦ /kWh હતો જ્યારે દહેજ ખાતે તે રૂ. ૩૬ /kWh હતો. કંપની તેને શક્ય એટલો ઘટાડવા માંગતી હતી. દહેજ ખાતે તેનો પોતાનો પાવર પ્લાન્ટ કમનસીબે બહુ ઉપયોગી ન હતો કારણ કે ત્યાં ગમે તે ઈંધણનો ઉપયોગ કરવા છતાં ઈંધણ ખર્ચ ઘણો ઊંચો હતો. વીજળીનો ખર્ચ ઘટાડવા માટે તેણે પવનચક્કીઓ અને પાવર વ્હીલિંગમાં રોકાણ કર્યું. ૨૦૦૮ માં શક્ષાત થઈ જેમાં કર્ણમાં ૨૩.૭૫ MW યુનિટ સ્થાપવામાં આવ્યું. ત્યાર પછી તેમાં ૨૦૦૯ માં ૩૯ MW, ૨૦૧૦ માં ૨૧ MW, ૨૦૧૩ માં ૧૦.૫ MW, ૨૦૧૪ માં ૨૧ MW, ૨૦૧૫ માં ૧૦ MW

અને ૨૦૧૬ માં ૨૧ MW નો ઉમેરો કરવામાં આવ્યો જેથી કુલ ૧૫૭ MW ક્ષમતા થઈ. તેમાં અત્યાર સુધીમાં ૩.૮૦૦ કરોડ કરતાં વધારે રોકાણ કરવામાં આવ્યું છે.

વેરિયેબલ ખર્ચમાં મીઠાનો હિસ્સો બહુ નાનો હતો, લગભગ ૧૦ ટકાની આસપાસ હતો તથા ઉત્પાદન ખર્ચમાં હિસ્સો ૭ ટકા હતો છતાં જીએસીએલ તેને વધુ ઘટાડવા માંગતી હતી. તે વધારે જરૂરી બન્યું કારણ કે કેટલાક મીઠાના સપ્લાયર્સે વધુ ઊંચા ભાવ મેળવવા માટે જીએસીએલ પર દબાણ વધારવાનો પ્રયાસ કર્યો. કંપનીએ પોતાના સોલ્ટ ફાર્મ વિકસાવવા અને ચલાવવા માટે જમીન મેળવવા સરકારને અરજી કરી. તેણે ભાવનગર ખાતેના સેન્ટ્રલ સોલ્ટ એન્ડ મરીન રિસર્ચ ઇન્સ્ટિટ્યૂટની સલાહ અને મદદ માંગી.

જીએસીએલનો વડોદરા ખાતે તે સમયે મીઠાનો પડતર ખર્ચ ૩.૮૫૨ પ્રતિ ટન અને દહેજ ખાતે ૩.૭૭૨ પ્રતિ ટન હતો. બે સંભવિત સાઈટ્સ માટે વિગતવાર પ્રોજેક્ટ રિપોર્ટ તૈયાર કર્યા બાદ તેને જાણવા મળ્યું કે તેમાંથી માત્ર એક સ્થળ દહેજ ખાતે ૩.૬૬૮ પ્રતિ ટનના ભાવે નીચો પડતર ખર્ચ પૂરો પાડી શકે તેમ હતો જેમાં પ્રતિ હેક્ટર મીઠાનું ઉત્પાદન ૨૫૦ ટન હોવું જરૂરી હતું. બાકીની દરેક પરિસ્થિતિમાં જીએસીએલ જે ચુકવણી કરતી હતી તેના કરતા પડતર ખર્ચ ઊંચો આવતો હતો. આમ છતાં આ કવાયતથી મીઠાના સપ્લાયરની કાર્ટેલને તોડવામાં જીએસીએલને કેટલીક મદદ મળી. તે પોતાના આ પ્રયાસમાં સફળ થઈ અને વધુ સારો ભાવ મેળવવા સક્ષમ બની.

## વૈશ્વિકરણના યુગમાં જીએસીએલ

જીએસીએલનો ઉદ્ભવ થયો ત્યારથી જ તેને વૈશ્વિક પરિસ્થિતિ વિશે માહિતગાર કરી દેવાઈ હતી, જો કે માત્ર ઉપરછછી રીતે. ભારતીય અર્થતંત્રમાં સંરક્ષણવાદ ચરમસીમાએ હતો ત્યારે પણ તેણે આંતરરાષ્ટ્રીય કંપનીઓ દ્વારા પૂરી પાડવામાં આવેલી ટેકનોલોજી અને ઉપકરણોનો ઉપયોગ કર્યો હતો. તેણે આ ક્ષેત્રમાં થઈ રહેલા ફેરફારો વિશે બહુ સારી સમજણ મેળવી હતી એટલું જ નહીં પરંતુ તેણે પોતાના જ્ઞાન અને ડેટા બેઝમાં વધારો કરવા માટે સક્રિય રીતે નિરંતર માહિતી મેળવી હતી. આ કુશળતાનો ઉપયોગ કરીને તે સપ્લાયર્સ પાસેથી પ્રમાણમાં આકર્ષક ભાવ મેળવવામાં સફળ રહી હતી. તેણે રિપિટ ઓર્ડર દ્વારા મુખ્ય સપ્લાયર ઉદ્દેશ સાથે પણ સંબંધો જાળવી રાખ્યા હતા. તેના કારણે વિશ્વાસ અને પરસ્પર કૃતજ્ઞતાનું વાતાવરણ પેદા થયું હતું. ગુજરાતમાં જ્યારે આ જર્મન કંપની કામચલાઉ ધોરણે સમસ્યામાં ઘેરાયેલી હતી ત્યારે તે ઉદ્દેશની મદદે આવી હતી.

આ તમામ પરિબલો વાસ્તવિક બન્યા જ્યારે બીએમસી દ્વારા ટોલ બેસિસ પર ઉત્પાદન કરવામાં આવેલ તેના એન્હાઇફોસ એલ્યુમિનિયમ ક્લોરાઇડ સાથે જીએસીએલે નિકાસ બજારમાં પ્રવેશ કર્યો. શરૂઆતમાં બીએમસી સાથે સમજૂતી એ હતી કે જીએસીએલ સ્થાનિક માર્કેટિંગ પર ધ્યાન આપશે અને નિકાસનું કામ તેના પાર્ટનર પર છોડી દેશે. પરંતુ કંપની લાંબા સમયથી નિકાસની મહેરબા ધરાવતી હતી. મોહાપાત્રાએ તેને સંપૂર્ણ ટેકો આપ્યો. તેઓ બરાબર જાણતા હતા કે તેમાં જોખમનું પાસું સંકળાયેલું છે. બીએમસી સાથેના સંબંધ ગાઢ બન્યા અને પ્રોડક્શન વોલ્યૂમમાં વધારો થયો ત્યારે નિકાસ માર્કેટમાં જીએસીએલના પ્રવેશ સામે બીએમસીએ કોઈપાંધો ઊઠાવ્યો ન હતો.

જીએસીએલે જોયું કે ઈવોનિક સાથે તેણે સ્થાપેલા સંબંધ યુરોપિયન બજારમાં પ્રવેશવામાં ઘણા ઉપયોગી બનશે ખાસ કરીને જ્યારે તે અગ્રણી યુરોપિયન સપ્લાયર્સ જેવા કે બીએએસએફ સાથે સ્પર્ધા કરે. ઈવોનિકની મદદથી તેણે એલ્યુમિનિયમ ક્લોરાઇડની નિકાસ માટે ૧૪ આઈએસઓ સર્ટિફાઇડ કન્ટેનર લીઝ પર લીધા. નિકાસના વોલ્યૂમમાં વધારો થતા બીએમસી-જીએસીએલે યુરોપમાં સામગ્રી અંતિમ સ્થળે પહોંચાડવા માટે મટીરિયલના ડિબેલિંગની વધારાની પ્રક્રિયા કરવી પડી. આ બધા પગલાંથી બંને સંગઠનના વિશ્વાસમાં વધારો થયો અને આ પ્રોડક્શન વૈશ્વિક વ્યાપારમાં પ્રતિષ્ઠા વધી.

૨૦૦૮ ની મંદી પછી જીએસીએલે વૈશ્વિકરણના અન્ય પાસાનો સામનો કરવો પડ્યો હતો. વિશ્વમાં કોમોડિટીના ભાવો, ખાસ કરીને ઓઈલના ભાવોમાં વધારો થવા લાગ્યો. તેના કારણે ભારતમાં ઊર્જાના ખર્ચમાં તાત્કાલિક વધારો થયો. જીએસીએલે ઉપરની ચર્ચા પ્રમાણે માર્જિનમાં ઘટાડાના પરિણામોનો સામનો કર્યો. મંદીનું બીજું એક પરિણામ પણ હતું. કેટલાક ઉત્પાદિત રસાયણોની નીચી માંગના કારણે ઘણા દેશો તેમનો વધારાનો જથ્થો ડમ્પ કરવા લાગ્યા. ખાસ કરીને ભારત જેવા વિકસતા દેશોમાં ડમ્પિંગ શરૂ થયું. ચીન અને સાઉથ કોરિયાએ ભારતમાં કોસ્ટિક સોડા પ્રોડક્શન ઢગલો કર્યો જેના કારણે સ્થાનિક માર્કેટ દબાણમાં આવ્યું. એક દાયકા અગાઉ આવું જ થયું હતું. આ રીતે જીએસીએલને બીજી વારનો ફટકો પડ્યો.

જીએસીએલનો પ્રતિભાવ ઢિપાંખીયો હતો. તેણે ઈનપુટ ઉપયોગની કાર્યક્ષમતા વધારીને પોતાની સ્થિતિ વ્યવસ્થિત કરી. તેણે એન્ટિ-ડમ્પિંગ ડ્યૂટીઝ લાગુ કરવા માટે સંબંધિત

સરકારી એજન્સીઓ પાસે પહેલેથી લોબિંગ કર્યું હતું. ૨૦૧૧ સુધીમાં તે જીએસીએલની પ્રોડક્ટ બાસ્કેટ પેકી કોસ્ટિક સોડા, હાઇડ્રોજન પેરોક્સાઇડ અને ફોસ્ફોરિક એસિડ માટે લાગુ કરી દેવાઈ હતી. જીએસીએલએ આવા ઓર્ડરના દાયરામાં કોસ્ટિક પોટાશને પણ સામેલ કરવા માટે વધારાની અરજી કરી હતી.

### લોકો કેવી કેવી રમત રમે છે

૧૯૯૦ના દાયકાના મધ્યમાં એક દિવસ જીએસીએલના મેનેજિંગ ડિરેક્ટરને એક ઉચ્ચ હોદ્દેદારને ફોન આવ્યો. તેમને અન્ય રાજ્યમાં તેમના એક સંબંધીના નામે મુખ્ય કોમર્શિયલ સેન્ટરમાં જીએસીએલની ડીલરશિપ માટે બહુ વિવેકપૂર્વક પૂછવામાં આવ્યું. મેનેજિંગ ડિરેક્ટરે પણ એટલા જ વિવેકપૂર્વક કહ્યું કે જીએસીએલ પહેલેથી તે શહેરમાં એક ડીલર ધરાવે છે અને તે બહુ સારું કામ કરે છે અને ત્યાં બે ડીલરને કામ મળે એટલો બિઝનેસ નથી. આમ છતાં ખચકાયા વગર તે ઉચ્ચ હોદ્દેદારે રાજ્યની રાજધાનીમાં અથવા તે રાજ્યના અન્ય કોઈ પણ મોટા શહેરમાં ડીલરશિપની માંગણી કરી. મેનેજિંગ ડિરેક્ટરે પોતાની તમામ ક્ષમતાનો ઉપયોગ કરીને તે ઉચ્ચ હોદ્દેદારને સમજાવ્યું પડ્યું કે તે રાજ્યમાં તે સમયે ઔદ્યોગિકીકરણ ઓછું હતું અને તેના બીજા કોઈ પણ શહેરમાં કોમર્શિયલ ફાયદો થવાની ભાગ્યે જ કોઈ સંભાવના હતી. માત્ર એક કોમર્શિયલ સેન્ટરમાં બિઝનેસને અવકાશ હતો જેની વાત પહેલેથી થઈ ગઈ હતી.

આ ઘટના દર્શાવે છે કે જીએસીએલ જેવી કંપનીમાં પણ માણસનું વર્તન અત્યંત મહત્વ ધરાવે છે. સામાન્ય રીતે એક કંપની જે માત્ર ઔદ્યોગિક ખરીદદારો સાથે કામ કરતી હોય અને અંતિમ ગ્રાહકથી તે બહુ દૂર હોય અને તેમાં બહુ ઓછા લોકો કામ કરતા હોય તેને વ્યક્તિગત દષ્ટિકોણથી બહુ મુશ્કેલીઓનો સામનો કરવો પડતો હોય. પરંતુ જીએસીએલના કેસમાં બહારના લોકો, ડીલર્સ અને તેના પોતાના કર્મચારીઓ પણ બહુ મહત્વની ભૂમિકા ભજવે છે.

શરૂઆતથી જ જીએસીએલે ડીલર્સના નેટવર્ક દ્વારા પોતાની પ્રોડક્ટ્સ વેચવાનું પસંદ કર્યું છે. આ મધ્યસ્થીઓની કામગીરી વિશે સાદી ભાષામાં કહેવું હોય તો કહી શકાય કે તેઓ વાસ્તવિક વપરાશકારો પાસેથી ઓર્ડર બૂક કરતા અને કંપનીને પહોંચાડતા. વાસ્તવમાં તેઓ અન્ય કેટલાંક કામ પણ કરતા હતા. મોહપાત્રના શબ્દોમાં કહીએ તો તેઓ કંપની અને બજાર વચ્ચે સંકલનનું કામ કરતા હતા. આ વાત સાથે લગભગ તમામ ચીફ એક્ઝિક્યુટિવ્સ રાજીખુશીથી સહમત થશે. તેઓ પોતાને ફાળવણી વિસ્તારમાંથી માર્કેટને લગતી જરૂરી માહિતી એકત્ર કરતા અને પોતાની પાસેની માહિતી સાથે કંપનીને પહોંચાડતા હતા. કંપની પોતાની જાતે પણ બજારનું વિશ્લેષણ કરતી અને આ રીતે ડીલર્સ દ્વારા અયોગ્ય કામગીરીની શક્યતા ઘટી જતી હતી.

જીએસીએલે ક્યારેય પોતાની અથવા ભાડાની ફિલ્ડ માર્કેટિંગ ઓફિસ કે વેન્નાઉસ રાખ્યાં નથી. મોટા ભાગના ઉત્પાદનોનું વેચાણ ડીલરને કરવામાં આવે છે જ્યારે જીએસીએલના પ્લાન્ટથી ખરીદદારોને અથવા અંતિમ વપરાશકારોને કન્સાઇન તરીકે પુરવઠો ટ્રક અથવા ટેન્કર મારફત પહોંચાડવામાં આવે છે. જેને સંલગ્ન ડીલર દ્વારા ભાડે રાખવામાં આવ્યા હોય છે. ડીલર્સ જીએસીએલને સીધી ચુકવણી કરે છે અને પોતાની શરતો પ્રમાણે જીએસીએલ પાસેથી ચુકવણી મેળવે છે. આ રીતે જીએસીએલ તેના અસંપૂર્ણ ખરીદદારો પાસેથી બિલની વસૂલાતની ઝંઝટ ટાળે છે. કંપનીની નજરમાં આ કદાચ સૌથી મોટો ફાયદો છે. સીધા વેચાણનો વિચાર સમયાંતરે અનેક વખત આવ્યો હતો પરંતુ કેટલાક મોટા ખરીદદારોના સંદર્ભમાં જ તેણે ગતિ પકડી હતી. મોટા ભાગના મેનેજિંગ ડિરેક્ટર્સ, જેમને માર્કેટિંગની જવાબદારી સોંપવામાં આવી હતી અને જેને તેઓ પોતાનું મુખ્ય કામ

સમજતા હતા, તેમણે જીએસીએલની મજબૂત ડીલર્સ નેટવર્ક મારફત વેચાણ કરવાનો ફાયદો સ્વીકાર્યો છે.

૧૯૯૮-૯૯માં એ કે લ્યૂકે ઓપન માર્કેટિંગ મિટિંગની શરૂઆત કરી હતી જ્યાં ડીલર્સને ભાગ લેવા માટે આમંત્રિત કરવામાં આવ્યા હતા અને તેમને તેમની ઓફર પર માર્જિનલ ખર્ચના આધારે લગભગ તાત્કાલિક નિર્ણય મળતો હતો તથા બધાને સંતોષ થાય તે રીતે તેણે બહુ સારું કામ કર્યું હતું. ત્યાર પછીના નિર્ણયો, જેમ કે પી કે તનેજાએ પ્રવર્તમાન ભાવને અનુસરવાના બદલે જીએસીએલને ભાવ નક્કી કરવામાં બજારમાં અગ્રણી બનાવવાનું પસંદ કર્યું, આ યોજનાને પણ ડીલર્સ સ્વીકારી હતી. કંપની સાથે લાંબા ગાળાના સંબંધો ધરાવતા ડીલર્સ માટે જીએસીએલે તેની મુખ્ય પ્રોડક્ટ માટે પ્રાઇસ સીલિંગ અને તળિયાના ભાવ નક્કી કર્યા અને તે પણ અસરકારક રહ્યું. જીએસીએલે અલગ અલગ ડિસ્કાઉન્ટની પણ મદદ લીધી. એટલે કે બે અલગ ડીલર્સને એક જ પ્રોડક્ટ, એકજ ટિપ્સે બે અલગ અલગ ભાવે વેચવામાં આવ્યો.

ડીલરશિપના અનુભવોમાં પણ કેટલીક સમસ્યા નડી હતી. ઘણા ડીલર્સ સ્પર્ધકો સાથે બહુ સારી રીતે કામ કરતા હતા. ઘણી વખત તેના કારણે જીએસીએલ માટે સમસ્યા પેદા થતી હતી કારણ કે ડીલરની સલાહ અને માહિતીની હંમેશાં ચકાસણી કરીને સંભવિત હિતના ટકરાવની તપાસ કરવી પડતી હતી. એવા કિસ્સા પણ બન્યા જેમાં જીએસીએલના ક્લોરિન ટર્નર્સને કંપનીમાં પરત આવવામાં ઘણો લાંબો સમય લાગ્યો હતો કારણ કે મોટા ભાગે કોઈ ડીલરે ખાલી ટર્નર્સ સ્પર્ધક કંપનીને ફાળવી દીધા હતા જેથી સ્પર્ધક કંપનીને ટર્નઅરાઉન્ડમાં ઓછો સમય લાગતો હતો.

કેટલાક વધારે પડતા સ્માર્ટ ડીલર્સે નાણાકીય કટોકટી વખતે પણ કંપનીને બાકીના નાણાં ચુકવવામાં વિલંબ કરવાની પદ્ધતિ અપનાવી હતી. આવા લોકોને શિસ્તમાં લાવવા માટે જીએસીએલે બેન્કર્સની મદદથી ચુસ્ત કેશ મેનેજમેન્ટ સિસ્ટમ લાગુ કરાવવી પડી હતી.

ટૂંકમાં વાત એ છે કે મોટા ભાગે કંપની અને તેના ડીલરશિપ નેટવર્ક વચ્ચે સહજવનનો સંબંધ રહ્યો છે. જે વ્યક્તિગત સંબંધ સુધી પણ પહોંચ્યો છે. જીએસીએલની ડીલરશિપને આટલી મહત્વની ગણવામાં આવે છે તેનું આ પણ મુખ્ય કારણ છે. જીએસીએલ માટે તેના સૌથી ખરાબ સમયગાળામાં પણ સ્ટાફની વફાદારી તેની મુખ્ય શક્તિ રહી છે. આ સમયગાળામાં તેમાં બહુ વિચલન નહોતું થયું એટલું જ નહીં, સ્ટાફે કંપનીને મુશ્કેલીમાંથી બહાર આવવામાં મદદ કરવા માટે સ્વૈચ્છિક રીતે પગારવધારા અને કેટલાક વિશેષ લાભો જતા કર્યા હતા. અલબત્ત, સ્થિતિ સુધરતાની સાથે જ તેમને યોગ્ય રીતે બિરદાવવામાં આવે તેનું કંપનીએ પણ ધ્યાન રાખ્યું હતું.

જીએસીએલના જૂના સ્ટાફમાંથી બહુ ઓછા લોકો કંપની છોડી ગયા. વળતરનું પેકેજ શરૂઆતમાં બહુ આકર્ષક હોવા છતાં ધીમે ધીમે તે ઓછું આકર્ષક બનવા લાગ્યું કારણ કે સ્પર્ધકો પોતાની ભરતી માટે બરાબરીનું અથવા જીએસીએલ કરતાં પણ વધુ સારું પેકેજ આપવા લાગ્યા. મોહપાત્રાએ કામગીરીના પ્રદર્શન પર આધારિત વેતનની પ્રક્રિયાનો અભ્યાસ કર્યો જે જાહેર ક્ષેત્રની કંપની માટે પ્રમાણમાં નવી બાબત હતી. પોતાના કાર્યકાળમાં અઘવચ્ચે જીએસીએલમાં અનુભવીઓ અને વરિષ્ઠ લોકોના લેટરલ પ્રવેશ

માટે સુવિધા ઊભી કરવામાં આવી. કેટલાક વરિષ્ઠ સ્ટાફને નિવૃત્તિની વય સુધી પહોંચવા પર એક્સ્ટેન્શન આપવામાં આવ્યું હતું. તેમને ઘણી વખત વધારાનું એક્સ્ટેન્શન પણ મળતું હતું.

જીએસીએલ હંમેશાં થી હળપું માળખું ધરાવતી રહી છે. તેના બિઝનેસના વોલ્યૂમમાં વધારો થવાની સાથે તેણે જરૂરિયાત પૂરી કરવા માટે કોન્ટ્રાક્ટ આધારિત કામદારોની ભરતી કરવાનું શરૂ કર્યું. કોન્ટ્રાક્ટ કામદારોની સંખ્યા નિયમિત સ્ટાફ કરતાં ૨.૫ ગણી વધારે હતી. તેમને સારો પગાર મળતો હતો પરંતુ નિયમિત સ્ટાફના તમામ લાભો મળતા ન હતા. તેના કારણે તેમનામાં અસંતોષ હતો. કંપનીએ કાનૂની સલાહ અને કામદાર સંઘોનો ટેકો લેવો પડ્યો જેથી આ બહુમોટી સમસ્યા ન બની જાય. ગુજરાતમાં કામદાર સંબંધોનો સુમેળભર્યો ઇતિહાસ રહ્યો છે તેણે પણ આમાં મદદ કરી.

મોહપાત્રાના કાર્યકાળના પાછળના ભાગમાં વરિષ્ઠ મેનેજર્સની એક નવી મંડળી વિશે ગણગણાટ થવા લાગ્યો. (મંડળીમાં કેટલાક સભ્યો લાંબા એક્સ્ટેન્શન પર હતા) કેટલાક પ્રભાવશાળી ડીલર્સે અમુક પ્રારંભિક વિવાદમાં કોઈનો પક્ષ લીધો હોય એવું પણ જાણવા મળ્યું.

પરંતુ સદનસીબે આવી મોટા ભાગની અફવાઓ પાયા વગરની હતી અને તેને ક્યારેય બહુ મહત્વ આપવામાં ન આવ્યું. આમ છતાં એમ એસ ડાગુરે તેની નોંધ લીધી જેઓ મોહપાત્રા પછી મેનેજિંગ ડિરેક્ટર પદે આવ્યા હતા. સ્થાપિત હિતની થિયરી આગળ ન વધે તે માટે તેમણે પોતાના કાર્યકાળની શરૂઆતમાં જ તમામ એક્સ્ટેન્શન રદ કરી દીધાં. તેમણે જનરલ મેનેજર/એક્ઝિક્યુટિવ ડિરેક્ટરના સ્તરે પણ સીધી નિમણૂકની પ્રક્રિયા આગળ વધારી. તેમણે દહેજના એકંદર ચાર્જમાં એક્ઝિક્યુટિવ ડિરેક્ટરની સ્થિતિ વધારે મજબૂત બનાવી. તેમના અઢી વર્ષના કાર્યકાળના અંતે જીએસીએલમાં સંભવિત નુકસાનીના કોઈ અણસાર જોવા મળતા ન હતા.

જીએસીએલ પ્રત્યે અખબારોનું વલણ હંમેશાં સારું ન હતું, ખાસ કરીને એક અગ્રણી ગુજરાતી અખબારનું વલણ. કંપનીની ટીકા કરતા અહેવાલો સમયાંતરે આવતા રહેતા. ૧૯૯૦ ના દાયકાના પ્રારંભમાં ચીમનભાઈ પટેલે જ્યારે મુખ્યમંત્રી તરીકે પોતાના બીજા કાર્યકાળ દરમિયાન વડોદરાની મુલાકાત લીધી ત્યારે તેમણે પોતાના મુખ્ય સચિવ એચ આર પાટણકરને જીએસીએલની સ્થિતિ વિશે પૂછ્યું. તેઓ કંપનીમાં પાટણકરના સતત રસ અને લગાવ વિશે બરાબર જાણતા હતા. પાટણકરે આ તક ઝડપી લીધી અને કેટલાક નકારાત્મક પ્રેસ અહેવાલોને હાથ ધરવા અંગે તેમની મદદ માંગી. મુખ્યમંત્રીએ કહ્યું કે, ‘તમે મને આ વાત પૂછો છો તેની મને નવાઈ લાગે છે. હું પોતે આ સમસ્યાનો ભોગ બન્યો છું અને હું જ તમારી પાસેથી મદદ માંગવાનો હતો!’

લ્યૂક જ્યારે કંપનીનો વહીવટ સંભાળતા હતા ત્યારે આ જ અખબારે જીએસીએલનો કેટલોક ‘ભાંડાફોડ’ કર્યો હતો. લ્યૂકને તેનાથી કંપનીની છબી પર થનારી અસરની ચિંતા હતી. ખાસ કરીને શેરમાર્કેટમાં થતી અસર. પરંતુ રોકાણકારો, વ્યક્તિઓ તથા સંસ્થાઓ, જીએસીએલ વિશે હંમેશાં સારી છબી ધરાવતા હતા. આ વિવાદ પણ તુરંત શમી ગયો.

જીએસીએલ એક કંપની તરીકે મોટા ભાગે જાહેર નજરથી દૂર ની છે. પરંતુ તેના હિતધારકો - રોકાણકારો, કલાયન્ટ અને સ્ટાફમાં તે બહુ ગૂઢવિલ ધરાવે છે અને મોટા ભાગે હકારાત્મક

છબી રહી છે. આજે પણ કંપનીની વાર્ષિક સામાન્ય સભામાં તેઓની નોંધપાત્ર ઉપસ્થિતિ હોય છે. લગભગ ૫૦૦ જેટલા સભ્યો હાજર રહે છે. લોકો સાથે સીધો સંપર્ક ન હોય તેવો બિઝનેસ ધરાવતી કંપની માટે આ બહુ મોટી સિદ્ધિ ગણાય.

### જીએનએએલ - નાલ્કો સાથે ફાયદાકારક સંયુક્ત સાહસ

એલ્યુમિનિયમ ઉદ્યોગ એ કોસ્ટિક સોડાનો મુખ્ય વપરાશકાર છે. જીએસીએલ આ મુખ્ય વપરાશકાર સાથે સંકલનનો ફાયદો લેવા લાંબા સમયથી ઈચ્છતી હતી. ૧૯૯૦ ના દાયકામાં કે સી મોહાપાત્રાએ ઓડિશામાં જાહેર ક્ષેત્રની કંપની નાલ્કોના પરિસરમાં એક પ્લાન્ટ સ્થાપવા માટે પ્રયાસ કર્યા જે આ દિશામાં એક કદમ હતું. આ યોજના કદાચ તેના સમયથી આગળ હતી તેથી પડતી મૂકવામાં આવી હતી. પરંતુ આ વિચારના અંશ જીવિત રહ્યા હતા.

નાલ્કોએ ૨૦૧૦ માં ઓડિશામાં પ્લાન્ટ સ્થાપવા માટે વર્તમાન કોસ્ટિક સોડા ઉત્પાદકો પાસેથી ઈરાદાપત્ર મંગાવ્યા હતા. હંમેશાં આવી તકની શોધમાં રહેતી જીએસીએલે તેનું ફોલોઅપ કર્યું. ગુલાટી જીએસીએલ વતી વાટાઘાટ કરી રહ્યા હતા. તેઓ જીએસીએલ સાથે સંયુક્ત સાહસ કરવા માટે નાલ્કોને સમજાવી શક્યા. રાજ્યમાં મુખ્ય કાચી સામગ્રી ઈલેક્ટ્રોલિસિસ ક્વોલિટીના મીઠાનો પુષ્કળ પુરવઠો છે તેને ધ્યાનમાં રાખતા જીએસીએલે ગુજરાતમાં નવો કોસ્ટિક સોડા પ્લાન્ટ સ્થાપવાનો હતો. આ સ્થળથી જીએસીએલને પણ ફાયદો થવાનો હતો કારણ કે તેમાંથી પેદા થનારા ક્લોરિનનો ઉપયોગ તેના પ્રસ્તાવિત ક્લોરોમિથેન પ્લાન્ટમાં કરી શકાય તેમ હતો. તે અમેરિકાની ડાઉ કેમિકલ્સ સાથે તેના સંયુક્ત સાહસનો હિસ્સો બનવાનો હતો જે માત્ર કાગળ પર રહી ગયું. આ પ્લાન્ટ હવે જીએસીએલનો હિસ્સો હશે.

આ સંયુક્ત સાહસની વિગત તૈયાર કરવામાં ઘણો સમય લાગ્યો. જો કે, સમજૂતીપત્ર પર ડિસેમ્બર ૨૦૧૧ માં સહી થઈ ચૂકી હતી. અંતે જૂન ૨૦૧૫ માં એમ એન તિવારી જીએસીએલના મેનેજિંગ ડિરેક્ટર બન્યા ત્યારે કરાર પર અંતિમ સહી થઈ હતી. આ રીતે જીએસીએલ-નાલ્કો આલ્કલિઝ એન્ડ કેમિકલ્સ લિ. (જીએનએએલ) નો જન્મ થયો જેની ડિસેમ્બર ૨૦૧૫ માં સ્થાપના કરવામાં આવી. તેમાં જીએસીએલ ૬૦ ટકા ઈક્વિટી ધરાવે છે જ્યારે નાલ્કો પાસે બાકીનો ૪૦ ટકા હિસ્સો છે.

નવી કંપની દહેજ ખાતે ટૅનિક ૮૦૦ ટનની ક્ષમતાનો કોસ્ટિક સોડા પ્લાન્ટ સ્થાપશે જેની સાથે આયાતી કોલસા આધારિત કેપ્ટિવ પાવર પ્લાન્ટ પણ સ્થાપવામાં આવશે. કુલ ખર્ચ ૩.૨૦૦૦ કરોડ જેટલો રહેવાની અપેક્ષા છે. તેને એપ્રિલ ૨૦૨૦ સુધીમાં પૂર્ણ કરવાનો લક્ષ્યાંક છે.

આ પ્લાન્ટ પૂર્ણ થશે ત્યારે નાલ્કો પોતાના વપરાશ માટે કોસ્ટિક સોડાનો નોંધપાત્ર હિસ્સો ખરીદવા પ્રતિબદ્ધ છે. જીએસીએલ બાકીના કોસ્ટિક સોડા અને અન્ય સહ-ઉત્પાદનોનું માર્કેટિંગ કરશે. તે ક્લોરિનનો ઉપયોગ આંશિક રીતે પોતાના ક્લોરોમિથેન ઉત્પાદન માટે કરશે અને વધારાના પુરવઠાને જીએનએએલની ટોલ્યુન ડાઈ-આઈસોસાઈનાઈડ પ્લાન્ટ માટે પાઈપથી પહોંચાડશે. ક્લોરિનનો વધારાનો જથ્થો પરિસરમાં જ આકાર લેનારા ક્લોરિન પાર્કમાં ડેરિવેટિવ્ઝના ઉત્પાદન માટે ઉપયોગમાં લેવાય તેવી શક્યતા છે. હાઈડ્રોક્લોરિક એસિડ જીએનએએલની સંયુક્ત સાહસ ઈકોફોસને વેચવામાં આવશે. જીએસીએલ હાઈડ્રોક્લોરિક એસિડનો કાચી સામગ્રી તરીકે ઉપયોગ કરી તેના આધારે એપિક્લોરોહાઈડ્રિનના ઉત્પાદન માટે પણ એક પ્લાન્ટ સ્થાપવાની યોજના ધરાવે છે.

આ પ્રોજેક્ટ દેહળ કોસ્ટિક સોડાને પશ્ચિમ કિનારાથી પૂર્વમાં લઈ જવાશે. શઙ્ખાતમાં રેલવે

અને માર્ગ પરિવહનનો ઉપયોગ કરાશે. ત્યાર બાદ દહેજ અને વિશાખાપટ્ટનમ વચ્ચે ઘણા સસ્તા પડતા કોસ્ટલ બાર્જનો પરિવહનમાં ઉપયોગ કરવાની પણ યોજના છે. જીએનએએલ પ્લાન્ટ અને દહેજ ખાતે ગુજરાત કેમિકલ પોર્ટ ટર્મિનલ વચ્ચે એક પાર્થપલાઈન બિંધાવવાની પણ દરખાસ્ત છે. જીએનએએલ વર્તમાન ભાવે પૂર્ણ ક્ષમતાની કામગીરી પર રૂ.૮૦૦ કરોડનું વાર્ષિક ટર્નઓવર નોંધાવે તેવી શક્યતા છે. જીએનએએલ ઉત્પાદનોને બિનફાયદાકારક રીતે નિકાલ કરવાના બદલે તમામ ઉત્પાદનોનો ફાયદાકારક ઉપયોગ કરવાની નીતિ ધરાવે છે જે દર્શાવે છે કે જીએસીએલ વધતા જતા સ્પર્ધાત્મક બજારમાં પોતાના ભવિષ્યને કઈ રીતે સુરક્ષિત કરવા માંગે છે.

### વધતું વેચાણ, સ્થિર નફો

બેલેન્સ શીટના આંકડામાં આ સમયગાળાની ટૂંકી ગાથા વર્ણવવામાં આવી છે.

રૂપિયા કરોડમાં

માપદંડ	૩૧ માર્ચે સમાપ્ત થતા વર્ષના અંતે				
	૨૦૦૮	૨૦૧૦	૨૦૧૨	૨૦૧૪	૨૦૧૬
કુલ આવક	૧,૨૦૬	૧,૩૩૪	૧,૭૨૩	૧,૯૨૬	૨,૦૧૨
વ્યાજ ઘસારો અને કર પૂર્વની આવક તે આવકના % તરીકે	૩૯૯	૨૯૦	૪૧૧	૪૦૪	૩૮૦
	૩૩.૧	૨૧.૭	૨૩.૯	૨૧.૦	૧૮.૯
વ્યાજ તે આવકના % તરીકે	૨૫	૧૭	૨૧	૬	૮
	૨.૧	૧.૩	૧.૨	૦.૩	૦.૪
કર પહેલાનો નફો	૨૩૬	૧૪૬	૨૨૩	૨૪૭	૨૬૫
કર પછીનો નફોથ	૨૨૪	૧૭૨	૧૫૪	૧૮૫	૨૨૨
શેર ધારકોનું ફંડ	૧,૦૭૮	૧,૩૯૧	૧,૬૦૮	૧,૯૬૪	૨,૩૧૯
લોન	૩૧૫	૩૨૮	૩૧૧	૧૫૬	૨૨૫
ઋણ : ઇક્વિટી	૦.૩	૦.૩	૦.૨	૦.૧	૦.૧

બે વિશિષ્ટમુદા અલગ તરી આવે છે:

પ્રથમ, ૨૦૦૮ પછીના સમયગાળામાં કંપનીના માર્જિનને ફટકો લાગ્યો. તેનું કારણ એ છે કે ઉત્પાદનના ખર્ચમાં વધારો થયો હતો અને ક્લોર-આલ્કલી ઉત્પાદનોના ભાવ પર દબાણ હતું તેથી બેવડો ફટકો પડ્યો હતો. કંપનીએ ખર્ચ કાપના પગલા લીધા તેના કારણે ત્યાર પછી માર્જિનમાં થોડો સુધારો થયો હતો. પરંતુ ૨૦૦૮ અગાઉના માર્જિન સ્તર સુધી પહોંચી ન શક્યા. કંપની નજીકના ભવિષ્યમાં તે માર્જિન ફરીથી પ્રાપ્ત કરશે એવું નથી લાગતું.

બીજું, કંપની તેના દેવાનું ફૂંકવાની નજીક પહોંચી જવાના અનુભવમાંથી પણ શીખી હતી. હવે તે લગભગ ઋણમુક્ત કંપની છે અને ફાઇનાન્સ ચાર્જિસ તરીકે નગણ્ય રકમ ચૂકવે છે. ટૂંકા ગાળામાં તે ઋણની જાળમાં ફસાય તેવી શક્યતા બહુ ઓછી, લગભગ નહીંવત છે.

કંપનીના પ્રદર્શનને સંતોષજનક ગણવું જોઈએ કારણ કે એક દાયકા દરમિયાન તેની આવકમાં ૬૭ ટકાના દરે સ્થિર વૃદ્ધિ પામી રહી છે. તે નફાના ભોગે ન હતું. તેમાં પણ વધારો થયો હતો, જોકે તેનો દર ધીમો હતો અને અમુક પ્રમાણમાં અસ્થિર હતો. હાલની પરિસ્થિતિમાં તે અસામાન્ય બાબત નથી.

જીએસીએલના રોકાણકારો ચોક્કસપણે આમ માને છે. બજારના ઠંડની સાથે તાલ મિલાવીને તેના શેરના ભાવમાં વધારો થયો છે. છેલ્લા એકાદ વર્ષમાં તે બજારના ટ્રેન્ડકરતા આગળ નીકળી ગયો છે. હવે તે રૂ.૬૦૦ થી ઉપર ટ્રેડ થાય છે. જે ૧૦ વર્ષ અગાઉના ભાવ કરતાં ત્રણ ગણા કરતાં વધુ છે. જીએસીએલ હવે બજારમાં આઉટપરફોર્મન્સ કરનારી વિશિષ્ટકંપનીઓની પંકિતમાં આવે છે.



## ઉપસંહાર

# સફળતાના પ્રકાશપુંજનો આનંદ

૧૦

## સફળતાના પ્રકાશપુંજનો આનંદ

### આકસ્મિક રીતે જાહેર ક્ષેત્રનું એકમ બનનાર સફળ કંપની

જો કોઈ બતકની જેમ ચાલતું ન હોય અને બતક જેવો અવાજ કરતું ન હોય તો તે ચોક્કસપણે બતક ન હોઈ શકે.

આ એક પ્રસિદ્ધ લોકવાયકાનું ઊંઘું સ્વરૂપ છે અને છતાં ખરું છે. ગુજરાત આલ્કલીઝ એન્ડ કેમિકલ્સ લિ. ના અસ્તિત્વના જ્ઞ વર્ષના ઇતિહાસને જોવામાં આવે તો આપણને ભાગ્યે જ કોઈ ઘટના, સિદ્ધિ અથવા નોંધપાત્ર બાબત અથવા તેની કામગીરીની કોઈ પણ શૈલી જોવા મળશે જે ભારતના જાહેર સાહસના સંગઠન સાથે સંકળાયેલી હોય. તેના કારણે તાર્કિક રીતે કેટલાક પ્રશ્નો ઉદભવે છે કે તે જાહેર ન ક્ષેત્રમાં શા માટે છે? તે શા માટે અલગ રીતે કામ કરે છે? શું ભવિષ્યમાં પણ તે અત્યાર સુધીની જેમ કામગીરી કરવાનું જારી રાખી શકશે? અને અંતમાં, એકવીસમી સદીના ઉદાર, વૈશ્વિક ભારતમાં તેને જાહેર સાહસોમાં સમાવવી જોઈએ?

સ્વતંત્રતા પછી ભારત ઝડપી વિકાસ કરવા માંગતું હતું. તેના માટે આધુનિક ઔદ્યોગિક બેઝ એક પૂર્વજરૂરિયાત હતી જેમાં પાયાનું માળખું, કેપિટલ ગૂઝસ, મશીનરી, યુટિલિટીઝનો સમાવેશ થાય જેથી વૃદ્ધિ કરતું, પરિપક્વ અર્થતંત્ર રચી શકાય.

સમસ્યા એ હતી કે ભારતીય ખાનગી ઉદ્યોગ સાહસિકો સંસ્થાનવાદના શોષણના લાંબા ગાળામાંથી મુક્ત થયા હતા અને ટેક્સ્ટાઈલને બાદ કરતાં ભારતમાં અન્ય કોઈ પણ ઉદ્યોગની ભાગ્યે જ કોઈ હાજરી હતી. આ ઉપરાંત વિશ્વના ગરીબ દેશોમાં આંતરરાષ્ટ્રીય મૂડી પણ નહોતી આવી રહી. તે સમયે રાષ્ટ્રો યુરોપના યુદ્ધથી બેહાલ અર્થતંત્રોને બેઠા કરવામાં વ્યસ્ત હતા.

ભૂતપૂર્વ સોવિયેત યુનિયનમાં માત્ર ત્રણ દાયકાના ગાળામાં પરિવર્તન આવ્યું હતું અને એક ખંડ જેટલું કદ ધરાવતા અવિકસિત સામંતવાદી રાષ્ટ્રને આધુનિક અર્થતંત્રમાં રૂપાંતરિત કરી નાખ્યું હતું. જેમાં સ્ટીલ ઉત્પાદન, ઈન્ફ્રાસ્ટ્રક્ચર નિર્માણ અને કોઈ વિશાળ દેશની બરાબરી કરે તેવા લશ્કરી ઔદ્યોગિક સંકુલ ચલાવવા માટે મોટા સાહસોમાં સરકાર

દ્વારા જંગી રોકાણ કરવામાં આવ્યું હતું. આ પ્રદર્શનથી માત્ર ભારતની નેતાગીરી પ્રભાવિત થઈ હતી એવું નથી. ભારતના કિસ્સામાં સોવિયેત મોડેલ અનુસરવા માટે એક આકર્ષક વિકલ્પ જણાતો હતો, ખાસ કરીને મોટા ઉદ્યોગો સ્થાપવા માટે. તેથી વિશાળકાય સરકારી માલિકીના બેઝિક મેટલર્જિકલ સાહસો નવજાત જાહેર સાહસ માટે પ્રથમ સભ્ય તરીકે ઉભરી આવ્યા હતા.

આમ છતાં અન્ય પ્રવૃત્તિઓ, જેવી કે વીજ ઉત્પાદન અને વિતરણ, રેલવે પરિવહન, ટેલિકોમ્યુનિકેશન વગેરેનું કામ મોટા પ્રમાણમાં કરવાનું હતું. તે સમયે તેને નૈસર્ગિક એકાધિકાર તરીકે વર્ણવવામાં આવ્યું હતું. તેમના વિશાળ કદ અને તેના ઉત્પાદન અથવા સેવાઓની પ્રકૃતિને ધ્યાનમાં લેતાં તેઓ જાહેર માલિકી ધરાવે તે જરૂરી હતું.

ઈન્ડિયન નેશનલ કોર્પોરેશન ૧૯૫૫ માં ચેન્નાઈ નજીક અવાડી ખાતે તેનું ૬૦મું રાષ્ટ્રીય અધિવેશન યોજ્યું હતું. તેણે ભારતીય સમાજમાં સમાજવાદની શરૂઆત કરવા માટે એક ઠરાવ પસાર કર્યો હતો. તેમાં અર્થતંત્ર પર સરકારનું સંપૂર્ણ નિયંત્રણ રહેવાનું હતું. મોટા ભાગના આવશ્યક ઉદ્યોગો અને સર્વિસ પ્રોવાઈડર્સ માટે સરકારની માલિકીનો નિર્ણય લેવાયો. બેન્કિંગ, ખાણ, વીમો અને પરિવહન સહિતના ક્ષેત્રમાં કામ કરતી મોટા ભાગની મોટી ખાનગી કંપનીઓનું રાષ્ટ્રીયકરણ કરવામાં આવ્યું. ખાનગી ક્ષેત્ર શું અને કેવી રીતે કામ કરશે તે વિશે કડક કાયદા ઘડવામાં આવ્યા. ત્યાર પછીના લગભગ સાડા ત્રણ દાયકા સુધી ભારતીય ઔદ્યોગિક ક્ષેત્ર માટે તે નિર્ણાયક પરિબળ સાબિત થયું હતું.

૧૯૭૩ માં જીએસીએલની સ્થાપના થઈ ત્યારે આ પૈકી એક પણ આધાર ઉપયોગી અથવા લાગુ પડતો હોય તેમ જણાતું ન હતું. પ્રારંભિક રોકાણ રૂ. ૧૦ કરોડનું હતું અને તે સમયમાં મધ્યમ કદના ઔદ્યોગિક ગૃહો પણ આટલું રોકાણ કરી શકતાં હતાં. તે સમયે ભારતમાં ક્લોર-આલ્કલી ઉદ્યોગ ૩૦ વર્ષ કરતા વધુ સમયથી અસ્તિત્વમાં હતો. ખાનગી માલિકીની અનેક કંપનીઓ ત્યારે તેમાં સક્રિય હતી. તેમાં સ્કેલને લગતી કોઈ ચોક્કસ પસંદગી આપવામાં આવી ન હતી. આ ઉદ્યોગ ઉપયોગી જરૂર હતો પરંતુ દેશના વિકાસ માટે તે એટલો મહત્વનો ઉદ્યોગ ન હતો. જાહેર ક્ષેત્રમાં જીએસીએલ અગાઉ આવેલી ગુજરાત સ્ટેટ ફર્ટિલાઈઝર કંપનીથી વિપરીત જીએસીએલ વપરાશકારોને રસ પડે એવા કોઈ કોમોડિટીનું ઉત્પાદન કરતી ન હતી જેનું રક્ષણ કરવું પડે. અંતમાં, દૈનિક માત્ર ૧૦૦ ટનની આયોજિત ક્ષમતાથી જીએસીએલને ઉદ્યોગમાં નિયંત્રણ અપાવે તેવો હિસ્સો મળવાનો ન હતો. અર્થતંત્રમાં ઊંચાઈ સિદ્ધ કરવા માટે જરૂરી માળખું બનવાની વાત તો દૂર જ રહી ગઈ.

જીએસીએલ માત્ર એક કારણથી જાહેર ક્ષેત્રમાં હતી: એક શક્તિશાળી રાજકારણીને તે સમયે ગુજરાત ઈન્ડસ્ટ્રીયલ ઈન્વેસ્ટમેન્ટ કોર્પોરેશનના તત્કાલીન મેનેજિંગ ડિરેક્ટર સ્વ. એસ. જે. કોએલ્હો સામે વાંધો હતો. નેતાએ પોતાના વિશેષાધિકારનો ઉપયોગ કર્યો અને કોએલ્હોની બદલી એક નવા પ્રોજેક્ટના મેનેજિંગ ડિરેક્ટર તરીકે નવા પોસ્ટિંગ પર કરાવી દીધી જે પ્રોજેક્ટ હજુ નક્કી પણ થયો ન હતો તથા તેને લેવા માટે કોઈ કંપની અસ્તિત્વમાં ન હતી. તેથી જીઆઈઆઈસી અનિવાર્ય રીતે જીએસીએલની પ્રમોટર બની ગઈ.

જીએસીએલ જાહેર ક્ષેત્રના સંગઠન તરીકે અસ્તિત્વમાં આવી તેની પાછળ કોઈ વિચારપૂર્વકની યોજના ન હતી પરંતુ રાજકીય તરંગનું પરિણામ હતું. અને તેના જન્મથી અત્યાર સુધી તે આ પ્રમાણે જ રહી છે.

ચોખ્ખી વાત કરવામાં આવે તો જીએસીએલ એ જાહેર ક્ષેત્રનું સંગઠન નથી. તે ખાનગી શેરહોલ્ડિંગ ધરાવતી કંપની છે. તે સ્ટોક એક્સચેન્જ પર લિસ્ટેડ છે. તેના શેરમાં સક્રિય રીતે ટ્રેડિંગ થાય છે. પરંતુ રાજ્ય સરકાર અસરકારક રીતે તેનું નિયંત્રણ કરે છે. તેના એસોસિયેટ્સની સાથે તે ૫૦ ટકાથી વધારે ઈક્વિટી ધરાવે છે અને ઔપચારિક રીતે તેને પ્રમોટર ગણી શકાય છે. રાજ્ય સરકાર કંપનીના ચેરમેન અને મેનેજિંગ ડિરેક્ટર નિયુક્ત કરે છે. જીએસીએલ સારા એવા પ્રમાણમાં સ્વાયત્તતા ધરાવે છે પરંતુ છતાં તેને સમજી શકાય તેવા કારણોથી જાહેરક્ષેત્રનું એકમ ગણવામાં આવે છે. આ રીતે તે જીએસએફસી અને જીએનએફસી સાથે વિશિષ્ટસ્થાન ધરાવે છે.

જાહેર ક્ષેત્રના ગર્વનો મિજાજ જીએસીએલની વેલ્યુ સિસ્ટમમાં પૂર્ણ રીતે સ્થાપિત છે. સરકાર કંપનીનું પુનર્ગઠન કરે અને તેની ઈક્વિટીના હિસ્સાનું ડિસઈન્વેસ્ટમેન્ટ કરે તેવી શક્યતા પેદા થઈ ત્યારે રાજકીય હિતોએ નહીં પરંતુ મેનેજમેન્ટે આ દરખાસ્ત ને ધરમૂળથી નિષ્ફળ બનાવવા માટે મજબૂત અને અસરકારક પ્રતિકાર કર્યો હતો.

જાહેર ક્ષેત્રની કંપનીઓ વિશે સામાન્ય ધારણા કરવામાં આવે ત્યારે કોઈને કાર્યક્ષમ વ્યવસ્થાપન અને નફાકારકતાનો વિચાર આવતો નથી. ૩૦૦થી વધુ કેન્દ્ર સરકારના સાહસોમાંથી માત્ર લગભગ ૧૦૦ સાહસને તેના ટર્નઓવર, એસેટ બેઝ અને સાતત્યપૂર્ણ નફાકારકતાના કારણે રત્નનો દરજ્જો આપવામાં આવ્યો છે તે દર્શાવે છે કે આ ધારણા સાવ આધાર વગરની નથી.

જીએસીએલ કેન્દ્ર સરકારની કંપની હોત તો તેને સરળતાથી આ દરજ્જો મળી શક્યો હોત. પરંતુ વાસ્તવમાં તેણે હંમેશાં રાજ્ય અને કેન્દ્ર સરકારના નિયમન અને તેમની કંપનીઓ અંગેની શરતો વચ્ચેના અવકાશમાં કામ કરવું પડ્યું છે.

સરકારી કંપનીઓને સામાન્ય રીતે જે રક્ષણ અને બીજી સગવડો મળે છે તે જીએસીએલને મળ્યાં નથી. નાણાકીય કટોકટી દરમિયાન જીએસીએલને કોઈ સરકારી મદદ નહોતી મળી. કેટલીક વિદેશી બેન્કોએ બાકી નીકળતી લોન બદલ ગેરંટી માંગી હતી પરંતુ રાજ્ય સરકારે કોઈ ગેરંટી ઓફર કરી ન હતી. બીજી તરફ તેણે જરૂરી ભંડોળ એકત્ર કરવા માટે પોતાની મૂલ્યવાન મિલકત, કેપિટલ પાવર પ્લાન્ટ વેચી નાખવા માટેના દબાણનો સામનો કરવો પડ્યો હતો. મુશ્કેલ પરિસ્થિતિમાંથી બહાર નીકળવા માટે અન્ય રાજ્ય સરકારની જાહેર ક્ષેત્રની કંપનીઓ પાસેથી કોર્પોરેટ ડિપોઝિટ એકત્ર કરવા માટે તેણે આઈએએસ અધિકારીઓની મજબૂત નેટવર્કનો આધાર લેવો પડ્યો હતો. તેના મેનેજિંગ ડિરેક્ટર્સ સમયાંતરે કેટલીક મંજૂરીઓ અને કિલચરન્સ લેવા માટે વહીવટી માળખામાં પોતાના ગૂડવિલ અને સન્માનનો ઉપયોગ કરવો પડ્યો હતો. આ લાભ તેને જાહેર ક્ષેત્રની કંપનીઓ હોવાના દરજ્જાના કારણે નહીં પરંતુ આઈએએસ સમુદાયની શક્તિ અને વફાદારીમાંથી મળ્યો હતો.

જીએસીએલના ઓછામાં ઓછા આઠ મેનેજિંગ ડિરેક્ટર્સે જીએસએફસી અથવા જીએનએફસીમાં ચીફ એક્ઝિક્યુટિવ તરીકે સેવા આપી હતી. એવું લાગે છે કે ફર્ટિલાઇઝર કંપનીઓમાં ભવિષ્યની નિમણૂક પામવા માટે જીએસીએલમાં એપ્રેન્ટિસશિપ કરવી આવશ્યક ગણાય છે!

### જીએસીએલનો જીવનમંત્ર: જીવંત સંગઠનાત્મક સંસ્કૃતિનો વિકાસ

આ ગાથામાં જીએસીએલના અસ્તિત્વ દરમિયાન તેની સામે ઊભા થયેલા અસંખ્ય નિર્ણયોને લગતા પડકાર તથા તેમનો કઈ રીતે સામનો કરવામાં આવ્યો તેની વાત સામેલ છે. તેમાં આ પડકારો માટે જવાબદાર પરિબલો તરફ પણ ધ્યાન દોરવામાં આવ્યું છે. આ બધાને એકસાથે મૂકીને અભ્યાસ કરવાથી તેની ચોક્કસ પેટર્ન જોઈ શકાય છે. જીએસીએલની સફરમાં આટલી બાબતો મુખ્ય રહી છે

**સ્પષ્ટ હેતુ અને તેના માટે પ્રતિબદ્ધતા:** શરૂઆતથી જ જીએસીએલના મેનેજમેન્ટે તેના મુખ્ય લક્ષ્યને ઓળખી લીધું અને તેમાં કઈ રીતે આગળ વધવું તેના પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કર્યું હતું. પછી તે કંપનીની શરૂઆત હોય, પ્રારંભિક મૂડી એકત્ર કરવાની હોય, ટેકનોલોજી અને ઇન્ફિપમેન્ટના સપ્લાયર મેળવવાના હોય, ઉત્પાદનમાં કાર્યક્ષમતા, ક્ષમતામાં વધારો, મૂલ્યવર્ધન, નાણાકીય કટોકટીનો સામનો અને તેની કામગીરીને સુમેળયુક્ત બનાવવાની હોય કે પછી ઔદ્યોગિક સ્થિતિને સુદૃઢ કરવાની હોય. તેણે માર્ગમાં ક્યાંય ભટકી ન જવાની અને વિચલીત ન થવાની અસાધારણ ક્ષમતા દર્શાવી છે. તેણે જે મુકામ પર પહોંચવું હતું તેના માટે સંપૂર્ણ પ્રતિબદ્ધતા દર્શાવી છે.

**ટેકનોલોજીમાં અડગ વિશ્વાસ:** જીએસીએલે તેના અસ્તિત્વ અને વૃદ્ધિના દરેક તબક્કામાં શ્રેષ્ઠ ઉપલબ્ધ ટેકનોલોજી મેળવવાની પ્રતિબદ્ધતા દર્શાવી છે. સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણમાં કામ કરતા સંગઠન તરીકે તેને શરૂઆતમાં જ સમજાઈ ગયું કે તે ઉત્પાદન પ્રક્રિયામાં કાર્યક્ષમતાની ઉપેક્ષા કરે તો તેનાથી ભારે નુકસાન ભોગવવું પડશે. તેને એ પણ સમજાઈ ગયું હતું કે મહત્તમ ઉત્પાદન મેળવવું અને પર્યાવરણનું રક્ષણ કરવું એ બે વિરોધી ઉદ્દેશ નથી પરંતુ એકબીજાના પૂરક છે. શું ઉપલબ્ધ છે, શું અસરકારક છે અને શું અસરકારક નથી તેનો તેણે ઊંડાણપૂર્વક અભ્યાસ કર્યો તથા તેના આધારે સંજોગો પ્રમાણે યોગ્ય નિર્ણય લીધો. વર્તમાન વહીવટી માળખાના કારણે તેણે જ્યારે અવરોધોનો સામનો કર્યો અને તેણે આદર્શ પસંદગી બદલવી પડી ત્યારે પણ તેણે પોતાના માટે શું સર્વશ્રેષ્ઠ છે તે બાબત પરથી ધ્યાન હટાવ્યું ન હતું.

**નાવીન્યનો મિજાજ:** સંભવિત રોકાણકારો પાસેથી ભંડોળ એકત્ર કરવાનું હોય, મંજૂરીઓ લેવાની હોય, ગઈકાલની આવકમાંથી આજના ખર્ચને પહોંચી વળવાની મુશ્કેલ સ્થિતિ હોય, ઋણ પુનર્ગઠન યોજના અમલમાં મૂકવાની હોય કે પછી કંપની સરળતાથી સંચાલિત થાય તે માટે જોખમને દૂર કરવાનું હોય, જીએસીએલે તમામ જોખમોથી વાકેફ રહીને હંમેશાં અલગ રીતે વિચારવાની ક્ષમતા દર્શાવી છે અને નવો ચીલો ચાતર્યો છે. મહત્વની વાત એ છે કે આવા કિસ્સામાં તેને તેના બોર્ડનો સંપૂર્ણ ટેકો મળ્યો હતો.

**ટીમ સ્પિરિટ:** જીએસીએલે ક્યારેય તેની પરિસ્થિતિનો સંકુચિત રીતે વિચાર નથી કર્યો અને કદી પૂરક (કમ્પાર્ટમેન્ટલ) ઉકેલની ઈચ્છા રાખી નથી. તેના બદલે તેણે કોઈ પણ સમસ્યાનો સમગ્રલક્ષી વિચાર કર્યો હતો જેમાં મુશ્કેલીનો સામનો કરવા માટે વિવિધ ક્ષમતાનો ઉપયોગ કરવાનું આવતું હતું. તેને સમજાયું કે ટેક્નિકલ સમસ્યામાં ઘણી વખત

માત્ર ટેક્નિકલ માપદંડથી કામ નથી ચાલતું પરંતુ વ્યૂહાત્મક પ્રતિસાદ આપવો પડે છે. જેમ કે માર્કેટિંગમાં માત્ર વેચાણ અને વિતરણ કામ નથી આવતું પરંતુ તેનો સિદ્ધાંત પણ કામે લાગે છે. ચોક્કસ સમય પર અમુક શાખાઓ હાઈલાઈટ થઈ હોય તેવું બની શકે પરંતુ આખરે નિર્ણય લેવામાં અને સફળતા અપાવવામાં સમગ્ર મેનેજમેન્ટ ટીમ વર્ક જવાબદાર હોય છે.

આ દરમિયાન જીએસીએલએ મજબૂત મેનેજમેન્ટ માટે અનેક પાયાના સિદ્ધાંતો પણ શોધ્યા હતા. તેણે ઉત્પાદન ખર્ચનો ઊંડાણમાં અભ્યાસ કર્યો ત્યારે જાણવા મળ્યું કે તેનાથી પેદા થતી આવક કરતા ઈન્ફ્રામેન્ટલ ખર્ચ નીચો હોય તો તે ઓર્ડર સ્વીકારી શકે છે, ભલે પછી તેને મળતી સરેરાશ આવક કરતા ઓફર કરવામાં આવતા ભાવ નીચા હોય. તેણે સંભવિત ખરીદદારોને તેની સેલ્સ મિટિંગમાં આમંત્રિત કર્યા અને તેમને કોસ્ટિંગનો ડેટા આપ્યો ત્યારે તેણે નિર્ણય લેવાની પારદર્શક પ્રક્રિયા સાથે સંલગ્ન મૂલ્ય દર્શાવ્યું હતું. તેને સામુદાયિક સંબંધોનું મહત્વ સમજાયું. તેના મેનેજિંગ ડિરેક્ટર્સ વહીવટી સર્વિસમાં સામુદાયિક સંબંધોમાં માનતા હતા. સમુદાયે સમગ્રલક્ષી રીતે જોયું કે ડીલરશિપ સાથે સારા સંબંધો સ્થાપવાથી માર્કેટના મુશ્કેલ વાતાવરણમાં પણ સારા ઓર્ડર મળતા હતા. ડીલર્સ તેમણે આપેલા વચન પ્રમાણે મોટા ભાગે મદદ કરી હતી. કંપની ‘જીએસીએલ પરિવાર’માં પરિવર્તિત થઈ અને તે એકદમ યોગ્ય હતું.

આંતરરાષ્ટ્રીય સ્તરે જીએસીએલ અને ઉદ્યોગ એ પરસ્પર વિશ્વાસ અને સન્માનના આધારે ઝડપથી સંબંધોની શરૂઆત કરી હતી. તેનાથી તેમની વચ્ચે સરળ વ્યવહારનો માર્ગ ખૂલવાનો હતો. વધુ મહત્વની વાત એ છે કે તેણે બંને સંગઠનોને અન્ય ઈન્ટરફેસ પર પણ હકારાત્મક છબી રચવામાં મદદ કરી હતી. જીએસીએલે ઉદ્યોગને ભારતમાં તેની સામે દુર્ભાવનાથી પ્રેરિત આરોપોનો સામનો કરવામાં મદદ કરી અને ઉદ્યોગને જીએસીએલને યુરોપના નિકાસ બજારમાં પ્રારંભિક પ્રવેશમાં સહાયતા કરી હતી.

બહારના કન્સલ્ટન્ટ્સનો બહુ ઓછો ઉપયોગ કરાયો છે, અમુક જ્ઞાન-કૌશલ્યની જરૂર પડે તેવા મર્યાદિત કામ માટે જ તેમનો ઉપયોગ થયો છે જેમ કે ટેક્નિકલ ઓફરની સરખામણી કરવી અથવા ઋણ પુનર્ગઠન પ્લાન તૈયાર કરવા. નોંધપાત્ર વાત એ છે કે અત્યાર સુધીમાં જીએસીએલના તમામ મેનેજિંગ ડિરેક્ટર્સમાંથી આ કંપનીની દેખરેખ રાખવી એ વ્યાપારી વિશ્વમાં તેમનો પ્રથમ અનુભવ હતો. તેઓ પોતાના કામ દરમિયાન જ શીખ્યા, ઘણી વખત અત્યંત ઝડપથી શીખ્યા અને ઉદાહરણરૂપે રીતે તેમની ટીમનું નેતૃત્વ કર્યું. પરિસ્થિતિ સારી હતી ત્યારે તેમણે વધારે પડતું આગળ વધી જવાની લાલચ ટાળી અને મુશ્કેલ સમયમાં પોતાની ધીરજ ગુમાવી નહીં. તેઓ મુખ્ય જોડાણને વળગી રહ્યા. તેમણે સૌએ સંગઠનની વિવિધ સિદ્ધિઓનો શ્રેય પોતાના સાથીદારોને આપ્યો. તેઓ જોખમભર્યા નિર્ણય લેતી વખતે તેની તમામ જવાબદારી પોતાના પર ઊઠાવવા આગળ આવતા હતા. નેતૃત્વનું આ ઉત્તમ પ્રદર્શન એ જીએસીએલની સૌથી મોટી સંપત્તિ છે.

જીએસીએલની સફળતાનું રહસ્ય મેનેજમેન્ટ સ્કૂલના અભ્યાસક્રમમાં સમાવી શકાય તેમ છે. કંપનીએ સૌથી કડક શાળામાંથી મેનેજમેન્ટનું શિક્ષણ પ્રાપ્ત કર્યું છે અને પોતે જે શીખી છે તેને યોગ્ય રીતે અપનાવ્યું છે. તેના કારણે જ તેની સાહ્યગાથા કોઈ પ્રતિષ્ઠિત બિઝનેસ સ્કૂલના કેસ સ્ટડી જેવી લાગે છે.

### શું સારો સમય કાયમ ટકી શકે?

“વેલ, અમારા દેશમાં, આપણે દોડીએ છીએ તે રીતે લાંબા સમય સુધી ઝડપથી દોડ્યા કરીએ તો ક્યાંક બીજે પહોંચી જવાય. એલિસે હાંફતા હાંફતા કહ્યું.”

“બહુ ધીમો દેશ કહેવાય! રાણીએ કહ્યું. અહીં તને જોવા મળશે કે ગમે તેટલું ફાસ્ટ દોડવા છતાં તું એ જ જગ્યાએ રહીશ. તારે ક્યાંક બીજે પહોંચવું હોય તો બમણી ઝડપથી દોડવું પડશે!”

જીએસીએલ ઉદ્યોગમાં તથા લિસ્ટેડ કંપનીઓમાં મિડ કેપ સેક્શનમાં પોતાનું વિશિષ્ટ સ્થાન જાળવી રાખવા માંગતી હોય તો લૂઈસ કેરોલની ક્લાસિક વાર્તા એલિસ ઇન વન્ડરલેન્ડની સિક્વલ થ્રૂ અ લૂકિંગ ગ્લાસનું આ અવતરણ એ શ્રેષ્ઠ ઇલાજ દર્શાવે છે.

કલોર-આલ્કલી ઉદ્યોગ પરિપક્વ છે જેમાં ઉત્પાદનની નવીનતા અને મૂલ્યવર્ધન માટે બહુ મર્યાદિત અવકાશ છે. તે પોતાના વર્તમાન પ્રોડક્ટ મિક્સ માટે નવા ઉપયોગ પણ શોધી શકે તેમ નથી. તેથી નજીકના ભવિષ્યમાં ધરખમ ફેરફાર અનિવાર્ય છે જે વિશ્વના અન્ય ભાગોમાં પણ થાય છે. તેના કારણે અનિવાર્યપણે ઓછા સ્પર્ધાત્મક એકમોનો અંત આવશે. તેમને મજબૂત કંપનીઓ દ્વારા ખરીદી લેવામાં આવશે અથવા કંપની દેવાનું ફૂંકીને બંધ થઈ જશે. જીએસીએલ જેવી કંપનીએ તેની કાર્યક્ષમતા વધારવા માટે સતત કામ કરવું પડશે. ઘટતા જતા વળતરના કારણે આ કાર્યને અસર થશે તે નક્કી છે.

તમામ પ્રોડક્ટના જથ્થાની રીતે નહીં પણ સ્પર્ધાના સંદર્ભમાં જોવામાં આવે તો જીએસીએલ અત્યારે બજારમાં અગ્રણી છે. પરંતુ તેના મુખ્ય સ્પર્ધકો મોટા અને સારી રીતે સ્થાપિત જૂથ જેવા કે રિલાયન્સ અને આદિત્ય બિરલાની માલિકીના છે જેમના માટે ડંડની કોઈ સમસ્યા નથી. આ ઉદ્યોગ અત્યારે અભૂતપૂર્વ રીતે વિસ્તરણ કરી રહ્યું છે જેમાં તમામ મોટાં અને કેટલાંક નાનાં એકમો પોતાની ક્ષમતા વધારી રહ્યા છે. તેઓ બધાં જ લગભગ એકીકૃત એકમો છે જેમાં નોંધપાત્ર પ્રમાણમાં ઇન-હાઉસ ડાઉનસ્ટ્રીમ ક્ષમતાઓ છે. ભવિષ્યમાં ખરાબ સમયમાં તેમને તેમના પોતાના કેપિટલ વપરાશથી અને પેરેન્ટ ગ્રૂપના સંસાધનોથી રક્ષણ મળશે. આ સદીની શરૂઆત થઈ ત્યારે જીએસીએલ પાસે તે સાહ્યબી ન હતી. ભવિષ્યમાં પણ એવું નહીં હોય કારણ કે તે સ્વતંત્ર સાહસ હશે. આવી પરિસ્થિતિમાં કંપનીને બેદરકારી રાખવી પરવડે નહીં.

જીએસીએલને અત્યાર સુધી પ્રતિભાશાળી અને સમર્પિત મેનેજરિયલ નિષ્ણાતોની ઉપલબ્ધિનો ફાયદો મળ્યો છે પરંતુ તેના સદનસીબની વાત છે અને જીએસીએલ કાયમ માટે આ ફાયદો મળશે તેવું ધારીને ન ચાલી શકે. ઉચ્ચ ક્ષમતા ધરાવતા મહત્વાકાંક્ષી મેનેજર્સ કલોર-આલ્કલી બિઝનેસમાં પોતાની કારકિર્દી આગળ વધારવા, પ્રતિષ્ઠા કે નાણાં કમાવા આવતા નથી તેથી ઓપન માર્કેટમાંથી મેનેજર્સ મેળવવામાં તેને મુશ્કેલી પડશે.

જીએસીએલએ અનિશ્ચિત ભવિષ્યનો સામનો કરવા માટે તેની માલિકીની પેટર્ન અને હિતધારકોના ગઠન સહિત તેની તમામ પસંદગીઓ વિશે કાળજીપૂર્વક પુનઃવિચારણા કરવી જોઈએ.

### મીઠું, સમુદ્ર અને સમૃદ્ધિ

આ ગાથાની પૂર્ણાહુતિ માટે જીએસીએલના ઉદ્ભવ સ્થાન સમુદ્ર તરફ પરત આવવું પડે, જે પૃથ્વી પરના દરેક જીવનું પણ ઉદ્ભવસ્થાન છે. મોટા ભાગના રસાયણ ઉદ્યોગથી વિપરીત જીએસીએલને કાર્બી સામગ્રીનો પુષ્કળ પ્રમાણમાં અને સસ્તો પુરવઠો પ્રાપ્ત થયો છે. સમુદ્રના પાણીમાંથી મીઠું પકાવી શકાય છે, જેના માટે પૃથ્વીના પેટાળમાં ખાણો ખોદવાની જરૂર નથી. સમુદ્રને મીઠામાં રૂપાંતરિત કરવાનું કામ સૂર્ય કરે છે અને તે શાશ્વત, અનંત ઊર્જાનો સ્ત્રોત છે. આર્થિક જરૂરિયાતોના કારણે જીએસીએલે વિન્ડ પાવરનો ઉપયોગ કરવો પડ્યો છે જેથી આવશ્યક વીજળી મેળવી શકાય. પરંતુ તેમાં મોટા પ્રમાણમાં સક્રિય રહીને જીએસીએલએ બહુ ઓછી કાર્બન ફૂટપ્રિન્ટ પેદા કરી છે. બહુ ઓછી કંપનીઓ આ પ્રકારનો દાવો કરી શકે તેમ છે. ભારતમાં કે વિદેશમાં રસાયણ ઉદ્યોગમાં સક્રિય કંપનીઓ તો બિલકુલ નહીં. આ રીતે જીએસીએલ એકવીસમી સદીના વિશ્વની પર્યાવરણીય જરૂરિયાતોનું સંપૂર્ણપણે પાલન કરે છે.

સમુદ્રના કારણે ગુજરાતને સતત પ્રગતિ કરવા માટે પણ પ્રેરણા મળે છે. સેંકડો વર્ષોથી ગુજરાતનો વિશ્વ સાથે નાતો રહ્યો છે અને સમુદ્રી માર્ગે વ્યાપાર દ્વારા તેનો વિકાસ થયો છે. ગુજરાત એ વિશ્વ માટે ભારતના દ્વાર સમાન રહ્યું છે. સમુદ્ર ફરી એક વાર ગુજરાતની વૃદ્ધિને વેગ આપી રહ્યો છે. ગુજરાત પાસે હવે કંડલાના અડધી સદી જૂના બંદર ઉપરાંત અન્ય વિશ્વ સ્તરના બંદરો છે. દહેજ અને હજીરામાં તે સ્પેશિયલાઈઝ્ડ કેમિકલ અને ગેસ પોર્ટ ધરાવે છે જ્યાં પૂરતા પ્રમાણમાં ટર્મિનલ સુવિધાઓ અને તેને દેશના આંતરિક ભાગો સાથે જોડવા માટે ઇન્ફ્રાસ્ટ્રક્ચર હાજર છે. એકબીજા સાથે જોડાયેલા, વૈશ્વિક અર્થતંત્રમાં આ બધી અમૂલ્ય મિલકતો છે.

સમુદ્રના કારણે જમીનનું ઘોવાણ તથા જમીનને થતું નુકસાન અન્ય પ્રદેશોમાં ચિંતાનું કારણ હોઈ શકે છે પરંતુ ગુજરાતમાં તેણે ઔદ્યોગિક વિકાસ માટે જરૂરી વધારાની જમીન પૂરી પાડી છે અને તેના માટે કૃષિની ઉત્પાદક જમીનને ખલેલ પહોંચાડવાની કોઈ જરૂર નથી પડી. પીપાવાવ, મુંદ્રા, દહેજ અને હજીરા નજીક જે નવા ઔદ્યોગિક હબ રચાયાં છે તે આવી જમીન વગર શક્ય બન્યાં ન હોત. એક તસવીર હજારો શબ્દોની ગરજ સારે છે એવું કહેવાય છે. જીએસીએલના ૩૫મા વાર્ષિક અહેવાલ (૨૦૦૭-૦૮) ના કવર પર જે તસવીર છે તેમાં વાદળી સમુદ્રના ચોખ્ખા તટ પર બે ક્ષીપ દર્શાવાયા છે જેમાં મોતી ચમકે છે. તે આ પુસ્તકનું કવર પણ છે.

જીએસીએલની ગાથાને આનાથી વધારે સારી રીતે કોઈ રજૂ કરી શકે તેમ નથી.

# જોડાણો



૧

## જીએસીએલની સિદ્ધિઓ

### સર્જનનો તબક્કો

નવેમ્બર ૧૯૭૨	એસ જે કોએલ્હો કોસ્ટિક/કલોરિન પ્રોજેક્ટના મેનેજિંગ ડિરેક્ટર તરીકે નિયુક્ત
માર્ચ ૧૯૭૩	કંપની ધારા હેઠળ કંપનીની નોંધણી
જૂન ૧૯૭૩	કામગીરી શરૂ કરવાનું પ્રમાણપત્ર
જૂન ૧૯૭૪	શિલારોપણ
જુલાઈ ૧૯૭૪	વાર્ષિક ૩૭,૪૨૫ ટન કોસ્ટિક સોડા માટે લાઇસન્સ અપાયું
જૂન ૧૯૭૫	જીએસીએલ ઇન્ડિવર્ટીનો પબ્લિક ઇશ્યૂ
ઓક્ટોબર ૧૯૭૬	પ્રથમ કોસ્ટિક સોડા પ્લાન્ટ શરૂ

### કામગીરીનો તબક્કો

૧૯૭૭	રાઈટસ ઇશ્યૂ
૧૯૮૧	ક્ષમતા બેવડાવવા માટે પ્રથમ વિસ્તરણ
૧૯૮૨	વાર્ષિક ૨૦૦૦ ટનની ક્ષમતા ધરાવતો સોડિયમ સાયનાઈડ પ્લાન્ટ શરૂ
૧૯૮૬	૧૦,૫૬૦ ટન વાર્ષિક ક્ષમતા સાથે ક્લોરોમિથેનમાં ડાઈપર્સિફિકેશન
૧૯૮૭	વાર્ષિક ૨૬,૪૦૦ ટનની ક્ષમતા સાથે કોસ્ટિક સોડા ફ્લેકિંગ યુનિટ શરૂ કરાયો
૧૯૮૮	વધુ એક રાઈટસ ઇશ્યૂ
૧૯૮૯	મેગ્નેસિયમ સેલ્સમાં પ્રથમ રૂપાંતરણ
૧૯૯૨	ક્લોરોમિથેન પ્લાન્ટ વિસ્તારીને વાર્ષિક ૨૧,૧૨૦ ટનની ક્ષમતાનો કરાયો, વાર્ષિક ૧૦૦ ટનની ક્ષમતાનો સોડિયમ ફેરો-સાઈનાઈડ પ્લાન્ટ શરૂ કરાયો

૧૯૯૩	ફરીથી રાઇટસ ઈશ્યુ ૧૫૩,૫૦૦ ટનની કુલ ક્ષમતા સાથે મેમ્બ્રેન સેલમાં બીજું રૂપાંતરણ કોસ્ટિક ફ્લેકિંગ યુનિટ વિસ્તારીને વાર્ષિક ૫૩,૦૦૦ ટનનું કરાવ્યું વાર્ષિક ૧૬,૫૦૦ ટનની ક્ષમતાનો કોસ્ટિક પોટાશ પ્લાન્ટ અને વાર્ષિક ૧૫,૦૦૦ ટનની ક્ષમતાનો પોટેશિયમ કાર્બોનેટ પ્લાન્ટ શરૂ કરાવ્યો	૨૦૧૪	દહેજ ખાતે ૨૦,૦૦૦ ટનની વાર્ષિક ક્ષમતાનો સોડિયમ ક્લોરેટ પ્લાન્ટ શરૂ કરાવ્યો. વિન્ડ પાવર ક્ષમતામાં ૨૧ MWનો ઉમેરો
૧૯૯૫	દહેજનું હસ્તાંતરણ અને વાર્ષિક ૨૬,૭૩૦ ટનની ક્ષમતાના ફોસ્ફેટિક એસિડ પ્લાન્ટની શરૂઆત. IS/ISO ૯૦૦૨ ૧૯૯૪નું પ્રથમ સર્ટિફિકેટ	૨૦૧૫	વિન્ડ પાવર ક્ષમતામાં વધુ ૧૦.૭૫ MWનો ઉમેરો
૧૯૯૬	યૂરો ઈશ્યુનું આયોજન અને મોટા રોડ શો પછી પડતો મુકાયો વાર્ષિક ૧૧,૦૦૦ ટનની ક્ષમતાનો હાઇડ્રોજન પેરોક્સાઇડ પ્લાન્ટ શરૂ કરાવ્યો	૨૦૧૫	<b>GACL-NALCO</b> આલ્કલિન એન્ડ કેમિકલ્સ (જીએનએએલ) નોંધણી વિન્ડ પાવર ક્ષમતા માં વધુ ૨૧ MW નો ઉમેરો
૧૯૯૮	દહેજ ખાતે દૈનિક ૩૦૦ ટન ક્ષમતાનો કોસ્ટિક સોડા પ્લાન્ટ શરૂ કરાવ્યો દહેજ ખાતે ૯૦ MW ક્ષમતાનો કેપ્ટિવ પાવર પ્લાન્ટ શરૂ કરાવ્યો	૨૦૧૭	કોસ્ટિક પોટાશ ક્ષમતા વધારીને દૈનિક ૧૨૦ ટન કરવામાં આવી બીજી પેઢીના મેમ્બ્રેન સેલની જગ્યાએ પાંચમી અને છઠ્ઠી પેઢીના સેલ નાખવામાં આવ્યા
૨૦૦૧	હાઇડ્રોજન પેરોક્સાઇડની ક્ષમતા વધારીને ૧૨,૫૦૦ ટન કરવામાં આવી		
૨૦૦૩	જીએસીએલ નો કોર્પોરેટ ઋણ પુનર્ગઠનમાં પ્રવેશ ISO સર્ટિફિકેટ અપગ્રેડ કરીને ૯૦૦૧ ૨૦૦૦ કરાવ્યો		
૨૦૦૪	ઋણ પુનર્ગઠન પછી રાઇટસ ઈશ્યુ દહેજ ખાતે વાર્ષિક ૧૬,૫૦૦ ટનની ક્ષમતાનો કેલ્શિયમ ક્લોરાઇડ પ્લાન્ટ શરૂ કરાવ્યો		
૨૦૦૬	દહેજ ખાતે વાર્ષિક ૨૦૯,૫૫૦ ટનની કુલ ક્ષમતાનો કોસ્ટિક સોડા પ્લાન્ટ શરૂ કરાવ્યો દહેજ ખાતે વાર્ષિક ૨૪,૦૦૦ ટનની ક્ષમતાનો પોલી-એલ્યુમિનિયમ ક્લોરાઇડ પ્લાન્ટ શરૂ કરાવ્યો વડોદરા અને દહેજ માટે ISO ૧૪૦૦૧ ૨૦૦૪ અપગ્રેડ જીએસીએલ ઋણ પુનર્ગઠનમાંથી બહાર		
૨૦૦૭	વડોદરા ખાતે વાર્ષિક ૨૪,૦૦૦ ટનની ક્ષમતાનો પોલી-એલ્યુમિનિયમ ક્લોરાઇડ પ્લાન્ટ શરૂ કરાવ્યો		
૨૦૦૮	૨૩.૭૫ MW ક્ષમતાનો પ્રથમ વિન્ડ પાવર પ્રોજેક્ટ શરૂ કરાવ્યો		
૨૦૦૯	૩૯ MW ક્ષમતાનો બીજો વિન્ડ પાવર પ્રોજેક્ટ શરૂ કરાવ્યો		
૨૦૧૦	૨૧ MW ક્ષમતાનો ત્રીજો વિન્ડ પાવર પ્રોજેક્ટ શરૂ કરાવ્યો		
૨૦૧૧	દહેજ ખાતે વાર્ષિક ૧૫,૦૦૦ ટન ક્ષમતાનો સ્ટેબલ બ્લિચિંગ પાઉડર પ્લાન્ટ શરૂ કરાવ્યો		
૨૦૧૩	૧૦.૫ MW ક્ષમતાનો ચોથો વિન્ડ પાવર પ્રોજેક્ટ શરૂ કરાવ્યો		



જીએસીએલ ચેરમેન અને મેનેજિંગ ડિરેક્ટર્સ અને તેમના કાર્યકાળનો સમય

ચેરમેન	સમયગાળા	મેનેજિંગ ડિરેક્ટર	સમયગાળા
બી પી પટેલ, આઈએએસ	૧૯૭૩		
જે જે મહેતા	૧૯૭૩-૮૧	એસ જે કોએલ્હો, આઈએએસ	૧૯૭૩-૭૬
		વાચ વી પાઈ, આઈએએસ	૧૯૭૬-૭૭
		એચ આર પાટણકર, આઈએએસ	૧૯૭૭-૮૧
એચ આર પાટણકર, આઈએએસ	૧૯૮૧-૮૯	સી બી ગિરિધર, આઈએએસ	૧૯૮૧-૮૩
		પી વી સ્વામીનાથન, આઈએએસ	૧૯૮૩-૮૫
		પી કે દાસ, આઈએએસ	૧૯૮૫-૯૦
એચ કે ખાન, આઈએએસ	૧૯૮૯-૯૩	પી વી સ્વામીનાથન, આઈએએસ	૧૯૯૦-૯૦
		કે સી મહાપાત્રા, આઈએએસ	૧૯૯૦-૯૨
આર બાલાક્રિષ્ણન, આઈએએસ	૧૯૯૩-૯૪	કે સી કપૂર, આઈએએસ	૧૯૯૨-૯૫
એસ કે શેલત, આઈએએસ	૧૯૯૪-૯૫		
એન ડી પકિહર	૧૯૯૫-૯૬		
ગિતેશ શાહ	૧૯૯૬-૯૭	એસ જી માંકડ, આઈએએસ	૧૯૯૫-૯૭
સી આર પાટીલ	૧૯૯૭-૨૦૦૧	આર એન દાસ, આઈએએસ	૧૯૯૭-૯૮
પી કે લહેરી, આઈએએસ	૨૦૦૨-૨૦૦૪	એ કે લૂક, આઈએએસ	૧૯૯૮-૨૦૦૧
એસ જી માંકડ, આઈએએસ	૨૦૦૪-૦૭	પી કે તનેજા, આઈએએસ	૨૦૦૧-૦૬
મંજુલા સુબ્રમણિયમ, આઈએએસ	૨૦૦૭-૦૮		
ડી રાજગોપાલન, આઈએએસ	૨૦૦૮-૧૦		
એ કે જોતી, આઈએએસ	૨૦૧૦-૧૩	જી પી મોહપાત્રા, આઈએએસ	૨૦૦૬-૧૧
વરેશ સિંઘા, આઈએએસ	૨૦૧૩-૧૪	એમ એસ ડાગુર, આઈએએસ	૨૦૧૧-૧૪
જી આર અલોરિયા, આઈએએસ	૨૦૧૪-૧૫	એ ચક્રવર્તી, આઈએએસ	૨૦૧૪-૧૪
જે એન સિંઘ, આઈએએસ	૨૦૧૫-	એ એમ તિવારી, આઈએએસ	૨૦૧૪-૧૬
		પી કે ગેરા, આઈએએસ	૨૦૧૬-

# 3

## જાએસીએલનાં ઉત્પાદનો અને ક્ષમતાઓ

ઉત્પાદન	Installed Annual Capacity, tons		
	Vadodara	Dahej	Total
કોસ્ટિક સોડા લાઇ	૧,૬૯,૯૫૦	૨,૫૯,૧૦૦	૪,૨૯,૦૫૦
કોસ્ટિક સોડા ફ્લેક્સ, પ્રિલ્સ	૫૩,૦૦૦	૧,૬૫,૦૦૦	૨,૧૮,૦૦૦
કોસ્ટિક પોટાશ લાઇ (૧૦૦%)	૨૬,૦૦૦	-	૨૬,૦૦૦
કોસ્ટિક પોટાશ ફ્લેક્સ	૧૬,૫૦૦	-	૧૬,૫૦૦
ક્લોરોમિથેન્સ	૩૭,૯૫૦	-	૩૭,૯૫૦
પોટેશિયમ કાર્બોનેટ	૧૩,૨૦૦	-	૧૩,૨૦૦
હાઇડ્રોજન પેરોક્સાઇડ (૧૦૦%)	૧૨,૫૪૦	૨૬,૫૪૦	૩૯,૦૮૦
ફોસ્ફોરિક એસિડ (૮૫%)	-	૨૬,૭૩૦	૨૬,૭૩૦
એનહાઇડ્રોસ એલ્યુમિનિયમ ક્લોરાઇડ	૧૦,૮૦૦	૨૨,૧૫૦	૩૨,૯૫૦
પોલી-એલ્યુમિનિયમ ક્લોરાઇડ	-	૪૫,૦૦૦	૪૫,૦૦૦
ક્લોરિનેટેડ પેરેફિન	૧૨,૦૦૦	-	૧૨,૦૦૦
સ્ટેબલ બ્લિચિંગ પાઉડર	-	૧૫,૦૦૦	૧૫,૦૦૦
સોડિયમ ક્લોરેટ	-	૧૯,૦૦૦	૧૯,૦૦૦
ક્લોરિન ગેસ	૧,૬૯,૯૫૬	૨,૨૯,૫૬૩	૩,૯૯,૫૧૯
લિક્વિડ ક્લોરિન	૧,૩૨,૦૦૦	૧,૯૮,૦૦૦	૩,૩૦,૦૦૦
હાઇડ્રોક્લોરિક એસિડ (૧૦૦%)	૫૫,૦૦૦	૫૯,૦૦૦	૧,૧૪,૦૦૦
સોડિયમ ફેરોસાઇનાઇડ	૧૦૦	-	૧૦૦
સોડિયમ હાઇપોક્લોરાઇડ	૨,૫૦૦	૧૦,૦૦૦	૧૨,૫૦૦
કોમ્પ્રેસ્ડ હાઇડ્રોજન ગેસ (લાખ nm૩)	૨૭૧	૭૭૯	૧,૦૫૦

Further updates coming your way Soon