


আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের কৌশল ও কাঠামো

The Strategy and Structure of International Business



যেকোনো ব্যবসা বা বিভাগের সাফল্যের জন্য কৌশল গ্রহণ করা জরুরি। কৌশল হলো এমন একটি কার্যকলাপ, যা পরিচালকদের এক বা একাধিক প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনে সহায়তা করে। এটি সাংগঠনিক সকল কার্যক্রমকে একীভূত করে। এটি প্রাতিষ্ঠানিক সিদ্ধান্ত গ্রহণের জন্য একটি গাইড হিসেবে ব্যবহৃত হয়। কৌশল একটি প্রতিষ্ঠানকে বুঝতে সহায়তা করে যে আমরা কে, আমরা কী করছি এবং আমাদের সাফল্যের জন্য কী প্রয়োজন। এই অধ্যায়ে আপনি আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের কৌশল এবং এর বিভিন্ন কাঠামো সম্পর্কে জানতে পারবেন।

	ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ
এই ইউনিটের পাঠসমূহ		
পাঠ-৭.১ : কৌশল		
পাঠ-৭.২ : জেনেরিক কৌশল		
পাঠ-৭.৩ : আন্তর্জাতিক কৌশল		
পাঠ-৭.৪ : কৌশল ডায়মন্ড		
পাঠ-৭.৫ : পরিকল্পনা-সংগঠন-নেতৃত্ব-নিয়ন্ত্রণ (পিওএলসি) কাঠামো		

পাঠ-৭.১

কৌশল
Strategy

উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি

- কৌশল সম্পর্কে জানতে পারবেন;
- মিশন বিবৃতি ও ভিশন বিবৃতি সম্পর্কে জানতে পারবেন;
- SWOT বিশ্লেষণের মৌলিক বিষয়গুলো সম্পর্কে জানতে পারবেন;
- কৌশল প্রক্রিয়া সম্পর্কে জানতে পারবেন।

কৌশলের সংজ্ঞা

Definiton of Strategy

কৌশল হলো এমন একটি কেন্দ্রীয়, সংহত, বাহ্যিকভিত্তিক ধারণা, যার মাধ্যমে একটি ব্যবসায়প্রতিষ্ঠান তার উদ্দেশ্যগুলো অর্জন করে থাকে। অন্যদিকে কৌশল হলো ভবিষ্যতে কী করা উচিত, তা সিদ্ধান্ত নেওয়ার একটি প্রক্রিয়া। কৌশল বাস্তবায়ন হলো যে পরিকল্পনা করা হয়েছে, তা করার জন্য প্রয়োজনীয় সমস্ত কার্যক্রম সম্পাদনের একটি পর্যায়ক্রমিক প্রক্রিয়া। কৌশল হলো এমন একটি কার্যকলাপ, যা পরিচালকদের এক বা একাধিক প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনে সহায়তা করে। এটি সাংগঠনিক সকল কার্যক্রমকে একীভূত করে। এটি প্রাতিষ্ঠানিক সিদ্ধান্ত গ্রহণের জন্য একটি গাইড হিসেবে ব্যবহৃত হয়। কৌশল একটি প্রতিষ্ঠানকে বুঝতে সহায়তা করে যে আমরা কে, আমরা কী করছি এবং আমাদের সাফল্যের জন্য কী প্রয়োজন। সাধারণভাবে সংগঠনের নেতারা কৌশল গঠন করেন, তবে কৌশল প্রয়োগের জন্য প্রত্যেকেই দায়বদ্ধ।

According to Miller & Dess, Strategy is an action that managers take to attain one or more of the organizations goals. Strategy can also be defined as “A general direction set for the company and its various components to achieve a desired state in the future”. It is a high level plan to achieve one or more goals under conditions of uncertainty.

মিশন বিবৃতি

Mission Statement

কৌশল গঠনের প্রক্রিয়াটি কোনো ব্যবসায়প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য এবং দৃষ্টি দিয়ে শুরু হয়। একটি মিশন বিবৃতি (Mission Statement) হলো একটি প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্যমূলক বিবৃতি এবং প্রতিষ্ঠানটি কী করে, তা বর্ণনা করে। গ্রাহক, কর্মচারী এবং বিনিয়োগকারীরা বেশির ভাগ ক্ষেত্রেই স্টেকহোল্ডার (Stakeholder) হন তবে সরকার বা সম্প্রদায়ও (যেমন, সামাজিক বা পরিবেশগত প্রভাব হিসেবে) মিশন বিবৃতির ওপর প্রভাব ফেলতে পারে। মিশনের বিবৃতিগুলো প্রায়ই দৃষ্টিভঙ্গির বক্তব্যের চেয়ে দীর্ঘ হয়। কখনো কখনো মিশন বিবৃতিতে প্রতিষ্ঠানের মানগুলোর সংমিশ্রণ অন্তর্ভুক্ত থাকে। সাংগঠনিক মানগুলো নীতি, মান এবং লক্ষ্যের ওপর ভিত্তি করে ভাগ করা হয়।

ভিশন বিবৃতি

Vision Statement

একটি দৃষ্টিভঙ্গি বিবৃতি (Vision Statement) হলো প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্যের ভবিষ্যৎভিত্তিক ঘোষণা। ব্যবসায়ের কৌশলটি অবশ্যই দৃষ্টিভঙ্গি থেকে সরাসরি প্রবাহিত হওয়া উচিত। কারণ কৌশলটি লক্ষ্য অর্জন এবং প্রতিষ্ঠানের ও বাহ্যিক পরিবেশ সন্তুষ্ট করার উদ্দেশ্যে করা হয়ে থাকে।

SWOT বিশ্লেষণের মৌলিক বিষয়সমূহ

The Fundamentals of SWOT Analysis

SWOT বিশ্লেষণ (বা SWOT ম্যাট্রিক্স) একটি কৌশলগত পরিকল্পনা কৌশল, যা কোনো ব্যক্তি বা প্রতিষ্ঠানকে ব্যবসায়ের প্রতিযোগিতা বা প্রকল্প পরিকল্পনার সাথে সম্পর্কিত শক্তি, দুর্বলতা, সুযোগ এবং হুমকি শনাক্ত করতে সহায়তা করে। এটি সিদ্ধান্ত গ্রহণের প্রক্রিয়াগুলোর প্রাথমিক পর্যায়ে ব্যবহারের জন্য ডিজাইন করা হয়েছে এবং প্রতিষ্ঠানের কৌশলগত অবস্থানের মূল্যায়নের একটি সরঞ্জাম হিসেবে ব্যবহার করা যেতে পারে। এটি ব্যবসায় উদ্যোগ বা প্রকল্পের উদ্দেশ্যগুলো নির্দিষ্ট করে এবং সেই উদ্দেশ্যগুলো অর্জনের পক্ষে অনুকূল এবং প্রতিকূল এমন অভ্যন্তরীণ এবং বাহ্যিক কারণগুলো চিহ্নিত করে। এর জন্য SWOT বিশ্লেষণ ব্যবহারকারীরা প্রায়ই সরঞ্জামটিকে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা শনাক্ত করতে প্রতিটি বিভাগের জন্য অর্থবহ তথ্য তৈরি করতে প্রস্তুত জিজ্ঞাসা করে এবং উত্তর দেয়। সুতরাং SWOT বিশ্লেষণ একটি প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক পরিবেশ নির্ধারণের জন্য সর্বাধিক ব্যবহৃত একটি সরঞ্জাম এবং এটি যেকোনো কোম্পানির কৌশলগত পরিকল্পনা প্রক্রিয়ার অংশ হিসেবেও কাজ করে। SWOT বিশ্লেষণ পরিচালনা করার সময় একটি প্রতিষ্ঠান নিজের এবং তার পরিবেশ সম্পর্কে চারটি প্রাথমিক প্রশ্ন জিজ্ঞাসা করে :

- ✓ আমরা কে?
- ✓ আমরা কী করতে চাই?
- ✓ আমরা কী করতে পারি?
- ✓ অন্যরা আমাদের থেকে কী প্রত্যাশা করে?

❖ অভ্যন্তরীণ বিষয়সমূহ (Internal Elements) :

অভ্যন্তরীণ বিষয়গুলো হলো প্রতিষ্ঠানের শক্তি (Strengths) এবং দুর্বলতা (Weaknesses)। শক্তিগুলো এমন বৈশিষ্ট্যের অধিকারী, যা ব্যবসায়কে তার প্রতিযোগিতামূলক কর্মকাণ্ডে সুবিধা দেয়। আর দুর্বলতা এমন বৈশিষ্ট্যসমূহ, যা কোনো প্রতিষ্ঠানের কার্যকারিতা উন্নত করার জন্য কাটিয়ে উঠতে হয়।

অভ্যন্তরীণ বিষয়গুলোর মধ্যে রয়েছে :

- ✓ প্রতিষ্ঠানের সংস্কৃতি (Organizational Culture);
- ✓ কোম্পানির চিত্র (Organizational Image);
- ✓ কর্মক্ষম দক্ষতা (Operational Skills);
- ✓ পরিচালনাগত ক্ষমতা (Managerial Skills);
- ✓ গুণমান সচেতনতা (Quality Awareness);
- ✓ মার্কেট শেয়ার (Market Share);
- ✓ আর্থিক সম্পদ (Financial Resources);
- ✓ মূল কর্মী (Key Employees);
- ✓ সাংগঠনিক কাঠামো (Organizational Structure) ইত্যাদি।

ক। শক্তি (Strengths)

শক্তি হলো এমন গুণাবলি, যা প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনে সক্ষম করে। এগুলো সেই ভিত্তি, যা একটি ব্যবসায়প্রতিষ্ঠানকে তার প্রতিযোগীদের থেকে আলাদা করে। শক্তিগুলো মূর্ত বা অদৃশ্য হতে পারে। শক্তি হলো প্রতিষ্ঠানের উপকারী দিকসমূহ এবং এটি প্রতিষ্ঠানের সক্ষমতা প্রকাশ করে। যার মধ্যে রয়েছে মানব দক্ষতা, প্রক্রিয়া ক্ষমতা, আর্থিক সংস্থান, পণ্য ও সেবাসমূহ, গ্রাহকের আনুগত্য এবং ব্র্যান্ড আনুগত্য। সাংগঠনিক শক্তির উদাহরণ হতে পারে বিশাল আর্থিক সংস্থান, বিস্তৃত পণ্য লাইন, কোনো ঋণ নেই, প্রতিশ্রুতিবদ্ধ কর্মচারী ইত্যাদি।

খ। দুর্বলতা (Weaknesses)

দুর্বলতা হলো এমন বৈশিষ্ট্য, যা কোনো প্রতিষ্ঠানকে তার সর্বোত্তম স্তরে সম্পাদন করা থেকে বিরত করে। এগুলো এমন ক্ষেত্র, যেখানে ব্যবসায়কে প্রতিযোগিতা করার জন্য উন্নতি করতে হয় : একটি দুর্বল ব্র্যান্ড, উচ্চ গড় টার্নওভার (High Turnover Ratio), উচ্চস্তরের ঋণ, সরবরাহের অপ্রতুল চেইন বা মূলধনের অভাব ইত্যাদি দুর্বলতার উদাহরণ।

❖ বাহ্যিক উপাদান (External Elements) :

প্রতিষ্ঠানের সম্ভাব্য সুযোগ এবং হুমকিগুলোকে বাহ্যিক উপাদান বলা হয়। সুযোগ হলো এমন উপাদানসমূহ, যা প্রতিষ্ঠানের বাহ্যিক পরিবেশ দেখে ভবিষ্যতে সম্ভাবনা তৈরি করতে পারে। হুমকি হলো বাহ্যিক পরিবেশের এমন উপাদানসমূহ, যা প্রতিষ্ঠানকে তার লক্ষ্য বা লক্ষ্য অর্জনে বা মান তৈরি করতে বাধা দিতে পারে। বাহ্যিক পরিবেশের পরিবর্তন হতে পারে নিম্নোক্ত কারণে :

- ✓ সামাজিক পরিবর্তন (Social Changes);
- ✓ গ্রাহক (Customers);
- ✓ প্রতিযোগীরা (Competitors);
- ✓ অর্থনৈতিক পরিবেশ (Economic Environment);
- ✓ সরকারি নীতিমালা (Government Rules and Regulations);
- ✓ সরবরাহকারী (Distributors);
- ✓ অংশীদার (Partners);
- ✓ বাজারপ্রবণতা (Market Tendency)।

গ। সুযোগ (Opportunities)

সুযোগ বলতে অনুকূল বাহ্যিক কারণগুলোকে উল্লেখ করে, যা কোনো প্রতিষ্ঠানকে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা দিতে পারে। উদাহরণস্বরূপ, যদি কোনো দেশ শুল্ক হ্রাস করে তবে কোনো গাড়ি প্রস্তুতকারক তার গাড়ি সেই দেশে নতুন বাজার হিসেবে রপ্তানি করে বিক্রয় এবং বাজারের অংশীদারিত্ব বাড়িয়ে তুলতে পারে।

ঘ। হুমকি (Threats)

হুমকি বলতে এমন কারণগুলোকে উল্লেখ করা হয়, যার কারণে কোনো ক্ষতি হওয়ার আশঙ্কা রয়েছে। উদাহরণস্বরূপ, একটি উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের জন্য খরা এক প্রকার হুমকি। কারণ এটি ফসলের ফলনকে ধ্বংস করতে বা হ্রাস করতে পারে। অন্যান্য সাধারণ হুমকির মধ্যে উপকরণ ব্যয় বাড়ানো, প্রতিযোগিতা বাড়ানো, কঠোর শ্রম সরবরাহ ইত্যাদি রয়েছে।

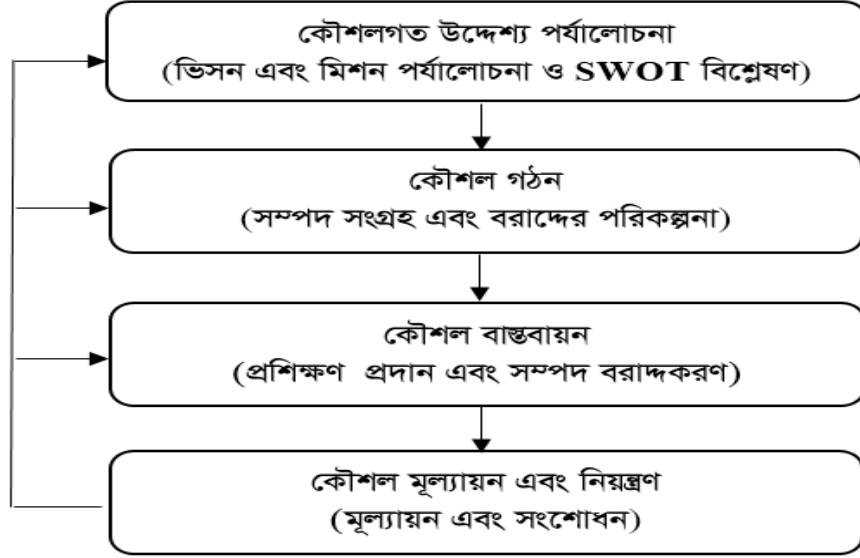
সংক্ষেপে SWOT বিশ্লেষণ ব্যবসায়প্রতিষ্ঠানকে নিচের প্রশ্নগুলোর সমাধানের কৌশলগত বিকল্প শনাক্ত করতে সহায়তা করে :

- **শক্তি ও সুযোগ :** সুযোগগুলোর সুবিধা নিতে আপনি কীভাবে আপনার শক্তি ব্যবহার করতে পারেন?
- **শক্তি ও হুমকি :** বাস্তব এবং সম্ভাব্য হুমকি এড়াতে আপনি কীভাবে আপনার শক্তির সুবিধা নিতে পারেন?
- **দুর্বলতা ও সুযোগ :** আপনি যে দুর্বলতাগুলো ভোগ করছেন সেগুলো কাটিয়ে উঠতে আপনি কীভাবে আপনার সুযোগগুলো ব্যবহার করতে পারেন?
- **দুর্বলতা ও হুমকি :** আপনি কীভাবে আপনার দুর্বলতাগুলো হ্রাস করতে পারেন এবং হুমকিগুলো এড়াতে পারেন?

কৌশল প্রক্রিয়া

The Strategic Process

কৌশল গঠনের বিষয়টি সাধারণত শীর্ষস্থানীয় পরিচালকদের বা কোনো প্রতিষ্ঠানের মালিকদের কাছ থেকে আসে। অন্যদিকে কৌশল বাস্তবায়নের দায়িত্ব সমস্ত সাংগঠনিক সদস্যদের ওপর থাকে। এই পুরো ত্রিযাকলাপটিকে কৌশলগত প্রক্রিয়া বলা হয়। কৌশল পরিচালনা প্রক্রিয়াটি বিভিন্ন পর্যায়ে কীভাবে লেবেলযুক্ত এবং গোষ্ঠীভুক্ত হয় তার ওপর নির্ভর করে তিন, চার বা পাঁচটি ধাপ নিয়ে গঠিত হয়। তবে সমস্ত পদ্ধতির মধ্যে প্রায় একই ক্রমগুলো অন্তর্ভুক্ত রয়েছে। এই পদক্ষেপগুলোর একটি সংক্ষিপ্ত বিবরণ নিচে দেওয়া হলো :



চিত্রঃ কৌশল প্রক্রিয়া

১. কৌশলগত উদ্দেশ্য বিশ্লেষণ :

কৌশল প্রক্রিয়ার প্রথম পদক্ষেপটি হলো প্রতিষ্ঠানের মিশন, ভিসন এবং মূল্যবোধের বিবৃতিগুলো নির্দিষ্ট করা। এটি ব্যবসায়ের পরিবেশের বাহ্যিক বিশ্লেষণ এবং প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ বিশ্লেষণের (SWOT) সমন্বয় করে সম্পন্ন করা হয়। এর জন্য সঠিক তথ্যের প্রয়োজনীয়তা অনেক।

২. কৌশল গঠন :

SWOT বিশ্লেষণের মাধ্যমে প্রাপ্ত তথ্যের ভিত্তিতে প্রতিষ্ঠানের জন্য বাস্তবধর্মী লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য নির্ধারণ করতে হবে। প্রতিষ্ঠানের জন্য অতিরিক্ত সম্পদের প্রয়োজনীয়তা আছে কি না, থাকলে তা সংগ্রহের জন্য উৎস নির্ধারণ করতে হবে। লক্ষ্য অর্জনের জন্য সঠিক কৌশল সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ। তাই লক্ষ্য অর্জনের জন্য লক্ষ্যযুক্ত পরিকল্পনা প্রণয়ন করতে হবে। এ ছাড়া কৌশলগত লক্ষ্য অর্জনের সম্ভাবনাগুলোকে প্রভাবিত করতে পারে, এমন পরিবর্তনের জন্য বাহ্যিক পরিবেশের পর্যালোচনা নিয়মিত চালিয়ে যেতে হবে।

৩. কৌশল বাস্তবায়ন :

এই পর্যায়ে কৌশল বাস্তবায়ন কার্যক্রম শুরু হয়। পরিকল্পনার উদ্দেশ্যগুলো পূরণ করার জন্য ব্যবস্থাপনায় নিয়োজিত কর্মীদের সঠিকভাবে প্রশিক্ষণ দেওয়া উচিত এবং কৌশল বাস্তবায়নের জন্য প্রতিষ্ঠানের প্রত্যেককে তার বিশেষ দায়িত্ব এবং

কর্তৃত্ব সম্পর্কে সচেতন হওয়া উচিত। সাথে সাথে প্রাতিষ্ঠানিক সম্পদের সুষম বণ্টনও করতে হবে এবং কর্মীদের কাজে উদ্বুদ্ধ করার জন্য উৎসাহিত করতে হবে।

৪. কৌশল মূল্যায়ন ও নিয়ন্ত্রণ :

বাহ্যিক ও অভ্যন্তরীণ পরিস্থিতি সর্বদা পরিবর্তিত হওয়ার কারণে এই স্তরটি অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। এই পর্যায়ে কার্যক্রমের (পারফরম্যান্স) তুলনামূলক পরিমাপের মাধ্যমে বোঝা যাবে যে প্রতিষ্ঠানটি মাইলফলক পূরণে সক্ষম কি না। যদি কৌশলগত পরিকল্পনা থেকে প্রকৃত ফলাফল পৃথক হয় তবে সংশোধনমূলক পদক্ষেপ নেওয়া দরকার। প্রয়োজনে লক্ষ্যগুলো বা পরিমাপের মানদণ্ডগুলো পুনরায় পরীক্ষা করা হবে। যদি এটি স্পষ্ট হয়ে যায় যে কৌশলটি পরিকল্পনা অনুসারে কাজ করছে না, তবে নতুন পরিকল্পনা প্রণয়ন করা দরকার (দ্বিতীয় ধাপ) বা সাংগঠনিক কাঠামো সমন্বয় করা দরকার। এ ছাড়া কর্মীদের পুনরায় প্রশিক্ষণ দেওয়া বা অন্যান্য দায়িত্ব স্থানান্তরিত করার প্রয়োজন হলে স্থানান্তর করতে হবে।



সারসংক্ষেপ :

কৌশল হলো এমন একটি কেন্দ্রীয়, সংহত, বাহ্যিকভিত্তিক ধারণা, যার মাধ্যমে একটি ব্যবসায়প্রতিষ্ঠান তার উদ্দেশ্যগুলো অর্জন করে থাকে। কৌশল গঠনের প্রক্রিয়াটি কোনো ব্যবসায়প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য এবং দৃষ্টি দিয়ে শুরু হয়। একটি মিশন বিবৃতি (Mission Statement) হলো একটি প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্যমূলক বিবৃতি এবং প্রতিষ্ঠানটি কী করে তা বর্ণনা করে। বিপরীতে একটি দৃষ্টিভঙ্গি বিবৃতি (Vision Statement) হলো প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্যের ভবিষ্যৎভিত্তিক ঘোষণা। ব্যবসায়ের কৌশলটি অবশ্যই দৃষ্টিভঙ্গি থেকে সরাসরি প্রবাহিত হওয়া উচিত। কারণ কৌশলটি লক্ষ্য অর্জন এবং প্রতিষ্ঠানের ও বাহ্যিক পরিবেশ সন্তুষ্ট করার উদ্দেশ্যে করা হয়ে থাকে। SWOT বা শক্তি (Strengths), দুর্বলতা (Weaknesses), সুযোগ (Opportunities) এবং হুমকি (Threats) ব্যবহার করে অভ্যন্তরীণ বিশ্লেষণের পাশাপাশি কৌশলগত পরিকল্পনা তৈরি করা হয়। SWOT বিশ্লেষণকে বিবেচনায় নিয়ে প্রতিষ্ঠানের পরিচালক নির্ধারণ করে যে এরপর কীভাবে সংগঠন, নেতৃত্ব এবং নিয়ন্ত্রণের ক্ষেত্রে কৌশল প্রয়োগ করা হবে। কৌশলগত পরিকল্পনা (Strategic Planning), সংগঠন (Organizing), নেতৃত্ব (Leading) এবং নিয়ন্ত্রণ (Controlling) একসাথে কখনো কখনো সংক্ষিপ্তভাবে P-O-L-C ফ্রেমওয়ার্ক নামে প্রকাশ করা হয়ে থাকে।

পাঠ-৭.২

জেনেরিক কৌশল
Generic Strategies

উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি

- ব্যবসায় স্তরের কৌশল এবং এর প্রকারভেদ সম্পর্কে জানতে পারবেন;
- করপোর্টেট কৌশল সম্পর্কে এবং এর বিভিন্ন ধরন সম্পর্কে জানতে পারবেন।

ব্যবসায় স্তর কৌশলের সংজ্ঞা

Definition of Business-Level Strategy

ব্যবসায় স্তরের কৌশল হলো একটি বিস্তৃত পরিকল্পনা, যা গ্রাহককে একই সময়ে প্রতিযোগীর চেয়ে বেশি সুবিধা দেওয়ার ক্ষেত্রে সহায়তা করে। ব্যবসায় স্তরের কৌশলগুলো গ্রাহকদের প্রয়োজনীয়তা চিহ্নিতকরণ এবং পছন্দ পূরণের বিষয়ে কৌশলগত সিদ্ধান্তের সাথে সম্পর্কিত এর সাথে প্রতিযোগীদের চেয়ে তুলনামূলক বেশি সুবিধা তৈরি করা, শোষণ করা বা নতুন সুযোগ তৈরি করা ইত্যাদির সাথে জড়িত।

ব্যবসায় স্তর কৌশলগুলোর প্রকারভেদ

Types of Business-Level Strategies

ব্যবসায়প্রতিষ্ঠানগুলো তাদের প্রতিদ্বন্দ্বীদের চেয়ে কাজক্ষিত কৌশলগত অবস্থান প্রতিষ্ঠা এবং রক্ষার জন্য তিনটি জেনেরিক ব্যবসায় স্তরের কৌশল বেছে নেয় :

- (১) ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল;
- (২) ব্যয় পার্থক্য কৌশল এবং
- (৩) সমন্বিত ব্যয় নেতৃত্ব এবং পার্থক্য কৌশল।

প্রতিটি ব্যবসায়িক স্তর কৌশল নির্দিষ্ট ক্ষেত্রের মধ্যে একটি প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা প্রতিষ্ঠা করতে এবং তাদের কাজে লাগাতে সহায়তা করে।

- ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল (Cost-Leadership Strategy)

এ ক্ষেত্রে ব্যবসায়প্রতিষ্ঠান দামের ভিত্তিতে বিস্তৃত গ্রাহকের জন্য প্রতিযোগিতা করে। ব্যয় নেতৃত্বের কৌশল অনুসরণ করার অর্থ হলো প্রতিষ্ঠানটি গ্রাহকদের কাছে গ্রহণযোগ্য একটি মান বজায় রেখে তার প্রতিযোগীদের তুলনায় সবচেয়ে কম খরচে তার পণ্য তৈরি করতে বা তার সেবা সরবরাহ করতে চায়। অভ্যন্তরীণ দক্ষতার ওপর ভিত্তি করে দামটি এমন একটি মার্জিনে থাকে, যা গ্রাহকের গড় আয় এবং ব্যয়ের ওপরে বজায় রেখে ঠিক করা হয় যাতে গ্রাহকরা পণ্য বা সেবা ক্রয় করতে পারেন। ব্যবসায়প্রতিষ্ঠান বড় আকারের ক্রিয়াকলাপ তৈরি করে ব্যয় নেতৃত্ব অর্জন করে, যা তাদের পণ্য বা সেবার মধ্যে অতিরিক্ত বৈশিষ্ট্য হ্রাস করে, তাদের বিপণনের ব্যয় হ্রাস করে, স্বল্প ব্যয়ের উৎস বা উপকরণ বা শ্রম সন্ধান করে। এর ফলে প্রতিষ্ঠান প্রতিটি ইউনিটের ব্যয় হ্রাস করতে সক্ষম হয়। ওয়ালমার্ট(Walmart) কার্যকর ব্যয় নেতৃত্বের কৌশলটি অনুসরণ করে, যা আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের অন্যতম উল্লেখযোগ্য উদাহরণ।

- ব্যয় পার্থক্য কৌশল (Differentiation Strategy)

এ ক্ষেত্রে উন্নত প্রযুক্তি, উচ্চমানের উপাদান, পণ্য বৈশিষ্ট্য, উচ্চতর ডেলিভারি সময় এবং গ্রাহকের কাছে স্বতন্ত্র মূল্য তৈরি করা হয়। প্রতিষ্ঠান পণ্যের অনন্য বৈশিষ্ট্যগুলোকে জোর দিয়ে, ঘন ঘন এবং দরকারি পণ্য উদ্ভাবন বা পণ্য আপগ্রেড করে এবং ব্যতিক্রম গ্রাহকসেবা সরবরাহ করে তাদের পণ্য আলাদা করতে পারে। উদাহরণস্বরূপ, নির্মাণ যন্ত্রপাতি প্রস্তুতকারক ক্যাটারপিলার(Caterpillar) তার ট্রাক্টরগুলোর স্থায়িত্বের জন্য বছরের পর বছর ধরে শ্রেষ্ঠত্ব অর্জন করেছে। এর অন্যতম প্রধান কারণ হলো বিভিন্ন দেশে এর শাখার বিস্তৃতির ফলে দ্রুত মেরামত এবং এর শক্তিশালী ডিলার নেটওয়ার্ক। পার্থক্য

কৌশলটি অনুসরণ করার সময় প্রতিষ্ঠান গ্রাহকের জন্য উচ্চতর মূল্য তৈরির উপায় শনাক্ত করার জন্য সমস্ত ক্রিয়াকলাপ পরীক্ষা করে যেমন-পণ্য ব্যবহারে সহজতর করে, পণ্যের ওপর প্রশিক্ষণ দেওয়ার ব্যবস্থা করে ইত্যাদি।

■ সমন্বিত ব্যয় নেতৃত্ব এবং পার্থক্য কৌশল (Integrated Cost-Leadership and Differentiation Strategy)

সমন্বিত ব্যয় নেতৃত্ব এবং পার্থক্য কৌশলটি হলো ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল এবং পার্থক্য কৌশলগুলোর সংমিশ্রণ। সমন্বিত ব্যয় নেতৃত্ব বা পার্থক্য কৌশলটি হলো একটি ব্যবসায়িক স্তরের কৌশল, যেখানে স্বল্পমূল্যে বাজারে আলাদা আলাদা পণ্য সরবরাহ করা হয়। পার্থক্যযুক্ত পণ্য গ্রাহকের মূল্য এবং ব্যয় নেতৃত্বের অনন্য বৈশিষ্ট্যগুলোকে বোঝায়, যেখানে পণ্যটি স্বল্প ব্যয়ে, অর্থাৎ গড় ব্যয়ের চেয়ে সামান্য ব্যবধানে বিক্রি করা হয়। এটি বিশেষত আন্তর্জাতিক বাজারে শক্তিশালী গ্রাহক ভিত্তি অর্জনে সহায়তা করে।

করপোরেট কৌশলের সংজ্ঞা

Definiton of Corporate Strategy

করপোরেট কৌশল হলো একটি প্রতিষ্ঠানের সর্বোচ্চ কৌশলগত পরিকল্পনা, যা করপোরেট সামগ্রিক লক্ষ্য, দিকনির্দেশনা এবং কৌশলগত কার্যক্রম অর্জনে সহায়তা করে। এটি একটি প্রতিষ্ঠানের দীর্ঘমেয়াদি দিকনির্দেশনা স্পষ্টভাবে সংজ্ঞায়িত করে। একটি ভালো করপোরেট কৌশল প্রতিষ্ঠানকে কীভাবে প্রতিযোগিতা করা উচিত, তা সম্বোধন করে। বিশেষত করপোরেট কৌশল কোনো নির্দিষ্ট ব্যবসায়ের নির্দিষ্ট উদ্দেশ্যগুলো অর্জন করার জন্য পরিকল্পনা করে থাকে।

করপোরেট কৌশল তিনটি মৌলিক প্রশ্নের সাথে সম্পর্কিত; তা নিম্নরূপ :

- ১। একটি প্রতিষ্ঠান কোন ব্যবসায়ে প্রতিযোগিতা করবে?
- ২। কীভাবে ব্যবসায়ের বৈচিত্র্য আনা যায়?
- ৩। কীভাবে একটি নতুন শিল্পে প্রবেশ করা যায় এবং অন্যান্য শিল্পে প্রতিযোগিতার জন্য সহায়তা করতে পারে?

করপোরেট কৌশলের প্রকারভেদ

Types of Corporate Strategy

করপোরেট কৌশল তিন ধরনের হয়ে থাকে; তা নিম্নরূপ :

- বৃদ্ধি কৌশল;
- স্থিতিশীলতা কৌশল এবং
- পুনঃস্থাপন কৌশল।

বৃদ্ধি কৌশল (Growth Strategy)

বৃদ্ধি কৌশল হলো যখন কোনো প্রতিষ্ঠান তার বর্তমান ব্যবসায়ের বা নতুন ব্যবসায়ের মাধ্যমে বিদ্যমান বাজার বা পণ্যের সংখ্যা বাড়িয়ে দেয়। বৃদ্ধি কৌশলটি কোনো প্রতিষ্ঠানের আয়, কর্মচারীর সংখ্যা বা বাজারের অংশীদার বাড়িয়ে তুলতে পারে।

স্থিতিশীলতা কৌশল (Stability Strategy)

স্থিতিশীলতা কৌশল হলো এমন একটি করপোরেট কৌশল, যেখানে কোনো প্রতিষ্ঠান বর্তমানে যা করছে তা চালিয়ে যাচ্ছে। এই কৌশলটির উদাহরণগুলোর মধ্যে রয়েছে একই পণ্য বা সেবা প্রদান, বাজারের শেয়ার বজায় রাখা এবং প্রতিষ্ঠানের বর্তমান ব্যবসায়িক ক্রিয়াকলাপ বজায় রেখে একই গ্রাহকদের সেবা দেওয়া অব্যাহত রাখা। এই কৌশলে প্রতিষ্ঠানের বৃদ্ধি হয় না তবে তেবে পিছিয়েও পড়ে না।

পুনঃস্থাপন কৌশল (Renewal Strategy)

একটি প্রতিষ্ঠান পণ্য বা ব্যবসায়ের পতন বা দুর্বল সময়ে যে কৌশল গ্রহণ করে তাকে পুনঃস্থাপন কৌশল বলে। যখন কোনো সংস্থা সমস্যায় পড়ে তখন কিছু করা দরকার। পরিচালকদের কৌশলগুলো বিকাশ করা দরকার, যাকে বলা হয়

পুনর্নবীকরণ কৌশল। পুনঃস্থাপনের কয়েকটি কৌশল হলো ছাঁটাইকরণ কৌশল, ঘুরে দাঁড়ানোর কৌশল, ডাইভেস্টমেন্ট কৌশল এবং তরলীকরণ কৌশল।

- **ছাঁটাইকরণ কৌশল (Retrenchment Strategy)**
এই কৌশলটি সেই সকল পণ্যসমূহ বা সেবা পরিত্যাগের সাথে জড়িত, যা অন্য প্রতিষ্ঠানের পক্ষে লাভজনক নয়। এমনকি বাজার থেকে ব্যবসা প্রত্যাহারও অন্তর্ভুক্ত রয়েছে, যেখানে প্রতিযোগিতার মধ্যে টিকে থাকাই বড় কঠিন হয়ে দাঁড়িয়েছে।
- **ঘুরে দাঁড়ানোর কৌশল (Turnaround Strategy)**
এই কৌশলটি একটি ব্যবসায়ের পতন থেকে ঘুরে দাঁড়ানোর লক্ষ্যে গৃহীত হয়। এই কৌশলে অপারেশনাল দক্ষতার ওপর জোর দেওয়া হয়।
- **ডাইভেস্টমেন্ট কৌশল (Divestment Strategy)**
ডাইভেস্টমেন্ট কৌশল হলো এমন একটি কৌশল, যেটি প্রতিষ্ঠানের অলাভজনক কার্যক্রমের ওপর বিনিয়োগ কমিয়ে দেয় বা বিনিয়োগ বন্ধ করে দেয়।
- **তরলীকরণ কৌশল (Liquidation Strategy)**
তরলীকরণ কৌশলটি একটি সর্বশেষ অবলম্বন কৌশল হিসেবে বিবেচনা করা হয়। এটি প্রতিষ্ঠানের দ্বারা গৃহীত হয়, যখন তার মুনাফা অর্জনের জন্য সমস্ত প্রচেষ্টা ব্যর্থ হয়। এই পর্যায়ে প্রতিষ্ঠানটি তার সমস্ত ক্রিয়াকলাপ পুরোপুরি ছেড়ে দিতে, তার সম্পদ বিক্রি করে চূড়ান্ত বন্ধ এবং ব্যবসায়ের সমাপ্তির দিকে নজর দেয়।



সারসংক্ষেপ :

ব্যবসায় স্তরের কৌশল হলো একটি বিস্তৃত পরিকল্পনা, যা গ্রাহককে একই সময়ে প্রতিযোগীর চেয়ে বেশি সুবিধা দেওয়ার ক্ষেত্রে সহায়তা করে। ব্যবসায় স্তরের কৌশলগুলো গ্রাহকদের প্রয়োজনীয়তা চিহ্নিতকরণ এবং পছন্দ পূরণের বিষয়ে কৌশলগত সিদ্ধান্তের সাথে সম্পর্কিত এর সাথে প্রতিযোগীদের চেয়ে তুলনামূলক বেশি সুবিধা তৈরি করা, শোষণ করা বা নতুন সুযোগ তৈরি করা ইত্যাদির সাথে জড়িত। ব্যবসায়প্রতিষ্ঠানগুলো তাদের প্রতিদ্বন্দ্বীদের চেয়ে কাঙ্ক্ষিত কৌশলগত অবস্থান প্রতিষ্ঠা এবং রক্ষার জন্য তিনটি জেনেরিক ব্যবসায় স্তরের কৌশল বেছে নেয়। কৌশলগুলো হলো : ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল; ব্যয় পার্থক্য কৌশল এবং সমন্বিত ব্যয় নেতৃত্ব এবং পার্থক্য কৌশল। করপোরেট কৌশল হলো একটি প্রতিষ্ঠানের সর্বোচ্চ কৌশলগত পরিকল্পনা, যা করপোরেট সামগ্রিক লক্ষ্য, দিকনির্দেশনা এবং কৌশলগত কার্যক্রম অর্জনে সহায়তা করে। এটি একটি প্রতিষ্ঠানের দীর্ঘমেয়াদি দিকনির্দেশনা স্পষ্টভাবে সংজ্ঞায়িত করে। কৌশল গঠনের বিষয়টি সাধারণত শীর্ষস্থানীয় পরিচালকদের বা কোনো প্রতিষ্ঠানের মালিকদের কাছ থেকে আসে। করপোরেট কৌশল তিন ধরনের হয়ে থাকে। এগুলো হলো : বৃদ্ধি কৌশল, স্থিতিশীলতা কৌশল ও পুনঃস্থাপন কৌশল।

পাঠ-৭.৩ আন্তর্জাতিক কৌশল International Strategy



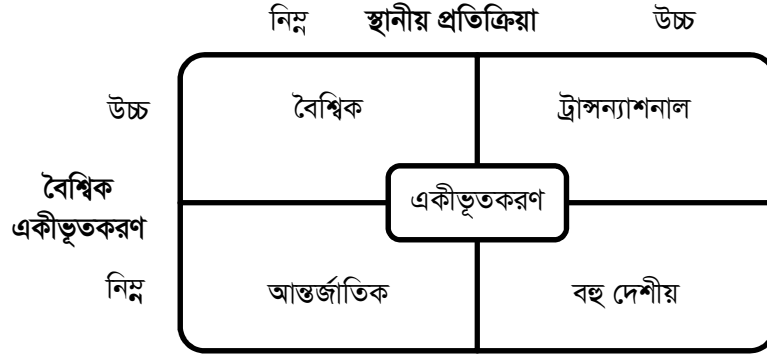
উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি

- বহু দেশীয় কৌশল, বৈশ্বিক কৌশল এবং ট্রান্সন্যাশনাল কৌশল সম্পর্কে জানতে পারবেন;
- বিভিন্ন আন্তর্জাতিক কৌশলের সুবিধা-অসুবিধাগুলো জানতে পারবেন;
- স্থানীয় পরিবেশ কীভাবে আন্তর্জাতিক কৌশলকে প্রভাবিত করতে পারে, তা বুঝতে পারবেন;
- বহু দেশীয় কৌশল, বৈশ্বিক কৌশল এবং ট্রান্সন্যাশনাল কৌশলের মধ্যকার পার্থক্য বুঝতে পারবেন।

করপোরেট পর্যায়ে আন্তর্জাতিক ব্যবসায়প্রতিষ্ঠান তিনটি আন্তর্জাতিক কৌশলের মধ্যে একটি ব্যবহার করতে পছন্দ করে। সেই কৌশলগুলো হলো : বহু দেশীয়, বৈশ্বিক ও ট্রান্সন্যাশনাল (বহুজাতিক ও বৈশ্বিক সংমিশ্রণ) কৌশল। এই তিনটি কৌশল স্থানীয় প্রতিক্রিয়াশীলতা এবং বৈশ্বিক দক্ষতার মধ্যে বাণিজ্য ভারসাম্যকে প্রতিফলিত করে।

একীভূতকরণ



চিত্র : আন্তর্জাতিক কৌশল

বহু দেশীয় কৌশল

Multi-domestic Strategy

বহু দেশীয় কৌশল হলো বহুজাতিক ব্যবসায়প্রতিষ্ঠান দ্বারা নিযুক্ত বিপণন কৌশল, যেখানে প্রতিটি দেশের শাখা জাতির নির্দিষ্ট চাহিদা, সংস্কৃতি, ঐতিহ্য ও পছন্দের ওপর ভিত্তি করে নিজস্ব বিপণন কৌশল স্থাপন করে। এটি কেন্দ্রীয়িত বৈশ্বিক বিপণন কৌশল থেকে আলাদা। কারণ এটি প্রতিটি দেশের বাজারের জন্য আলাদা আলাদা কৌশল ব্যবহার করে থাকে। এটি সর্বোচ্চ স্থানীয় প্রতিক্রিয়া অর্জনের চেষ্টা করে।

বহু দেশীয় কৌশল প্রতিটি দেশের মধ্যে প্রতিযোগিতা ও স্থানীয় প্রতিক্রিয়ার ওপর সর্বাধিক গুরুত্ব দিয়ে থাকে। এটি ধরে নেওয়া হয় যে প্রতিটি দেশের বাজার পৃথক হয় এবং তা দেশের সীমানা দ্বারা বিভক্ত হয়। অন্য কথায়, ভোক্তার চাহিদা এবং আকাঙ্ক্ষা, শিল্পের অবস্থা, প্রতিযোগীদের সংখ্যা এবং ধরন, রাজনৈতিক ও আইনি কাঠামো এবং সামাজিক নিয়ম, সংস্কৃতি ইত্যাদি দেশ অনুযায়ী পৃথক হয়। একটি বহু দেশীয় কৌশল ব্যবহার কবে ব্যবসায়প্রতিষ্ঠানটি স্থানীয় গ্রাহকদের নির্দিষ্ট পছন্দ এবং চাহিদা পূরণের জন্য তার পণ্যকে কাস্টমাইজ করতে পারে। ফলস্বরূপ, প্রতিটি স্থানীয় বাজারে আরো কার্যকরভাবে প্রতিযোগিতা করতে পারে এবং এর স্থানীয় বাজারের অংশীদারি বাড়াতে পারে। বহুজাতিক ব্যবসায়প্রতিষ্ঠানগুলো যে সকল দেশে ব্যবসায় করে সে সকল দেশে তারা তাদের দেশভিত্তিক উৎপাদন, বিপণন, গবেষণা ও উন্নয়ন কার্যক্রম প্রতিষ্ঠিত করে থাকে।

উদাহরণস্বরূপ, ম্যাকডোনাল্ডের হ্যামবার্গার চেইনটি হলো বর্তমান বিশ্বের জন্য অন্যতম জনপ্রিয় বহু দেশীয় কৌশলের উদাহরণ। প্রতিষ্ঠানটি তার মেনু আইটেম তৈরির জন্য এবং স্টোর খোলার আগে প্রতিটি দেশের স্থানীয় রীতি-নীতি এবং খাবারগুলো নিয়ে গবেষণা করে। উদাহরণস্বরূপ, ভারতের রেস্টোরাঁগুলো গরুর মাংসের সাথে তৈরি কোনো স্যান্ডউইচ বিক্রি করে না। কারণ ভারতীয় সংস্কৃতি গরুকে পবিত্র হিসেবে দেখে।

বহু দেশীয় কৌশলের সুবিধা-অসুবিধাসমূহ

Advantages and Disadvantages of Multi-domestic Strategy

সুবিধাসমূহ	অসুবিধাসমূহ
<ul style="list-style-type: none"> প্রতিটি বাজারের নির্দিষ্ট চাহিদা নিখুঁতভাবে পূরণ করতে পারে; স্থানীয় চাহিদার পরিবর্তনগুলোতে দ্রুত সাড়া দিতে পারে; স্থানীয় প্রতিদ্বন্দ্বীদের পদক্ষেপের প্রতিক্রিয়া লক্ষ করতে পারে; স্থানীয় সুযোগ এবং হুমকির জন্য খুব দ্রুত সাড়া দিতে পারে। 	<ul style="list-style-type: none"> বিদেশি বাজারে স্বতন্ত্র দক্ষতা স্থানান্তর করা খুব কঠিন; উচ্চ উৎপাদন এবং বিতরণ ব্যয়; বিশ্বব্যাপী প্রতিযোগিতামূলক সুবিধার জন্য উপযুক্ত নয়।

বৈশ্বিক কৌশল

Global Strategy

বিশ্বব্যাপী প্রতিযোগিতা এবং ব্যবসায়কে বিস্তৃত করার জন্য প্রতিষ্ঠানগুলো যে কৌশল গ্রহণ করে তাকে বৈশ্বিক কৌশল বলে। এটিকে আন্তর্জাতিক বিপণন কৌশলও বলা হয়ে থাকে। বৈশ্বিক কৌশল এমন প্রতিষ্ঠানগুলোর জন্য উপযুক্ত, যেখানে প্রতিষ্ঠানগুলো কাঁচামালের সহজলভ্যতার জন্য উৎপাদন ব্যয় হ্রাস করতে পারে এবং বিশ্বমানের পণ্য তৈরি করে সকল দেশে সরবরাহ করে। সাধারণত একটি করপোরেট অফিস বৈশ্বিক কৌশলগুলোর জন্য দায়বদ্ধ।

উদাহরণস্বরূপ, জেনারেল ইলেকট্রনিক্স (General Electronics), অ্যাপল (Apple), সনি (Sony) এবং জিলেট (Gillette) পৃথিবীর অনেক দেশের বাজারে প্রতিযোগিতা করে। প্রতিটি বাজারের জন্য একই পণ্য সরবরাহ করে, শক্তিশালী কেন্দ্রীভূত নিয়ন্ত্রণ প্রদান করে, গ্রাহকের প্রয়োজনগুলো শনাক্ত করে এবং আন্তর্জাতিক সীমান্তজুড়ে মান যুক্তকরণের কার্যকলাপ শনাক্ত করে বৈশ্বিক কৌশল অনুসরণ করে, যেখানে তারা সর্বনিম্ন ব্যয়ে ব্যবসায়িক সাফল্য অর্জন করতে পারে।

বৈশ্বিক কৌশলের সুবিধা-অসুবিধাসমূহ

Advantages and Disadvantages of Global Strategy

সুবিধাসমূহ	অসুবিধাসমূহ
<ul style="list-style-type: none"> নিম্ন বিপণন ব্যয়; সর্বোচ্চ উৎপাদনশীলতা অর্জন; দ্রুত ও দক্ষতার সাথে ভালো ধারণাগুলো কাজে লাগানোর ক্ষমতা; আনুষঙ্গিক শিল্পগুলোকে উৎসাহ প্রদানে সহায়তা; বিপণন চর্চাগুলোর অভিন্নতা; শক্তি ও সুযোগের সদ্ব্যবহার; ব্র্যান্ড চিত্রে ধারাবাহিকতা এবং রাজনৈতিক অঙ্গনের বাইরে সম্পর্ক স্থাপনে সহায়তা করে। 	<ul style="list-style-type: none"> স্থানীয় প্রয়োজনগুলো যথাযথভাবে সমাধান করা কষ্টসাপেক্ষ; স্থানীয় বাজারের অবস্থার পরিবর্তনে কম প্রতিক্রিয়াশীল; উচ্চ পরিবহন ব্যয় এবং শুল্ক এবং সমন্বয়করণ ও একত্রীকরণে উচ্চ ব্যয়।

ট্রান্সন্যাশনাল কৌশল

Transnational Strategy

ট্রান্সন্যাশনাল কৌশল হলো আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের একটি কৌশল, যেখানে একটি ব্যবসায়প্রতিষ্ঠান তার বৈশ্বিক কার্যক্রমগুলো প্রধান কার্যালয়, অপারেশনাল বিভাগ এবং আন্তর্জাতিকভাবে অবস্থিত সহায়ক বা খুচরা বিক্রয়কেন্দ্রগুলোর মধ্যে সহযোগিতা এবং আন্তর্গনির্ভরতার মাধ্যমে সমন্বিত করে। এর প্রধান উদ্দেশ্য হলো, বিক্রয় সম্প্রসারণ করা, স্বল্প ব্যয়ে উৎপাদন করা এবং সর্বোচ্চ উৎপাদনশীলতা অর্জন করা। বৈশ্বিক কৌশলের সাথে ট্রান্সন্যাশনাল কৌশলের পার্থক্য হলো এই কৌশলের ব্যবসায়প্রতিষ্ঠানগুলো একটি সদর দপ্তরের মাধ্যমে কেন্দ্রীয় সমন্বয় করে এবং প্রতিটি বিদেশি বাজারে সিদ্ধান্ত গ্রহণ, গবেষণা ও উন্নয়ন এবং বিপণনের জন্য ক্ষমতা দিয়ে থাকে।

উদাহরণস্বরূপ, 'কোকা-কোলা (Coca-Cola)' একটি আন্তর্জাতিক ব্র্যান্ড। তারা ট্রান্সন্যাশনাল কৌশল অনুসরণ করে। এই পানীয় প্রতিষ্ঠানের রেসিপিটি গোপন রাখা হয় এবং বহু বছরেও তা পরিবর্তন হয়নি। পণ্যটি ২০০টিরও বেশি দেশে বিক্রি হয় এবং এই পানীয় প্রতিষ্ঠানটি প্রতিটি দেশে ঠিক একই রকম পানীয়ের গঠন ধরে রাখে। প্রতিষ্ঠানটি বোতলের লেবেল স্থানীয় ভাষায় প্রতিফলিত করে থাকে তবে লোগো এবং অন্যান্য সামগ্রী একই থাকে।

ট্রান্সন্যাশনাল কৌশলের সুবিধা-অসুবিধাসমূহ

Advantages and Disadvantages of Transnational Strategy

সুবিধাসমূহ	অসুবিধাসমূহ
<ul style="list-style-type: none"> ব্যবসায়ের সম্প্রসারণ; ব্যয় সাশ্রয়; নমনীয় সমন্বয়ের সুবিধা; ইতিবাচক অর্থনৈতিক প্রভাব; কর্মসংস্থানের হার বৃদ্ধি; প্রযুক্তিগত অবদান; রপ্তানি বৃদ্ধি; অধিক মুনাফা অর্জন; সরকারি রাজস্ব বৃদ্ধি এবং অবকাঠামোগত উন্নয়ন। 	<ul style="list-style-type: none"> রাজনৈতিক, আইনি ও অপারেশনাল ঝুঁকি; নিয়ন্ত্রণ হারিয়ে যাওয়ার ঝুঁকি; কৌশলটি জটিল ও কার্যকর করা কঠিন; কৌশলটির বাস্তবায়ন ব্যয়বহুল ও সময়সাপেক্ষ।

আন্তর্জাতিক কৌশল ও স্থানীয় পরিবেশ

International Strategy and the Local Environment

আন্তর্জাতিক প্রতিষ্ঠানগুলো তাদের পণ্য এবং সেবা অন্যান্য দেশে উৎপাদন বা সরবরাহের সময় বিভিন্ন কারণ দ্বারা প্রভাবিত হয়ে থাকে। বিভিন্ন অভ্যন্তরীণ এবং বাহ্যিক কারণগুলো সরাসরি এই ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানগুলোর কাজকে এবং গৃহীত কৌশলকে প্রভাবিত করে। এমন বিভিন্ন বাহ্যিক পরিবেশের কারণগুলোর মধ্যে অর্থনীতির সামাজিক পরিস্থিতি, রাজনৈতিক, আইনি কারণগুলো ইত্যাদি অন্তর্ভুক্ত থাকে। তবে অভ্যন্তরীণ কারণগুলো বিভিন্ন কৌশলগত উদ্যোগ গ্রহণ করে প্রতিষ্ঠানগুলো পরিচালনা দল দ্বারা নিয়ন্ত্রিত হতে পারে।

**বহু দেশীয় কৌশল, বৈশ্বিক কৌশল এবং ট্রান্সন্যাশনাল কৌশলের মধ্যে পার্থক্য
(Differences among Multidomestic, Global and Transnational Strategy)**

বহু দেশীয় কৌশল	বৈশ্বিক কৌশল	ট্রান্সন্যাশনাল কৌশল
বহু দেশীয় কৌশল হলো বহুজাতিক ব্যবসায়প্রতিষ্ঠান দ্বারা নিযুক্ত বিপণন কৌশল, যেখানে প্রতিটি দেশের শাখা জাতির নির্দিষ্ট চাহিদা, সংস্কৃতি, ঐতিহ্য ও পছন্দের ওপর ভিত্তি করে নিজস্ব বিপণন কৌশল স্থাপন করে।	বিশ্বব্যাপী প্রতিযোগিতা এবং ব্যবসায়কে বিস্তৃত করার জন্য প্রতিষ্ঠানগুলো যে কৌশল গ্রহণ করে তাকে বৈশ্বিক কৌশল বলে। সাধারণত একটি করপোরেট অফিস বৈশ্বিক কৌশলগুলোর জন্য দায়বদ্ধ।	ট্রান্সন্যাশনাল কৌশল হলো আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের একটি কৌশল, যেখানে একটি ব্যবসায়প্রতিষ্ঠান তার বৈশ্বিক কার্যক্রমগুলো প্রধান কার্যালয়, অপারেশনাল বিভাগ এবং আন্তর্জাতিকভাবে অবস্থিত সহায়ক বা খুচরা বিক্রয়কেন্দ্রগুলোর মধ্যে সহযোগিতা এবং আন্তঃনির্ভরতার মাধ্যমে সমন্বিত করে। এই কৌশলের ব্যবসায়প্রতিষ্ঠানগুলো একটি সদর দপ্তরের মাধ্যমে কেন্দ্রীয় সমন্বয় করে এবং প্রতিটি বিদেশি বাজারে সিদ্ধান্ত গ্রহণ, গবেষণা ও উন্নয়ন এবং বিপণনের জন্য ক্ষমতা দিয়ে থাকে।



সারসংক্ষেপ :

আন্তর্জাতিক ব্যবসায়প্রতিষ্ঠান তিনটি আন্তর্জাতিক কৌশলের মধ্যে একটি ব্যবহার করতে পছন্দ করে। সেই কৌশলগুলো হলো বহু দেশীয়, বৈশ্বিক ও ট্রান্সন্যাশনাল কৌশল। বহু দেশীয় কৌশল হলো বহুজাতিক ব্যবসায়প্রতিষ্ঠান দ্বারা নিযুক্ত বিপণন কৌশল, যেখানে প্রতিটি দেশের শাখা জাতির নির্দিষ্ট চাহিদা, সংস্কৃতি, ঐতিহ্য এবং পছন্দের ওপর ভিত্তি করে নিজস্ব বিপণন কৌশল স্থাপন করে। বিশ্বব্যাপী প্রতিযোগিতা এবং ব্যবসায়কে বিস্তৃত করার জন্য প্রতিষ্ঠানগুলো যে কৌশল গ্রহণ করে তাকে বৈশ্বিক কৌশল বলে। সাধারণত একটি করপোরেট অফিস বৈশ্বিক কৌশলগুলোর জন্য দায়বদ্ধ। ট্রান্সন্যাশনাল কৌশল হলো আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের একটি কৌশল, যেখানে একটি ব্যবসায়প্রতিষ্ঠান তার বৈশ্বিক কার্যক্রমগুলো প্রধান কার্যালয়, অপারেশনাল বিভাগ ও আন্তর্জাতিকভাবে অবস্থিত সহায়ক বা খুচরা বিক্রয়কেন্দ্রগুলোর মধ্যে সহযোগিতা এবং আন্তঃনির্ভরতার মাধ্যমে সমন্বিত করে। এই কৌশলের ব্যবসায়প্রতিষ্ঠানগুলো একটি সদর দপ্তরের মাধ্যমে কেন্দ্রীয় সমন্বয় করে এবং প্রতিটি বিদেশি বাজারে সিদ্ধান্ত গ্রহণ, গবেষণা ও উন্নয়ন এবং বিপণনের জন্য ক্ষমতা দিয়ে থাকে।

পাঠ-৭.৪ কৌশল ডায়মন্ড Strategy Diamond



উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি

- কৌশল ডায়মন্ড এবং এর পাঁচটি উপাদান সম্পর্কে জানতে পারবেন;
- কৌশল ডায়মন্ডের গুরুত্ব বুঝতে পারবেন।

কৌশল ডায়মন্ড

Strategy Diamond

পণ্য বা ব্যবসায়ের বিশ্লেষণ, পরিকল্পনা, সংক্ষিপ্তকরণ এবং সে অনুযায়ী কৌশল ভাগ করে নেওয়ার একটি অন্যতম উপায় হলো কৌশল ডায়মন্ড। ডোনাল্ড হ্যামব্রিক এবং জেমস ফ্রেড্রিকসন কৌশল ডায়মন্ডটি তৈরি করেছিলেন। কৌশল ডায়মন্ডের গুরুত্বপূর্ণ দিক হলো এটি প্রতিষ্ঠানের গৃহীত কৌশলের বিভিন্ন অংশ কীভাবে একসাথে খাপ খাওয়ানো যায় তার জন্য সহজ উপায়সমূহ প্রদান করে।

কৌশল ডায়মন্ডের উপাদানসমূহ

Elements of Strategy Diamond

কৌশল ডায়মন্ডের পাঁচটি মূল উপাদান হলো অ্যারেনাস (Arenas), মাধ্যম (Vehicles), পৃথককারী (Differentiation), মঞ্চায়ন (Staging) এবং অর্থনৈতিক যুক্তি (Economic Logic)। প্রতিটি উপাদানের মূল প্রশ্নের উত্তর দিয়ে একটি ব্যবসায়প্রতিষ্ঠান তার গৃহীত কৌশলকে স্পষ্টতর করে তোলে। আন্তর্জাতিক ব্যবসায়ের ক্ষেত্রেও একই উপায়ে এটি কৌশল গঠন এবং বাস্তবায়নে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে।



চিত্র : কৌশল ডায়মন্ড

এই উপাদানগুলো নিচে আলোচনা করা হলো :


<p>অ্যারেনাস (Arenas) : এই উপাদানের মূল প্রশ্ন হলো আমরা কোথায় সক্রিয় থাকব? এবং মূল অংশগুলো হলো :</p> <ul style="list-style-type: none"> • কোন মূল প্রযুক্তি • কোন ভৌগোলিক অঞ্চল • বাজারের কোন অংশ • কোন পণ্য বিভাগ • মান নির্মাণের কোন পর্যায়ে 	<p>মাধ্যম (Vehicles) : আমরা সেখানে কীভাবে পৌঁছাব? এই উপাদানের মূল অংশগুলো হলো :</p> <ul style="list-style-type: none"> • অধিগ্রহণ • যৌথ উদ্যোগ • অভ্যন্তরীণ বিকাশ • লাইসেন্সিং/ফ্র্যাঞ্চাইজিং
<p>পৃথককারী (Differentiation) : আমরা কীভাবে জিতব? এই উপাদানের মূল অংশগুলো হলো :</p> <ul style="list-style-type: none"> • কাস্টমাইজেশন • চিত্র • দাম • পণ্যের নির্ভরযোগ্যতা 	<p>মঞ্চগয়ন (Staging) : আমাদের গতি এবং চলার ক্রম কী হবে? এই উপাদানের মূল অংশগুলো হলো :</p> <ul style="list-style-type: none"> • প্রসারণের গতি • উদ্যোগের গতি
<p>অর্থনৈতিক যুক্তি (Economic Logic) : কীভাবে আমরা আমাদের রিটার্ন পাব? এই উপাদানের মূল অংশগুলো হলো :</p> <ul style="list-style-type: none"> • সর্বোচ্চ উৎপাদনের মাধ্যমে সর্বনিম্ন ব্যয় • সুযোগ এবং প্রতিলিপি সুবিধার মাধ্যমে সর্বনিম্ন ব্যয় • পণ্যের অতুলনীয় বৈশিষ্ট্যের কারণে প্রিমিয়ামের দাম। 	

কৌশল ডায়মন্ডের পাঁচটি উপাদান পারস্পরিক সম্পর্কযুক্ত, তাদের সমন্বয়ের মাধ্যমে আন্তর্জাতিক ব্যবসায় সফলতা অর্জন করা সম্ভব হয়।

কৌশল ডায়মন্ডের গুরুত্ব

Importance of Strategy Diamond

- কৌশল ডায়মন্ড কাঠামোটি বিজনেস এক্সিকিউটিভ এবং পরামর্শদাতাদের পণ্য, ব্যবসা এবং করপোরেট স্তরের কৌশল বিশ্লেষণ, সমন্বয়করণ, সংক্ষিপ্তকরণ এবং যোগাযোগের জন্য একটি সংক্ষিপ্ত, সুসংগত উপায় সরবরাহ করে।
- এটি কৌশল গঠনে সহায়তা করে এবং ভবিষ্যতে এটি কী হবে, সে সম্পর্কে প্রশ্নের উত্তর দিতে সহায়তা করে।

 <p>সারসংক্ষেপ :</p>
<p>পণ্য বা ব্যবসায়ের বিশ্লেষণ, পরিকল্পনা, সংক্ষিপ্তকরণ এবং সে অনুযায়ী কৌশল ভাগ করে নেওয়ার একটি অন্যতম উপায় হলো কৌশল ডায়মন্ড। ডোনাল্ড হ্যামব্রিক এবং জেমস ফ্রেড্রিকসন কৌশল ডায়মন্ডটি তৈরি করেছিলেন। কৌশল ডায়মন্ডের পাঁচটি মূল উপাদান হলো অ্যারেনাস (Arenas), মাধ্যম (Vehicles), পৃথককারী (Differentiation), মঞ্চগয়ন (Staging) এবং অর্থনৈতিক যুক্তি (Economic Logic)। প্রতিটি উপাদানের মূল প্রশ্নের উত্তর দিয়ে একটি ব্যবসায়প্রতিষ্ঠান তার গৃহীত কৌশলকে স্পষ্টতর করে তোলে। কৌশল ডায়মন্ডের পাঁচটি উপাদান পারস্পরিক সম্পর্কযুক্ত, তাদের সমন্বয়ের মাধ্যমে আন্তর্জাতিক ব্যবসায় সফলতা অর্জন করা সম্ভব হয়। কৌশল ডায়মন্ড কাঠামোটি বিজনেস এক্সিকিউটিভ এবং পরামর্শদাতাদের পণ্য, ব্যবসা এবং করপোরেট স্তরের কৌশল বিশ্লেষণ, সমন্বয়করণ, সংক্ষিপ্তকরণ এবং যোগাযোগের জন্য একটি সংক্ষিপ্ত, সুসংগত উপায় সরবরাহ করে। এটি কৌশল গঠনে সহায়তা করে এবং ভবিষ্যতে এটি কী হবে, সে সম্পর্কে প্রশ্নের উত্তর দিতে সহায়তা করে।</p>

পাঠ-৭.৫

পরিকল্পনা-সংগঠন-নেতৃত্ব-নিয়ন্ত্রণ (পিওএলসি) কাঠামো

Planning-Organizing-Leading-Controlling (POLC) Framework



উদ্দেশ্য

এই পাঠ শেষে আপনি

- পিওএলসি কাঠামোর মাত্রা জানতে পারবেন;
- প্রতিটি পিওএলসি মাত্রায় সাধারণ ইনপুটগুলো শনাক্ত করতে পারবেন।

একজন পরিচালকের প্রাথমিক চ্যালেঞ্জ হলো বিভিন্ন সমস্যার সৃজনশীল সমাধান করা। পরিচালকদের সৃজনশীল সমস্যা সমাধানের জন্য দীর্ঘদিন ধরে ব্যবস্থাপনার নীতিগুলোকে পরিকল্পনা, সংগঠন, নেতৃত্ব এবং নিয়ন্ত্রণ বা পিওএলসি চারটি প্রধান কাঠামোতে শ্রেণিবদ্ধ করা হয়েছে। ব্যবস্থাপনার পিওএলসি কাঠামো প্রতিষ্ঠানের সাংগঠনিক লক্ষ্যগুলো অর্জনে চেষ্টা করার সাথে সাথে ব্যবস্থাপক যে কার্যক্রমগুলোতে নিয়োজিত রয়েছে, তাদের শ্রেণিবদ্ধকরণের জন্য খুবই কার্যকর উপায় সরবরাহ করে।

• পরিকল্পনা (Planning)

কৌশল ও কৌশলগত পরিচালনার ক্ষেত্রে পরিকল্পনার প্রয়োজনীয়তা অপরিহার্য। পরিকল্পনা হলো কাজ পরিচালনার জন্য লক্ষ্য নির্ধারণ এবং এই লক্ষ্যগুলো অর্জনের জন্য একটি কার্যক্রম নির্ধারণ করা। এই বিভাগে, পরিকল্পনা কৌশলীকরণের ধারণা প্রতিফলিত করে। ভালো পরিকল্পনা করার জন্য পরিচালকদের অবশ্যই তাদের প্রতিষ্ঠানের বাহ্যিক অবস্থার বিষয়ে সচেতন হতে হবে। সাংগঠনিক উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য পরিচালকদের অবশ্যই সিদ্ধান্ত গ্রহণকারী হতে হবে। পরিকল্পনাকারীকে অবশ্যই তাদের পরিকল্পনাগুলোর অগ্রগতি পর্যবেক্ষণ করতে হবে এবং প্রয়োজনীয় পরিকল্পনা অনুযায়ী সামঞ্জস্যতা করে সেই পরিকল্পনাগুলোর সাফল্যের মূল্যায়ন করতে হবে।

কৌশল যেভাবে পিওএলসি কাঠামোর সাথে ফিট করে

পরিকল্পনা	সংগঠন	নেতৃত্ব	নিয়ন্ত্রণ
১. মিশন এবং ভিশন	১. প্রাতিষ্ঠানিক কাঠামো	১. নেতৃত্ব	১. প্রক্রিয়া
২. লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য	২. সংস্কৃতি	২. সিদ্ধান্ত	২. কৌশলগত মানবসম্পদ
৩. লক্ষ্য অর্জনের জন্য কার্যপরিকল্পনা	৩. সম্পদের সঠিক বন্টন	৩. সমন্বয় ও যোগাযোগ	৩. পর্যালোচনা ও মূল্যায়ন
	৪. সামাজিক বন্ধন	৪. গ্রুপ নির্ধারণ	৪. সংশোধনমূলক কাজ
		৫. শ্রেণণা	

কৌশল প্রণয়ন

কৌশল বাস্তবায়ন

• সংগঠন (Organizing)

সংগঠন হলো পরিকল্পনা অনুসারে কীভাবে প্রতিষ্ঠানের সম্পদ বিতরণ করা যায় এবং কর্মীদের সংগঠিত করা যায় তা নির্ধারণ করার একটি প্রক্রিয়া। প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন ভূমিকা চিহ্নিত করা এবং পরিকল্পনা সম্পাদনের জন্য কর্মীদের সঠিক পরিমাণ নিশ্চিত করা প্রয়োজন। এর সাথে প্রতিষ্ঠানের কর্মীদের কর্তৃত্ব প্রতিনিধিত্ব করা, কাজ অর্পণ এবং সঠিক দিকনির্দেশনাও নিশ্চিত করা প্রয়োজন।

• নেতৃত্ব (Leading)

নেতৃত্ব হলো প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের সাংগঠনিক লক্ষ্য অর্জনে উদ্বুদ্ধ করার একটি প্রক্রিয়া। যে পরিচালক ভালো নেতৃত্ব দেয় তারা তাদের কর্মীদের সাংগঠনিক লক্ষ্য এবং লক্ষ্য অর্জনে কাজ করার বিষয়ে উৎসাহিত করতে পারে। পরিচালক তাদের কর্মচারীদের স্বতন্ত্র মূল্যবোধ, ব্যক্তিত্ব এবং মনোভাবগুলো বোঝার মাধ্যমে কার্যকর নেতা হতে পারে। উদাহরণস্বরূপ,

অনুপ্রেরণা এবং প্রেরণাদায়ক তত্ত্বগুলো ব্যবস্থাপকদের বুঝতে সাহায্য করে যে কীভাবে শ্রমিকরা উৎপাদনশীল প্রচেষ্টা চালিয়ে যেতে সক্ষম হতে পারে।

• নিয়ন্ত্রণ (Controlling)

ব্যবসায়প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থাপকদের জন্য নিয়ন্ত্রণ একটি গুরুত্বপূর্ণ কাজ। অধস্তনদের কাছ থেকে পরিকল্পিত ফলাফল পেতে একজন পরিচালককে অধস্তনদের কার্যক্রমে কার্যকর নিয়ন্ত্রণ রাখা প্রয়োজন। নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠান বুঝতে পারে যে তাদের প্রতিষ্ঠান পূর্বনির্ধারিত লক্ষ্য অর্জনের জন্য কার্যকর কি না এবং দক্ষতার সাথে ব্যবহৃত হচ্ছে কি না। নিয়ন্ত্রণ বুঝতে সহায়তা করে যে কোথাও সংশোধনের প্রয়োজন আছে কি না এবং যদি থাকে হয় তাহলে সে অনুযায়ী সংশোধন করা হয়।



সারসংক্ষেপ :

একজন পরিচালকের প্রাথমিক চ্যালেঞ্জ হলো বিভিন্ন সমস্যার সৃজনশীল সমাধান করা। পরিচালকদের সৃজনশীল সমস্যা সমাধানের জন্য দীর্ঘদিন ধরে ব্যবস্থাপনার নীতিগুলোকে পরিকল্পনা, সংগঠন, নেতৃত্ব এবং নিয়ন্ত্রণ বা পিওএলসি চারটি প্রধান কাঠামোতে শ্রেণিবদ্ধ করা হয়েছে। কৌশল ও কৌশলগত পরিচালনার ক্ষেত্রে পরিকল্পনার প্রয়োজনীয়তা অপরিহার্য। পরিকল্পনা হলো কাজ পরিচালনার জন্য লক্ষ্য নির্ধারণ এবং এই লক্ষ্যগুলো অর্জনের জন্য একটি কার্যক্রম নির্ধারণ করা। সংগঠন হলো পরিকল্পনা অনুসারে কীভাবে প্রতিষ্ঠানের সম্পদ বিতরণ করা যায় এবং কর্মীদের সংগঠিত করা যায় তা নির্ধারণ করার একটি প্রক্রিয়া। নেতৃত্ব হলো প্রতিষ্ঠানে কর্মীদের সাংগঠনিক লক্ষ্য অর্জনে উদ্বুদ্ধ করার একটি প্রক্রিয়া। যে পরিচালক ভালো নেতৃত্ব দেয় তারা তাদের কর্মীদের সাংগঠনিক লক্ষ্য এবং লক্ষ্য অর্জনে কাজ করার বিষয়ে উৎসাহিত করতে পারে। ব্যবসায়প্রতিষ্ঠানে ব্যবস্থাপকদের জন্য নিয়ন্ত্রণ একটি গুরুত্বপূর্ণ কাজ। অধস্তনদের কাছ থেকে পরিকল্পিত ফলাফল পেতে একজন পরিচালককে অধস্তনদের কার্যক্রমে কার্যকর নিয়ন্ত্রণ রাখা প্রয়োজন। নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠান বুঝতে পারে যে তাদের প্রতিষ্ঠান পূর্বনির্ধারিত লক্ষ্য অর্জনের জন্য কার্যকর কি না এবং দক্ষতার সাথে ব্যবহৃত হচ্ছে কি না।

রেফারেন্স বইসমূহ

- Charles W. L. Hill (2007), International Business : Competing in the Global Marketplace (6/e) McGraw-Hill Higher Education.
- Richard M. Hodgetts, Fred Luthans, and Jonathan P. Doh, International Management : Culture, Strategy and Behavior, (6/e), Tata McGraw-Hill Publishing Company, New Delhi.
- Helen Deresky, International Management : Managing Across Borders and Cultures, (4/e), Prentice-Hall of India Pvt. Ltd. New Delhi.



ইউনিট-উত্তর মূল্যায়ন

১. কৌশল কাকে বলে? চিত্র সহকারে কৌশল প্রক্রিয়াটি বর্ণনা করুন।
২. একটি ভালো কৌশল কোন কোন প্রশ্নের উত্তর দেয়?
৩. SWOT বিশ্লেষণের মৌলিক বিষয়গুলো আলোচনা করুন।
৪. SWOT বিশ্লেষণ ব্যবহার করে ব্যবসায়প্রতিষ্ঠানের পরিচালনাসংক্রান্ত সিদ্ধান্তগুলো মূল্যায়ন করা কেন গুরুত্বপূর্ণ?
৫. একটি প্রতিষ্ঠানের জন্য SWOT বিশ্লেষণ কতবার করা উচিত?
৬. আপনার প্রতিষ্ঠানের ভিশন বিবৃতিটি কি অনুপ্রেরণামূলক? কেন অথবা কেন নয়? মূল্যায়ন করুন।
৭. মিশন বিবৃতিটি কীভাবে আপনার প্রতিষ্ঠানকে অন্যদের থেকে আলাদা করে? আপনার উত্তর ব্যাখ্যা করুন।
৮. মিশন বিবৃতি এবং ভিশন বিবৃতির মধ্যকার সম্পর্কটি আলোচনা করুন।
৯. ব্যবসায়প্রতিষ্ঠানে করপোরেট কৌশলের যৌক্তিকতা আলোচনা করুন এবং এর ধরনগুলো বর্ণনা করুন।
১০. ব্যবসায় স্তর কৌশলগুলো কি প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জনে সহায়তা করে? আপনার উত্তর মূল্যায়ন করুন।
১১. কেন সিদ্ধান্ত নেওয়ার বিষয়ে বিদেশি সহায়ক প্রতিষ্ঠানের সীমিত অধিকার থাকে?
১২. ব্যবসায় স্তর কৌশলকে করপোরেট কৌশল থেকে কীভাবে আলাদা করা যায়। আলোচনা করুন।
১৩. বিভিন্ন প্রকার ব্যবসায় স্তর কৌশলের প্রয়োজনীয়তা আলোচনা করুন।
১৪. বহু দেশীয় কৌশল কাকে বলে? এর সুবিধা-অসুবিধাগুলো বর্ণনা করুন।
১৫. বৈশ্বিক কৌশল কী? বৈশ্বিক কৌশলের পক্ষে এবং বিপক্ষে যুক্তি উপস্থাপন করুন।
১৬. ট্রান্সন্যাশনাল কৌশলের সংজ্ঞা লিখুন। এটির উপকারী এবং অপকারী দিকগুলো তুলে ধরুন।
১৭. আন্তর্জাতিক কৌশল কি স্থানীয় পরিবেশের ওপর নির্ভরশীল? আলোচনা করুন।
১৮. বহু দেশীয় কৌশল, বৈশ্বিক কৌশল এবং ট্রান্সন্যাশনাল কৌশলগুলো একে অপরের থেকে কীভাবে আলাদা? ব্যাখ্যা করুন।
১৯. কৌশল ডায়মন্ড কী? কৌশল প্রণয়নে এর গুরুত্ব কেমন?
২০. কৌশল ডায়মন্ডের উপাদানগুলো চিত্র সহকারে আলোচনা করুন।
২১. একটি কৌশলকে কীভাবে পিওএলসি কাঠামোর সাথে ফিট করানো যায়? বর্ণনা করুন।