


কৌশলগত ব্যবস্থাপনা: সূচনা

Strategic Management: Introduction



কৌশলগত ব্যবস্থাপনা একটি স্বতন্ত্র শাস্ত্র হিসেবে এখন শিক্ষা জগতে সর্বজন স্বীকৃত। সাংগঠনিক ব্যবস্থাপনায় কৌশলগত ব্যবস্থাপনা একটি গুরুত্বপূর্ণ স্থান দখল করে আছে। বর্তমান প্রতিযোগিতামূলক উন্মুক্ত বাজার অর্থনীতিতে টিকে থাকতে হলে ও সফলতা পেতে হলে কৌশলগত ব্যবস্থাপনার বিকল্প নেই। এ কথা সব ধরনের প্রতিষ্ঠান- ব্যবসায়ী ও অব্যবসায়ী প্রতিষ্ঠানের জন্যই প্রযোজ্য। তবে, ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের জন্য কৌশলগত ব্যবস্থাপনার গুরুত্ব ও ব্যবহার খুবই অপরিসীম। কেননা, ব্যবসায়কে প্রতিযোগিতায় শুধু টিকে থাকতে হয় তা-ই নয়, লাভও করতে হয়। এ কারণে ব্যবসায় প্রশাসনের ছাত্রছাত্রীদের কৌশলগত ব্যবস্থাপনার ওপর সার্বিক জ্ঞান থাকা জরুরি। এ প্রেক্ষাপটে স্নাতক পর্যায়ে এ কোর্সটি যৌক্তিক ভাবেই অন্তর্ভুক্ত করা হয়েছে। এ ইউনিটে কৌশলগত ব্যবস্থাপনার প্রাথমিক ধারণা নিয়ে আলোচনা করা হয়েছে।

	ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ
এ ইউনিটের পাঠসমূহ		
পাঠ-১.১ : কৌশল : প্রকৃতি, উপাদান, স্বরূপ ও ধরন		
পাঠ-১.২ : কৌশলগত ব্যবস্থাপনা : সংজ্ঞা, প্রক্রিয়া, কাজ, গুরুত্ব ও ঘাটতি		

পাঠ-১.১

কৌশল : প্রকৃতি, উপাদান, স্বরূপ ও ধরন

Strategy : Nature, Dimentions, Features and Types



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- কৌশল শব্দটি কোথা থেকে এসেছে তা বলতে পারবেন
- কৌশল ধারণাটির সংজ্ঞা বলতে পারবেন
- কৌশলের নানা অন্তর্নিহিত উপাদান ব্যাখ্যা করতে পারবেন
- কৌশলগত অভিপ্রায়ের প্রাধান্যপরম্পরা বা পর্যায়ক্রম বলতে পারবেন
- কৌশলগত অভিপ্রায়সমূহের স্বরূপ ব্যাখ্যা করতে পারবেন
- কৌশলের ধরনসমূহ কী কী তা বর্ণনা করতে পারবেন

কৌশল (Strategy) অতি প্রাচীন কাল থেকে যুদ্ধে ব্যবহৃত হয়ে আসছে। প্রকৃতপক্ষে, শত্রুর মোকাবেলায় যুদ্ধক্ষেত্রের রণ পরিকল্পনার হাতিয়ার হিসেবেই এ কৌশলের উদ্ভব। এটি ছিল একটি রণকৌশল। প্রাচীন মিশরীয়, চৈনিক, ভারতীয়, ব্যাবিলনীয়, গ্রিক, ও রোমান সভ্যতায় রণকৌশল হিসেবেই এর ব্যবহার ও বিস্তৃতি। এক সময় এ কৌশল রাষ্ট্রীয় রাজনৈতিক হাতিয়ার হিসেবে ব্যবহার করা শুরু হয়। পরবর্তী সময়ে বাজার প্রতিযোগিতার হাতিয়ার হিসেবে কৌশলের ব্যবহার আরম্ভ হয়। প্রতিযোগীদের হারিয়ে বাজার দখল করার যুদ্ধে কৌশল ব্যবহার হতে থাকে এবং কালক্রমে কৌশল হয়ে ওঠে ব্যবসায় জগতে বহুল ব্যবহৃত এক অপ্ৰতিরোধ্য হাতিয়ার। নিকট অতীত থেকে কৌশল সব ধরনের ব্যবসায়ী ও অব্যবসায়ী প্রতিষ্ঠানে ব্যবহৃত হয়ে আসছে। যা হোক, এবার আমরা জানব কৌশল কী।

কৌশল কাকে বলে?

What is strategy?

কৌশল (Strategy) হলো একটি দীর্ঘ মেয়াদি সমন্বিত পরিকল্পনা যার মাধ্যমে সংগঠনের মৌলিক লক্ষ্যসমূহ অর্জন করার চেষ্টা করা হয়। কৌশলকে খেলার একটি পরিকল্পনা বলা যায়, যেটি ব্যবহার করে ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানের বাজার অবস্থান তৈরি করে, এর কার্যক্রম সম্পাদন করে, ক্রেতা আকর্ষণ ও সঙ্কষ্টি করে, বাজারে সফল ভাবে প্রতিযোগিতা করে ও সাংগঠনিক উদ্দেশ্যাবলি অর্জন করে। এ জন্য কৌশলের সঙ্গে একটি নির্দিষ্ট বাজার, প্রতিযোগিতা মোকাবেলার ধরন ও প্রাতিষ্ঠানিক কার্যক্রমের প্রকৃতি বিচার করে একটি ভালো কার্যক্রম বাছাই করা ও তাতে সম্পদ ব্যবহারের সিদ্ধান্ত নেয়া জড়িত।

কৌশল শব্দটি ইংরেজি Strategy শব্দের বাংলা প্রতিশব্দ। Strategy শব্দটি দুটি গ্রিক শব্দের সংমিশ্রণে উদ্ভূত। একটি হলো Stratos যার অর্থ হলো সেনাদল বা আর্মি; অন্যটি হলো agein/ago যার অর্থ হলো পরিচালনা করা। এ থেকে বোঝা যায়, কৌশল ছিল যুদ্ধের পরিকল্পনা করা ও যুদ্ধ পরিচালনা করার একটি যৌক্তিক কলা, যার মাধ্যমে যুদ্ধের ময়দানে বিভিন্ন সেনা ইউনিটের মধ্যে কার্যকর সমন্বয় ঘটিয়ে জয় নিশ্চিত করা যেত। বর্তমানে সাংগঠনিক ব্যবস্থাপনায় কৌশল হলো বাজার প্রতিযোগিতায় টিকে থাকার একটি শক্তিশালী হাতিয়ার। নিচের সংজ্ঞাগুলো পাঠ করলে কৌশল সম্পর্কে আরও স্বচ্ছ ধারণা হবে -

- কৌশল হলো একটি একাঙ্গীকৃত ও সমন্বিত অঙ্গীকার ও কার্যক্রমের একটি গুচ্ছ বা সেট যা মূখ্য সক্ষমতাকে স্বার্থোদ্ধারে ব্যবহার করা ও প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জন করার জন্য নকশা প্রস্তুত করা হয়। - **আয়ারল্যান্ড, হোসকিনসন ও হিট (২০১১)** [A strategy is an integrated and coordinated set of commitments and actions designed to exploit core competencies and gain a competitive advantage.]
- কৌশল হলো একটি প্রতিষ্ঠানের মৌলিক দীর্ঘমেয়াদি লক্ষ্যসমূহ ও উদ্দেশ্যাবলি নির্ধারণ করা ও কার্যক্রম গ্রহণ করা এবং এ সকল লক্ষ্যসমূহ অর্জনের জন্য কার্যক্রমকে যুৎসই করা ও প্রয়োজনীয় সম্পদ বরাদ্দ করা। - **চ্যাভলার (১৯৬২)**।

[Strategy is the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adaptation of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.]

- কৌশল হলো একটি কর্মোদ্যোগ যা একটি সংগঠন তার লক্ষ্যসমূহ অর্জনের জন্য গ্রহণ করে। - হিল, জোনস ও গ্যালভিন (২০০৪)। [A strategy is an action that an organisation takes to achieve its goals.]
- কৌশলসমূহ হলো কতকগুলো কার্য-উপায় যার মাধ্যমে দীর্ঘমেয়াদি উদ্দেশ্যাবলি অর্জিত হবে। - ডেভিড (২০০৯)। [Strategies are the means by which long-term objectives will be achieved.]
- কৌশল হলো কতকগুলো প্রতিযোগিতামূলক কর্মকাণ্ড ও ব্যবসায় দৃষ্টিভঙ্গির সংমিশ্রণে গঠিত একটি কার্যক্রম, যা ব্যবস্থাপকগণ ক্রেতা সন্তুষ্টি, সফল প্রতিযোগিতা এবং সাংগঠনিক উদ্দেশ্যাবলি অর্জনের জন্য প্রয়োগ করে। - থম্পসন ও স্ট্রিকল্যান্ড, (২০০৩)। [A strategy consists of the combination of competitive moves and business approaches that managers employ to please customers, compete successfully, and achieve organizational objectives.]

উপর্যুক্ত সংজ্ঞাগুলোর আলোকে বলা যায়, কৌশল হলো একটি সমন্বিত দীর্ঘমেয়াদি কর্ম পরিকল্পনা, যার আলোকে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যসমূহ অর্জনের জন্য সম্পদ ও প্রচেষ্টা প্রয়োগ করে বহুপাক্ষিক স্বার্থ সন্তুষ্টির মাধ্যমে প্রতিযোগিতায় টিকে থাকার চেষ্টা করা হয়।

কৌশলের মাত্রা বা উপাদান

Dimensions of strategy

কৌশল ধারণাটির মধ্যে নানা মাত্রিক উপাদান রয়েছে। এ উপাদানগুলো না জেনে আমরা কৌশলের ধারণা ঠিক মত বুঝতে পারব না। উইট ও মেয়ার (১৯৯৪) কৌশলের ৬টি অন্তর্নিহিত উপাদান চিহ্নিত করেছেন। সেগুলো নিচে আলোচনা করা হলো:

১। কৌশল হলো একটি সংগতিপূর্ণ, একিভূত ও সমন্বিত ধরনের সিদ্ধান্ত।

কৌশল হলো একটি সংগঠনের মুখ্য শক্তি যা সমগ্র সংগঠনের জন্য ব্যাপকভিত্তিক ও সমন্বিত নীলনকশা প্রদান করে। এটি সুবিবেচিত, স্পষ্টভাবে প্রকাশিত এবং অগ্রচিন্তিত কর্মকাণ্ডের একটি পরিকল্পনা। এখানে প্রতিষ্ঠানের মৌলিক লক্ষ্যসমূহ এবং তা অর্জনের জন্য নানামুখী কর্মকাণ্ডের দিকনির্দেশনা থাকে। শীর্ষ ব্যবস্থাপনা এ সকল বিষয়ে সিদ্ধান্ত দিয়ে থাকে। কৌশলের ক্ষেত্রে এ সকল সিদ্ধান্ত হয় একমুখী ও সমন্বিত, তা না হলে সকল কর্মকাণ্ড সাংগঠনিক লক্ষ্য অর্জনের দিকে একই ছন্দে ও গতিতে জোটবদ্ধ ভাবে অগ্রসর হতে পারে না। এ কারণে কৌশল হলো এক বিশেষ ধরনের সিদ্ধান্ত, যা বিক্ষিপ্ত নয়, সমন্বিত-একিভূত-সামষ্টিক সিদ্ধান্ত। প্রতিষ্ঠানের সকল বিষয়কে বিবেচনায় নিয়ে সামষ্টিক প্রেক্ষাপটে এ সিদ্ধান্ত নেওয়া হয়।

২। কৌশল হলো সাংগঠনিক অভীক্ষাকে এর দীর্ঘমেয়াদি উদ্দেশ্যাবলির আকারে প্রতিষ্ঠা করার একটি পন্থা

যে কোনো প্রতিষ্ঠান একটি স্বপ্ন নিয়ে প্রতিষ্ঠা করা হয়। সেই স্বপ্ন প্রতিষ্ঠানের মিশন ও ভিজনে সন্নিবেশিত থাকে। এ সকল সাংগঠনিক অভীক্ষাকে দীর্ঘমেয়াদি লক্ষ্য ও উদ্দেশ্যে রূপান্তর করে প্রকাশ করা, এগুলো অর্জনের জন্য কর্ম-পরিকল্পনা তৈরি করা ও এ জন্য প্রয়োজনীয় সম্পদাদি নিয়োজিত করার একটি পন্থা হলো কৌশল। এ জন্য সবার আগে দীর্ঘমেয়াদি উদ্দেশ্যাবলি চিহ্নিত করতে হবে ও সংজ্ঞায়িত করতে হবে। সময় ও পরিস্থিতির পরিবর্তনের প্রেক্ষাপটে এই দীর্ঘমেয়াদি উদ্দেশ্যাবলির সংযোজন-বিয়োজন করতে হবে। কৌশল ও কর্মপরিকল্পনাগুলোকে কৌশলের সঙ্গে এক লাইনে আনতে হবে ও প্রতিষ্ঠানের প্রাপ্ত সম্পদ - মনুষ্য, আর্থিক, প্রযুক্তি ও অন্যান্য ভৌত সম্পদের সুষ্ঠু বণ্টন করে উদ্দেশ্যাবলি কার্যকরভাবে অর্জন করতে হবে। তাই, কৌশল হলো এ কাজগুলো করার একটি পন্থা।

৩। কৌশল একটি প্রতিষ্ঠানের প্রতিযোগিতার ক্ষেত্র নির্দেশ করে।

কৌশলের একটি কেন্দ্রীয় বিষয় হলো প্রতিষ্ঠানের বর্তমান ব্যবসায় ও ভবিষ্যৎ ব্যবসায়কে নির্ধারণ করা। এ জন্য কৌশল প্রণয়নকারীদের ব্যবসায়ের প্রবৃদ্ধি, বৈচিত্র্যকরণ ও পরিত্যাগকরণ বা বিলোপকরণ বিষয়ে বিবেচনা করতে হয়। কৌশলবিদগণ বাজার বিভাজনকরণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের কার্যক্ষেত্র চিহ্নিত করে। যেমন কোন বাজারে এখন ব্যবসায় করবে,

কোন বাজারে পরে ব্যবসায় করবে, কোন প্রতিযোগিতামূলক বাজারে প্রবেশ করবে এবং কীভাবে এ প্রতিযোগিতা করতে হবে তা পরিস্কার ভাবে সংজ্ঞায়িত করে ও চিহ্নিত করে। কৌশল এভাবেই প্রতিষ্ঠানের কার্যক্ষেত্র ও প্রতিযোগিতার ক্ষেত্র নির্ধারণ করে যার মধ্যে সার্বিক কর্মকাণ্ড চালিত হয়।

৪। কৌশল হলো প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জনের একটি হাতিয়ার।

কৌশলের মুখ্য লক্ষ্য হলো বাজারের প্রধান প্রতিযোগীদের তুলনায় দীর্ঘমেয়াদি টেকসই সুবিধা অর্জন করা। এ জন্য কৌশলবিদগণ প্রতিষ্ঠানের সামর্থ্য ও দুর্বলতার আলোকে বহিঃস্থ পরিবেশে বিদ্যমান প্রতিষ্ঠানের সুযোগগুলো গ্রহণের জন্য পদক্ষেপ চিহ্নিত করেন ও এর প্রতি হুমকিগুলো মোকাবেলা করার জন্য কর্মপন্থা গ্রহণ করেন। এ সব করার মাধ্যমে বাজারে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জনের চেষ্টা করা হয়। এ জন্য কৌশল হলো বাজারে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জনের একটি কার্যকর হাতিয়ার।

৫। কৌশল হলো ব্যবস্থাপকীয় কাজগুলো নানা স্তরে পার্থক্যকরণের একটি যৌক্তিক ব্যবস্থা।

যে কোনো প্রতিষ্ঠানে কৌশলগত কর্মকাণ্ডে অবদান রাখার বিচারে বিভিন্ন স্তরের ব্যবস্থাপনার দায়দায়িত্বের মধ্যে পার্থক্য আছে। কৌশলের প্রেক্ষাপটে ব্যবস্থাপনা কর্মকাণ্ডের তিনটি পৃথক স্তর চিহ্নিত করা হয়েছে। সেগুলো হলো কর্পোরেট স্তর, ব্যবসায় স্তর ও কার্য স্তর। ‘কর্পোরেট স্তর ব্যবস্থাপনা’ বিভিন্ন কৌশল নির্দিষ্টকরণ, প্রতিষ্ঠানের সার্বিক মিশন নির্ধারণ, বিভিন্ন কার্য স্তর থেকে আসা প্রস্তাবনাগুলো পর্যালোচনা করে অনুমোদন বা বর্জন সিদ্ধান্ত প্রদান, বিভিন্ন ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের মধ্যে সম্পর্ক চিহ্নিতকরণ ও তা থেকে ফায়দা তোলার ব্যবস্থাকরণ, কৌশলগত অগ্রাধিকারের ভিত্তিতে সম্পদের বন্টন ইত্যাদি কাজে অবদান রাখে। ‘ব্যবসায় স্তর ব্যবস্থাপনা’ বাজারে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জনের জন্য প্রয়োজনীয় কার্যপদক্ষেপ উদ্ভাবন করে, প্রয়োগ করে ও তার আরও অগ্রগতি সাধন করে। ‘কার্য স্তর ব্যবস্থাপনা’ বাজার প্রতিযোগিতায় টিকে থাকার জন্য প্রয়োজনীয় আর্থিক, প্রশাসনিক, মানব সম্পদ, বাজারজাতকরণ, কারিগরি, লজিস্টিকস ইত্যাদি ক্ষেত্রে সামর্থ্য গড়ে তোলে।

৬। কৌশল হলো প্রতিষ্ঠানের দায়গ্রহণকারীদের প্রতি এর অর্থনৈতিক ও অ-অর্থনৈতিক অবদানের সংজ্ঞায়ন।

প্রতিষ্ঠানের দায়গ্রহণকারীদের স্বার্থ সংরক্ষণ ও তাদের সন্তুষ্টি অর্জন করার জন্য কী কী কাজ করা দরকার তা কৌশল নির্ধারণ করে। এ দায়গ্রহণকারীদের মধ্যে শেয়ারমালিক, কর্মচারী, ব্যবস্থাপক, ক্রেতাসাধারণ, সরবরাহকারী, সরকার, ঋণ প্রদানকারী, স্থানীয় জনগণ, স্থানীয় প্রশাসন ইত্যাদি পক্ষগুলো পড়ে। কৌশল এ সকল দায়গ্রহণকারীদের স্বার্থ চিহ্নিত করে তা পরিপূরণের জন্য প্রয়োজনীয় কার্যক্রমের রূপরেখা প্রদান করে ও কী কী অর্থনৈতিক ও অ-অর্থনৈতিক পদক্ষেপ নেয়া যায় তা নির্ধারণ করে ও তাদের আওতার সংজ্ঞায়ন করে, যাতে কোনো রকম ভুল বোঝাবোঝি না হয়।

কৌশলগত অভিপ্রায়ের প্রাধান্যপরম্পরা বা পর্যায়ক্রম (Hierarchy of strategic intents)

কৌশলের অভিপ্রায় নানা রকম। নানা শব্দে ও নানা পর্যায়ে তা প্রকাশ করা হয়। প্রত্যেকটি উদ্দেশ্যেরই নিজস্ব বৈশিষ্ট্য ও আওতা আছে। এ সকল অভিপ্রায়ের আবার প্রাধান্যপরম্পরা আছে। মিলার ও ডেস (১৯৯৬) কৌশলের একটি প্রাধান্যপরম্পরা প্রদান করেছেন, যা থেকে আমরা কৌশলের নানা পর্যায়ক্রমিক অভিপ্রায় সম্পর্কে চমৎকার ধারণা লাভ করতে পারি এবং কৌশল সম্পর্কে আমাদের ধ্যানধারণা মজবুত হবে।



কৌশলের অভিপ্রায়গুলো ও তাদের প্রাধান্যপরম্পরা নিচে একটি ছকে দেখানো হলো ও পরে সংক্ষেপে আলোচনা করা হলো:

ভিশন বা রূপকল্প (Vision)

ভিশন বা রূপকল্প হলো উদ্যোক্তার স্বপ্ন। যিনি বা যাঁরা কোনো প্রতিষ্ঠান গড়ে তোলেন, তাঁর বা তাঁদের একটি সুদূরপ্রসারী স্বপ্ন থাকে। সেই স্বপ্ন, সেই কল্পবিলাস একটি অস্বচ্ছ, অস্পষ্ট গন্তব্যের ধারণা, যা অর্জনের ইচ্ছা প্রকাশ করা হয়। এটি হলো ভিশন বা রূপকল্প।

মিশন (Mission)

মিশন হলো কোনো রাষ্ট্র বা সমাজে ব্যবসায় করার জন্য সামাজিক অনুমোদন পাওয়ার লক্ষ্যে দেওয়া প্রতিষ্ঠানিক ঘোষণা। যে কোনো সমাজ বা রাষ্ট্রে ব্যবসায় করতে হলে তাদের অনুমোদন লাগে। যে পণ্য বা সেবা দিয়ে সমাজে ব্যবসায় করা হবে তার পক্ষে সামাজিক অনুমোদন লাগে। এ সামাজিক বৈধতা পাওয়ার জন্য একটি প্রতিষ্ঠান জনসাধারণের উদ্দেশ্যে এর পণ্য বা সেবার যৌক্তিকতা ও গ্রহণযোগ্যতা নিয়ে যে ঘোষণা প্রদান করে, তা হলো মিশন।

লক্ষ্য (Goals)

লক্ষ্য হলো দীর্ঘমেয়াদি উদ্দেশ্য। এটি সাধারণ ভাবে বর্ণিত উদ্দেশ্য, যা একটি প্রতিষ্ঠান এক বছরের অধিক কাল পরে অর্জন করতে চায়। রূপকল্প ও মিশনের ছত্রছায়ায় এ লক্ষ্য নির্ধারণ করা হয়। লক্ষ্য অর্জনের ধারাবাহিকতায় রূপকল্প ও মিশন অর্জনের পথে সংগঠন এগিয়ে যায়।

কর্পোরেট কৌশল (Corporate strategy)

কর্পোরেট কৌশল প্রতিষ্ঠানের বাজার নির্ধারণ করে ও কী ধরনের ব্যবসায় করবে তা ঠিক করে। এ কৌশলের প্রভাব সংগঠনব্যাপী পড়ে। এ কৌশল একের অধিক ব্যবসায় আছে এমন প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে প্রযোজ্য। এ ধরনের বহুমুখী সংগঠনে কর্পোরেট কৌশলসহ অন্যান্য সকল কৌশলও থাকে। কিন্তু একমুখী সংগঠন বা শুধুমাত্র একটি ব্যবসায় আছে এমন সংগঠনে কর্পোরেট কৌশল থাকে না। তবে ব্যবসায় কৌশলসহ অন্যান্য সকল কৌশল থাকে। কর্পোরেট কৌশল বিভিন্ন ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের মধ্যে সম্পর্ক চিহ্নিতকরণ, তা থেকে ফায়দা তোলার ব্যবস্থাকরণ, ও কৌশলগত অগ্রাধিকারের ভিত্তিতে ব্যবসায় এককের মধ্যে সম্পদের বণ্টন সিদ্ধান্ত নেয়।



বহুমুখী সংগঠন- অনেক ধরনের ব্যবসায় আছে এমন সংগঠন



একমুখী সংগঠন- শুধুমাত্র একটি ব্যবসায় আছে এমন সংগঠন

ব্যবসায় কৌশল (Business strategy)

বাজারে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জনের জন্য যে কৌশল গ্রহণ করা হয় তাকে ব্যবসায় কৌশল বলে। এ জন্য ব্যবসায় কৌশলে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জনের জন্য প্রয়োজনীয় কার্যপদক্ষেপ উদ্ভাবন করা হয়, তা প্রয়োগ করা হয় ও প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা বৃদ্ধি করার চেষ্টা করা হয়। ব্যবসায় কৌশল একমুখী ও বহুমুখী উভয় ধরনের সংগঠনেই থাকে।

কার্য কৌশল (Functional strategy)

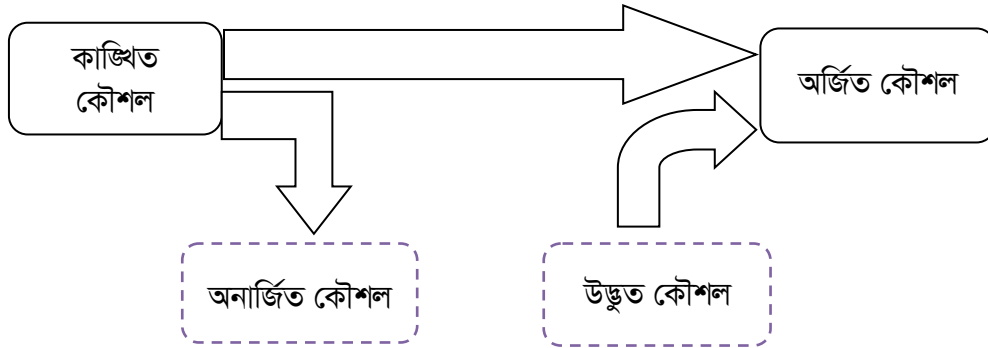
কার্য কৌশল বাজার প্রতিযোগিতায় টিকে থাকার জন্য প্রয়োজনীয় আর্থিক, প্রশাসনিক, মানব সম্পদ, বাজারজাতকরণ, কারিগরি, লজিস্টিকস ইত্যাদি কার্যক্ষেত্রে সামর্থ্য গড়ে তোলার জন্য গৃহীত কৌশল। যেমন বাজারজাতকরণ কৌশল, পণ্য পার্থক্যকরণ কৌশল, আর্থিক কৌশল, উৎপাদন কৌশল ইত্যাদি।

আন্তর্জাতিক কৌশল (International strategy)

যে সকল ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান বৈদেশিক বাজারে ব্যবসায় করে, তাদের জন্য আন্তর্জাতিক কৌশল দরকার। আন্তর্জাতিক কৌশল হলো বৈদেশিক ব্যবসায় করার জন্য বিদেশি বাজারে প্রবেশ কৌশল নির্ধারণ, বাজার সৃষ্টি ও দখল বজায় রাখার পদক্ষেপ গ্রহণ এবং অন্যান্য কার্য কৌশল নকশা করা ও বাস্তবায়ন করার জন্য কর্মপদক্ষেপ গ্রহণ করার সঙ্গে জড়িত।

কৌশলের ধরন (Forms of strategy)

কৌশল নানা আকারের হয়ে থাকে। মিলার ও ডেস (১৯৯৬) নিচের ধরনগুলো চিহ্নিত করেছেন:



কাজিত কৌশল (Intended strategy)

কাজিত কৌশল হলো সেই কৌশল যেটি শীর্ষ ব্যবস্থাপকগণ প্রণয়ন করেন এবং যেখানে ভবিষ্যৎ লক্ষ্যসমূহ উল্লেখ থাকে। এ কৌশলে একটি প্রতিষ্ঠানের মৌলিক দীর্ঘমেয়াদি লক্ষ্যসমূহ ও উদ্দেশ্যাবলি নির্ধারণ করা থাকে, এগুলো অর্জনের জন্য কী কী কার্যক্রম গ্রহণ করা হবে তার বর্ণনা থাকে ও এ সকল লক্ষ্যসমূহ অর্জনের জন্য প্রয়োজনীয় সম্পদ বরাদ্দ করা থাকে।

অর্জিত কৌশল (Realised strategy)

পরিকল্পিত কৌশলের মধ্যে যে লক্ষ্য ও উদ্দেশ্যসমূহ অর্জন করা সম্ভব হয়েছে সেগুলো হলো অর্জিত কৌশল। বাস্তব পরিস্থিতির পরিবর্তনের কারণে অনেক সময় কাজিত কৌশলের সবকিছু অর্জন করা যায় না। পরিকল্পিত অভ্যন্তরীণ ও বহিঃস্থ পরিবেশ যে কোনো অপ্রত্যাশিত কারণে একই নাও থাকতে পারে। ফলে, কৌশল অনুসারে অভীষ্ট লক্ষ্য অর্জন করা সম্ভব হয় না। কৌশলের যেটুকু অর্জন করা যায়, তাই হলো অর্জিত কৌশল।

অনার্জিত কৌশল (Unrealised strategy)

পরিকল্পিত কৌশলের যেটুকু বাস্তবায়ন করা সম্ভব হয় না ও কৌশলের যে লক্ষ্য ও উদ্দেশ্যসমূহ অর্জন করা সম্ভব হয় না, কৌশলের সেই অংশ হলো অনার্জিত কৌশল। এ অনার্জিত কৌশলসমূহ পরবর্তীতে অর্জন করার চেষ্টা করা হয়। অনেক সময় অবস্থার পরিবর্তনে এগুলোতেও পরিবর্তন এনে সময়োপযোগী ও অর্জনযোগ্য করা হয়।

উদ্ভূত কৌশল (Emergent strategy)

কাজিত কৌশল বাস্তবায়নের পথে অনেক অপ্রত্যাশিত বাঁধা আসে। এসব বাঁধাগুলোর প্রকৃতি বিশ্লেষণ করে তাৎক্ষণিক ভাবে তা উত্তোরণের কৌশল ঠিক করে কাজিত কৌশল অনুযায়ী লক্ষ্য- উদ্দেশ্য অর্জন নিশ্চিত করা হয়। এ কৌশলকে উদ্ভূত কৌশল বলে। এ কৌশল পরিকল্পিত কৌশলের মধ্যে থাকে না। পরিস্থিতি মোকাবেলায় প্রস্তুত করা হয়।

এতক্ষণ আমরা কৌশলের ধারণা, প্রকৃতি, প্রাধান্যপরম্পরা, ও ধরন সম্পর্কে আলোচনা করলাম। নিশ্চয় কৌশল সম্পর্কে আপনাদের ধারণা স্পষ্ট হয়েছে। আমরা পরবর্তী পাঠে কৌশলগত ব্যবস্থাপনা নিয়ে আলোচনা করবো।

**সারসংক্ষেপ:**

এ পাঠের প্রথম আলোচ্য বিষয় গুলো কৌশল কী? কৌশল হলো একটি দীর্ঘমেয়াদি সমন্বিত পরিকল্পনা, যার মাধ্যমে সংগঠনের মৌলিক লক্ষ্যসমূহ অর্জন করার চেষ্টা করা হয়। এর পর আলোচিত হয়েছে কৌশলের পাঁচটি উপাদান। সেগুলো হলো: (১) কৌশল হলো একটি সংগতিপূর্ণ, একীভূত ও সমন্বিত ধরনের সিদ্ধান্ত; (২) কৌশল হলো সাংগঠনিক অভীক্ষাকে এর দীর্ঘমেয়াদি উদ্দেশ্যাবলির আকারে প্রতিষ্ঠা করার একটি পন্থা; (৩) কৌশল একটি প্রতিষ্ঠানের প্রতিযোগিতার ক্ষেত্র নির্দেশ করে; (৪) কৌশল হলো প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জনের একটি হাতিয়ার; (৫) কৌশল হলো ব্যবস্থাপকীয় কাজগুলো নানা স্তরে পার্থক্যকরণের একটি যৌক্তিক ব্যবস্থা; (৬) কৌশল হলো প্রতিষ্ঠানের দায়গ্রহণকারীদের প্রতি এর অর্থনৈতিক ও অ-অর্থনৈতিক অবদানের সংজ্ঞায়ন। এর পর আলোচিত হয়েছে কৌশলগত অভিপ্রায়ের প্রাধান্যপরম্পরা বা পর্যায়ক্রম। সেটির ক্রমধারা হলো রূপকল্প বা ভিশন, মিশন, লক্ষ্য, কর্পোরেট কৌশল, ব্যবসায় কৌশল, কার্য কৌশল এবং আন্তর্জাতিক কৌশল। সর্বশেষে আলোচিত হয়েছে কৌশলের ধরন। সেগুলো হলো উদ্ভূত কৌশল, অনার্জিত কৌশল, অর্জিত কৌশল, ও কাজিত কৌশল।

পাঠ-১.২

কৌশলগত ব্যবস্থাপনা: সংজ্ঞা, প্রক্রিয়া, কাজ, গুরুত্ব ও ঘাটতি

Strategic management : Definition, Process, Functions, Significance and Flaws



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- কৌশলগত ব্যবস্থাপনা কী তা বলতে পারবেন
- কৌশলগত ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া বর্ণনা করতে পারবেন
- কৌশলগত ব্যবস্থাপনার কার্যাবলি আলোচনা করতে পারবেন
- কৌশলগত ব্যবস্থাপনার সাথে অন্য ব্যবস্থাপনার পার্থক্য নির্ণয় করতে পারবেন
- কৌশলগত ব্যবস্থাপনার গুরুত্ব ব্যাখ্যা করতে পারবেন
- কৌশলগত ব্যবস্থাপনার ঘাটতিসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন

কৌশলগত ব্যবস্থাপনা হলো কৌশল প্রণয়ন, বাস্তবায়ন ও মূল্যায়নের একটি প্রক্রিয়া, যার মাধ্যমে মৌলিক সাংগঠনিক লক্ষ্যসমূহ অর্জন করা হয়। এ কৌশলগত ব্যবস্থাপনার নানা দিক সম্পর্কে সম্মত ধারণা থাকা সকল ব্যবস্থাপকের জন্য দরকার। এ প্রেক্ষাপটে এ পাঠে কৌশলগত ব্যবস্থাপনার প্রক্রিয়া, কার্যাবলি ও অন্যান্য বিষয় নিয়ে আলোচনা করা হয়েছে।

কৌশলগত ব্যবস্থাপনা কী?

What is strategic management?

আমরা জানি ব্যবস্থাপনা একটি সার্বজনীন জ্ঞান। অর্থাৎ সব সংগঠনে ও সব সাংগঠনিক স্তরে ব্যবস্থাপনা দরকার। ব্যবস্থাপনা হলো একটি প্রক্রিয়া যা দ্বারা অন্যের মাধ্যমে সাংগঠনিক কার্যাবলি সম্পাদন করিয়ে নেয়া হয়। কোনো কাজ করিয়ে নিতে হলে সেই কাজের পরিকল্পনা প্রণয়ন, সংগঠনকরণ, নেতৃত্ব দান ও নিয়ন্ত্রণ করতে হয়। কৌশলগত ব্যবস্থাপনা করতে হলেও তার পরিকল্পনা প্রণয়ন থেকে নিয়ন্ত্রণ পর্যন্ত সব কাজই করতে হয়। এ প্রেক্ষাপটে বলা যায়, কৌশলগত ব্যবস্থাপনা হলো কৌশল প্রণয়ন, বাস্তবায়ন ও মূল্যায়নের একটি প্রক্রিয়া, যার মাধ্যমে মৌলিক সাংগঠনিক লক্ষ্যসমূহ অর্জন করা হয়। এবার নিচের বিশেষজ্ঞ মতগুলো দেখুন -

- কৌশলগত ব্যবস্থাপনা হলো একটি সিদ্ধান্ত ও কর্মকাণ্ডের ধারা, যা কর্পোরেট উদ্দেশ্যাবলি অর্জনে সাহায্য করার লক্ষ্যে কার্যকর কৌশল বা কৌশলসমূহ প্রণয়ন করার দিকে চালিত করে। - **জস ও গুইক (১৯৮৮)** [Strategic management is a stream of decisions and actions which leads to the development of an effective strategy or strategies to help achieve corporate objectives.]
- কৌশলগত ব্যবস্থাপনা বলতে কৌশলগত রূপকল্প গঠন করা, উদ্দেশ্যাবলি ঠিক করা, কৌশল নকশা করা, কৌশল বাস্তবায়ন ও কার্যকরণ করা এবং তারপর রূপকল্প, উদ্দেশ্যাবলি, কৌশল ও বাস্তবায়ন কর্মকাণ্ডে যথোপযুক্ত সংশোধনমূলক সমন্বয়সাধনের উদ্যোগ গ্রহণ করার একটি ব্যবস্থাপনিক প্রক্রিয়াকে বোঝায়। - **থম্পসন ও স্ট্রিকল্যান্ড (২০০৩)** [Strategic management refers to the managerial process of forming a strategic vision, setting objectives, crafting a strategy, implementing and executing the strategy, and then initiating corrective adjustments in the vision, objectives, strategy and executions that are deemed appropriate.]
- কৌশলগত ব্যবস্থাপনা হলো বিভিন্ন কার্যমিশ্রণজাত সিদ্ধান্ত গ্রহণ, বাস্তবায়ন ও মূল্যায়নের কলা ও বিজ্ঞান, যা একটি সংগঠনকে তার উদ্দেশ্যাবলি অর্জনে সামর্থ্যবান করে তোলে। - **ডেভিড (২০০৯)** [Strategic management is the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives.]

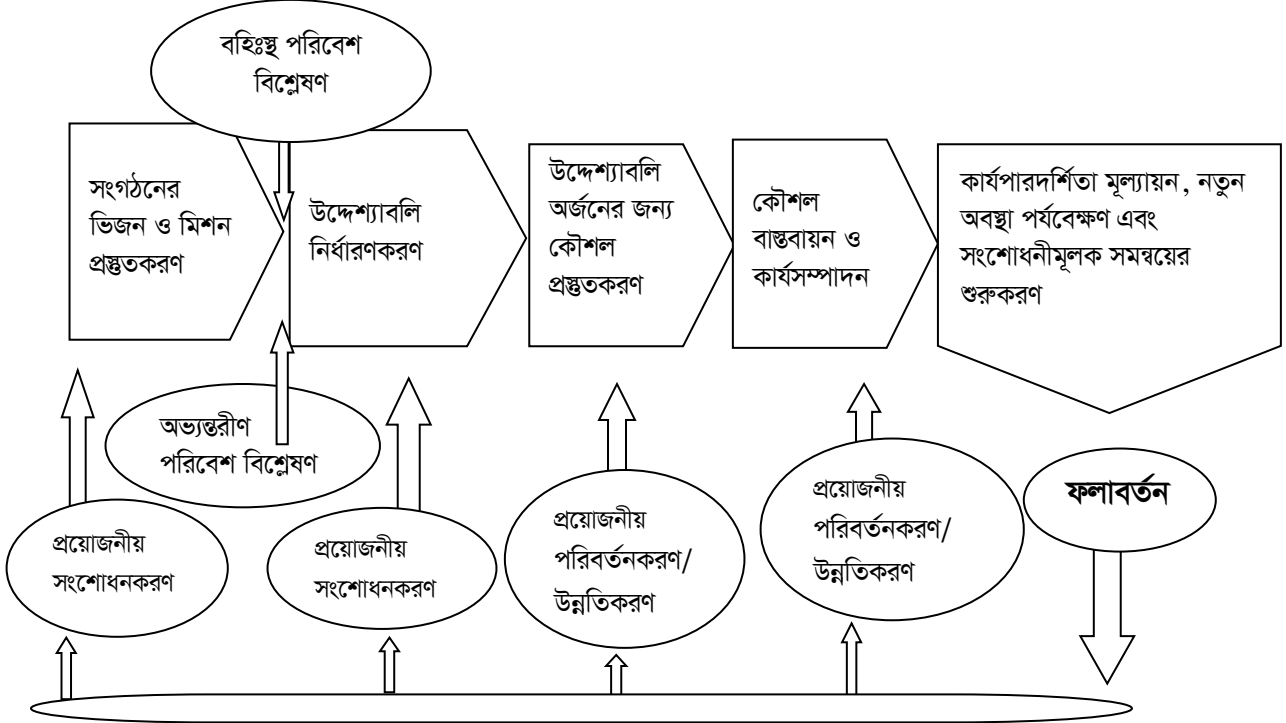
- কৌশলগত ব্যবস্থাপনা হলো একটি প্রক্রিয়া, যার দ্বারা শীর্ষ ব্যবস্থাপনা সংগঠনের দীর্ঘমেয়াদি গতিপথ ও কার্যপারদর্শিতা নির্ধারণ করার মাধ্যমে এটি নিশ্চিত করে যে, কৌশল সতর্কভাবে প্রণীত হয়েছে, কার্যকর ভাবে বাস্তবায়িত হয়েছে, এবং নিরবিচ্ছিন্নভাবে কৌশলের মূল্যায়ন করা হয়েছে। - বাইয়ার্স, রু ও জাহরা (১৯৯৬)
[Strategic management is the process by which top management determines the long-term direction and performance of the organization by ensuring that careful formulation, effective implementation, and continuous evaluation of the strategy takes place.]

উপর্যুক্ত সংজ্ঞাগুলোর আলোকে বলা যায় যে, কৌশলগত ব্যবস্থাপনার বহুমাত্রিক ধারণা রয়েছে। তবে সকল সংজ্ঞা-ই কৌশলগত ব্যবস্থাপনাকে দীর্ঘমেয়াদি সাংগঠনিক উদ্দেশ্যাবলি অর্জনের লক্ষ্যে চালিত ব্যবস্থাপনাকর্মকণ্ড হিসেবে চিহ্নিত করেছে। এ প্রেক্ষাপটে বলা যায়, কৌশলগত ব্যবস্থাপনা একটি কলা, বিজ্ঞান ও একটি প্রক্রিয়া, যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন কার্যকে সামগ্রিক বিবেচনায় নিয়ে দীর্ঘমেয়াদি গন্তব্য ও নানামুখী কৌশল ঠিক করা হয়, তা সঠিকভাবে বাস্তবায়ন করা হয়, এবং ধারাবাহিক মূল্যায়নের মাধ্যমে তা অর্জনের চেষ্টা করা হয়।

কৌশলগত ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া

Strategic management process

কৌশলগত ব্যবস্থাপনা যে একটি প্রক্রিয়া তা আমরা এর সংজ্ঞা থেকে বুঝতে পেরেছি। এ প্রক্রিয়ায় তিনটি পর্যায় রয়েছে। তা হলো কৌশল প্রস্তুতকরণ, কৌশল বাস্তবায়ন ও কৌশল মূল্যায়ন। নিচের কৌশলগত ব্যবস্থাপনার মডেলটি দেখুন। সংগঠনের ‘রূপকল্প ও মিশন প্রস্তুতকরণ’ থেকে শুরু করে ‘উদ্দেশ্যাবলি অর্জনের জন্য কৌশল প্রস্তুতকরণ’ পর্যন্ত কাজগুলো নিয়ে কৌশল প্রস্তুতকরণ পর্যায়, ‘কৌশল বাস্তবায়ন ও কার্যসম্পাদন’ কাজটি নিয়ে কৌশল বাস্তবায়ন পর্যায়, আর ‘কার্যপারদর্শিতা মূল্যায়নকরণ, নতুন অবস্থা পর্যবেক্ষণকরণ এবং সংশোধনীমূলক সমন্বয়ের শুরুকরণ’ কাজগুলো নিয়ে কৌশল মূল্যায়ন পর্যায় গঠিত। এবার আমরা প্রক্রিয়ার পর্যায়গুলো আলোচনা করব।



চিত্র: কৌশলগত ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া

১। কৌশল প্রস্তুতকরণ পর্যায়

কৌশল প্রস্তুতকরণ পর্যায়ে কৌশলবিদগণ সংগঠনের স্বপ্ন ও অঙ্গীকার নির্ধারণ করে। প্রথমে আসে রূপকল্প বা ভিজন। রূপকল্প বা ভিজন হলো উদ্যোক্তাদের সেই স্বপ্ন যা সংগঠন কী হতে চায়, কোথায় যাবে, কোন ধরনের প্রযুক্তি-পণ্য-ক্রমটাকে কেন্দ্র করে অগ্রগামী হবে ইত্যাদি বিষয়ের বর্ণনা করে। এরপর আসে মিশন। মিশন হলো এমন একটি বিবরণী, যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান জনসাধারণকে “আমরা কে এবং কী আমরা করতে চাই” জানানোর মাধ্যমে সামাজিক বৈধতা লাভ করে। রূপকল্প ও মিশন প্রস্তুতকরণের পর প্রতিষ্ঠানের দীর্ঘমেয়াদি উদ্দেশ্যাবলি নির্ধারণ করা হয়। এ উদ্দেশ্যাবলি নির্ধারণের জন্য প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ পরিবেশ মূল্যায়ন করে নিজের শক্তি ও দুর্বলতা চিহ্নিত করা হয় এবং বহিঃস্থ পরিবেশ বিশ্লেষণ করে প্রতিষ্ঠানের সুযোগ ও হুমকিগুলো চিহ্নিত করা হয়। এবার তার আলোকে প্রতিষ্ঠানের দীর্ঘমেয়াদি উদ্দেশ্যাবলি নির্ধারণ করা হয়। এরপর এ দীর্ঘমেয়াদি উদ্দেশ্যাবলি অর্জনের জন্য কৌশল উদ্ভাবন, মূল্যায়ন ও নির্বাচন করা হয়। এখানে কৌশল প্রস্তুতকরণ পর্যায় শেষ।

২। কৌশল বাস্তবায়ন পর্যায়

কৌশল বাস্তবায়ন পর্যায়ে নির্বাচিত কৌশল বাস্তবায়ন করা হয় এবং সে জন্য প্রয়োজনীয় কার্যাবলি নকশাকরণ ও তা বাস্তবে সম্পাদন করা হয়। এ জন্য সাংগঠনিক কাঠামো তৈরি করা হয়, দ্বন্দ্ব ও পরিবর্তন মোকাবেলার জন্য নীতি-কৌশল নির্ধারণ করা হয়, নিয়ন্ত্রণের মান ও পদ্ধতি নির্ধারণ করা হয় এবং কৌশলগত কাঠামোর সাথে নিয়ন্ত্রণের সমন্বয় সাধন করা হয়। এবাবে সমন্বিত কার্যক্রমের মাধ্যমে কৌশল বাস্তবায়নের কাজ সম্পাদন করা হয়।

৩। কৌশল মূল্যায়ন পর্যায়

কৌশল মূল্যায়ন পর্যায়ে প্রতিষ্ঠানের কৌশল বাস্তবায়নের কাজ মূল্যায়ন করা হয় ও বিচ্যুতি চিহ্নিত করা হয়, নতুন পরিবেশগত অবস্থা পর্যবেক্ষণ করা হয় এবং এ সবার আলোকে কৌশলে প্রয়োজনীয় সংশোধনমূলক পদক্ষেপ গ্রহণ করে কৌশলকে বাস্তবসম্মত করা হয়। এ সংশোধনী আগের সব কার্যক্ষেত্রে প্রয়োজন অনুসারে করা হয় (ছক দেখুন)। ফলাবর্তন প্রক্রিয়ার কাজগুলোর মাধ্যমে পুরো কৌশলগত ব্যবস্থাপনা চক্রাকারে চলতে থাকে।

কৌশলগত ব্যবস্থাপনা একটি গতিশীল ও ধারাবাহিক প্রক্রিয়া। সে কারণে কোনো একটি ধাপে কোনো পরিবর্তন করলে অন্যান্য ধাপেও পরিবর্তন আনতে হয়। এখানে কোন কাজে অনটন থাকে না। অবস্থার পরিবর্তনের সাথে সাথে কৌশলেও সংযোজন-বিয়োজন করতে হয় এবং এ ভাবেই সংশোধনকরণ-চূড়ান্তকরণের এক মেলবন্ধনের মাধ্যমে কৌশলগত ব্যবস্থাপনার অগ্রযাত্রা চলতে থাকে।

এবার কৌশলগত ব্যবস্থাপনার প্রয়োজনীয়তা বা সুবিধাবলি নিয়ে আলোচনা করা হবে।

কৌশলগত ব্যবস্থাপনা প্রয়োজন কেন?

Why is strategic management necessary?

কৌশলগত ব্যবস্থাপনার প্রয়োজনীয়তা ছোটো-বড়ো সব প্রতিষ্ঠানেই স্বীকৃত। ব্যবস্থাপকগণ অকারণে কৌশলগত ব্যবস্থাপনার ব্যবহার করে না। সামষ্টিক দৃষ্টিভঙ্গির ভিত্তিতে প্রণীত হয় বলে কৌশলগত ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানের সার্বিক চিত্র দেখতে পায়। ফলে, প্রতিষ্ঠানব্যাপী কার্যকর হয় এমন সমন্বিত সিদ্ধান্ত নিতে পারে। এ প্রেক্ষাপটে কৌশলগত ব্যবস্থাপনার সুবিধাবলি নিচে আলোচনা করা হলো:

১। কৌশলগত ব্যবস্থাপনা কৌশলগত পছন্দ নির্ধারণে অধিকতর প্রণালীবদ্ধ, যৌক্তিক ও যুক্তিবাদী দৃষ্টিভঙ্গি গ্রহণ করে বিধায় অপেক্ষাকৃত ভালো কৌশল প্রস্তুত করতে পারে। কৌশলের বাস্তব ভিত্তি দৃঢ় হয় এবং কৌশলের গ্রহণযোগ্যতা ও বাস্তবায়ন যোগ্যতা থাকে।

২। কৌশলগত ব্যবস্থাপনা সকল ব্যবস্থাপক ও কর্মচারীদের সৃষ্টিশীল ও উদ্ভাবনী শক্তিতে পরিণত করে। এ ব্যবস্থাপনা কৌশল প্রণয়ন কার্যক্রমের সঙ্গে ব্যবস্থাপক ও কর্মচারীদের ওতোপ্রতো ভাবে জড়িত করে। ফলে, তারা প্রতিষ্ঠানের রূপকল্প, মিশন, উদ্দেশ্যাবলি ও কৌশল সম্পর্কে সঠিক ধারণা পায় ও এগুলো বাস্তবায়নে অঙ্গীকারবদ্ধ হয়। এ কারণে তারা তাদের নতুন নতুন চিন্তাশক্তি ব্যবহার করে নতুন পথ ও পদ্ধতি বের করে নব উদ্যোগ গ্রহণ করতে পারে।

৩। কৌশলগত ব্যবস্থাপনা ব্যক্তির ক্ষমতায়ন করে। আমরা জানি ক্ষমতায়ন হলো ব্যক্তিকে সিদ্ধান্ত গ্রহণ, উদ্যোগ গ্রহণ ও কল্পনাশক্তির চর্চা করার জন্য উদ্বুদ্ধ করার মাধ্যমে তাকে যোগ্য ও কার্যকর করে তোলা, যাতে সে স্বাধীন ভাবে সিদ্ধান্ত নিয়ে কাজ করতে পারে। কৌশলগত ব্যবস্থাপনা এর প্রক্রিয়ার সঙ্গে প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপক ও কর্মচারীদের সর্বতোভাবে সম্পৃক্ত করে, সুস্পষ্ট উদ্দেশ্য ও নির্দেশনা প্রদান করে, নিজস্ব চিন্তাচেতনা বলার ও ব্যবহারের সুযোগ দেয়। এভাবে তাদের ক্ষমতায়ন ঘটে ও সার্বিক ব্যবস্থাপনাকীয় সক্ষমতা বৃদ্ধি পায়।

৪। কৌশলগত ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানের সমস্যা প্রতিরোধের ক্ষমতা বৃদ্ধি করে। শীর্ষ ও কার্য ব্যবস্থাপকগণ তাদের মনিটরিং ও পূর্বাভাস কাজের মাধ্যমে তথ্য-উপাত্ত সংগ্রহ করে কৌশলগত পরিকল্পনায় অংশগ্রহণ করে। ফলে পূর্ব থেকেই সমস্যা আঁচ করার কারণে সমস্যা প্রতিরোধের সক্ষমতা বৃদ্ধি পায়।

৫। কৌশলগত ব্যবস্থাপনা একটি বহুকার্যিক অভিজ্ঞতা সম্পন্ন ব্যক্তি, প্রতিষ্ঠানের কার্য বিভাগগুলোর শীর্ষ ব্যক্তি ও বিশেষজ্ঞ ব্যক্তিদের সমন্বয়ে গঠিত দল কর্তৃক প্রণীত হয়। দলভিত্তিক কৌশলগত সিদ্ধান্ত নেয়ার কারণে সর্বোত্তম প্রাপ্ত বিকল্পটি খুঁজে পাওয়া যায় এবং প্রতিষ্ঠানের সফলতা লাভের সম্ভাবনা নিশ্চিত হয়।

৬। কৌশলগত ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানের ব্যবস্থাপনাকীয় ব্যক্তি ও দলের কাজ সুস্পষ্ট ভাবে বিভাজন করে দেয় বলে বিভিন্ন ব্যক্তি বা দলের কাজের মধ্যে কোন ফাঁক থাকে না ও তাদের কাজের মধ্যে অধিক্রম বা ওভারল্যাপিং থাকলে তা বন্ধ করতে পারে।

৭। কৌশলগত ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানের পূর্বাপর সার্বিক অবস্থা ও সংশ্লিষ্ট সকলের মতামত পর্যালোচনা করে দলভিত্তিক সিদ্ধান্ত নেয় বলে পরিবর্তনের প্রতি কর্মচারীদের প্রতিরোধ হ্রাস করতে পারে। পাশাপাশি কৌশল বাস্তবায়নে সকলের স্ফুর্ত অংশগ্রহণ নিশ্চিত হয়।

৮। কৌশলগত ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানকে লাভজনক করে ও ব্যবসায় সফল করে। গবেষণায় দেখা গেছে, যে সব প্রতিষ্ঠান কৌশলগত ব্যবস্থাপনা করে তাদের বিক্রয়, লাভজনকতা ও উৎপাদনশীলতা, যে সব প্রতিষ্ঠান কৌশলগত ব্যবস্থাপনা করে না, তাদের চেয়ে অনেক বেশি (মিলার ও কার্ডিনাল, ১৯৯৪, পিল ও ব্রিজ, ১৯৯৮)। কৌশলগত ব্যবস্থাপনা অভ্যন্তরীণ ও বহিঃস্থ পরিবেশের ভবিষ্যৎ ওঠানামা পূর্বানুমান করে প্রতিষ্ঠানকে তা মোকাবেলা করার জন্য প্রস্তুত করে বলে সাফল্য ও লাভ নিশ্চিত হয়।

৯। কৌশলগত ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ ও বহিঃস্থ পরিবেশ বিশ্লেষণ করে বলে ব্যবস্থাপক ও কর্মচারীদের কর্মদক্ষতা ও প্রতিযোগিতামূলক সক্ষমতা বৃদ্ধি করার জন্য কী কী পরিবর্তন আনা দরকার তা যৌক্তিক ভাবে চিহ্নিত করতে পারে। ফলে ফলপ্রদ প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন পদক্ষেপ যেমন নিতে পারে, তেমনই প্রয়োজনীয় সাংগঠনিক পরিবর্তনেরও ব্যবস্থা নিতে পারে।

১০। কৌশলগত ব্যবস্থাপনা প্রাতিষ্ঠানিক ব্যবস্থাপনায় উচ্চ মাত্রার শৃঙ্খলা, নিয়মতান্ত্রিকতা ও আনুষ্ঠানিকতা প্রতিষ্ঠা করে। ফলে, এটি একটি পরিশীলিত ও কার্যকর সমন্বয় ও নিয়ন্ত্রণের কাঠামো প্রতিষ্ঠিত করে, হৃদয়তাপূর্ণ সহায়ক পরিবেশ গড়ে তোলে ও সার্বিক উন্নয়ন নিশ্চিত করে।

কৌশলগত ব্যবস্থাপনা ও অন্যান্য ব্যবস্থাপনার মধ্যে পার্থক্য

Why Difference between Strategic management and othe types of management

এখানে অন্যান্য ব্যবস্থাপনা বলতে কার্যভিত্তিক ব্যবস্থাপনা যেমন বাজারজাতকরণ ব্যবস্থাপনা, উৎপাদন ব্যবস্থাপনা, তথ্য ব্যবস্থাপনা ইত্যাদি ব্যবস্থাপনাকে বোঝানো হয়েছে। নিচে কৌশলগত ব্যবস্থাপনার সাথে এ সকল ব্যবস্থাপনার পার্থক্য দেখানো হয়েছে।

• কৌশলগত ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানের সব পর্যায়ের কার্যকে সমন্বিত করে।	• অন্যান্য ব্যবস্থাপনা কেবলমাত্র নিজ কার্য ব্যবস্থাপনা সম্পাদন করে।
• কৌশলগত ব্যবস্থাপনা সংগঠনব্যাপী যে সামষ্টিক লক্ষ্য তা অর্জনের চেষ্টা করে।	• অন্যান্য ব্যবস্থাপনা নিজ নিজ কার্যভিত্তিক ব্যষ্টিক লক্ষ্য সর্বোচ্চকরণের চেষ্টা করে।
• কৌশলগত ব্যবস্থাপনা বিস্তৃত সংখ্যক	• অন্যান্য ব্যবস্থাপনা নিজ নিজ কার্য ক্ষেত্রের

দায়গ্রহণকারীদের স্বার্থ বিবেচনা করে তা পরিপূরণের চেষ্টা করে।	দায়গ্রহণকারীদের স্বার্থ বিবেচনা করে তা পরিপূরণের চেষ্টা করে।
• কৌশলগত ব্যবস্থাপনা বহুমাত্রিক সময়ের জন্য প্রণীত হয়।	• অন্যান্য ব্যবস্থাপনা শুধুমাত্র স্বল্পমাত্রিক সময়ের জন্য প্রণীত হয়।
• কৌশলগত ব্যবস্থাপনা দক্ষতা ও কার্যকারিতা উভয় বিষয় নিয়ে কাজ করে।	• অন্যান্য ব্যবস্থাপনা শুধুমাত্র দক্ষতা নিয়ে কাজ করে।
• কৌশলগত ব্যবস্থাপনার লক্ষ্যগুলো বিতর্কযোগ্য হয়ে থাকে, কেননা ব্যাপক আলোচনা, বিশেষজ্ঞ মতামত ও তথ্য-উপাত্ত ছাড়া এগুলো গ্রহণযোগ্যতা পায় না।	• অন্যান্য ব্যবস্থাপনার লক্ষ্যগুলো অতীত অভিজ্ঞতার আলোকে বৈধতা পায়।
• কৌশলগত ব্যবস্থাপকদের সামষ্টিক ও ব্যষ্টিক পরিবেশের প্রতি সামগ্রিক দৃষ্টিভঙ্গির প্রয়োজন হয়।	• অন্যান্য ব্যবস্থাপকদের নিজ নিজ কার্যক্ষেত্র ও কার্যপদ্ধতিতে নিবদ্ধ দৃষ্টিভঙ্গির প্রয়োজন হয়।
• কৌশলগত ব্যবস্থাপনার বিষয়গুলো বিমূর্ত, বিলম্বিত ও অপরিচিত হয়ে থাকে।	• অন্যান্য ব্যবস্থাপনার বিষয়গুলো মূর্ত, তাৎক্ষণিক, ও পরিচিত হয়ে থাকে।
• কৌশলগত ব্যবস্থাপনার সাফল্যের প্রমাণ পেতে কয়েক বছর সময় লাগে।	• অন্যান্য ব্যবস্থাপনার সাফল্যের প্রমাণ খুব স্বল্প সময়ে পাওয়া যায়।
• কৌশলগত ব্যবস্থাপনার সঙ্গে প্রণোদনা খুবই টিলা ভাবে সম্পৃক্ত।	• অন্যান্য ব্যবস্থাপনার সঙ্গে প্রণোদনা খুবই শক্ত ভাবে সম্পৃক্ত।

কৌশলগত ব্যবস্থাপনার জটিলতা বা অসুবিধাসমূহ

Pitfalls of strategic management

কৌশলগত ব্যবস্থাপনার নকশাকরণ ও প্রায়োগিক ক্ষেত্রে নানা জটিলতা রয়েছে যেগুলোর কারণে অনেকে এ ব্যবস্থাপনাকে এড়িয়ে চলে। সেগুলো নিয়ে নিচে আলোচনা করা হলো।

- ১। কৌশলগত ব্যবস্থাপনা দ্রুত পরিবর্তনশীল অবস্থায় কার্যকর ভাবে কাজ করে না। যে কারণে ব্যবস্থাপকগণ দীর্ঘমেয়াদি পেম্পাপটে কৌশলগত ব্যবস্থাপনা প্রণয়নে আগ্রহী হয় না।
- ২। কৌশলগত ব্যবস্থাপনার উদ্দেশ্যাবলি কখন কখন অস্পষ্ট ও সাধারণ ভাবে বলা হয়। ফলে, কার্যনির্বাহীদের তা বুঝতে ও বাস্তবায়ন করতে অসুবিধা হয়।
- ৩। কৌশলগত ব্যবস্থাপনায় সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় কৌশলবিদগণের জ্ঞানীয় পক্ষপাতের কারণে মারাত্মক ও প্রণালীবদ্ধ ভুল হতে পারে। কেননা, সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে মানুষের বিচারবিবেচনা তার অর্জিত জ্ঞানশক্তি দ্বারা সীমিত। ফলে, সম্পদের অতিমাত্রায় বিনিয়োগের অঙ্গিকার করা, পূর্ব-বিশ্বাস দ্বারা চালিত হওয়া, অবস্থা নিয়ন্ত্রণে নিজ সক্ষমতা সম্পর্কে ভ্রান্ত ধারণা, ছোটো নমুনা থেকে অতিসাধারণ উপসংহার নিয়ে সিদ্ধান্ত নেয়া ইত্যাদি ভুলগুলো হতে পারে।
- ৪। কৌশলগত ব্যবস্থাপনা দলগত চিন্তার মাধ্যমে গ্রহণ করা হয় বলে কৌশলগত সিদ্ধান্ত খারাপ হয়। কেননা, কোনো সদস্যই শতভাগ দায়িত্ব নিয়ে অংশগ্রহণ করে না। তাছাড়া, সদস্যরা কার্যক্রম নির্ধারণে বেশি মনোযোগী থাকে বলে প্রেক্ষাপট বিশ্লেষণ অবহেলিত হয়।
- ৫। ব্যবস্থাপকগণ গবেষণা ও পঠন-পাঠনের ওপর কম মনোযোগ দিয়ে থাকে। চলতি অবস্থা ও সমস্যা নিয়ে বেশি ব্যস্ত থাকে। ফলে, বাস্তব ও ভবিষ্যৎ অবস্থা সঠিকভাবে অনুধাবনে ব্যর্থ হয়। এ কারণে কৌশলগত ব্যবস্থাপনা ত্রুটিপূর্ণ হয় ও কার্যকারিতা হারায়।
- ৬। কৌশলগত ব্যবস্থাপনা প্রণয়ন ও বাস্তবায়ন খুব কমই পরিকল্পিত ও রীতিবদ্ধ ভাবে সম্পাদন করা যায়। সার্বক্ষণিক পর্যবেক্ষণ ও পরিবর্তনের মাধ্যমে অবস্থানুযায়ী করে বাস্তবায়ন করতে হয়। এ কারণে কৌশলগত ব্যবস্থাপনা করতে অনেক ব্যবস্থাপক আগ্রহী হয় না।



সারসংক্ষেপ:

কৌশলগত ব্যবস্থাপনা একটি কলা, বিজ্ঞান ও একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন কার্যকে সামগ্রিক বিবেচনায় নিয়ে দীর্ঘমেয়াদি গন্তব্য ও নানামুখী কৌশল ঠিক করা হয়, তা সঠিকভাবে বাস্তবায়ন করা হয়, এবং ধারাবাহিক মূল্যায়নের মাধ্যমে তা অর্জনের চেষ্টা করা হয়। এর পরের বিষয় হলো কৌশলগত ব্যবস্থাপনার প্রক্রিয়া। এ প্রক্রিয়ার তিনটি ধাপ হলো কৌশল প্রস্তুতকরণ পর্যায়, কৌশল বাস্তবায়ন পর্যায়, ও কৌশল মূল্যায়ন পর্যায়। কৌশলগত ব্যবস্থাপনা প্রয়োজন কেন তা নিয়ে আলোচনা করা হয়েছে। যেমন, কৌশলগত ব্যবস্থাপনা কৌশলগত পছন্দ নির্ধারণে অধিকতর প্রণালীবদ্ধ, যৌক্তিক ও যুক্তিবাদী দৃষ্টিভঙ্গি গ্রহণ করে বিধায় অপেক্ষাকৃত ভালো কৌশল প্রস্তুত করতে পারে, সকল ব্যবস্থাপক ও কর্মচারীদের সৃষ্টিশীল ও উদ্ভাবনী শক্তিতে পরিণত করে, ব্যক্তির ক্ষমতায়ন করে, দলভিত্তিক কৌশলগত সিদ্ধান্ত নেয়ার কারণে সর্বোত্তম প্রাপ্ত বিকল্পটি খুঁজে পাওয়া যায় ইত্যাদি। কৌশলগত ব্যবস্থাপনার অন্যান্য ব্যবস্থাপনার পার্থক্য হলো কৌশলগত ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানের সব পর্যায়ের কার্যকে সমন্বিত করে, সংগঠনব্যাপী যে সামষ্টিক লক্ষ্য তা অর্জনের চেষ্টা করে, বহুমাত্রিক সময়ের জন্য প্রণীত হয়, বিষয়গুলো বিমূর্ত, বিলম্বিত ও অপরিচিত হয়ে থাকে ইত্যাদি। কৌশলগত ব্যবস্থাপনার নকশাকরণ ও প্রায়োগিক ক্ষেত্রে নানা জটিলতা রয়েছে যেগুলোর কয়েকটি হলো কৌশলগত ব্যবস্থাপনা দ্রুত পরিবর্তনশীল অবস্থায় কার্যকর ভাবে কাজ করে না, এর উদ্দেশ্যাবলি কখন কখন অস্পষ্ট ও সাধারণ হয়, সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় কৌশলবিদগণের জ্ঞানীয় পক্ষপাতের কারণে মারাত্মক ও প্রণালীবদ্ধ ভুল হতে পারে ইত্যাদি।



১. কৌশল শব্দটি কোথা থেকে এসেছে?
২. কৌশল ধারণাটির সংজ্ঞা কী?
৩. কৌশলের নানা অন্তর্নিহিত উপাদানসমূহ কী সংক্ষেপে বর্ণনা করুন।
৪. কৌশলগত অভিপ্রায়ের প্রাধান্যপরম্পরা/পর্যায়ক্রম একটি ছকে দেখান।
৫. কৌশলগত অভিপ্রায়গুলো বর্ণনা করুন।
৬. কৌশলের ধরনসমূহ কী কী?
৭. বাংলাদেশের যে কোন একটি প্রতিষ্ঠান বাছাই করে তার কৌশলগত অভিপ্রায়গুলো চিহ্নিত ও বর্ণনা করুন।
৮. কৌশলগত ব্যবস্থাপনা কাকে বলে?
৯. কৌশলগত ব্যবস্থাপনা না করলে কোম্পানির কী কী অসুবিধা হয়?
১০. কৌশলগত ব্যবস্থাপনার সঙ্গে অন্যান্য ব্যবস্থাপনার পার্থক্য কী?
১১. কৌশলগত ব্যবস্থাপনার সীমাবদ্ধতা কী কী?
১২. কৌশলগত ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়াটি ব্যাখ্যা করুন।
১৩. কৌশলগত ব্যবস্থাপনা জ্ঞানীয় পক্ষপাতের দ্বারা প্রভাবিত হয়। কীভাবে? ব্যাখ্যা করুন।
১৪. কৌশলগত ব্যবস্থাপনার বিষয়গুলো বিমূর্ত, বিলম্বিত ও অপরিচিত হয়ে থাকে। কেন? বোঝিয়ে বলুন।