


# শিল্প এবং প্রতিযোগী বিশ্লেষণ

## Industry and Competitive Analysis

8

শিল্প হলো এমন কতকগুলো প্রতিষ্ঠানের সমষ্টি যারা একই ধরনের পণ্য বা সেবা উৎপাদন করে। কোনো একটি শিল্পের ওপর প্রত্যক্ষ প্রভাব রাখে এমন নিকটতম পরিবেশগত উপাদানের সমষ্টিকে শিল্প পরিবেশ বলে। কোনো প্রতিষ্ঠানের জন্য কার্যকর কৌশল প্রণয়ন ও বাস্তবায়ন করতে হলে বহিষ্ণ পরিবেশের বিশ্লেষণ অতীব গুরুত্বপূর্ণ। পরিবেশ সম্পর্কে উত্তম ধারণা পেতে হলে কৌশলবিদগণকে অবশ্যই শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ করতে হবে। সমসাময়িক কালে শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ কৌশলগত ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ায় কেন্দ্রীয়বিন্দু হিসেবে বিবেচিত হচ্ছে। এ প্রেক্ষাপটে এ ইউনিটে শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ নিয়ে বিস্তৃত আলোচনা করা হবে।

 ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ
<b>এ ইউনিটের পাঠসমূহ</b>	
পাঠ-৪.১ : শিল্প এবং প্রতিযোগী বিশ্লেষণ প্রক্রিয়া	
পাঠ-৪.২ : প্রতিযোগিতার শক্তিসমূহ বিশ্লেষণ	
পাঠ-৪.৩ : কৌশলগত দল বিশ্লেষণ	
পাঠ-৪.৪ : প্রতিযোগিতামূলক সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ চিহ্নিতকরণ, প্রতিযোগিতামূলক গুণচরগিরি, ও শিল্পের আকর্ষণীয়তা নির্ধারণ ও প্রতিষ্ঠানের সুযোগ ও হুমকিগুলো চিহ্নিতকরণ	

## পাঠ-৪.১

## শিল্প এবং প্রতিযোগী বিশ্লেষণ প্রক্রিয়া

## Industry and Competitive Analysis Process



## উদ্দেশ্য

## এ পাঠ শেষে আপনি

- শিল্প কী তা বলতে পারবেন।
- শিল্প পরিবেশকীতা বলতে পারবেন।
- শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ করার দরকার কেন তা ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ প্রক্রিয়ার পর্যায় ও পদ্ধতি বর্ণনা করতে পারবেন।
- শিল্পের জীবন চক্র ও কাঠামোর প্রকৃতি ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

কৌশলগত ব্যবস্থাপনায় শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ করার দরকার। এ জন্য এই পাঠে শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ প্রক্রিয়ার পর্যায় ও পদ্ধতি নিয়ে আলোচনা করা হবে। তাছাড়া, শিল্পের জীবন চক্র ও কাঠামোর প্রকৃতি বর্ণনা করা হবে। এ সকল জ্ঞানের মাধ্যমে কৌশলবিদগণ প্রতিষ্ঠানের শিল্পের স্বরূপ এবং উপযুক্ত কৌশল নির্বাচন করতে পারেন। যা হোক, আমরা প্রথমে শিল্প কী তা নিয়ে আলোচনা শুরু করব।

## শিল্প কী

## What is industry

শিল্প হলো এমন কতকগুলো প্রতিষ্ঠানের সমষ্টি যারা একই ধরনের পণ্য বা সেবা উৎপাদন করে। একই ধরনের পণ্য বা সেবা বলতে ঐ সকল পণ্য বা সেবাকে বোঝায় যারা একে অন্যের নিকটতম বিকল্প হতে পারে বা একই ভোক্তার চাহিদা পূরণ করতে পারে। যেমন কাপড় কাঁচা সাবান ও ডিটারজেন্ট পাউডার একই ভোক্তা - চাহিদা পূরণ করে। সেটি হলো কাপড় পরিষ্কার করা। তাই, এ দুটো পণ্যই একই শিল্পের অন্তর্গত। থম্পসন ও স্ট্রিকল্যান্ড(২০০৩) বলেন, একটি শিল্প হলো কতকগুলো প্রতিষ্ঠানের সমষ্টি যাদের পণ্যে অনেক বেশি একই গুণ আছে, যে কারণে তারা একই ক্রেতাদের জন্য প্রতিযোগিতা করে (An industry is a group of firms whose products have so many of the same attributes that they compete for the same buyers- Thompson and Strickland)। আবার বায়ার, রু ও জাহরা (১৯৯৬) শিল্প বলতে বলেন, একটি শিল্প হলো কতকগুলো কোম্পানির সমষ্টি যারা এমন পণ্য, দ্রব্য বা সেবা প্রস্তুত করে যা একই রকম ভোক্তা - চাহিদা পূরণ করে [An industry is a group of companies that offer products, goods or services that satisfy similar customer needs]

এ সব সংজ্ঞার আলোকে বলা যায়, বাজারে ক্রেতাদের একই রকম চাহিদা পূরণ করে এমন ধরনের পণ্য বা সেবা উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের সমষ্টিকে শিল্প বলে।

## শিল্প পরিবেশ কী

## What is industry environment

কোনো একটি শিল্পের ওপর প্রত্যক্ষ প্রভাব রাখে এমন নিকটতম পরিবেশগত উপাদানের সমষ্টিকে শিল্প পরিবেশ বলে। এটি ব্যবসায়ের কর্মকাণ্ডকে শুধু প্রভাবিতই করে না, ব্যবসায়ের টিকে থাকা না, থাকাকে নির্ধারণ করে। কারণ ব্যবসায়ের প্রতিযোগী উপাদানগুলো নিয়েই প্রকৃতপক্ষে এ শিল্প পরিবেশ গঠিত। এ জন্য শিল্প পরিবেশকে যৌগভাবে শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বলা হয়। শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশের কোন উপাদানের পরিবর্তন হলে তার প্রভাব ব্যবসায়ের কর্মকাণ্ডের ওপর পড়ে। এই পরিবেশের উপাদানগুলো হলো ক্রেতাসাধারণ, প্রতিযোগীগণ, সরবরাহকারীগণ, নতুন প্রবেশকারী শিল্প ও বিকল্প পণ্যসমূহ।

## শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ করার দরকার কেন

### Why industry and competitive environment analysis is necessary

কোনো প্রতিষ্ঠানের জন্য কার্যকর কৌশল প্রণয়ন ও বাস্তবায়ন করতে হলে বহিঃ পরিবেশের বিশ্লেষণ অতীব গুরুত্বপূর্ণ। পরিবেশ সম্পর্কে উত্তম ধারণা পেতে হলে কৌশলবিদগণকে অবশ্যই শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ করতে হবে। সমসাময়িক কালে শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ কৌশলগত ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ায় কেন্দ্রীয়বিন্দু হিসেবে বিবেচিত হচ্ছে। শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ যে প্রশ্নগুলোর উত্তর দেয়, সেগুলো হলো: প্রতিষ্ঠানের বর্তমান ও ভবিষ্যতের সম্ভাব্য প্রতিযোগী কারা? প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য, ইচ্ছা ও সক্ষমতা কী? তাদের কৌশলগত ইচ্ছা কী? তাদের কৌশলগুলো কী কী? তারা কীভাবে ও কোথায় প্রতিযোগিতা করবে? এসব প্রশ্নের উত্তর জানা ছাড়া কৌশল প্রণয়ন করা যায় না। শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ করার মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠানের কৌশলবিদগণ যে সব সুবিধা পেতে পারে, সেগুলো নিচে বর্ণনা করা হলো:

১। প্রতিষ্ঠানের শিল্প ও বাজার আওতা নির্দিষ্ট করার মাধ্যমে এর প্রতিযোগিতার ক্ষেত্র চিহ্নিত ও নির্বাচন করা যায়: শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ করার মাধ্যমে একই ধরনের ভোক্তা চাহিদা পূরণকারী প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠান চিহ্নিত করা যায়। একই ভাবে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যস্থিত বাজার ও তার পরিমাণ সম্পর্কে ধারণা লাভ করা যায়।

২। প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের বাজার কৌশলের মোকাবেলা করার কৌশল আবিষ্কারের সময় হ্রাস করা যায়: শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ করার মাধ্যমে প্রতিযোগীদের পণ্যের মানোন্নয়নের পর্যায় সম্পর্কে জানা যায় এবং তার ভিত্তিতে নিজের গবেষণা ও উন্নয়ন কর্মকাণ্ড ত্বরান্বিত করে নতুন পণ্যের আবিষ্কার ও উদ্ভাবন করার সময় কমিয়ে আনা যায়। ফলে, দ্রুত বাজার দখল করার কৌশল গ্রহণ করা যায়।

৩। বাজারে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা লাভ করা যায়: শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ করার মাধ্যমে প্রতিযোগীদের লক্ষ্য, সক্ষমতা ও সম্পদ সম্পর্কে তথ্য ও তুলনামূলক চিত্র পাওয়া যায়। ফলে, প্রতিযোগীদের চেয়ে নিজ প্রতিষ্ঠানের কোথায় কোথায় সুবিধা আছে তা চিহ্নিত করা যায় এবং সে অনুসারে ব্যবস্থা নিয়ে বাজারে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা লাভ করা যায়।

৪। প্রতিযোগীদের কাছ থেকে শিক্ষা লাভ করা যায়: শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ করলে প্রতিষ্ঠানের কৌশলবিদগণ প্রতিযোগীদের বিভিন্ন ধারণা, কৌশল, ও কার্যক্রম সম্পর্কে জানতে পারে এবং সে থেকে শিক্ষা নিয়ে নতুন কৌশল উদ্ভাবন ও বাস্তবায়ন করতে পারে।

৫। ব্যবসায়ের জন্য সুযোগ চিহ্নিত করা যায়: শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ করার মাধ্যমে এমন বাজার খুঁজে পাওয়া যায় যেখানে কোন প্রতিষ্ঠানই পণ্য নিয়ে হাজির হয়নি। তাই, এই পরিবেশ বিশ্লেষণ যেমন নতুন বাজারের সন্ধান দেয়, তেমনই বিশেষ “ক্ষুদ্র বাজার খণ্ড” পণ্য বাজারজাতকরণের জন্য চিহ্নিত করা যায়।

৬। বেঞ্চমার্ক প্রতিষ্ঠান চিহ্নিত করা যায়: সমশক্তিসম্পন্ন প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানগুলোর মধ্যে যে প্রতিষ্ঠান সবচেয়ে ভালো পারদর্শিতা প্রদর্শন করে, সে প্রতিষ্ঠানকে বেঞ্চমার্ক প্রতিষ্ঠান বলে এবং এই প্রতিষ্ঠানের পারদর্শিতাকে মানদণ্ড ধরে অন্য প্রতিষ্ঠানগুলো তাদের পারদর্শিতাকে মূল্যায়ন করে। শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ করার মাধ্যমে এমন বেঞ্চমার্ক প্রতিষ্ঠান খুঁজে পাওয়া যায় ও নিজেদের পারদর্শিতার মানোন্নয়ন করার জন্য প্রয়োজনীয় দক্ষতা ও যোগ্যতা অর্জন করে সাফল্য লাভ করা যায়।

৭। প্রতিযোগীদের আকস্মিক পদক্ষেপ সীমিত করা যায়: শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ করার মাধ্যমে প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের শক্তি ও দুর্বলতা সম্পর্কে জানা যায়। ফলে, তাদের প্রতিযোগিতামূলক পদক্ষেপ সম্পর্কে পূর্বাঙ্কে অনুমান করা যায় এবং সে অনুযায়ী প্রতিরোধমূলক কৌশল নিয়ে প্রতিযোগীর ভবিষ্যৎ পদক্ষেপের প্রভাব সীমিত করা যায়।

৮। সাংগঠনিক উন্নয়ন উদ্বুদ্ধ করে: শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ বহিঃ পরিবেশের নানা পক্ষ, দল ও কার্য বিভাগের ব্যবস্থাপকগণের মধ্যে মতপথ নিয়ে আলোচনা হয়। এ ধরনের মতবিনিময় ও আলাপআলোচনার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের

কৌশলবিদ ও ব্যবস্থাপকদের সাধারণ মিশনের প্রতি অঙ্গীকার বাড়ে, ব্যবস্থাপকীয় সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ার মান বাড়ে এবং প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন বিভাগগুলোর মধ্যে সংহতি বাড়ে।

৯। শিল্পে সাফল্য লাভের মূখ্য উপাদানগুলো চিত্রিত করে: শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ শিল্পের যে সকল উপাদান প্রতিষ্ঠানের সফলতা আনে সেগুলো চিহ্নিত করে। ফলে, প্রতিষ্ঠানের কৌশলবিদগণ সেগুলো অনুকূলভাবে ব্যবহার করে তাদের কৌশল ঠিক করতে পারে এবং সাফল্য লাভ করতে পারে।

১০। কৌশল উন্নয়ন ও বাস্তবায়নে সাহায্য করে: শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ শিল্পের অন্তর্নিহিত বিষয়াদি, প্রতিযোগিতার চিত্র, প্রতিষ্ঠানের শক্তি ও দুর্বলতা সম্পর্কে অমূল্য তথ্যাদি প্রদান করে। সে কারণে প্রতিষ্ঠানের কৌশলবিদগণ উপযুক্ত কৌশল নির্বাচন ও তার সফল বাস্তবায়ন করতে পারে।

### শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ প্রক্রিয়ার পর্যায় ও পদ্ধতি

আমরা জানি বহিষ্ণ পরিবেশ বিশ্লেষণের মাধ্যমে শিল্পের সুযোগ ও হুমকিগুলো চিহ্নিত করা যায়। শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বহিষ্ণ পরিবেশের একটি অংশ। এটি প্রতিষ্ঠানের নিকটতম পরিবেশ। শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ করার প্রক্রিয়া নিয়ে থম্পসন ও স্ট্রিকল্যান্ড (২০০৩), মিলার ও ডেস (১৯৯৬) এবং বায়ার, রু ও জাহরা (১৯৯৬) আলোচনা করেছেন। তাদের আলোচনা থেকে আমরা নিম্নবর্ণিত পর্যায় ও পদ্ধতিগুলো নিয়ে শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ ব্যাখ্যা করব।

#### শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ করার পর্যায় ও পদ্ধতিসমূহ

পর্যায়-১:	শিল্পের ও প্রতিষ্ঠানের বাজারের আওতা সংজ্ঞায়ন ও নির্বাচন করা।
পর্যায়-২:	শিল্পের জীবন চক্র ও কাঠামো অনুধাবন করা।
পর্যায়-৩:	প্রতিযোগিতার শক্তিসমূহ বিশ্লেষণ : পর্টারের পাঁচ শক্তির মডেল।
পর্যায়-৪:	কৌশলগত দল বিশ্লেষণ
পর্যায়-৫:	প্রতিযোগিতামূলক সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ চিহ্নিতকরণ
পর্যায়-৬:	প্রতিযোগিতামূলক বুদ্ধিবৃত্তি সম্পাদন ও প্রতিদ্বন্দ্বীদের পরবর্তী কৌশলগত পদক্ষেপ সম্পর্কে পূর্বানুমানকরণ
পর্যায়-৭:	শিল্পের আকর্ষণীয়তা নির্ধারণ
পর্যায়-৮:	সুযোগ ও হুমকিগুলো চিহ্নিতকরণ

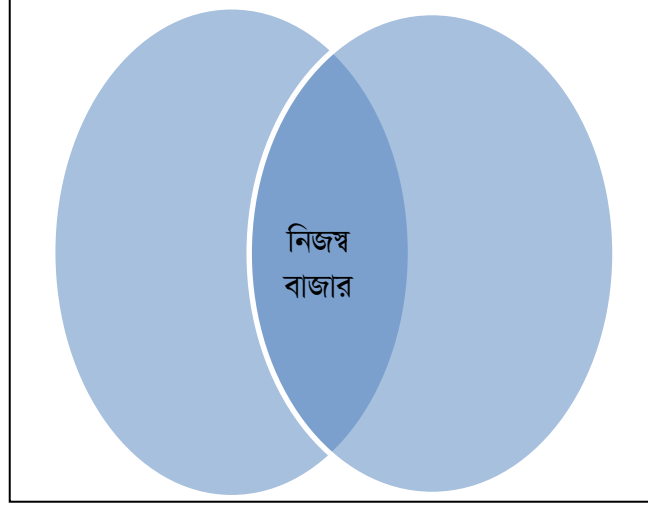
পর্যায়-১: শিল্পের ও প্রতিষ্ঠানের বাজারের আওতা সংজ্ঞায়ন ও নির্বাচন করা।

শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ করা শুরু হয় শিল্পের সংজ্ঞা ও তার আওতা নির্ধারণ করা এবং প্রতিষ্ঠানের বাজারের সংজ্ঞা ও তার আওতা নির্দিষ্ট করার মাধ্যমে। শিল্প হলো একই রকম পণ্য বা সেবা উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানের সমষ্টি যারা সমজাতীয় ক্রেতাদের চাহিদা পূরণ করে। এজন্য শিল্পের আওতা সংজ্ঞায়িত করা ও আওতা নির্ধারণ করতে হলে ক্রেতাদের চাহিদা ও প্রত্যাশার ওপর আলোকপাত করা দরকার। এজন্য তিনটি উপাদান বিবেচনা করা দরকার। সেগুলো হলো:

- ক্রেতাদের যে খণ্ড বা খণ্ডসমূহকে প্রতিষ্ঠান সন্তুষ্ট করতে চায়।
- ক্রেতাদের চাহিদা ও তাদের পণ্যক্রয়ের ধরন।
- ক্রেতাদের চাহিদা ও প্রত্যাশাকে পূরণ করার জন্য যে প্রযুক্তি ব্যবহার করা হবে।

অনেক সময় শিল্পের আওতা এত বড় হয় যে, তার কোন বাস্তব মূল্য থাকে না। সে কারণে ব্যবস্থাপকগণ কোম্পানির নিজস্ব বাজারকে সংজ্ঞায়িত ও নির্দিষ্ট করে। এজন্য ব্যবস্থাপকদের অতিরিক্ত দুটি বিষয় বিবেচনা করতে হয়। তা হলো (১) ক্রেতাদের সন্তুষ্ট করতে পারে এমন পণ্য বা সেবা উৎপাদনে কোম্পানির উৎপাদন সক্ষমতা আছে কিনা; ও (২) নির্বাচিত বাজারে সফল বাজার কার্যক্রম চালানোর জন্য কোম্পানির প্রয়োজনীয় সম্পদ আছে কিনা। নিজস্ব বাজার বলতে কোম্পানির

প্রতিযোগিতার ক্ষেত্রে বোঝায় সেখানে প্রতিযোগীদের সাথে কোম্পানি প্রতিযোগিতা করবে। কোম্পানির নিজস্ব বাজার বুঝতে নিচের ছকটি দেখুন।



শিল্পের আওতা

শিল্পের আওতা ও কোম্পানির বাজার নির্দিষ্টকরণের পর কৌশলবিদগণকে প্রতিযোগিতার প্রকৃতি পরীক্ষা করার দরকার হয়। এটি করার জন্য শিল্পের জীবন চক্র ও কাঠামো সম্পর্কে জানা থাকা দরকার। আমরা এখন শিল্পের জীবন চক্র সম্পর্কে বলব।

**পর্যায়-২: শিল্পের জীবন চক্র ও কাঠামো অনুধাবন করা।**

পৃথিবীতে প্রযুক্তিগত, সামাজিক ও অর্থনৈতিক পরিবর্তনের ফলে শিল্পের আবির্ভাব হয়েছে। সময়ের পরিবর্তনের সাথে সাথে শিল্পেরও পরিবর্তন হয়েছে। এই পরিবর্তনই প্রকাশ করে যে, সামাজিক অবস্থার পরিবর্তন হয়েছে, তেমনই কোম্পানির উদ্ভাবন ও কৌশলগত অবস্থানেরও পরিবর্তন হয়েছে। এ কারণে ব্যবস্থাপকদেরও শিল্পের এ কালান্তিক পরিবর্তন সম্পর্কে জানতে হবে। কেননা, এ পরিবর্তন প্রতিযোগিতার ভিত্তি ও তীব্রতাকে প্রভাবিত করে। এ সব অবস্থা জানার জন্য শিল্পের জীবন চক্র একটি উত্তম হাতিয়ার। আমরা এখন শিল্পের জীবন চক্র নিয়ে আলোচনা করব।



শিল্পের জীবন চক্র

**শিল্পের জীবন চক্র সম্পর্কে আলোচনা**

**১। সূচনা পর্ব:** এ পর্বে শিল্পটি অস্পষ্ট থাকে এবং শিল্পের আওতা সম্পর্কেও তেমন ধারণা থাকে না। এ পর্বে কোম্পানির মানসম্মত ও প্রমিত পণ্য উৎপাদন করতে পারে না, সম্ভাব্য ক্রেতাদের ক্রয় স্বভাব সম্পর্কে ভালো ভাবে জানা থাকে না এবং বন্টন প্রণালিও সুপ্রতিষ্ঠিত থাকে না। শিল্পের প্রতিষ্ঠান সংখ্যা নিয়েও ব্যাপক অনিশ্চয়তা থাকে। প্রতিযোগীদের তথ্য-উপাত্ত অপ্রতুল থাকে। ফলে, কৌশলবিদগণ অপ্রস্তুত থাকে।

**২। প্রবৃদ্ধি পর্ব:** সূচনা পর্ব সফল ভাবে অতিক্রম করে শিল্প প্রবৃদ্ধি পর্বে আসে। এ পর্বে শিল্পটি তার নামের স্বীকৃতি পায়, বাজার অংশ দখল করে, মুনাফা অর্জন করে এবং প্রযুক্তি সুপ্রতিষ্ঠিত হয়। কোম্পানিগুলো পণ্য প্রমিতকরণ করে, সুনাম গড়ে তোলে, কাজে দক্ষ হয় ও উৎপাদনে মিতব্যয়িতা অর্জন করে। কৌশলবিদগণ এ পর্বে নানা ধরনের কৌশল প্রণয়নে ব্যস্ত থাকে।

**৩। শেকআউট পর্ব:**এ পর্বে শিল্পের প্রবৃদ্ধির হার কমতে থাকে, বিরাট সংখ্যক প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠান ও ব্রান্ড প্রবেশ করে এবং প্রতিযোগিতার প্রকৃতিতে বৈপ্লবিক পরিবর্তন ঘটে। অতিসম্প্রতি মুভি থিয়েটার, কম্পিউটার ডিস্ক উৎপাদক, ব্যাংক, ব্যক্তিগত কম্পিউটার, ভিডিওগেইম ইত্যাদি শিল্প এই পর্ব ভোগ করেছে। এ পর্বে অনেক কোম্পানি হারিয়ে যায়। কৌশলবিদগণ তাদের কৌশল পরিশোধন করে, সক্ষমতা পুনঃবিন্যাস করে এবং টিকে থাকা প্রতিষ্ঠানগুলোর মধ্যে একত্রীকরণ, যৌথ প্রচেষ্টা গ্রহণ ইত্যাদি কৌশল গ্রহণ করার চেষ্টা করে।

**৪। পূর্ণতা পর্ব:**পূর্ণতা পর্বে প্রযুক্তি সর্বোচ্চ মাত্রায় পৌঁছায়, প্রযুক্তি সবার কাছে সহজলভ্য হয়, বাজারে প্রতিযোগিতা বাড়ে, প্রযুক্তি ও পণ্য প্রমিতকরণ হয়। এমতাবস্থায়, পণ্য সংস্করণ, আক্রমণাত্মক বাজারজাতকরণ, ব্যয় সংকোচন, পণ্য পার্থক্যকরণ, বাজার বিভক্তিকরণ, আলোকপাতকরণ ইত্যাদি কৌশল গ্রহণ করা হয়। আবার উৎপাদন ক্ষমতা বৃদ্ধি ও নতুন প্রযুক্তি আহরণে বিনিয়োগ বর্ধন, প্রযুক্তি উদ্ভাবনে বিনিয়োগ, প্রতিযোগীর সঙ্গে প্রতিষ্ঠানের যুক্তকরণ ইত্যাদি কৌশল ব্যবহার করে এ পর্বকে উল্টানো যায়। ফলে প্রতিষ্ঠান আবার প্রবৃদ্ধি পায়।

**৫। পড়তি পর্ব:**এক সময় শিল্প পড়তে শুরু করে। প্রযুক্তি ও পণ্য বাজার গ্রহণযোগ্যতা হারায়। এ সময় কোম্পানির রূপকল্প ও মিশন সংশোধন করা লাগে এবং কৌশলবিদগণকে বাজার থেকে চলে যাওয়ার কৌশল নিতে হয়। অনেক সময় বাজারে টিকে থাকার জন্য পুনর্জীবিতকরণ কৌশল গ্রহণ করা হয়। তবে সেটি সাময়িক সময়ের জন্য হয়।

এবার শিল্পের কাঠামো সম্পর্কে জানা যাক।

### শিল্পের কাঠামো(Industry structure)

শিল্পের জীবন চক্র ও তার প্রকৃতি জানার পর কৌশলবিদগণকে শিল্পের কাঠামো অর্থাৎ শিল্পে প্রতিযোগিতার শক্তিসমূহ ও তাদের প্রকৃতি সম্পর্কে জানতে হবে। শিল্পের কাঠামো সম্পর্কে জানতে হলে মাইকেল পটার্স কর্তৃক প্রদত্ত পাঁচ শক্তির প্রতিযোগিতার মডেল জানা দরকার। এটি পাঠ-২ তে আলোচনা করা হয়েছে।

শিল্পের কাঠামো বলতে শিল্পের প্রতিযোগিতামূলক রূপচিত্র বা প্রোফাইল বোঝায়। শিল্পের কাঠামো অনুধাবন করা কৌশল প্রণয়নের জন্য যেমন গুরুত্বপূর্ণ, তেমনিই কোম্পানির সাফল্য ও ব্যর্থতারও নিয়ামক শক্তি। চারটি প্রধান উপাদান নিয়ে এই কাঠামো আলোচনা করা হবে। সেগুলো হলো: শিল্পে প্রবেশ ও বর্হিগমন বাঁধা, পণ্য পার্থক্যকরণের স্তর, কেন্দ্রীকরণ স্তর ও উৎপাদনে মিতব্যয়িতা সুযোগ।

**শিল্পে প্রবেশ ও বর্হিগমন বাঁধা :** দুটোই বিশেষভাবে বিবেচনা করতে হয়। শিল্পে যদি অবাধ প্রবেশ সুযোগ থাকে তাহলে সব সময়েই প্রতিযোগিতার ভীতিতে থাকতে হয়। আর শিল্পে যদি অবাধ প্রবেশ সুযোগ কম থাকে তাহলে প্রতিযোগিতা কম হয় ও নিশ্চিত মনে ব্যবসায় করা যায়। আবার শিল্প থেকে বের হওয়ার পথ না থাকলে প্রতিযোগিতা তীব্র থেকে তীব্রতর হয়। আর শিল্প থেকে বের হওয়ার পথ থাকলে প্রতিযোগিতার মাত্রা কম থাকে।

শিল্পে প্রবেশের ক্ষেত্রে দৃশ্যমান বাঁধা ও অদৃশ্যমান বাঁধা আছে। দৃশ্যমান বাঁধাগুলো হলো অধিক মূলধনের প্রয়োজনীয়তা, প্রযুক্তির সহজলভ্যতা, বণ্টন প্রণালিতে সহজ প্রবেশযোগ্যতা ইত্যাদি; আর অদৃশ্যমান বাঁধাগুলো হলো বিদ্যমান কোম্পানিদের সুনাম, ক্রেতাদের পণ্য পরিবর্তন ব্যয়, ব্রান্ডের প্রতি ক্রেতাদের আনুগত্য ইত্যাদি। শিল্প থেকে বর্হিগমন বাঁধা বলতে ঐ সব প্রতিবন্ধকতাকে বোঝায়, যার কারণে বিনিয়োগ তুলে আনা যায় না। দৃশ্যমান বর্হিগমন বাঁধাগুলো হলো কোম্পানির ভৌত কাঠামো, ক্রেতা না পাওয়া ইত্যাদি। আর অদৃশ্যমান বর্হিগমন বাঁধাগুলো হলো কোম্পানির অন্য প্রতিষ্ঠানের ওপর বিরূপ প্রভাব, স্থানীয় সম্প্রদায়ের ওপর বিরূপ প্রভাব ইত্যাদি।

**পণ্য পার্থক্যকরণের স্তর ও বেশি হলে শিল্পে প্রতিযোগিতার সুযোগ থাকে।** প্রযুক্তি ও বাজারজাতকরণে সাফল্য এই পণ্য পার্থক্যকরণ তরান্বিত করে। **শিল্পে কেন্দ্রীকরণ স্তর** জানার দরকার এজন্য যে, সবচেয়ে বেশি নিয়ন্ত্রণকারী কোম্পানিগুলো চিহ্নিত করতে পারলে শিল্পে প্রবেশ করা যাবে কিনা সে সিদ্ধান্ত নেয়া যায়। ৩/৪টি কোম্পানির নিয়ন্ত্রণ থাকলে অলিগোপলি

মার্কেট কায়েম হয়, ফলে ঐ শিল্পে প্রবেশ কঠিন হয়ে পড়ে। **উৎপাদনে মিতব্যয়িতা** অর্জনের সুযোগ বিশেষ ভাবে বিবেচনা করতে হয়। কেননা, বিদ্যমান কোম্পানিগুলো উৎপাদনে সর্বোচ্চ মিতব্যয়িতা অর্জন করে থাকলে অন্যদের পক্ষে তাদের সাথে প্রতিযোগিতা করা অসম্ভব হয়। মোটকথা শিল্পের কাঠামো বুঝে কৌশলবিদগণকে কোম্পানির কৌশল নির্ধারণ করতে হয়।



#### সারসংক্ষেপ:

এ পাঠে শিল্প এবং প্রতিযোগী বিশ্লেষণ প্রক্রিয়ার কিছু অংশ নিয়ে আলোচনা করা হয়েছে। শিল্প হলো এমন কতকগুলো প্রতিষ্ঠানের সমষ্টি যারা একই ধরনের পণ্য বা সেবা উৎপাদন করে। কোনো একটি শিল্পের ওপর প্রত্যক্ষ প্রভাব রাখে এমন নিকটতম পরিবেশগত উপাদানের সমষ্টিকে শিল্প পরিবেশ বলে। শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ করার কারণ হলো প্রতিষ্ঠানের শিল্প ও বাজার আওতা নির্দিষ্ট করার মাধ্যমে এর প্রতিযোগিতার ক্ষেত্র চিহ্নিত ও নির্বাচন করা যায়, প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের বাজার কৌশলের মোকাবেলা করার কৌশল আবিষ্কারের সময় হ্রাস করা যায়, বাজারে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা লাভ করা যায়, প্রতিযোগীদের কাছ থেকে শিক্ষা লাভ করা যায়, ব্যবসায়ের জন্য সুযোগ চিহ্নিত করা যায়, বেধগম্য প্রতিষ্ঠান চিহ্নিত করা যায়, প্রতিযোগীদের আকস্মিক পদক্ষেপ সীমিত করা যায়, সাংগঠনিক উন্নয়ন উদ্বুদ্ধ করে, শিল্পে সাফল্য লাভের মূখ্য উপাদানগুলো চিত্রিত করে এবং কৌশল উন্নয়ন ও বাস্তবায়নে সাহায্য করে। শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ করার আটটি পর্যায় আছে। সেগুলো হলো (১) শিল্পের ও প্রতিষ্ঠানের বাজারের আওতা সংজ্ঞায়ন ও নির্বাচন করা; (২) শিল্পের জীবন চক্র ও কাঠামো অনুধাবন করা; (৩) প্রতিযোগিতার শক্তিসমূহ বিশ্লেষণ:পোর্টারের পাঁচ শক্তির মডেল; (৪) কৌশলগত দল বিশ্লেষণ; (৫) প্রতিযোগিতামূলক সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ চিহ্নিতকরণ (৬) প্রতিযোগিতামূলক বুদ্ধিবৃত্তি সম্পাদন ও প্রতিদ্বন্দীদের পরবর্তী কৌশলগত পদক্ষেপ সম্পর্কে পূর্বানুমানকরণ; (৭) শিল্পের আকর্ষণীয়তা নির্ধারণ; এবং (৮) সুযোগ ও হুমকিগুলো চিহ্নিতকরণ। শিল্পের জীবন চক্র সম্পর্কে আলোচনা কর হয়েছে। এ জীবন চক্রে পাঁচটি পর্ব আছে। সেগুলো হলো সূচনা পর্ব, প্রবৃদ্ধি পর্ব, শেকআউট পর্ব, পূর্ণতা পর্ব ও পড়তি পর্ব। সবার শেষে আলোচিত বিষয় হলো শিল্পের কাঠামো। শিল্পের কাঠামো বলতে শিল্পের প্রতিযোগিতামূলক রূপচিত্র বা প্রোফাইল বোঝায়।

## পাঠ-৪.২

## প্রতিযোগিতার শক্তিসমূহ বিশ্লেষণ

## Analysis of Competitive Forces

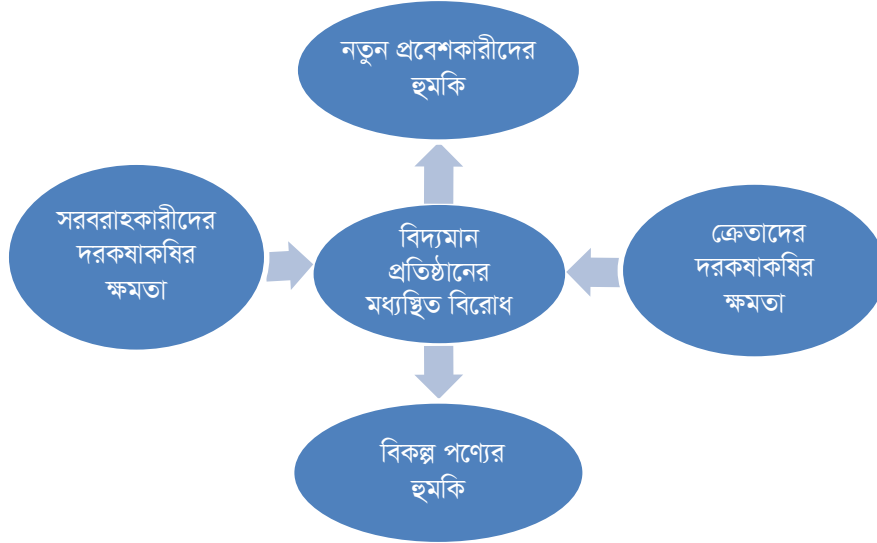


## উদ্দেশ্য

## এ পাঠ শেষে আপনি

- মাইকেল পোর্টারের পাঁচ শক্তির মডেলটি উপাদানসহ দেখাতে পারবেন।
- কোন কোন অবস্থায় বিকল্প পণ্য বেশি হুমকি সৃষ্টি করে তা বলতে পারবেন।
- কোন কোন অবস্থায় ক্রেতাদের দরকষাকষির ক্ষমতা থাকে তা বর্ণনা করতে পারবেন।
- নতুন প্রবেশকারীদের পথের প্রতিবন্ধকতাসমূহ ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- কোন কোন অবস্থায় বিদ্যমান শিল্পসমূহের মধ্যে প্রতিযোগিতা তীব্র হয় তা বলতে পারবেন।
- কোন কোন অবস্থায় সরবরাহকারীদের দরকষাকষির ক্ষমতা থাকে তা বর্ণনা করতে পারবেন।
- প্রতিযোগিতামূলক বিশ্লেষণের সাধারণ বিচ্যুতিসমূহ আলোচনা করতে পারবেন।

শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ প্রক্রিয়ার পর্যায় ও পদ্ধতির ৩নং পর্যায় হলো প্রতিযোগিতার শক্তিসমূহ বিশ্লেষণ:পোর্টারের পাঁচ শক্তির মডেল। মাইকেল পোর্টার শিল্পে প্রতিযোগিতার পাঁচটি শক্তি চিহ্নিত করেছেন। এটি পোর্টারের পাঁচ শক্তির মডেল নামে পরিচিত। নিচে শক্তিসমূহ প্রদর্শন করে মডেলটি দেওয়া হলো এবং তারপর পর্যায়ক্রমে শক্তিগুলো আলোচনা করা হলো। আগের পাঁচ শক্তির মডেলটি দেখুন।



পোর্টারের পাঁচ শক্তির মডেল

- নতুন প্রবেশকারীদের থেকে হুমকি (Threats from new entrants)

শিল্পে ব্যবসায়রত প্রতিষ্ঠানের প্রতি হুমকিস্বরূপ নতুন প্রবেশকারী প্রতিষ্ঠান হলো (১) সে সব প্রতিষ্ঠান যারা পুরাতন প্রতিষ্ঠানদের বাজার কেড়ে নিতে পারে বা বাজারে ধ্বংস নামাতে পারে এমন শক্তি ও সম্ভাবনা নিয়ে নতুন বাজারে প্রবেশ করেছে; (২) নতুন উৎপাদন ক্ষমতা সংযোজিত পুরাতন প্রতিষ্ঠান; ও (৩) বিপুল পরিমাণ সম্পদ সংযোজিত পুরাতন প্রতিষ্ঠান। বাংলাদেশে মোবাইল ফোন কোম্পানিগুলো বাংলাদেশ টেলিগ্রাফ ও টেলিফোন শিল্পের প্রতি হুমকিস্বরূপ নতুন



প্রবেশকারী প্রতিষ্ঠান ছিল। কেননা, তারা এর বাজার দখল করার ক্ষমতা রাখতো। তারা এ শিল্পে প্রতিযোগিতা তীব্র থেকে তীব্রতর করেছে এবং শেষ পর্যন্ত বাংলাদেশ টেলিগ্রাফ ও টেলিফোন বোর্ডের বাজার দখল করে নিয়েছে। যে কোনো শিল্পে ব্যবসায়রত বিদ্যমান প্রতিষ্ঠানসমূহ নতুন প্রবেশকারীদের জন্য নানা রকম প্রতিবন্ধকতা সৃষ্টি করে। এগুলো “প্রবেশ বাঁধা” হিসেবে পরিচিত। সম্ভাব্য প্রবেশ বাঁধাগুলো হলো:

১। **উৎপাদনে মিতব্যয়িতা:** বিদ্যমান প্রতিষ্ঠানগুলোতে শ্রম ও ব্যবস্থাপনিকীয় দক্ষতার কারণে নিম্ন উৎপাদন ব্যয় হয়। এই উৎপাদনে মিতব্যয়িতা নতুন প্রতিষ্ঠানের জন্য অর্জন করা সম্ভব নয়। সে কারণে তারা শিল্পে প্রবেশ করতে পারে না বা চায় না।

২। **ব্যয় ছাড়া অন্যান্য অসুবিধা:** শিল্পে প্রতিষ্ঠিত কোম্পানিগুলোর পণ্যের স্বত্ব থাকে, কাঁচামালের সরবরাহ লাইনে সহজ প্রবেশ থাকে, সুবিধাজনক স্থানে প্রতিষ্ঠানের অবস্থান থাকে ও সরকারি ভরতুকি থাকে। এ সকল সুবিধাভোগী প্রতিষ্ঠানের সাথে নতুন প্রতিষ্ঠানের প্রতিযোগিতা করা কঠিন হয়। তাই, তারা শিল্পে প্রবেশ করে না।

৩। **পণ্য পার্থক্যকরণ:** পণ্যের বহুগত ও উপলব্ধিগত বৈশিষ্ট্য পরিবর্তন এনে পণ্যকে ক্রেতাদের কাছে স্বতন্ত্র ও আকর্ষণীয় করাকে পণ্য পার্থক্যকরণ বলে। বিদ্যমান প্রতিষ্ঠানগুলো পণ্য পার্থক্যকরণ করলে তা নতুন প্রবেশকারী প্রতিষ্ঠানের জন্য বাঁধা হয়ে দাঁড়ায়। কেননা, নতুন প্রতিষ্ঠান এই পার্থক্যকরণ করতে পারে না।

৪। **বিশাল বিনিয়োগের প্রয়োজনীয়তা:** প্রতিষ্ঠান শুরু করতে হলে যদি বিশাল বিনিয়োগের দরকার হয়, তবে তা নতুন প্রতিষ্ঠানের শিল্পে প্রবেশের পথে একটি বাঁধা হয়ে দাঁড়ায়।

৫। **উচ্চ পরিবর্তন ব্যয়:** এক কোম্পানির পণ্য থেকে অন্য কোম্পানির পণ্যে পরিবর্তন করতে যদি ক্রেতাদের আর্থিক ও মানসিক ব্যয় বেশি হয়, তবে ক্রেতারা পুরাতন কোম্পানির পণ্য ছেড়ে নতুন কোম্পানির পণ্য কিনতে চায় না। এটি নতুন কোম্পানির প্রবেশের পথে বাঁধা হয়।

৬। **বন্টন প্রণালিতে প্রবেশে জটিলতা:** বিদ্যমান বন্টন প্রণালিতে নিজ পণ্যের প্রবেশের ক্ষেত্রে ব্যয় ও অন্যান্য বাঁধা নতুন কোম্পানির জন্য শিল্পে প্রবেশকে তীব্রভাবে ব্যাহত করতে পারে।

৭। **বিদ্যমান প্রতিষ্ঠানগুলোর তীব্র পাল্টা ব্যবস্থা:** শিল্পে ব্যবসায়রত বিদ্যমান প্রতিষ্ঠানগুলো জোটবদ্ধ হয়ে নতুন প্রতিষ্ঠানের প্রবেশের পথে তীব্র পাল্টা ব্যবস্থা নিলে নতুন প্রতিষ্ঠানের সেই শিল্পে প্রবেশ কঠিন হয়ে যায়।

৮। **প্রযুক্তিগত সক্ষমতার অভাব ও খাপ খাওয়ানোর অক্ষমতা:** শিল্পের বিদ্যমান প্রতিষ্ঠানের প্রযুক্তিগত সক্ষমতা বেশি ও পরিস্থিতির সঙ্গে খাপ খাওয়ানোর ক্ষমতাও বেশি থাকে। কিন্তু নতুন প্রতিষ্ঠানের জন্য প্রয়োজনীয় প্রযুক্তিগত সক্ষমতা যেমন থাকে না, তেমনই পরিস্থিতির সঙ্গে খাপ খাওয়ানোর ক্ষেত্রে তারা অক্ষম। তাদের এ প্রযুক্তিগত সক্ষমতার অভাব ও খাপ খাওয়ানোর অক্ষমতা শিল্পে প্রবেশের ক্ষেত্রে একটি শক্তিশালী বাঁধা।

৯। **শিক্ষা ও অভিজ্ঞতার অভাব:** নতুন প্রতিষ্ঠানের কোন বিশেষ একটি শিল্পে কাজ করার শিক্ষা ও অভিজ্ঞতার অভাব থাকে। সে কারণে তারা পুরাতন প্রতিষ্ঠানের সঙ্গে প্রতিযোগিতায় পেলে ওঠে না বলে শিল্পে প্রবেশ করে না।

১০। **ব্রান্ড অধিকার ও ক্রেতা আনুগত্য:** শিল্পের বিদ্যমান প্রতিষ্ঠানের পণ্য বা সেবার ব্রান্ড অধিকার ও ক্রেতা আনুগত্য নতুন প্রতিষ্ঠানের শিল্পে প্রবেশের পথে একটি অন্যতম বাঁধা।

১১। **নিয়ন্ত্রণমূলক পলিসি:** সরকার যদি কোনো শিল্পে প্রবেশের ক্ষেত্রে বাঁধা সৃষ্টি করে কোনো পলিসি গ্রহণ করে, সে ক্ষেত্রে নতুন কোম্পানিরা ঐ শিল্পে প্রবেশ করতে পারে না।

১২। **শুল্ক ও আন্তর্জাতিক বাণিজ্য সীমিতকরণ:** দেশে ও বিদেশে বাণিজ্য করার ক্ষেত্রে শুল্ক বাঁধা ও অশুল্ক বাঁধা যদি থাকে, সে ক্ষেত্রে নতুন প্রতিষ্ঠান শিল্পে প্রবেশে বাঁধাপ্রাপ্ত হয়। ফলে, তারা আর শিল্পে প্রবেশ করে না।

### ■ ক্রেতাদের দরকষাকষির ক্ষমতা (Bargaining power of buyers)

ক্রেতার পণ্য বা সেবা সরবরাহকারীদের ওপর দরকষাকষির মাধ্যমে ব্যাপক প্রভাব রাখতে পারে। ক্রেতার পণ্যের দাম কমাতে বাধ্য করতে পারে, একই দামে পণ্যের মান বৃদ্ধি করার দাবি করতে পারে ও পণ্য কেনার পরিমাণ কমিয়ে দিয়ে সরবরাহকারীদের ওপর চাপ সৃষ্টি করতে পারে। ক্রেতাদের এই দরকষাকষি ক্ষমতার মাধ্যমে শিল্পে প্রতিযোগিতার প্রকৃতি রদবদল হয়। একজন কৌশলবিদের জানা দরকার কোন কোন অবস্থায় ক্রেতাদের দরকষাকষির ক্ষমতা থাকে, কোন কোন অবস্থায় থাকে না। এ তথ্য জানা থাকলে কৌশল প্রণয়ন করা সহজ হয়। এখন আমরা কোন কোন অবস্থায় ক্রেতাদের দরকষাকষির ক্ষমতা থাকে তা নিয়ে আলোচনা করব।

### কোন কোন অবস্থায় ক্রেতাদের দরকষাকষির ক্ষমতা থাকে

১। **প্রমিত পণ্য:** শিল্পের ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের পণ্যগুলো যদি প্রমিত পণ্য হয় অথবা প্রতিযোগী পণ্যগুলোর মধ্যে তেমন কোনো বৈশিষ্ট্যগত পার্থক্য না থাকে, তা হলে পণ্য বা সেবা সরবরাহকারীদের সঙ্গে ক্রেতাদের দরকষাকষির ক্ষমতা বেশি থাকে।

২। **ক্রেতাদের পশ্চাত্তাগে অঙ্গীভূতকরণ শিল্প স্থাপনের বিশ্বাসযোগ্য হুমকি:** ক্রেতার পণ্য বা সেবা সরবরাহকারীর কাছ থেকে না নিয়ে নিজেরাই কারখানা বা সেবা প্রতিষ্ঠান স্থাপন করে সেখান থেকে সরবরাহ নিতে পারে। যেমন, যমুনা সেতু তৈরি করার সময় হুন্দাই হেভি ইন্ডাস্ট্রিজ নিজেরা 'হুন্দাই সিমেন্ট কারখানা' স্থাপন করে সিমেন্ট সরবরাহ নিজেদের কারখানা থেকে নিয়েছিল। ফলে, সরবরাহকারী শুধু তার বাজার হারাতে না, একটা প্রতিদ্বন্দ্বী প্রতিষ্ঠানও পাবে। এটি তাদের ব্যবসায়কে আরও ঝুঁকিতে ফেলবে। এমতাবস্থায়, সরবরাহকারীরা ক্রেতাদের কথা শুনতে বাধ্য হয়ে পড়ে।

৩। **পণ্য সরবরাহকারীর ব্যয় কাঠামো সম্পর্কে সঠিক তথ্য:** ক্রেতাদের কাছে পণ্য সরবরাহকারীর ব্যয় কাঠামো সম্পর্কে সঠিক তথ্য থাকলে মূল্য নিয়ে কঠোর দরকষাকষি করা যায় এবং পণ্য মূল্য যৌক্তিক স্তরে নামাতে শিল্প প্রতিষ্ঠানকে বাধ্য করা যায়।

৪। **ক্রেতার মূল্য সংবেদনশীলতা:** মূল্য সংবেদনশীল ক্রেতার পণ্যমূল্য কমানোর জন্য অথবা অনুকূল শর্তের জন্য যুদ্ধ করে। ক্রেতার বেশি পরিমাণ মূল্য সংবেদনশীল হয় যদি (ক) ক্রেতার মোট ব্যয়ের একটা বড় অংশ পণ্য সরবরাহকারীকে দিতে হয়; (খ) ক্রেতার মোট ব্যয় বা সামগ্রিক মান রক্ষায় পণ্য সরবরাহকারীর অংশ বা অবদান খুবই সামান্য থাকে এবং (গ) ক্রেতা আগেই থেকেই সামান্য মুনাফা করে।

৫। **বৃহৎ পরিমাণ ক্রয়:** ক্রেতাদের পণ্য ক্রয়ের পরিমাণ বেশি হলে বিক্রেতার তাদের ব্যবসায়ের আয় ও বাজারে টিকে থাকার জন্য ক্রেতাদের ওপর নির্ভরশীল হয়ে পড়ে। তাছাড়া, পণ্য সরবরাহকারীরা বিচ্ছিন্ন অবস্থায় ও ক্রেতার কোন এক বিশেষ এলাকায় কেন্দ্রীভূত অবস্থায় থাকলে বিক্রেতার ক্রেতাদের ওপর নির্ভরশীল হয়ে পড়ে। এ উভয়বিধ ক্ষেত্রে সরবরাহকারীদের ওপর ক্রেতাদের প্রভাব বেশি থাকে।

৬। **ক্রেতার সংখ্যায় কম, বিক্রেতার সংখ্যায় বেশি:** যদি শিল্পে পণ্য বা সেবার বিক্রেতার সংখ্যা বেশি থাকে এবং ক্রেতার সংখ্যা কম থাকে, তা হলে পণ্য সরবরাহকারীদের ওপর ক্রেতাদের প্রভাব বেশি থাকে ও দরকষাকষির ক্ষমতা বেশি পায়।

৭। **ক্রেতার নিম্ন মুনাফা করে এবং মূল্য কমানোর চাপে আছে:** সরবরাহকারীদের কাছ থেকে পণ্য ক্রয়কারী প্রতিষ্ঠানগুলো নিম্ন মুনাফা করে এবং বাজারে ক্রেতাদের কাছ থেকে পণ্যমূল্য কমানোর প্রবল চাপের মুখে আছে। এমতাবস্থায়, পণ্য সরবরাহকারীদের সাথে ক্রেতাদের দরকষাকষির ক্ষমতা বেশি থাকে।

৮। **ক্রেতাদের পণ্য সরবরাহকারী পরিবর্তন ব্যয় কম:** ক্রেতার পণ্য সরবরাহকারী পরিবর্তন করলে কোনো রকম ঝুঁকিতে না পড়ে বা সামান্য ব্যয় করে খুব সহজেই নতুন সরবরাহকারীর পণ্য ব্যবহার করতে পারে। অবস্থা এমন হলে, তারা যে কোনো সময় সরবরাহকারী পরিবর্তন করতে পারে। তাই, এমন ক্ষেত্রে পণ্য সরবরাহকারীদের সাথে ক্রেতাদের দরকষাকষির ক্ষমতা বেশি থাকে।

### ▪ বিকল্প পণ্যের হুমকি (Threats from substitute products)

বাজারে বিকল্প পণ্য থাকলে প্রতিযোগীদের মধ্যে শত্রুতা ও প্রতিযোগিতার গতিশীলতা তীব্র আকার ধারণ করে। বিকল্প পণ্য হলো সেই পণ্য যা একটি চালু পণ্যের অনুরূপ সুবিধা ক্রেতাদের প্রদান করে বা এই পণ্যটি অন্য একটি পণ্যের মতো বলে ক্রেতারা বিশ্বাস করে।

#### কোন কোন অবস্থায় বিকল্প পণ্য বেশি হুমকি সৃষ্টি করে

১। **সরকারি নিষেধাজ্ঞার অবসান:** সরকার অনেক সময় কোনো কোনো পণ্য উৎপাদনের ওপর থেকে বেসরকারি বিনিয়োগের বিদ্যমান নিষেধাজ্ঞা তুলে নেয় বা কোনো কোনো পণ্যের আমদানির নিষেধাজ্ঞা তুলে নেয় বা বিশেষ আইনগত ছাড় দেয়। এসব অবস্থায় বিকল্প পণ্য বাজারে আসতে পারে ও বাজারে প্রতিযোগীদের জন্য হুমকি সৃষ্টি করতে পারে। এর ফলে প্রতিযোগীদের মাঝে শত্রুতা ও প্রতিযোগিতার তীব্রতা বাড়তে পারে।

২। **প্রযুক্তিগত উন্নয়ন:** প্রযুক্তির উন্নয়নের ফলে একই রকম উপযোগ নিয়ে বিকল্প পণ্য প্রস্তুত করা সহজ হয় ও অনেক ক্ষেত্রে উৎপাদন ব্যয়ও কম পড়ে। এমতাবস্থায়, বাজারে বিকল্প পণ্য আসে ও প্রতিযোগিতা সৃষ্টি করে।

### ▪ সরবরাহকারীদের দরকষাকষির ক্ষমতা (Bargaining power of suppliers)

সরবরাহকৃত কাঁচামালের দাম অনেক সময় শিল্পের উৎপাদন ব্যয়ের সিংহভাগ দখল করে এবং সে কারণে শিল্পের মুনাফা করার সম্ভাবনার ওপর এই সরবরাহকারীদের বিরাট প্রভাব থাকে। তারা তাদের বর্ধিত ব্যয় উৎপাদনকারীর কাঁখে চাপিয়ে দিতে পারে অথবা ব্যয় কমানোর জন্য পণ্যের মান কমাতে পারে। যেমন, নরম পানীয় প্রস্তুতকারীদের ওপর ঘনচিনি সরবরাহকারীদের প্রভাব, অল্প শিল্পে সহায়ক যন্ত্রপাতির সরবরাহকারীদের প্রভাব ইত্যাদি।

#### কোন কোন অবস্থায় সরবরাহকারীদের দরকষাকষির ক্ষমতা বেশি থাকে

১। **কম সংখ্যক সরবরাহকারী ও বিকল্প পণ্যের অভাব:** সরবরাহকারীদের সংখ্যা কম থাকলে ও বিকল্প পণ্য না থাকলে উৎপাদনকারীরা সরবরাহকারীদের ওপর নির্ভরশীল হয়ে পড়ে। তখন সরবরাহকারীদের দরকষাকষির ক্ষমতা বেশি থাকে।

২। **ক্রেতাদের চেয়ে সরবরাহকারীদের মধ্যে কেন্দ্রীকরণ বেশি:** কেন্দ্রীভূত শিল্পে কতিপয় বৃহৎ শিল্পের নিয়ন্ত্রণ থাকে। যদি ক্রেতাদের চেয়ে সরবরাহকারীদের মধ্যে কেন্দ্রীকরণ বেশি থাকে, তাহলে কেন্দ্রীকৃত সরবরাহকারীদের দরকষাকষির ক্ষমতা বেশি থাকে।

৩। **সরবরাহকারীদের কাছে ক্রেতাদের তুলনামূলক গুরুত্ব কম:** কিছু ক্রেতা আছে যাদের গুরুত্ব সরবরাহকারীদের কাছে বেশি। কেননা, তারা বৃহদায়তন ফরমায়েশ দেয়। ছড়িয়ে ছিটিয়ে থাকা ছোট ক্রেতাদের তেমন গুরুত্ব থাকে না।

৪। **ক্রেতার কাছে সরবরাহকারীর পণ্য গুরুত্বপূর্ণ:** ক্রেতার পণ্য লাইনে সরবরাহকারীর পণ্য খুবই গুরুত্বপূর্ণ একটি উপাদান। এমন হলে সরবরাহকারীদের দরকষাকষির ক্ষমতা বেশি থাকে। যেমন, ম্যাকডোনাল্ডস এর জন্য কোকা কোলা। এ কারণে কোকা কোলার দরকষাকষির ক্ষমতা বেশি।

৫। **সরবরাহকারীর পণ্য উচ্চ মাত্রায় পার্থক্যকৃত ও ক্রেতার পরিবর্তন ব্যয় বেশি:** সরবরাহকারীর পণ্য বিচিত্র বৈশিষ্ট্যপূর্ণ এবং প্রতিযোগী সরবরাহকারীদের থেকে স্বতন্ত্র হয়, তাহলে ক্রেতারা সরবরাহকারীদের উপর নির্ভরশীল হয়ে পড়ে। এ সব ক্ষেত্রে ক্রেতার সরবরাহকারী পরিবর্তন করার ব্যয় বেশি পড়ে। এ কারণে ক্রেতাদের অবস্থা খুবই ভঙ্গুর হয়ে পড়ে ও সরবরাহকারীদের দরকষাকষির ক্ষমতা বেশি থাকে।

৬। **সম্মুখভাগে অঙ্গীভূতকরণ শিল্প স্থাপনে সরবরাহকারীদের বিশ্বাসযোগ্য হুমকি:** পণ্য বা সেবা সরবরাহকারীরা ক্রেতা-প্রতিষ্ঠানের কাছে পণ্য বা সেবা বিক্রি না করে নিজেসই কারখানা বা সেবা প্রতিষ্ঠান স্থাপন করে নিজেদের পণ্য ব্যবহার করতে পারে। যেমন বাটা কোম্পানি নিজেরা খুচরা দোকানের চেইন স্থাপন করে নিজের পণ্য নিজের প্রতিষ্ঠানের মাধ্যমে বিক্রি করে। ফলে, ক্রেতারা সরবরাহকারী হারাতে এবং বিকল্প সরবরাহকারী খোঁজার বিড়ম্বনায় পড়বে। যদি সম্মুখভাগে অঙ্গীভূতকরণ শিল্প স্থাপন করার জন্য সরবরাহকারীদের ইচ্ছা থাকে বা তারা সম্মুখভাগে অঙ্গীভূতকরণ শিল্প স্থাপনের জন্য

বিশ্বাসযোগ্য হুমকি দেয়, তাহলে ক্রেতাদের সরবরাহকারীরা কথা শুনতে বাধ্য হতে হয় ও সরবরাহকারীদের দরকষাকষির ক্ষমতা বেশি হয়।

৭। পণ্যের ঘাটতি আছে। সরবরাহকারী যে পণ্য সরবরাহ করে বাজারে তার ঘাটতি আছে। ফলে, ক্রেতারা বিকল্প না পেয়ে সরবরাহকারীদের ওপর অতিমাত্রায় নির্ভরশীল হতে বাধ্য হয়। এমতাবস্থায়, সরবরাহকারীদের দরকষাকষির ক্ষমতা বেশি হয়।

৮। সরবরাহকারী ব্যয়-সাশ্রয়ী পণ্য দেয়: সরবরাহকারী গবেষণা করে ব্যয়-সাশ্রয়ী মূল পণ্য, যন্ত্রাংশ ও সেবা তৈরি করেছে। এ ক্ষেত্রে ক্রেতারা স্বাভাবিক ভাবে ঐ সরবরাহকারীর কাছ থেকে পণ্য ও যন্ত্রাংশ পেতে আগ্রহী হবে। সে ক্ষেত্রে সরবরাহকারীদের দরকষাকষির ক্ষমতা বেশি হয়।

#### ■ বিদ্যমান প্রতিষ্ঠানের মধ্যস্থিত বিরোধ (Rivalry among existing firms)

কোনো এক শিল্পে ব্যবসায়রত প্রতিষ্ঠানগুলোর মধ্যে পারস্পারিক প্রতিযোগিতা মুক্তবাজার অর্থনীতিতে স্বাভাবিক ভাবেই থাকে। আর বাজার যদি পূর্ণপ্রতিযোগিতামূলক হয়, তাহলে এ প্রতিযোগিতা আরও তীব্র হয়। পণ্য বিক্রেতাদের মধ্যে বাজার দখলের, নতুন বাজারে প্রবেশ ও বিদ্যমান বাজার ধরে রাখার জন্য এ প্রতিযোগিতা হয়। এ প্রতিযোগিতাকে স্বাভাবিক ধরে কৌশলবিদদের কৌশল প্রণয়ন ও বাস্তবায়ন করতে হয়।

#### কোন কোন অবস্থায় বিদ্যমান প্রতিষ্ঠানের মধ্যস্থিত বিরোধ তীব্র হয়

১। সমশক্তিসম্পন্ন প্রতিযোগী: প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানগুলো যদি বিনিয়োগকৃত পুঁজির আকারে, মানবসম্পদ দক্ষতায় ও উৎপাদন সক্ষমতায় সমান হয়, তবে তাদের মধ্যে বিরোধ তীব্র হয়।

২। শিল্পে ধীর প্রবৃদ্ধি: যে বাজারে ধীরগতির প্রবৃদ্ধি, সেখানে বিক্রয় বৃদ্ধির জন্য প্রতিযোগীর বাজার কেড়ে নেয়ার চেষ্টা করা হয়। ফলে একে অন্যের বিরুদ্ধে প্রতিশোধমূলক পদক্ষেপ নেয় ও পারস্পারিক বিরোধ তীব্র হয়।

৩। উচ্চ স্থায়ী ব্যয়: স্থায়ী সম্পদে বিনিয়োগ বেশি হলে তা তোলে আনার জন্য বিক্রয় বৃদ্ধি জরুরি হয়ে পড়ে। সে কারণে প্রতিযোগীরা যে কোনো উপায় গ্রহণ করে একে অপরের বিরুদ্ধে “যুদ্ধ” করে বিক্রয় বাড়াতে সচেষ্ট হয়। ফলে, শিল্পে ব্যবসায়রত বিদ্যমান প্রতিষ্ঠানগুলোর মধ্যে প্রতিযোগিতা তীব্র হয়।

৪। পণ্য পার্থক্যকৃত নয় ও পরিবর্তন ব্যয় কম বা নাই: বাজারে পণ্য যদি একই মানের হয়, পার্থক্যমূলক না হয়, তাহলে বিক্রয় বৃদ্ধির জন্য অন্যের বাজার দখল করা ছাড়া উপায় থাকে না। ফলে, বিদ্যমান প্রতিষ্ঠানগুলোর মধ্যে প্রতিযোগিতা তীব্র হয়। পাশাপাশি যদি ক্রেতাদের প্রতিষ্ঠান পরিবর্তন ব্যয় যদি না থাকে বা কম থাকে, তাহলে এ প্রতিদ্বন্দ্বিতা আরও তীব্র হয়।

৫। বৃদায়তন উৎপাদন সক্ষমতা বৃদ্ধি: কোনো প্রতিষ্ঠান যদি তাদের উৎপাদন ক্ষমতা ব্যাপক বৃদ্ধি করে, তা হলে বাজারে পণ্য সরবরাহের পরিমাণ বৃদ্ধি পাবে। ফলে, পণ্যমূল্য নিয়ে বিদ্যমান প্রতিষ্ঠানের মধ্যে প্রতিযোগিতা তীব্র হয়।

৬। উচ্চ কৌশলগত দায়: শিল্পে নিয়োজিত প্রতিষ্ঠানগুলো যদি এ শিল্পে ব্যবসায় করার কারণে অন্য কোথাও ব্যবসায় করার সুযোগ না পায় এবং এই শিল্পে উচ্চ মুনাফা থাকে, তাহলে কোনো প্রতিষ্ঠানই এই শিল্প ছেড়ে যাবে না। তাই, যে কোনো ভাবেই হোক টিকে থাকার লড়াই করে ও নিজেদের মধ্যে তীব্র প্রতিযোগিতা করে।

৭। বহির্গমনে প্রবল বাঁধা: শিল্প থেকে বের হওয়ার পথে যদি অর্থনৈতিক, কৌশলগত ও আবেগজনিত প্রবল অনতিক্রম্য বাঁধা থাকে, তাহলে বাজারে টিকে থাকার জন্য প্রতিষ্ঠানগুলো নিজেদের মধ্যে তীব্র প্রতিযোগিতা করে।

৮। একত্রীকরণ বা হোল্ডিং কোম্পানি গঠন: প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানগুলো কোনো কোনো প্রতিষ্ঠান যদি নিজেরা একত্রিকৃত হয় বা কতিপয় প্রতিষ্ঠান মিলে হোল্ডিং কোম্পানি গঠন করে, তাহলে বাজারে বিদ্যমান প্রতিষ্ঠানগুলোর মধ্যস্থিত বিরোধ তীব্র আকার ধারণ করে।

## প্রতিযোগিতামূলক বিশ্লেষণের সাধারণ বিচ্যুতিসমূহ

### Common flaws in competitive analysis

জাহরা ও চ্যাপেলস (১৯৯৩) প্রতিযোগিতামূলক অবস্থা বিশ্লেষণের ক্ষেত্রে কতকগুলো সাধারণ বিচ্যুতি বা বাঁধার কথা উল্লেখ করেছেন। সেগুলো নিচে আলোচনা করা হলো:

১। শিল্পের আওতা সম্পর্কে ভুল বিচার: শিল্পের ক্ষেত্র সম্পর্কে সঠিক ধারণা না করে প্রতিযোগিতামূলক অবস্থা বিশ্লেষণ করলে ভালো ফল পাওয়া যায় না। কৌশলবিদগণ বাস্তবে এ ভুলটি করে থাকেন। প্রতিযোগিতামূলক অবস্থা বিশ্লেষণের ক্ষেত্রে বাঁধা খুঁজতে যে গবেষণা হয়েছে, তাতে শিল্পের আওতা সম্পর্কে কৌশলবিদদের ভুলবিচার একটা মূল বাঁধা হিসেবে পাওয়া গেছে।

২। দুর্বলভাবে প্রতিযোগিতা চিহ্নিত: প্রতিযোগিতার মাত্রা, গভীরতা ও ধরন সম্পর্কে সঠিক তথ্য-উপাত্ত না পেলে এ সম্পর্কে মূল্যায়ন দুর্বল হতে বাধ্য। প্রতিযোগিতামূলক অবস্থা বিশ্লেষণে প্রায়শই এটি ঘটে। ফলে, প্রতিযোগিতা সম্পর্কে অস্বচ্ছ ধারণা নিয়ে বিশ্লেষণ করা হয়।

৩। প্রতিযোগীর দৃশ্যমান সক্ষমতার অতিরঞ্জিত ধারণা: এটি যে কোনো ক্ষেত্রেই ঘটে। লাঠি দেখে সাপ ভাবার মতো প্রতিযোগীর দৃশ্যমান সক্ষমতা দেখে তার ক্ষমতা ও যোগ্যতা সম্পর্কে যে বিরাট ধারণা করা হয়, প্রকৃতপক্ষে বাস্তবে তা নাও থাকতে পারে। প্রতিযোগিতামূলক অবস্থা বিশ্লেষণে এমন অতিরঞ্জিত ধারণা বিশ্লেষণকে ভুল পথে নিয়ে যায়।

৪। কোথায় প্রতিযোগীরা সফল সে সম্পর্কে অতিরঞ্জিত ধারণা: প্রতিযোগিতামূলক অবস্থা বিশ্লেষণে প্রতিযোগিতার ক্ষেত্র চিহ্নিত করা একটা উপাদান। এ ক্ষেত্রে প্রতিযোগীদের কৌশলগত ইচ্ছাগুলো জানা ও বিশ্লেষণ করা দরকার। কিন্তু তা না করে কোন কোন ক্ষেত্রে প্রতিযোগীরা সফল হয়েছে বা হচ্ছে সেগুলো বড় করে দেখা হয়। ফলে, মূল উদ্দেশ্য ব্যর্থ হয়।

৫। প্রতিযোগীর প্রতিক্রিয়া সম্পর্কে ত্রুটিপূর্ণ অনুমান: প্রতিযোগীর কর্মকাণ্ড ও বাজার প্রত্যুত্তর বা প্রতিক্রিয়া বিষয়ে ত্রুটিপূর্ণ ধারণার কারণে প্রতিযোগিতামূলক অবস্থা বিশ্লেষণ সঠিক হয় না।

৬। বিশ্লেষণ নিয়ে হতোদ্যম: প্রতিযোগিতামূলক অবস্থা বিশ্লেষণ একটি বুদ্ধিবৃত্তিক অনুশীলন। অনেক ধরনের তথ্য-উপাত্তের বিশাল সংগ্রহ নিয়ে, অনেক পরিসংখ্যানিক ও তাত্ত্বিক পদ্ধতি ব্যবহার করে, অনেক বিশেষজ্ঞ মত নিয়ে অনেক সময় নিয়ে এ বিশ্লেষণ করা হয়। তাই, অনেকে এই ক্লাস্তিকর বিশ্লেষণ করতে গিয়ে হতোদ্যম হয়ে পড়ে ও বিশ্লেষণ করার আগ্রহ হারিয়ে ফেলে।



#### সারসংক্ষেপ:

শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ প্রক্রিয়ার পর্যায় ও পদ্ধতির ৩নং পর্যায় হলো প্রতিযোগিতার শক্তিসমূহ বিশ্লেষণ। এখানে পর্টারের পাঁচ শক্তি বিশ্লেষণ করা হয়েছে। ১ম শক্তি হলো নতুন প্রবেশকারীদের থেকে হুমকি। শিল্পে ব্যবসায়রত প্রতিষ্ঠানের প্রতি হুমকিস্বরূপ নতুন প্রবেশকারী প্রতিষ্ঠান হলো সে সব প্রতিষ্ঠান যারা পুরাতন প্রতিষ্ঠানদের বাজার কেড়ে নিতে পারে বা বাজারে ধস নামাতে পারে এমন শক্তি ও সম্ভাবনা নিয়ে নতুন বাজারে প্রবেশ করেছে; নতুন উৎপাদন ক্ষমতা সংযোজিত পুরাতন প্রতিষ্ঠান; ও বিপুল পরিমাণ সম্পদ সংযোজিত পুরাতন প্রতিষ্ঠান। ২য় শক্তি হলো ক্রেতাদের দরকষাকষির ক্ষমতা। যে অবস্থায় ক্রেতাদের দরকষাকষির ক্ষমতা থাকে তা হলো: প্রমিত পণ্য; ক্রেতাদের পশ্চাত্ভাগে অঙ্গীভূতকরণ শিল্প স্থাপনের বিশ্বাসযোগ্য হুমকি; পণ্য সরবরাহকারীর ব্যয় কাঠামো সম্পর্কে সঠিক তথ্য; ক্রেতার মূল্য সংদেনশীলতা; বৃহৎ পরিমাণ ক্রয়; ক্রেতার সংখ্যায় কম; বিক্রেতার সংখ্যায় বেশি; ক্রেতার নিম্ন মুনাফা করে এবং মূল্য কমানোর চাপে আছে এবং ক্রেতাদের পণ্য সরবরাহকারী পরিবর্তন ব্যয় কম। ৩য় শক্তি হলো: বিকল্প পণ্যের হুমকি। বাজারে বিকল্প পণ্য থাকলে প্রতিযোগীদের মধ্যে শত্রুতা ও প্রতিযোগিতার গতিশীলতা তীব্র আকার ধারণ করে। বিকল্প পণ্য হলো সেই পণ্য যা একটি চালু পণ্যের অনুরূপ সুবিধা ক্রেতাদের প্রদান করে বা এ পণ্যটি অন্য একটি পণ্যের মতো বলে ক্রেতার বিশ্বাস করে। ৪র্থ শক্তি হলো: সরবরাহকারীদের দরকষাকষির ক্ষমতা। ৫ম শক্তি হলো: বিদ্যমান প্রতিষ্ঠানের মধ্যস্থিত বিরোধ।

## পাঠ-৪.৩

কৌশলগত দল বিশ্লেষণ  
Strategic Group Analysis

## উদ্দেশ্য

## এ পাঠ শেষে আপনি

- কৌশলগত দল কাকে বলে তা বলতে পারবেন।
- কৌশলগত দল বিশ্লেষণ বলতে বোঝায় কী তা বলতে পারবেন।
- কৌশলগত দল মানচিত্রায়ন থেকে কী শিক্ষা আমরা পাই তা বর্ণনা করতে পারবেন।
- কৌশলগত দল মানচিত্রায়ন কী তা বলতে পারবেন।
- কৌশলগত দল মানচিত্রায়ন করতে পারবেন।

শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ প্রক্রিয়ার পর্যায় ও পদ্ধতির ৪নং পর্যায় হলো কৌশলগত দল বিশ্লেষণ। প্রতিযোগিতায় টিকে থাকার জন্য এখন প্রতিযোগীদের তুলনামূলক বাজার অবস্থান পরীক্ষানিরীক্ষা করা দরকার। তাহলে বোঝা যাবে প্রতিযোগীদের মধ্যে কারা শক্তিশালী অবস্থানে আছে ও কারা দুর্বল অবস্থানে আছে। এ জন্য কৌশলগত দল বিশ্লেষণ করা হয়। এ পাঠে সেটি নিয়েই আলোচনা করা হবে। প্রথমে দেখা যাক কৌশলগত দল কাকে বলে।

## কৌশলগত দল কাকে বলে

## What is strategic group

মিলার ও ডেস (১৯৯৬) এর মতে, কৌশলগত দল হলো তাত্ত্বিকভাবে সংজ্ঞায়িত প্রতিযোগীদের একটা গুচ্ছ যারা একই রকম কৌশল অনুসরণ করে এবং সে কারণে এক অন্যের সঙ্গে অধিক মাত্রায় সরাসরি প্রতিদ্বন্দ্বিতা করে, যা একই শিল্পের অন্য প্রতিষ্ঠানের সাথে করে না। [Strategic groups are conceptually defined cluster of competitors that share similar strategies and therefore compete more directly with one another than with other firms in the same industry]। পোর্টারের (১৯৮০) মত অনুসারে 'কৌশলগত দল হলো একটি শিল্পের এক দল প্রতিষ্ঠান যারা এক গুচ্ছ কৌশলগত উপাদানের বিচারে একই বা একই রকম কৌশল অনুসরণ করে' [Strategic group is a group of firms in an industry following the same or similar strategy along a set of strategic]। এ দলগুলো তাত্ত্বিক বা ধারণাগত দল এ অর্থে যে, শিল্প পরিবেশ বিশ্লেষণকে উন্নত করার জন্য ও একই শিল্পের প্রতিযোগিতাকে ভালো ভাবে বোঝার জন্য প্রতিযোগীদের বাজার অবস্থান বিচার করে এই তাত্ত্বিক বা ধারণাগত দল গঠন করা হয়। তারা বাস্তবে কোনো প্রকৃত দলে নাও থাকতে পারে। অতএব, কৌশলগত দল এসব প্রতিদ্বন্দ্বী প্রতিষ্ঠান নিয়ে গঠন করা হয় যারা একই রকম প্রতিযোগিতামূলক কৌশল অনুসরণ করে ও যাদের একই রকম বাজার অবস্থান আছে।

## কৌশলগত দল বিশ্লেষণ কাকে বলে

## What is strategic group analysis

কৌশলগত দল বিশ্লেষণ হলো একই রকম কৌশলগত বৈশিষ্ট্য আছে, একই বা একই রকম কৌশল ব্যবহার করে বা একই রকম ভিত্তি ব্যবহার করে প্রতিযোগিতা করে এমন শিল্পগুলোকে খুঁজে বের করার জন্য শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ করার একটি পদ্ধতি। এ বিশ্লেষণের মাধ্যমে প্রতিযোগীদের তুলনামূলক বাজার অবস্থান নির্ধারণ করা যায়। তাহলে বোঝা যাবে প্রতিযোগীদের মধ্যে কারা শক্তিশালী অবস্থানে আছে ও কারা দুর্বল অবস্থানে আছে। এই কৌশলগত দল বিশ্লেষণ করার জন্য দরকার কৌশলগত দল ম্যাপিং বা মানচিত্রায়ন। তবে, সবার আগে আমরা দেখবো কৌশলগত দলে যে সব প্রতিষ্ঠান থাকবে তাদের মানদণ্ড কী হবে।

**কৌশলগত দলে থাকার শর্ত (Conditions for entering into strategic group)**

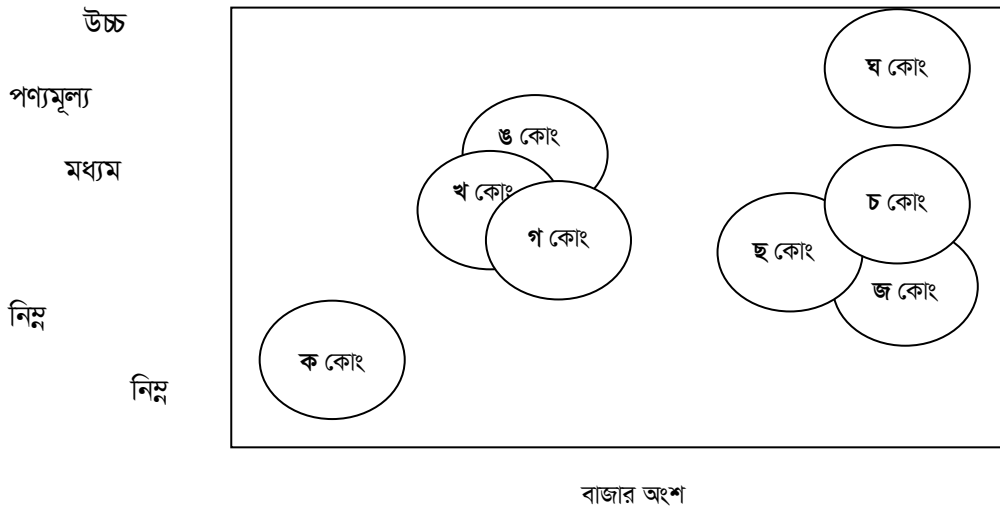
কৌশলগত দলে থাকতে হলে প্রতিযোগীদের প্রকৃতি ও বৈশিষ্ট্যের মধ্যে সমরূপতা থাকতে হবে। সেগুলো হলো:

- ১। প্রতিষ্ঠানগুলো একই রকম প্রতিযোগিতামূলক পদক্ষেপ গ্রহণ করে।
- ২। তাদের বাজার অবস্থান একই।
- ৩। তাদের তুলনামূলক সমজাতীয় পণ্য লাইন আছে।
- ৪। তারা একই দামে বা একই মানসম্পন্ন পণ্য বিক্রি করে।
- ৫। তারা একই ধরনের বস্টন প্রণালি ব্যবহার করে।
- ৬। তারা একই পণ্যবৈশিষ্ট্য ব্যবহার করে একই ধরনের ক্রেতাদের আকর্ষণ করার চেষ্টা করে।
- ৭। তারা সমজাতীয় প্রযুক্তি ব্যবহার করে।
- ৮। প্রতিষ্ঠানগুলো ক্রেতাদের একই রকম সেবা এবং কারিগরি সহায়তা প্রদান করে।
- ৯। তারা একই বা একই রকম কৌশল ব্যবহার করে।

আসুন জেনে নিই কৌশলগত দল ম্যাপিং কী যা আমাদের পরবর্তী আলোচনার জন্য প্রয়োজন।

**কৌশলগত দল মানচিত্রায়ন****Strategic group mapping**

থম্পসন ও স্ট্রিকল্যান্ড (২০০৩) মনে করেন, কৌশলগত দল মানচিত্রায়ন হলো এমন একটি কৌশল যেখানে শিল্পের প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানগুলো কে কোন প্রতিযোগী অবস্থান নিয়ে আছে তা প্রদর্শন করা হয়। [Strategic group mapping is a technique for displaying the different competitive positions that rival firms occupy in the industry.] প্রতিটি প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের বাজার-অবস্থান আলাদাভাবে তুলনা করার জন্য অথবা অনেকগুলো প্রতিযোগীর সম্ভাব্য বাজার-অবস্থানভিত্তিক দল নির্ধারণের জন্য এ কৌশলগত দল মানচিত্রায়ন করা হয়। কেননা, বাস্তবে এদেরকে আলাদা করে গভীর ভাবে পরীক্ষা করা যায় না। কৌশলগত দল মানচিত্রায়ন এর নিচের চিত্রটি দেখুন।



কৌশলগত দল মানচিত্রায়ন করার জন্য উপর্যুক্ত চিত্রে পণ্যমূল্য ও বাজার অংশ এ ২টি উপাদান ব্যবহার করা হয়েছে। চিত্রে দেখা যাচ্ছে যে, ৩টি প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠান মধ্যম মূল্যে ও মধ্যম পর্যায়ের বাজার অবস্থান নিয়ে কাছাকাছি অবস্থান করছে। সুতরাং এদের মধ্যে তীব্র প্রতিযোগিতা আছে। অন্যদিকে আর ৩টি প্রতিষ্ঠান মধ্যম মূল্য নিয়ে উচ্চ বাজার অবস্থান দখল করে নিজেদের মধ্যে প্রতিযোগিতায় লিপ্ত। অন্য ২টি প্রতিষ্ঠান আলাদা ভাবে আছে, তাদের কোন প্রতিযোগী নেই। এখন আমাদের অবস্থান ২টি গুচ্ছের যে কোন একটিতে থাকলে বোঝাতে হবে আমাদের তাদের সাথে প্রতিযোগিতা করতে হবে

এবং সে অনুসারে প্রতিযোগিতামূলক কৌশল গ্রহণ করতে হবে। আর যদি কোনো গুচ্ছে না থেকে আলাদা থাকি, তাহলে ধরা হবে আমাদের কোন প্রতিযোগী নেই। আমরা স্বাধীন ভাবে কৌশল গ্রহণ করতে পারি।

এবার আসুন দেখা যাক কৌশলগত দল বিশ্লেষণ বা মানচিত্রায়ন থেকে আমরা কী শিক্ষা পেতে পারি।

### কৌশলগত দল বিশ্লেষণ বা মানচিত্রায়ন থেকে কী শিক্ষা পাওয়া যায়

- ১। শিল্পের প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানগুলো কী প্রধান কৌশলগুলো ব্যবহার করছে ও তার মধ্যে কোন কৌশল সর্বাপেক্ষা কার্যকর তা জানা যায়। এ তথ্যের ভিত্তিতে কোম্পানি নিজ কৌশলে পরিবর্তন করতে পারে বা নতুন কৌশল উদ্ভাবন করতে পারে।
- ২। নিজ প্রতিষ্ঠানের সরাসরি প্রতিদ্বন্দ্বী প্রতিষ্ঠান কোনটি বা কোনগুলি তা জানা যায় ও তাদের কার্যক্রম পরীক্ষা করা যায়।
- ৩। নিজ প্রতিষ্ঠানের সম্ভাব্য প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানদের চিহ্নিত করা যায়।
- ৪। প্রতিষ্ঠানের জন্য যথোপযুক্ত নানা রকমের কৌশল অনুসন্ধান করা যায়।
- ৫। বাজার অবস্থান পুনর্মূল্যায়ন করার জন্য প্রতিষ্ঠানকে বাধ্য করা হয়। কোম্পানির সম্পদ, সক্ষমতা ও তুলনামূলক দক্ষতার ভিত্তিতে এটি করা হয়।



#### সারসংক্ষেপ:

শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ প্রক্রিয়ার পর্যায় ও পদ্ধতির ৪নং পর্যায় হলো কৌশলগত দল বিশ্লেষণ। প্রতিযোগিতায় টিকে থাকার জন্য এখন প্রতিযোগীদের তুলনামূলক বাজার অবস্থান পরীক্ষানিরীক্ষা করা দরকার। এ পাঠে সেটি নিয়েই আলোচনা করা হয়েছে। কৌশলগত দল হলো তাত্ত্বিকভাবে সংজ্ঞায়িত প্রতিযোগীদের একটা গুচ্ছ, যারা একই রকম কৌশল অনুসরণ করে এবং সে কারণে এক অন্যের সঙ্গে অধিক মাত্রায় সরাসরি প্রতিদ্বন্দ্বিতা করে, যা একই শিল্পের অন্য প্রতিষ্ঠানের সাথে করে না। কৌশলগত দল বিশ্লেষণ হলো একই রকম কৌশলগত বৈশিষ্ট্য আছে, একই বা একই রকম কৌশল ব্যবহার করে বা একই রকম ভিত্তি ব্যবহার করে প্রতিযোগিতা করে এমন শিল্পগুলোকে খুঁজে বের করার জন্য শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ করার একটি পদ্ধতি। এ বিশ্লেষণের মাধ্যমে প্রতিযোগীদের তুলনামূলক বাজার অবস্থান নির্ধারণ করা যায়। কৌশলগত দলে থাকার গুণ হলো প্রতিষ্ঠানগুলো একই রকম প্রতিযোগিতামূলক পদক্ষেপ গ্রহণ করে; তাদের বাজার অবস্থান একই; তাদের তুলনামূলক সমজাতীয় পণ্য লাইন আছে; তারা একই দামে বা একই মানসম্পন্ন পণ্য বিক্রি করে; তারা একই ধরনের বণ্টন প্রণালি ব্যবহার করে; তারা একই পণ্যবৈশিষ্ট্য ব্যবহার করে একই ধরনের ক্রেতাদের আকর্ষণ করার চেষ্টা করে; তারা সমজাতীয় প্রযুক্তি ব্যবহার করে; প্রতিষ্ঠানগুলো ক্রেতাদের একই রকম সেবা এবং কারিগরি সহায়তা প্রদান করে; তারা একই বা একই রকম কৌশল ব্যবহার করে। কৌশলগত দল মানচিত্রায়ন হলো এমন একটি কৌশল যেখানে শিল্পের প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানগুলো কে কোন প্রতিযোগী অবস্থান নিয়ে আছে তা প্রদর্শন করা হয়। কৌশলগত দল বিশ্লেষণ বা মানচিত্রায়ন থেকে যে শিক্ষা পাওয়া যায় তা হলো শিল্পের প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানগুলো কি প্রধান কৌশলগুলো ব্যবহার করছে ও তার মধ্যে কোন কৌশল সর্বাপেক্ষা কার্যকর তা জানা যায়; নিজ প্রতিষ্ঠানের সরাসরি প্রতিদ্বন্দ্বী প্রতিষ্ঠান কোনটি বা কোনগুলি তা জানা যায় ও তাদের কার্যক্রম পরীক্ষা করা যায়; নিজ প্রতিষ্ঠানের সম্ভাব্য প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানদের চিহ্নিত করা যায়; প্রতিষ্ঠানের জন্য যথোপযুক্ত নানা রকমের কৌশল অনুসন্ধান করা যায়; বাজার অবস্থান পুনর্মূল্যায়ন করার জন্য প্রতিষ্ঠানকে বাধ্য হয়। কোম্পানির সম্পদ, সক্ষমতা ও তুলনামূলক দক্ষতার ভিত্তিতে এটি করা হয়।



## পাঠ-৪.৪

## প্রতিযোগিতামূলক সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ চিহ্নিতকরণ, গুণ্ডচরগিরি, ও শিল্পের আকর্ষণীয়তা নির্ধারণ ও প্রতিষ্ঠানের সুযোগ ও হুমকিগুলো চিহ্নিতকরণ



## উদ্দেশ্য

## এ পাঠ শেষে আপনি

- প্রতিযোগিতামূলক সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ কী কী তা বলতে পারবেন।
- প্রতিযোগিতামূলক সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ কীভাবে চিহ্নিত করা যায় তা বর্ণনা করতে পারবেন।
- প্রতিযোগিতামূলক গুণ্ডচরগিরি কী তা বলতে পারবেন।
- প্রতিযোগিতামূলক গুণ্ডচরগিরি কীভাবে করা হয় তা বর্ণনা করতে পারবেন।
- শিল্পের আকর্ষণীয়তা বলতে কী বোঝায় তা বলতে পারবেন।
- শিল্পের আকর্ষণীয়তা কীভাবে নির্ধারণ করা যায় তা বর্ণনা করতে পারবেন।
- প্রতিষ্ঠানের সুযোগ ও হুমকিগুলো কীভাবে লিখতে হয় তা বলতে পারবেন।
- প্রতিষ্ঠানের সুযোগ ও হুমকিগুলো প্রদর্শন করে প্রতিষ্ঠানের সুযোগ ও হুমকিসমূহের একটি ছক আঁকতে পারবেন।

শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ প্রক্রিয়ার পর্যায় ও পদ্ধতির ৫নং পর্যায় হলো প্রতিযোগিতামূলক সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ চিহ্নিতকরণ, ৬নং পর্যায় হলো প্রতিযোগিতামূলক গুণ্ডচরগিরি বুদ্ধিবৃত্তি সম্পাদন ও প্রতিদ্বন্দ্বীদের পরবর্তী কৌশলগত পদক্ষেপ সম্পর্কে পূর্বানুমান, ৭নং পর্যায় হলো শিল্পের আকর্ষণীয়তা নির্ধারণ এবং ৮নং পর্যায় হলো সুযোগ ও হুমকিগুলো চিহ্নিত করা। এ পাঠে এ সকল পর্যায়গুলো নিয়ে পর্যায়ক্রমে আলোচনা করা হবে। প্রথমে প্রতিযোগিতামূলক সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ চিহ্নিতকরণ সম্পর্কে আমরা আলোচনা করবো।

## প্রতিযোগিতামূলক সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ চিহ্নিতকরণ

শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ প্রক্রিয়ার এ পর্যায়ে প্রতিযোগিতামূলক সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ চিহ্নিত করতে হবে। 'প্রতিযোগিতামূলক সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ হলো কোম্পানির লাভজনকতার ওপর সরাসরি প্রভাব আছে এমন সব পণ্যগুণাবলি, সক্ষমতা, প্রতিযোগিতামূলক যোগ্যতা ও বাজার সাফল্য' (থম্পসন ও স্ট্রিকল্যান্ড, ২০০৩)। প্রতিযোগিতামূলক সাফল্যের মূখ্য উপাদানগুলো বাজারে কোম্পানির প্রাধান্য স্থাপনে সাহায্য করে। সাফল্যের মূখ্য উপাদানগুলো শিল্পে সফলতা লাভের চালিকাশক্তি। এ উপাদানগুলোর সবকটিতে অথবা কয়েকটিতে ভালো করতে পারলে বাজারে কৌশলগত সাফল্য লাভ করা যায়। তবে, একটি শিল্পে একই সময়ে তিনটি বা চারটির বেশি সাফল্যের মূখ্য উপাদান থাকে না। সাফল্যের মূখ্য উপাদান চিহ্নিত করার উদ্দেশ্য হচ্ছে তুলনামূলক সুবিধা পাওয়ার জন্য কোন উপাদানগুলো খুবই গুরুত্বপূর্ণ বা কোনগুলো কম গুরুত্বপূর্ণ তা বিচার করা এবং গুরুত্বপূর্ণ উপাদানগুলো নিয়ে সক্ষমতা অনুযায়ী কাজ করা। নিচে সাফল্যের মূখ্য উপাদানগুলোর একটি সংক্ষিপ্ত তালিকা দেওয়া হলো।

- ১। প্রযুক্তি সম্পর্কিত মূখ্য উপাদান: উৎপাদন প্রক্রিয়া উন্নয়ন, পণ্য উদ্ভাবন, ব্যবহৃত প্রযুক্তিতে বিশেষজ্ঞতা, ডিজিটাল প্রযুক্তি ব্যবহার ইত্যাদি ক্ষেত্রে সক্ষমতা।
- ২। উৎপাদন সম্পর্কিত মূখ্য উপাদান: নিম্নব্যয়ে উৎপাদন, মানসম্মত উৎপাদন, স্থায়ী সম্পদের সর্বোচ্চ ব্যবহার, নিম্নমজুরির শ্রমিক সরবরাহ, ক্রেতা বান্ধব পণ্য উৎপাদন ইত্যাদি ক্ষেত্রে সক্ষমতা।
- ৩। বণ্টন সম্পর্কিত মূখ্য উপাদান: শক্তিশালী বণ্টন নেটওয়ার্ক, খুচরা দোকানে তাক দখল, নিম্ন বণ্টন ব্যয়, ক্রেতার ফরমায়েশের সঠিক সেবা, কম সরবরাহ সময়, নিজ খুচরা শোরুম ইত্যাদি ক্ষেত্রে সক্ষমতা।
- ৪। বাজারজাতকরণ সম্পর্কিত মূখ্য উপাদান: দ্রুত ও যথাযথ কারিগরি সহায়তা, ভদ্র ক্রেতা সেবা, বড় পণ্য লাইন, বিক্রয় দক্ষতা, আকর্ষণীয় মোড়ক, গেরান্টি ও ওয়ারেন্টি, চতুর বিজ্ঞাপন ইত্যাদি ক্ষেত্রে সক্ষমতা।

- ৫। **দক্ষতা সম্পর্কিত মূখ্য উপাদান:** উচ্চ শ্রমদক্ষতা, মাননিয়ন্ত্রণ দক্ষতা, আকর্ষণীয় পণ্য নকশাকরণ, পণ্য উদ্ভাবন ও উন্নয়নে যোগ্যতা, গবেষণা ও উন্নয়নে পারদর্শিতা ইত্যাদি ক্ষেত্রে সক্ষমতা।
- ৬। **সংগঠন সম্পর্কিত মূখ্য উপাদান:** পরিবর্তিত বাজার অবস্থার সঙ্গে দ্রুত খাপ খাওয়ানো, তথ্যপ্রযুক্তির নিপুণ ব্যবহার, উচ্চ তথ্য সিস্টেমস, ব্যবস্থাপকীয় অভিজ্ঞতা ইত্যাদি ক্ষেত্রে সক্ষমতা।
- ৭। **অন্যান্য বিষয় সম্পর্কিত মূখ্য উপাদান:** অনুকূল ভাবমূর্তি, সুবিধাজনক লোকেশন, ভদ্র ও বিন্দ্র কর্মচারি, তহবিলের উৎসে প্রবেশ, পেটেন্ট নিরাপত্তা ইত্যাদি ক্ষেত্রে সক্ষমতা।

সাফল্যের মূখ্য উপাদানগুলো চিহ্নিত করার পর এগুলোর মধ্যে যেগুলো কোম্পানির বর্তমান সক্ষমতার সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ ও পরিবেশ অনুযায়ী প্রয়োজন সেগুলোকে নিয়ে কাজ করার জন্য বাছাই করতে হবে। এখন কৌশলবিদগণ প্রতিযোগীদের কৌশলগত কর্মপরিকল্পনা সম্পর্কে জানার জন্য পরবর্তী পদক্ষেপ ব্যবহার করবে। সেটি হলো প্রতিযোগীদের ওপর প্রতিযোগিতামূলক বুদ্ধিবৃত্তি সম্পাদন ও প্রতিদ্বন্দীদের পরবর্তী কৌশলগত পদক্ষেপ সম্পর্কে পূর্বানুমানকরণ। তাই এবার চলুন সেটি কী এবং কীভাবে করা হয় তা জেনে নেই।

### প্রতিযোগিতামূলক বুদ্ধিবৃত্তি সম্পাদন ও প্রতিদ্বন্দীদের পরবর্তী কৌশলগত পদক্ষেপ সম্পর্কে পূর্বানুমানকরণ

শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ প্রক্রিয়ার এ পর্যায়ে নিজ কোম্পানির প্রধান প্রতিদ্বন্দীদের পরবর্তী কৌশলগত পদক্ষেপ সম্পর্কে তথ্য সংগ্রহ ও বিশ্লেষণ করতে হবে। কিছু তথ্য প্রকাশিত নথিপত্র থেকে জানা যায়। সেগুলো পর্যালোচনা করে প্রতিযোগীদের পরবর্তী পদক্ষেপ সম্পর্কে অনুমান করা যায়। অন্য তথ্য প্রতিযোগিতামূলক বুদ্ধিবৃত্তি বা গুণচরগিরি করে জানতে হয়। 'প্রতিযোগিতামূলক বুদ্ধিবৃত্তি বলতে কোম্পানির প্রধান প্রতিদ্বন্দীদের সম্পর্কে তথ্য-উপাত্ত সংগ্রহ, বিশ্লেষণ ও ব্যাখ্যা করার কাজকে বোঝায়' (গিলাড, গর্ডন ও সুদিত, ১৯৯৩)।

যে সব উৎস থেকে কোম্পানি প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানদের সম্পর্কে তথ্য-উপাত্ত পেতে পারে সেগুলো হলো: (ক) প্রতিযোগীদের বার্ষিক প্রতিবেদন, নিউজলেটার; (খ) ট্রেড প্রকাশনা; (গ) সরকারি প্রকাশনা বিশেষ করে পেটেন্ট আবেদন ও তালিকা; (ঘ) গবেষণা ও বাণিজ্যিক প্রতিষ্ঠানদের সমিতির প্রকাশনা; (ঙ) ক্রেতা ও সরবরাহকারীদের ওপর জরিপ; (চ) প্রতিযোগীদের কর্মকাণ্ড ও তৎপরতার ওপর নজরদারি; (ছ) মূখ্য নির্বাহীদের বক্তৃতা ও সাক্ষাৎকার; (জ) জ্যেষ্ঠ কর্মকর্তাদের দক্ষতা ও বিশেষজ্ঞতা; (ঝ) অনানুষ্ঠানিক উৎস ইত্যাদি। এসব উৎস থেকে প্রাপ্ত তথ্য বিশ্লেষণ করে কোম্পানির প্রধান প্রতিদ্বন্দীদের পরবর্তী কৌশলগত পদক্ষেপ, নেতৃত্বের পরিবর্তন, পণ্য উদ্ভাবন, চলমান কৌশল অব্যাহত থাকবে না নতুন কৌশল গ্রহণ করবে, প্রচার কৌশল, ইত্যাদি সম্পর্কে পূর্বানুমান করা হয়।

এবার জানা দরকার যে শিল্পে ব্যবসায় সম্পাদন করার জন্য কৌশল প্রণয়ন করা হচ্ছে তার আকর্ষণীয়তা কী রকম। আসুন এ সম্পর্কে জেনে নিই।

### শিল্পের আকর্ষণীয়তা নির্ধারণ

শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ প্রক্রিয়ার এ পর্যায়ে কৌশলবিদগণ শিল্পটি প্রতিষ্ঠানের কাছে নিকটতম সময়ে ও দীর্ঘতম সময়ে তুলনামূলকভাবে আকর্ষণীয় বা আকর্ষণহীন কিনা তা নির্ধারণ করবেন। অর্থাৎ শিল্পের বাস্তব চেহারাটা অনুধাবন করার চেষ্টা করবেন। এ ক্ষেত্রে বিচার্য বিষয় হচ্ছে শিল্পে কোম্পানির লাভজনক ব্যবসায় করার সুযোগ বা সন্তোষজনক প্রবৃদ্ধি অর্জনের সম্ভাবনা। এটি থাকলে শিল্পটি আকর্ষণীয় হবে, না থাকলে হবে না। থম্পসন ও স্ট্রিকল্যান্ড (২০০৩) আকর্ষণীয় শিল্পের কতকগুলো উপাদান নির্দেশ করেছেন। সে উপাদানগুলো হলো:

- শিল্পের প্রবৃদ্ধির সম্ভাবনা। এই শিল্প সম্পর্কিত সংখ্যাবাচক ও গুণবাচক ঐতিহাসিক ও পূর্বানুমানকৃত উপাত্ত বিশ্লেষণ করে এ সম্ভাবনা জানার চেষ্টা করতে হবে।
- বর্তমান প্রতিযোগী অবস্থায় লাভ করার সম্ভাবনা এবং এ প্রতিযোগী অবস্থা তীব্র হবে না, দুর্বল হবে।
- শিল্পে বিদ্যমান চালিকা শক্তিগুলো দ্বারা এ শিল্পের লাভজনকতা অনুকূল না, প্রতিকূল ভাবে প্রভাবিত হবে।
- শিল্পে কোম্পানির প্রতিযোগিতামূলক অবস্থান এবং এ অবস্থান ভবিষ্যতে শক্তিশালী হবে না, দুর্বল হবে।

- দুর্বল প্রতিদ্বন্দ্বীদের রক্ষণহীনতাকে কাজে লাগানোর ক্ষেত্রে কোম্পানির সক্ষমতা।
- শিল্পের আকর্ষণহীনতার কারণগুলোর বিপরীতে নিজ কোম্পানিকে রক্ষা করার বা পাল্টা ব্যবস্থা নেওয়ার ক্ষমতা।
- শিল্পের ভবিষ্যত ঝুঁকি ও অনিশ্চয়তার মাত্রা।
- সামগ্রিকভাবে শিল্পের বিদ্যমান সমস্যার তীব্রতা।
- এ শিল্পে অব্যাহতভাবে কাজ করাটা অন্য কোনো শিল্পে কোম্পানির সফলতা অর্জন করার জন্য কতটুকু গুরুত্বপূর্ণ।

সর্বশেষে বলা যায়, যদি একটি শিল্পের সামগ্রিক মুনাফা করার সম্ভাবনা ঐ শিল্পের গড় মুনাফার চেয়ে বেশি হয়, তাহলে ঐ শিল্প আকর্ষণীয় হবে এবং তা যদি গড় মুনাফার চেয়ে কম হয়, তাহলে ঐ শিল্প আকর্ষণীয় হবে না।

শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ প্রক্রিয়ার ১ম থেকে ৭ম পর্যায় পর্যন্ত সম্পাদন করার পর কোম্পানি কৌশলবিদগণ প্রতিষ্ঠানের সুযোগ ও হুমকিগুলো চিহ্নিত করবে। এগুলো সংক্ষিপ্ত ভাবে উপস্থাপন করতে হয়। এটি করা হয় ৮নং পর্যায়ে। নিচের ছকে সেগুলো উপস্থাপনের ধরন দেখানো হলো।

### সুযোগ ও হুমকিগুলো চিহ্নিতকরণ: কী কী বিষয় থাকে

এবার একটা সামগ্রিক চিত্র নিম্নবর্ণিত রূপে প্রস্তুত করতে হবে, যা থেকে প্রতিষ্ঠানের সুযোগ ও হুমকিগুলো চিহ্নিত করা যাবে।

<p>১। শিল্প পরিবেশের প্রধান অর্থনৈতিক বৈশিষ্ট্যাবলি</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• বাজারের আকার ও প্রবৃদ্ধির হার;</li> <li>• ভৌগলিক আওতা;</li> <li>• ক্রেতা ও বিক্রেতার আকার ও সংখ্যা;</li> <li>• প্রযুক্তিগত পরিবর্তনের ও উদ্ভাবনের গতি;</li> <li>• উৎপাদনের মিতব্যয়িতা;</li> <li>• অভিজ্ঞতা রেকার প্রবাব;</li> <li>• মূলধনের প্রয়োজনীয়তা ইত্যাদি</li> </ul>	<p>৩। চালিকা শক্তিসমূহ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ইন্টারনেট ও নতুন ই-কমার্স সুযোগ ও হুমকি</li> <li>• শিল্পের ক্রমবর্ধমান বিশ্বায়ন</li> <li>• সরকারি পলিসির পরিবর্তন</li> <li>• সামাজিক ও সাংস্কৃতিক পরিবর্তন</li> <li>• ব্যবসায়ের ঝুঁকির পরিবর্তন</li> </ul>
<p>২। প্রতিযোগিতামূলক বিশ্লেষণ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• নতুন প্রবেশকারীদের হুমকি (শক্তিশালী, মধ্যম বা দুর্বল; প্রবেশ বাঁধাগুলোর মূল্যায়ন)</li> <li>• ক্রেতাদের ক্ষমতা (শক্তিশালী, মধ্যম বা দুর্বল এবং কেন?)</li> <li>• বিকল্প পণ্যের হুমকি (শক্তিশালী, মধ্যম বা দুর্বল এবং কেন?)</li> <li>• সরবরাহকারীদের ক্ষমতা (শক্তিশালী, মধ্যম বা দুর্বল এবং কেন?)</li> <li>• বিদ্যমান প্রতিষ্ঠানের মধ্যস্থিত বিরোধ (শক্তিশালী, মধ্যম বা দুর্বল এবং প্রতিদ্বন্দ্বীদের ব্যবহৃত হাতিয়ার)</li> </ul>	<p>৪। প্রতিযোগিতামূলক অবস্থান (কৌশলগত দল মানচিত্রায়ন)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• নিকটতম অনুকূল প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠান এবং কেন?</li> <li>• প্রতিকূল প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠান এবং কেন?</li> </ul>
<p>৫। প্রতিযোগীদের গুণ্ড তথ্য</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• তারা কী কৌশল নিতে যাচ্ছে?</li> <li>• কাকে নজরদারিতে রাখতে হবে এবং কেন?</li> </ul>	<p>৭। শিল্পের আকর্ষণীয়তা</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• আকর্ষণীয় করার উপাদানসমূহ</li> <li>• আকর্ষণহীন করার উপাদানসমূহ</li> <li>• শিল্পের বিশেষ বিষয়সমূহ বা সমস্যাবলি</li> <li>• মুনাফা চিত্র (অনুকূল বা প্রতিকূল)</li> </ul>
<p>৬। শিল্পের মূখ্য সাফল্যের উপাদানসমূহ</p>	

### সুযোগ ও হুমকিগুলোর ছক [Diagram of opportunities and threats]

উপর্যুক্ত সংক্ষিপ্ত চিত্র থেকে কৌশলবিদগণ নিজ কোম্পানির জন্য সম্ভাব্য সুযোগ ও হুমকিগুলোর একটা তালিকা নিম্ন রকম ভাবে তৈরি করবেন। সমগ্র বহিস্থ পরিবেশ বিশ্লেষণের উদ্দেশ্য হচ্ছে এ সুযোগ ও হুমকিগুলোর তালিকা তৈরি করা।

#### সুযোগ ও হুমকিগুলোর ছক

সম্ভাব্য সুযোগসমূহ	সম্ভাব্য হুমকিসমূহ
অতিরিক্ত ক্রেতা গোষ্ঠির সেবা	নিম্নব্যয়ী বিদেশি প্রতিযোগীদের প্রবেশ
নতুন বাজারে প্রবেশ বা বাজারাংশে প্রবেশ	বিকল্প পণ্যের বর্ধিত বিক্রয়
পণ্য লাইন বর্ধন	ধীরগতির বাজার প্রবৃদ্ধি
সমজাতীয় পণ্যে বৈচিত্র্যকরণ	বৈদেশিক মুদ্রার বিনিময় হারের প্রতিকূল অবস্থান পরিবর্তন
লম্বিক একত্রীকরণ (অগ্রমুখী ও পশ্চাৎমুখী)	বৈদেশিক বাজারে নতুন বাণিজ্য বাঁধা
আকর্ষণীয় বৈদেশিক বাজারের বাণিজ্য বাঁধাগুলো দূর হওয়া	ব্যয়সাপেক্ষ আইন
দ্রুত বাজার প্রবৃদ্ধি	ক্রেতা বা সরবরাহকারীদের ক্রমবর্ধমান দরকষাকষির ক্ষমতা
	ক্রেতাদের প্রয়োজন ও স্বাদের পরিবর্তন
	জনমিতির বিরূপ পরিবর্তন



#### সারসংক্ষেপ:

শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ প্রক্রিয়ার পর্যায় ও পদ্ধতির ৫নং পর্যায় হলো প্রতিযোগিতামূলক সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ চিহ্নিতকরণ, ৬নং পর্যায় হলো প্রতিযোগিতামূলক গুণচরগিরি বুদ্ধিবৃত্তি সম্পাদন ও প্রতিদ্বন্দ্বীদের পরবর্তী কৌশলগত পদক্ষেপ সম্পর্কে পূর্বানুমান, ৭নং পর্যায় হলো শিল্পের আকর্ষণীয়তা নির্ধারণ এবং ৮নং পর্যায় হলো সুযোগ ও হুমকিগুলো চিহ্নিত করা। এ পাঠে এ সকল পর্যায়গুলো নিয়ে আলোচনা করা হয়েছে। পর্যায় নং ৫: প্রতিযোগিতামূলক সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ চিহ্নিতকরণ। প্রতিযোগিতামূলক সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ হলো কোম্পানির লাভজনকতার ওপর সরাসরি প্রভাব আছে এমন সব পণ্যগুণাবলি, সক্ষমতা, প্রতিযোগিতামূলক যোগ্যতা ও বাজার সাফল্য। পর্যায় নং ৬: প্রতিযোগিতামূলক বুদ্ধিবৃত্তি সম্পাদন ও প্রতিদ্বন্দ্বীদের পরবর্তী কৌশলগত পদক্ষেপ সম্পর্কে পূর্বানুমানকরণ। প্রধান প্রতিদ্বন্দ্বীদের কিছু তথ্য প্রকাশিত নথিপত্র থেকে জানা যায়। অন্য তথ্য প্রতিযোগিতামূলক বুদ্ধিবৃত্তি বা গুণচরগিরি করে জানতে হয়। যে সব উৎস থেকে কোম্পানি প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানদের সম্পর্কে তথ্য-উপাত্ত পেতে পারে সেগুলো হলো: প্রতিযোগীদের বার্ষিক প্রতিবেদন, নিউজলেটার; ট্রেড প্রকাশনা; সরকারি প্রকাশনা বিশেষ করে পেটেন্ট আবেদন ও তালিকা ইত্যাদি। এসব উৎস থেকে প্রাপ্ত তথ্য বিশ্লেষণ করে কোম্পানির প্রধান প্রতিদ্বন্দ্বীদের পরবর্তী কৌশলগত পদক্ষেপ, নেতৃত্বের পরিবর্তন, পণ্য উদ্ভাবন, চলমান কৌশল অব্যাহত থাকবে না নতুন কৌশল গ্রহণ করবে, প্রচার কৌশল, ইত্যাদি সম্পর্কে পূর্বানুমান করা হয়। পর্যায় নং ৭: শিল্পের আকর্ষণীয়তা নির্ধারণ। শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ প্রক্রিয়ার এ পর্যায়ে কৌশলবিদগণ শিল্পটি প্রতিষ্ঠানের কাছে নিকটতম সময়ে ও দীর্ঘতম সময়ে তুলনামূলকভাবে আকর্ষণীয় বা আকর্ষণহীন কিনা তা নির্ধারণ করবেন। শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ প্রক্রিয়ার ১ম থেকে ৭ম পর্যায় পর্যন্ত সম্পাদন করার পর কোম্পানি কৌশলবিদগণ প্রতিষ্ঠানের সুযোগ ও হুমকিগুলো চিহ্নিত করবে। এগুলো সংক্ষিপ্তভাবে উপস্থাপন করতে হয়। এটি করা হয় ৮নং পর্যায়ে।



## ইউনিট উত্তর মূল্যায়ন

১. শিল্প কী তা বুঝিয়ে বলুন।
২. শিল্প পরিবেশকী ব্যাখ্যা করুন।
৩. শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ করার দরকার কেন তা ব্যাখ্যা করুন।
৪. শিল্প ও প্রতিযোগী পরিবেশ বিশ্লেষণ প্রক্রিয়ার পর্যায় ও পদ্ধতিগুলো লিখুন।
৫. শিল্পের জীবন চক্র আলোচনা করুন।
৬. শিল্পের কাঠামোর প্রকৃতি ব্যাখ্যা করুন।
৭. শিল্পের ও প্রতিষ্ঠানের বাজারের আওতা সংজ্ঞায়ন ও নির্বাচন কীভাবে করা হয় তা সংক্ষেপে লিখুন।
৮. কোন কোন অবস্থায় বিকল্প পণ্য বেশি হুমকি সৃষ্টি করে?
৯. কোন কোন অবস্থায় ক্রেতাদের দরকষাকষির ক্ষমতা থাকে?
১০. নতুন প্রবেশকারীদের জন্য নানা রকম প্রতিবন্ধকতা থাকে। এ 'প্রবেশ বাঁধাগুলো' বর্ণনা করুন।
১১. কোন কোন অবস্থায় সরবরাহকারীদের দরকষাকষির ক্ষমতা বেশি থাকে?
১২. কোন কোন অবস্থায় বিদ্যমান প্রতিষ্ঠানের মধ্যস্থিত বিরোধ তীব্র হয় তা বর্ণনা করুন।
১৩. কোন কোন অবস্থায় নতুন প্রবেশকারীদের থেকে হুমকি বেশি থাকে?
১৪. মাইকেল পোর্টারের পাঁচ শক্তির প্রতিযোগিতা মডেলটি অঙ্কন করুন।
১৫. প্রতিযোগিতামূলক বিশ্লেষণের সাধারণ বিচ্যুতিসমূহ আলোচনা করুন।
১৬. কৌশলগত দল কাকে বলে লিখুন।
১৭. কৌশলগত দল বিশ্লেষণ বলতে কী বোঝায়?
১৮. কৌশলগত দল বিশ্লেষণ বা মানচিত্রায়ন থেকে কী শিক্ষা আমরা পাই তা বর্ণনা করুন।
১৯. কৌশলগত দল মানচিত্রায়ন কী?
২০. আপনার বিশ্বদ্যালয়ের জন্য কৌশলগত দল মানচিত্রায়ন প্রস্তুত করুন ও মন্তব্য করুন।
২১. প্রতিযোগিতামূলক সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ কী কী তা বলুন।
২২. প্রতিযোগিতামূলক সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ কীভাবে চিহ্নিত করা যায় তা বর্ণনা করুন।
২৩. প্রতিযোগিতামূলক গুণচরগিরি কী তা লিখুন।
২৪. প্রতিযোগিতামূলক গুণচরগিরি কীভাবে করা হয় তা বর্ণনা করুন।
২৫. শিল্পের আকর্ষণীয়তা বলতে কী বোঝায় ?
২৬. শিল্পের আকর্ষণীয়তা কীভাবে নির্ধারণ করা যায় তা বর্ণনা করুন।
২৭. প্রতিষ্ঠানের সুযোগ ও হুমকিগুলো কীভাবে লিখতে হয় তা দেখান।
২৮. প্রতিষ্ঠানের সুযোগ ও হুমকিগুলো প্রদর্শন করে প্রতিষ্ঠানের সুযোগ ও হুমকিসমূহের একটি ছক আঁকুন।