


# কোম্পানির অবস্থা বিশ্লেষণ

## Company Situation Analysis



এ ইউনিটে কোম্পানির অবস্থা বিশ্লেষণ করা হবে। কোম্পানির অভ্যন্তরীণ পরিবেশ হলো পরিবেশের ঐ সকল উপাদান ও শক্তি, যার ওপর সাংগঠনিক ব্যবস্থাপনার প্রভাব আছে। এ পরিবেশ বিশ্লেষণ করার মাধ্যমে আমরা জানতে পারব যে, কোন কোন ক্ষেত্রে কোম্পানির শক্তি রয়েছে আর কোন কোন ক্ষেত্রে কোম্পানির দুর্বলতা রয়েছে। এ শক্তি ও দুর্বলতা নিয়েই কোম্পানিকে পরিবেশের সুযোগগুলো ব্যবহার করতে হবে ও হুমকিগুলো মোকাবেলা করতে হবে।

	ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ
এ ইউনিটের পাঠসমূহ		
পাঠ-৫.১: ধারণা, উপাদান ও বিশ্লেষণ		

## পাঠ-৫.১

## কোম্পানির অবস্থা বিশ্লেষণ: কারণ ও ধাপসমূহ

## Company Situation Analysis: Reasons and Steps



## উদ্দেশ্য

## এ পাঠ শেষে আপনি

- অভ্যন্তরীণ পরিবেশ কী তা বলতে পারবেন।
- অভ্যন্তরীণ পরিবেশ বিশ্লেষণ কী ও কেন করা হয় তা ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- শক্তি-দুর্বলতা-সুযোগ-হুমকি বিশ্লেষণ ছকটি তৈরি করতে পারবেন।
- কোম্পানির শক্তি ও দুর্বলতাসমূহ প্রদর্শন করে ছক আঁকতে পারবেন।
- কোম্পানির শক্তি ও দুর্বলতা জানার মানদণ্ড কী কী তা বলতে পারবেন।
- স্থিত স্কোরকার্ড বিশ্লেষণকীভাবে করতে হয় তা ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- কোম্পানির সহায়ক ব্যবস্থা কী কী তা বলতে পারবেন।
- কোম্পানির প্রাথমিক প্রক্রিয়াসমূহবর্ণনা করতে পারবেন।
- মৌলিক ব্যবসায় প্রক্রিয়াসমূহ ও সিস্টেমস বিশ্লেষণ করতে পারবেন।
- কী কী মানদণ্ডের ভিত্তিতে প্রাথমিক কর্মকাণ্ড মূল্যায়ন করতে হয় তা বলতে পারবেন।
- অভ্যন্তরীণ পরিবেশের উপাদানগুলো কী কী তা বলতে পারবেন।
- ভ্যালু চেইন বিশ্লেষণ বর্ণনা করতে পারবেন।
- ভ্যালু চেইন বিশ্লেষণ এর ব্যবহার ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

আমরা জানি সাংগঠনের অভ্যন্তরীণ পরিবেশ হলো পরিবেশের ঐ সকল উপাদান ও শক্তি, যার ওপর সাংগঠনিক ব্যবস্থাপনার প্রভাব আছে। এ পরিবেশ কোম্পানির সম্পদ ও কোম্পানির সঙ্গে সংশ্লিষ্ট পক্ষগুলো নিয়ে গঠিত। এ পরিবেশের বিশ্লেষণ করার মাধ্যমে আমরা জানতে পারব যে, কোন কোন ক্ষেত্রে কোম্পানির শক্তি রয়েছে আর কোন কোন ক্ষেত্রে কোম্পানির দুর্বলতা রয়েছে। এ শক্তি ও দুর্বলতা নিয়েই কোম্পানিকে পরিবেশের সুযোগগুলো ব্যবহার করতে হবে ও হুমকিগুলো মোকাবেলা করতে হবে। এ লক্ষ্যে আমরা কোম্পানির অবস্থা বিশ্লেষণ করার কারণ ও ধাপগুলো আলোচনা করব। প্রথমে জানা যাক অভ্যন্তরীণ পরিবেশ বিশ্লেষণ কেন করা হয়।

## অভ্যন্তরীণ পরিবেশ বিশ্লেষণ কেন?

## Why is internal environment analysis done?

অভ্যন্তরীণ পরিবেশ হলো পরিবেশের ঐ সকল উপাদান ও শক্তি, যার ওপর সাংগঠনিক ব্যবস্থাপনার প্রভাব আছে। কৌশলগত ব্যবস্থাপনার জন্য কোম্পানির অভ্যন্তরীণ পরিবেশ বিশ্লেষণ করা হয় কেন তা নিচে আলোচনা করা হলো।

১। অভ্যন্তরীণ পরিবেশ বিশ্লেষণ করলে কোম্পানির শক্তি ও দুর্বলতাগুলো চিহ্নিত করা যায়, যার ভিত্তিতে কোম্পানির বাজার কৌশল ও কর্পোরেট কৌশল প্রণয়ন করা হয়।

২। কোম্পানির অভ্যন্তরীণ পরিবেশের বিশ্লেষণ করার মাধ্যমে কৌশলবিদগণ কোন কোন ক্ষেত্রে কোম্পানির শক্তি রয়েছে আর কোন কোন ক্ষেত্রে কোম্পানির দুর্বলতা রয়েছে তা জানতে পারে। সে অনুসারে সুযোগগুলো কীভাবে ব্যবহার করতে হবে ও হুমকিগুলো মোকাবেলা কীভাবে করতে হবে তার কৌশলগত পদক্ষেপ নির্ধারণ করতে পারে।

৩। কোম্পানির অভ্যন্তরীণ পরিবেশের বিশ্লেষণ প্রতিষ্ঠানের উচ্চতর সক্ষমতা অর্জনের জন্য দিকনির্দেশনার প্রকৃতি জানা যায় এবং লাভজনকতা নিশ্চিত করার কৌশল নির্ধারণ করা যায়।

## অভ্যন্তরীণ পরিবেশের উপাদান

- ১। আর্থিক অবস্থা
- ২। পণ্য বা সেবার অবস্থান

- ৩। পণ্য বা সেবার মান
- ৪। বাজারজাতকরণ সক্ষমতা
- ৫। গবেষণা ও উন্নয়ন সক্ষমতা
- ৬। সাংগঠনিক কাঠামোগত সহায়তার প্রকৃতি
- ৭। মানব সম্পদ দক্ষতা
- ৮। সুযোগ-সুবিধা ও যন্ত্রপাতির অবস্থা
- ৯। অতীত ও বর্তমান কৌশল

### কোম্পানির অভ্যন্তরীণ অবস্থা বা বিশ্লেষণ করার দুইটি ধাপ:

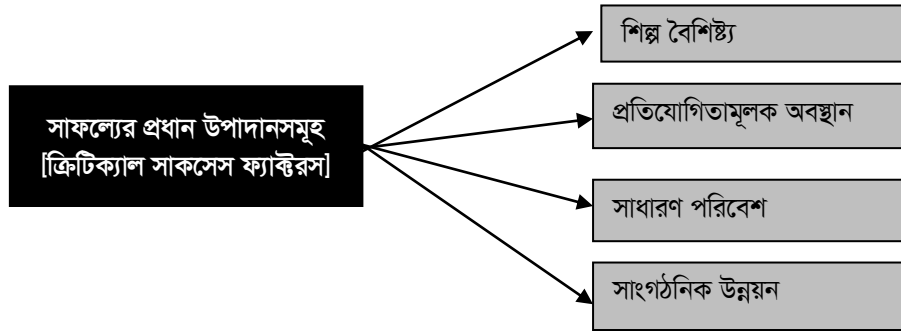
- ১। কোম্পানির কৌশলগত অভ্যন্তরীণ উপাদানগুলো চিহ্নিতকরণ ও মূল্যায়নকরণ
- ২। কোম্পানির শক্তি ও দুর্বলতাগুলো চিহ্নিতকরণ

### ১। কোম্পানির অভ্যন্তরীণ উপাদানগুলো চিহ্নিতকরণ ও মূল্যায়নকরণ

কোম্পানির অভ্যন্তরীণ উপাদানগুলো হলো কোম্পানির সাফল্যের চাবিকাঠি। এ উপাদানগুলো সঠিক ভাবে চিহ্নিত করে সেগুলোর পর্যালোচনা করতে হবে। এর ফলে আমরা বোঝতে পারব কোন কোন ক্ষেত্রে কোম্পানির শক্তি আছে ও কোন কোন ক্ষেত্রে দুর্বলতা আছে। কোম্পানির কৌশলগত অভ্যন্তরীণ উপাদানগুলো চিহ্নিতকরণ ও মূল্যায়নের চারটি পদ্ধতি আছে। সেগুলো হলো: [ক] সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ বিশ্লেষণ; [খ] ভ্যালু চেইন বিশ্লেষণ; [গ] ব্যবসায় প্রক্রিয়া বিশ্লেষণ; ও [ঘ] ব্যালেন্সড স্কোরকার্ড বিশ্লেষণ। এগুলোর যে কোনো একটি ব্যবহার করে আমরা কৌশলগত অভ্যন্তরীণ উপাদানগুলো চিহ্নিতকরণ ও মূল্যায়ন করতে পারি। আমরা নিচে পদ্ধতি তিনটিই আলোচনা করছি।

### [ক] কোম্পানির অভ্যন্তরীণ পরিবেশ বিশ্লেষণ পদ্ধতি: সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ বিশ্লেষণ [Critical success factors analysis]

সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ হলো ঐ সকল উপাদান যেগুলো ভালো ভাবে সম্পাদন করতে পারলে কোম্পানি সফল হবে, আর খারাপ পারদর্শিতা দেখালে কোম্পানি পড়ে যাবে। সে কারণে এগুলোর বিচারে কোম্পানির কৌশলগত অভ্যন্তরীণ উপাদানগুলো চিহ্নিতকরণ ও মূল্যায়ন করা হয়। এ উপাদানগুলো কোম্পানির প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা পাওয়ার জন্য অত্যাবশ্যক। গবেষণায় প্রাপ্ত ক্রিটিক্যাল সাকসেস ফ্যাক্টরগুলো সাধারণ ভাবে চার প্রকার, যা নিচের ছকে দেখানো হলো:



১। **শিল্প বৈশিষ্ট্য:** প্রত্যেক শিল্পের নিজস্ব বৈশিষ্ট্য অনুসারে প্রতিষ্ঠানের সাফল্যের প্রধান উপাদান নির্ধারিত হয়। যেমন সুপার মার্কেট চেইনের ক্ষেত্রে পণ্য মিশ্রণ, মজুতের ঘূর্ণাবর্তন, বিক্রয় প্রসার ও মূল্য সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ হিসেবে কাজ করে। আবার বিমান শিল্পে জ্বালানি দক্ষতা, লোড ফ্যাক্টর ও চমৎকার রিজার্ভেশন ব্যবস্থা সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ হিসেবে বিবেচিত হয়। নিজ কোম্পানির ক্ষেত্রে এগুলো কী পর্যায়ে আছে তা পরিমাপ করতে হবে এবং তাহলে নিজ শক্তি জানা যাবে।

২। **প্রতিযোগিতামূলক অবস্থান:** শিল্পে প্রতিযোগীদের তুলনায় প্রতিষ্ঠানের অবস্থান অনুসারে সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ চিহ্নিত করা যায়। এ উপাদান আবার অবস্থার পরিবর্তন হলে পরিবর্তিত হয়। প্রতিযোগিতামূলক বাজারে টিকে থাকতে হলে এ অবস্থান জানা জরুরি। বাজার অংশ, প্রযুক্তি, মানব সম্পদ, শ্রম উৎপাদনশীলতা, বাজারজাতকরণ দক্ষতা, আর্থিক সামর্থ্য, যন্ত্রপাতির অবস্থা ইত্যাদি বিচারে নিজ কোম্পানির অবস্থান জানতে হবে। তাহলে, কোম্পানির শক্তি আছে না দুর্বলতা আছে বোঝা যাবে।

৩। **সাধারণ পরিবেশ:** শিল্পের সাধারণ পরিবেশের ছয়টি উপাদান অর্থাৎ অর্থনৈতিক, সামাজিক-সাংস্কৃতিক, প্রযুক্তিগত, জনমিতিগত, রাজনৈতিক-আইনগত, আন্তর্জাতিক পরিবেশসমূহ সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ হতে পারে। তবে, এ উপাদানের কোনো পরিবর্তন হলে সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ পরিবর্তিত হয়। করোনা ভাইরাসের মতো প্রাকৃতিক পরিবেশের উপাদান বর্তমান বিশ্বে শিল্প পরিবেশের ব্যাপক পরিবর্তন করেছে। এ সাধারণ পরিবেশের উপাদানগুলো অনকূল থাকলে তা কোম্পানির জন্য শক্তি, আর অনুকূল না থাকলে তা কোম্পানির জন্য দুর্বলতা হবে।

৪। **সাংগঠনিক উন্নয়ন:** সংগঠনের অভ্যন্তরের বিদ্যমান অবস্থা সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ হতে পারে। কিন্তু এ পরিবর্তন হলে সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহে পরিবর্তন হয়। যেমন এক সঙ্গে কয়েক জন উর্ধ্বতন কর্মকর্তা পদত্যাগ করে নতুন প্রতিষ্ঠান গড়ে তুললে সাফল্যের প্রধান উপাদান পরিবর্তিত হয়ে নতুন নির্বাহী সংগ্রহ প্রধান হয়ে পড়ে। উত্তম কার্য পরিবেশ, সাংগঠনিক সংস্কৃতি, পুরস্কার-তিরস্কার ব্যবস্থা, দক্ষ তথ্য ব্যবস্থা, আকর্ষণীয় বেতন ও প্রণোদনা ব্যবস্থা ইত্যাদি সাফল্যের প্রধান উপাদান হিসেবে বিবেচিত।

#### [খ] কোম্পানির অভ্যন্তরীণ পরিবেশ বিশ্লেষণ পদ্ধতি:ভ্যালু চেইন বিশ্লেষণ [Value chain analysis]

ভ্যালু চেইন বিশ্লেষণ ব্যবসায় সংগঠনকে কতকগুলো পরস্পর সম্পর্কিত কাজে ভাগ করে, যেগুলো ক্রেতাদের জন্য মূল্য সৃষ্টি করতে পারে এবং সেগুলোর সক্ষমতার বিচারে কোম্পানির কৌশলগত অভ্যন্তরীণ উপাদানগুলো চিহ্নিতকরণ ও মূল্যায়ন করা হয়।

ক্রেতা মূল্য বলতে ঐ সব উপাদানকে বোঝায় যেগুলো থেকে ক্রেতার সুবিধা পায়। যেমন ক্রেতার পণ্য পার্থক্যকরণ, নিম্ন ব্যয় ও দ্রুত সেবাকে গুরুত্ব দেয়। ক্রেতা মূল্য হলো ব্যবসায় প্রত্যেক কাজের অবদান বিশ্লেষণ করার একটা কাঠামো, যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান সৃষ্ট মোট ক্রেতা মূল্য হিসাব করা যায় এবং চূড়ান্ত আর্থিক পারদর্শিতা জানা যায়। প্রত্যেক কাজে দক্ষতা বাড়লে ব্যয় কমে যায় ও মুনাফা বেড়ে যায়।

ভ্যালু চেইনে দুইটি কর্মকাণ্ড আছে। সেগুলো হলো প্রাথমিক কর্মকাণ্ড ও সহায়ক কর্মকাণ্ড। এ দুটি কর্মকাণ্ডের সঙ্গে জড়িত অন্যান্য কাজসহ ভ্যালু চেইন ছক নিচে দেখানো হলো:



এবার আমরা মূল্য চেইনের উপাদানগুলোর প্রত্যেকটি কিসের ভিত্তিতে মূল্যায়ন করতে হবে তা নিয়ে আলোচনা করব।

#### প্রাথমিক কর্মকাণ্ড মূল্যায়ন: কী কী মানদণ্ডের ভিত্তিতে করতে হবে

- ১) **অন্তর্মুখী সরবরাহ:** এটি মূল্যায়নের জন্য যে উপাদানগুলো পরিমাপ করতে হবে সে গুলো হলো-  
[ক] কাঁচামালের আদর্শ মান,

[খ] কার্যকর মজুত নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা এবং

[গ] কাঁচামালের সংরক্ষণ দক্ষতা।

এগুলো বজায় থাকলে প্রতিষ্ঠানের শক্তি আছে, না থাকলে নাই।

২) **উৎপাদন/অপারেসন্স:**এটি মূল্যায়নের উপাদানগুলো হলো-

[ক] প্রতিযোগীদের যন্ত্রপাতির তুলনায় নিজ যন্ত্রপাতির অধিক উৎপাদনশীলতা;

[খ] উৎপাদন প্রক্রিয়ার যথাযথ স্বয়ংক্রিয় পদ্ধতি ব্যবহার;

[গ] মান উন্নয়ন ও ব্যয় হ্রাসের জন্য কার্যকর উৎপাদন নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা;

[ঘ] দক্ষ কারখানা সজ্জিতকরণ ও কার্য প্রবাহ নকশা।

উৎপাদনের সঙ্গে জড়িত এ অবস্থাগুলো সঠিক ও উচ্চ মানের থাকলে প্রতিষ্ঠানের শক্তি আছে, না থাকলে প্রতিষ্ঠান প্রতিযোগিতায় দুর্বল।

৩) **বহির্মুখী সরবরাহ:**বহির্মুখী সরবরাহের ক্ষেত্রে দেখতে হবে -

[ক] প্রস্তুত পণ্যের ও সেবার সময়ানুযায়ী ও দক্ষ সরবরাহ ও

[খ] প্রস্তুত পণ্যের গুদামজাতকরণ কাজের দক্ষতা কেমন আছে।

এই অবস্থাগুলো সুষ্ঠু ও প্রত্যাশিত মানের হলে প্রতিষ্ঠানের শক্তি ভালো, না থাকলে প্রতিষ্ঠানের শক্তি মন্দ।

৪) **বাজারজাতকরণ ও বিক্রয়:**এটি মূল্যায়নের উপাদানগুলো হলো-

[ক] ক্রেতা খণ্ড ও প্রয়োজন চিহ্নিত করার জন্য কার্যকর বাজার গবেষণার ব্যবস্থা;

[খ] বিক্রয় প্রসার ও বিজ্ঞাপনে আকর্ষণীয় পদ্ধতি উদ্ভাবন;

[গ] বিকল্প বন্টন প্রণালি অনুসন্ধান;

[ঘ] বিক্রয়কর্মীদের প্রণোদনা ও সক্ষমতা;

[ঙ] পণ্য মান ও সুনামের অনুকূল ভাবমূর্তী;

[চ] ক্রেতাদের মধ্যে ব্রান্ড আনুগত্য; এবং

[ছ] প্রতিষ্ঠানের বাজার আধিপত্যের মাত্রা।

এ অবস্থাগুলো অনুকূল থাকলে প্রতিষ্ঠানের শক্তি আছে, না থাকলে প্রতিষ্ঠানের দুর্বলতা আছে।

৫) **ক্রেতা সেবা:**ক্রেতা সেবা মূল্যায়নের উপাদানগুলো হলো-

[ক] পণ্য উন্নয়নের জন্য ক্রেতা মতামত সংগ্রহের কার্যকর মাধ্যম;

[খ] ক্রেতাদের অভিযোগের দ্রুত নিষ্পত্তি;

[গ] প্রদত্ত নিশ্চয়তা ও জামিনদারীর প্রতি বিশ্বস্ততা;

[ঘ] ক্রেতাদের শিক্ষা ও প্রশিক্ষণ মান;

[ঙ] সঠিক সময়ে খুচরা যন্ত্রপাতি ও মেরামত সেবা প্রদান দক্ষতা।

বাজার প্রতিযোগিতায় টিকে থাকতে হলে এ সকল ক্ষেত্রে পারদর্শিতা থাকতে হবে। যদি এ সকল ক্ষেত্রে মানসম্মত পারদর্শিতা থাকে তা হলে প্রতিষ্ঠানের শক্তি আছে, না থাকলে প্রতিষ্ঠানের দুর্বলতা আছে।

এবার দেখা যাক ভ্যালু চেইনের দ্বিতীয় উপাদানসহায়ক কর্মকাণ্ড এর উপাদানসমূহ মূল্যায়ন কীভাবে করা হয়।

**সহায়ক কর্মকাণ্ড মূল্যায়ন: কী কী মানদণ্ডের ভিত্তিতে করতে হবে**

১। **প্রতিষ্ঠানের অবকাঠামো:**অবকাঠামো হলো ভিত্তিস্বরূপ যেটি না থাকলে একটি প্রতিষ্ঠান তার কর্মকাণ্ড গড়ে তুলতে পারে না ও সাফল্যের সঙ্গে কর্মকাণ্ড সম্পাদন করতে পারে না। এ অবকাঠামো যত মজবুত হবে, প্রতিষ্ঠান ততই প্রতিযোগী শক্তি অর্জন করবে। এটি মূল্যায়নের উপাদানগুলো হলো-

[ক] নতুন পণ্যের বাজার সুযোগ ও সম্ভাব্য হুমকিগুলো চিহ্নিত করার ক্ষমতা ;

- [খ] কৌশলগত পরিকল্পনা প্রণয়ন ব্যবস্থার মান;
- [গ] সাংগঠনিক উপএককগুলোর মূল্য চেইনের সকল উপাদানের মধ্যে সমন্বয়ন ও সমন্বিতকরণ;
- [ঘ] মূলধন ব্যয় ও চলতি ব্যয়ের জন্য নিম্ন ব্যয়ের উৎস ব্যবহারের যোগ্যতা;
- [ঙ] কৌশলগত ও রুটিন সিদ্ধান্তের জন্য তথ্য ব্যবস্থার সহায়তার মাত্রা;
- [চ] সাধারণ ও প্রতিযোগিতামূলক পরিবেশের সঠিক ও সময়ানুযায়ী ব্যবস্থাপকীয় তথ্য সরবরাহ;
- [ছ] জননীতি প্রণেতা ও স্বার্থসংশ্লিষ্ট দলের মধ্যে সম্পর্ক; এবং
- [জ] গণ ভাবমূর্তি ও কর্পোরেট নাগরিকত্ব।

এ অবস্থাগুলো অনুকূল থাকলে প্রতিষ্ঠানের শক্তি, না থাকলে দুর্বলতা।

**২। মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা:** মানব সম্পদ প্রতিষ্ঠানের প্রাণ ও চালিকা শক্তি। মানব সম্পদ যদি সঠিক ভাবে অন্যান্য সব সম্পদ ব্যবহার করে তবেই প্রতিষ্ঠানের উন্নতি, না হলে নয়। সুতরাং মানব সম্পদের সক্ষমতা প্রতিযোগিতায় সাফল্য লাভের জন্য অপরিহার্য। এ সম্পদের সক্ষমতা মূল্যায়নের উপাদানগুলো হলো-

- [ক] সকল পর্যায়ের কর্মকর্তা ও কর্মচারীদের সঠিক ভাবে নির্বাচন, প্রশিক্ষণ ও পদোন্নতির কার্যকর ব্যবস্থা;
- [খ] কর্মচারীদের প্রণোদনা ও চ্যালেঞ্জিং কাজের উপযুক্ত বেতন ও ভাতা ব্যবস্থা;
- [গ] কাজে অনুপস্থিতি কমানো ও শ্রমিক ঘূর্ণাবর্তন স্তর প্রত্যাশিত মাত্রায় রাখার উপযুক্ত কার্য পরিবেশ;
- [ঘ] শ্রমিক সংঘের সঙ্গে সম্পর্ক;
- [ঙ] পেশাগত সংগঠনের সঙ্গে ব্যবস্থাপক ও কারিগরি কর্মচারীদের সক্রিয় অংশগ্রহণ;
- [চ] কর্মচারীদের কার্যসম্পৃষ্টি ও প্রেষণার মাত্রা।

মানব সম্পদ সম্পর্কিত এ অবস্থাগুলো অনুকূল থাকলে প্রতিষ্ঠানের শক্তি, না থাকলে দুর্বলতা।

**৩। প্রযুক্তির উন্নয়ন:** আধুনিক বিশ্বে প্রযুক্তির জয়জয়াকার। নতুন প্রযুক্তি আবিষ্কার, পুরাতন প্রযুক্তির সংস্কার ও উন্নয়ন যে কোনো প্রতিষ্ঠানের প্রতিযোগিতায় টিকে থাকা ও মুনাফা অর্জন করার জন্য অত্যাবশ্যিক। এ ক্ষেত্রে একটি প্রতিষ্ঠানের সক্ষমতা থাকতে হবে। তা হলেই সাফল্য আসবে। এ সক্ষমতা আছে কী নেই তা বিচার করার জন্য যে উপাদানগুলো পরীক্ষা করতে হবে তা হলো-

- [ক] পণ্য ও প্রক্রিয়া উদ্ভাবনের জন্য সফল গবেষণা ও উন্নয়ন কর্মকাণ্ড;
- [খ] গবেষণা ও উন্নয়ন কর্মকাণ্ডে নিয়োজিত লোকদের সঙ্গে অন্যান্য বিভাগের লোকদের কার্যভিত্তিক সম্পর্কের মান;
- [গ] নির্ধারিত সময়সীমার মধ্যে প্রযুক্তিগত উন্নয়ন কর্মকাণ্ড সম্পাদন;
- [ঘ] পরীক্ষাগার ও অন্যান্য সুবিধাদির মান;
- [ঙ] পরীক্ষাগারের কারিগর ও বৈজ্ঞানিকদের শিক্ষাগত যোগ্যতা ও অভিজ্ঞতা;
- [চ] সৃষ্টিশীলতা ও উদ্ভাবনে উৎসাহিত করার জন্য কার্য পরিবেশের ক্ষমতা।

প্রযুক্তি সম্পর্কিত এ অবস্থাগুলো অনুকূল থাকলে প্রতিষ্ঠানের শক্তি, না থাকলে দুর্বলতা।

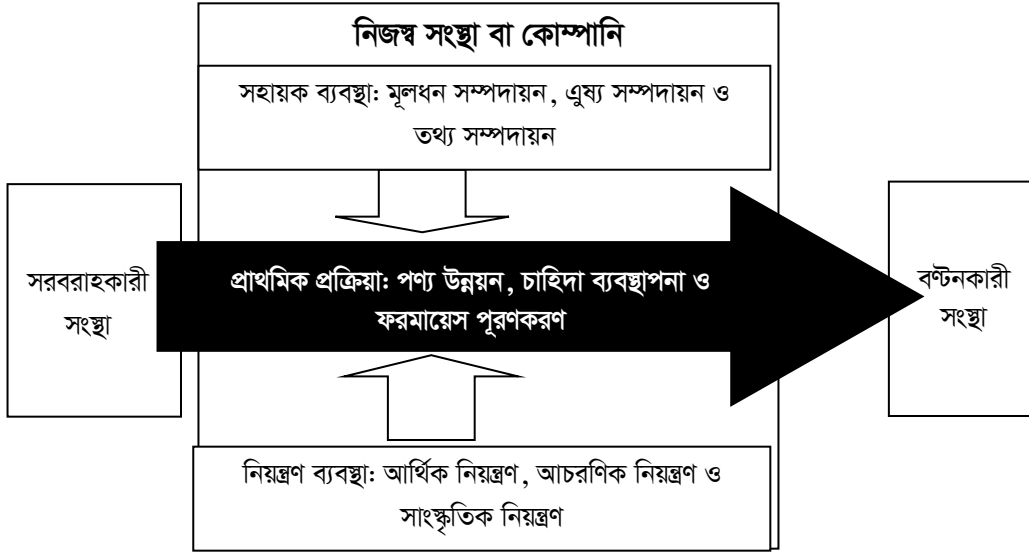
**৪। সংগ্রহ:** শিল্পের জন্য প্রয়োজনীয় মালামাল যথাসময়ে ও সঠিক মানে সংগ্রহ করতে না পারলে পণ্য বা সেবার মান বজায় রাখা সম্ভব হয় না। ফলে, ক্রেতার যেমন সম্ভ্রষ্ট হয় না, বাজারে তেমনই সুনাম থাকে না, আর প্রতিযোগিতায় জেতাও যায় না। সে জন্য মান সম্পন্ন সংগ্রহের সক্ষমতা কোম্পানির শক্তি। এ সক্ষমতা আছে কী নেই তা বিচার করার জন্য যে উপাদানগুলো পরীক্ষা করতে হবে তা হলো-

- [ক] একজন সরবরাহকারীর ওপর নির্ভরশীলতা কমানোর জন্য বিকল্প সরবরাহ উৎস খুঁজে বের করার ক্ষমতা;
- [খ] সময় অনুযায়ী, সর্বনিম্ন ব্যয়ে, ও গ্রহণযোগ্য মানে কাঁচামাল সংগ্রহ করার কার্যকর ব্যবস্থা;
- [গ] কারখানা, যন্ত্রপাতি ও ভবন সংগ্রহের মান সম্পন্ন নিরপেক্ষ প্রক্রিয়া ও নিয়মকানুন;
- [ঘ] লিজ বা ক্রয় করার সিদ্ধান্ত নেয়ার জন্য কার্যকর মানদণ্ড নির্ধারণ;
- [ঙ] নির্ভরযোগ্য সরবরাহকারীদের সঙ্গে ভালো ও দীর্ঘমেয়াদি সম্পর্ক।

সরবরাহ সম্পর্কিত এ অবস্থাগুলো অনুকূল থাকলে প্রতিষ্ঠানের শক্তি, না থাকলে দুর্বলতা।

## [গ] কোম্পানির অভ্যন্তরীণ পরিবেশ বিশ্লেষণ পদ্ধতি: মৌলিক ব্যবসায় প্রক্রিয়াসমূহ ও সিস্টেমস বিশ্লেষণ [Core business processes and systems analysis]

কোম্পানির অভ্যন্তরীণ পরিবেশ বিশ্লেষণকরার আর একটি পদ্ধতি হলো মৌলিক ব্যবসায় প্রক্রিয়াসমূহ ও সিস্টেমস বিশ্লেষণ। মৌলিক ব্যবসায় প্রক্রিয়াসমূহ ও সিস্টেমস হলো সেই সব অত্যাবশ্যকীয় কার্যাবলি যা ছাড়া কোম্পানি কোনো পারদর্শিতা দেখাতে পারে না। এটি একটি কাঠামো যেখানে ব্যবসায়কে কতকগুলো মৌলিক প্রক্রিয়ার সামষ্টি হিসেবে বিবেচনা করা হয়েছে। এখানে কোম্পানির মৌলিক প্রক্রিয়া ও সিস্টেমসগুলো সামগ্রিক ভাবে পর্যালোচনা করে কোম্পানির নিজস্ব শক্তি ও দুর্বলতাগুলো চিহ্নিত করা হয়। মৌলিক ব্যবসায় প্রক্রিয়াসমূহ ও সিস্টেমস এর উপাদানগুলো হলো: (১) প্রাথমিক প্রক্রিয়াসমূহ; (২) সহায়ক ব্যবস্থা; (৩) নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা; (৪) সরবরাহকারী সংস্থা ও (৫) বণ্টনকারী সংস্থা। এ উপাদানগুলোসহ নিচের ছকটি দেখুন এবং তারপর আমরা প্রত্যেকটি উপাদান নিচে আলোচনা করব।



চিত্র: মৌলিক ব্যবসায় প্রক্রিয়াসমূহ ও সিস্টেমস

### ১। প্রাথমিক প্রক্রিয়াসমূহ [Primary processes]

প্রাথমিক প্রক্রিয়াগুলো কোম্পানির মূল কর্মকাণ্ড যার ওপর ভিত্তি করে কোম্পানি তার ক্রেতাদের সন্তুষ্টি অর্জন করে। যে তিনটি কাজ নিয়ে কোম্পানির প্রাথমিক প্রক্রিয়া গঠিত সেগুলো এখন বর্ণনা করা হবে।

[ক] **পণ্য উন্নয়ন প্রক্রিয়া:** কোম্পানির বর্তমান পণ্যকে গবেষণার মাধ্যমে ক্রেতার পছন্দ অনুসারে নতুন সংস্করণ করে বাজারে ছাড়তে পারলে কোম্পানির প্রতিযোগিতা করার ক্ষমতা বাড়ে অথবা নতুন পণ্য আবিষ্কার করে বাজারজাতকরণ করলে বাজার দখল করা যায়। পণ্য উন্নয়ন প্রক্রিয়ার মাধ্যমে পণ্য আবিষ্কার ও উদ্ভাবন করার সক্ষমতা প্রতিষ্ঠানকে শক্তিশালী করে ও প্রতিযোগীদের পরাজিত করে বাজারে টিকে থাকতে পারে।

[খ] **চাহিদা ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া:** ক্রেতাদের চাহিদা উন্মুক্ত ও সুশুভ হতে পারে। উন্মুক্ত চাহিদা বাজার গবেষণার মাধ্যমে এবং বণ্টন প্রণালির সদস্যদের মাধ্যমে ক্রেতা চাহিদা সম্পর্কে জানা যায় কিন্তু সুশুভ চাহিদা তথা সম্ভাব্য ক্রেতা ও বর্তমান ক্রেতাদের মনোভাব ও প্রত্যাশা জানার জন্য তাদের এস্তাত্ত্বিক ও সামাজিক বিষয়ভিত্তিক গবেষণা করতে হবে। এছাড়া দরকার প্রসার, বিজ্ঞাপন, বিক্রয়, মোড়কীকরণ ও বুকিং করার কাজের দক্ষতা। চাহিদা ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার সুষ্ঠু সম্পাদন দক্ষতা ও পারদর্শিতা কোম্পানির শক্তি হিসেবে গণ্য হবে আর এক্ষেত্রে অদক্ষতা কোম্পানির দুর্বলতা হিসেবে গণ্য হবে।

[গ] **ফরময়েস পূরণকরণ প্রক্রিয়া:** ক্রেতাদের অর্ডার মাফিক পণ্য বা সেবা যথাসময়ে, যথাস্থানে, যথাযথভাবে ও মানে সরবরাহ করার কাজটি সঠিক ভাবে সম্পাদন করা যে কোনো কোম্পানির জন্য খুবই গুরুত্বপূর্ণ। এ ফরময়েস পূরণকরণ প্রক্রিয়ার সঙ্গে জড়িত কাজগুলো হলো কাঁচামালের অর্ডার দেওয়া, মালামাল একত্রিকরণ ও বিভাজন, অভ্যন্তরীণ ফরময়েস অনুসারে পণ্য সরবরাহ, উৎপাদন সম্পাদন, প্রস্তুত পণ্য গুদামজাতকরণ, প্রমিতকরণ, ফরময়েস অনুসারে মোড়কীকরণ,

উপযুক্ত পরিবহন নির্বাচন ও চুক্তিকরণ এবং যথাস্থানে ও যথাসময়ে ডেলিভারি নিশ্চিতকরণ। এ কাজগুলো দক্ষতার সঙ্গে সম্পাদন করার মাধ্যমে ক্রেতাদের সন্তুষ্টি অর্জন করা যায় ও বাজার দখলে রাখা যায়। এ সকল কাজের সক্ষমতা ও দক্ষতা কোম্পানির শক্তি হিসেবে গণ্য হবে আর এক্ষেত্রে অদক্ষতা কোম্পানির দুর্বলতা হিসেবে গণ্য হবে।

## ২। সহায়ক ব্যবস্থা [Support system]

প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে বিভিন্ন কার্য বিভাগের জন্য প্রয়োজনীয় লোকবল, সম্পদ ও তথ্য যথাসময়ে সরবরাহ করতে না পারলে পণ্য বা সেবার উৎপাদন, সরবরাহ ও ফরমায়েস প্রক্রিয়াকরণের কোনো কাজই হবে না। আমরা জানি প্রতিষ্ঠানে কর্মরত লোকদের 'অভ্যন্তরীণ ক্রেতা' বলে। এ অভ্যন্তরীণ ক্রেতাদের সন্তুষ্টি করার জন্যই সহায়ক ব্যবস্থা। এ সহায়ক কাজের দক্ষতা কৌশল গ্রহণ ও বাস্তবায়নের জন্য বিশেষ প্রয়োজন। এ সহায়ক ব্যবস্থার উপাদানগুলো কী চলুন জেনে নেওয়া যাক।

[ক] মূলধন সম্পাদায়ন: মূলধন সম্পাদায়নের কাজটির সঙ্গে তহবিল সংগ্রহ ও সংগঠনের মধ্যে তার বন্টন কাজ জড়িত। সর্বনিম্ন ব্যয়ে তহবিল সংগ্রহ ও সবচেয়ে প্রয়োজনীয় কাজে তার সর্বোচ্চ ব্যবহার নিশ্চিত করতে পারলে প্রতিষ্ঠান সামগ্রিক ভাবে লাভবান হবে। প্রাতিষ্ঠানিক প্রাথমিক কাজও সময় মতো ও সুষ্ঠু ভাবে সম্পাদিত হবে।

[খ] মানব সম্পদ সম্পাদায়ন: মানুষ সংগঠনের জন্য অপরিহার্য উপাদান। সঠিক মানুষকে সঠিক কাজের জন্য নির্বাচন, প্রশিক্ষণ, উন্নয়ন, মূল্যায়ন, পুরস্কৃতকরণ ও উপযুক্ত কর্মচারীকে সঠিক সময়ে পদোন্নতি দান করতে পারলে শক্তিশালী মানব সম্পদ পাওয়া যায়, সাংগঠনিক শক্তি বৃদ্ধি পায় ও বাজারে প্রতিযোগিতামূলক অবস্থান নিশ্চিত করা যায়। কেননা, সক্ষম মানব সম্পদ থাকলে প্রাথমিক প্রক্রিয়ার কাজগুলো ভালো ভাবে সম্পাদিত হয়।

[গ] তথ্য সম্পাদায়ন: বর্তমান সাংগঠনিক ব্যবস্থাপনায় তথ্য একটি সম্পদ। এ সম্পদকে ভালো ভাবে ব্যবহার করতে না পারলে সংগঠন তার দক্ষতা ও গতিশীলতা হারাতে পারে। প্রাথমিক প্রক্রিয়ার কাজগুলো ভালো ভাবে করতে হলে তথ্য দরকার। কাজের বর্ণনা, পণ্য মান, কাজের প্রক্রিয়া ও পদ্ধতি, মালামাল ব্যবহারের নির্দেশ, ফরমায়েশ, সরবরাহ, ইত্যাদি হাজার রকম বিষয়ে তথ্য আদান-প্রদান করা দরকার হয়। সঠিক সময়ে সঠিক তথ্য সঠিক ব্যক্তির কাছে পৌঁছানো দরকার। তা না হলে কাজ ব্যাহত হবে। এ কারণে কার্যকর, সুসমন্বিত ও গতিশীল তথ্য ব্যবস্থা সাংগঠনিক কর্মকাণ্ডকে দক্ষ ও কার্যকর করে তোলে। এ জন্য তথ্য সম্পাদায়ন দক্ষতা কোম্পানির সাফল্যের জন্য একটি শক্তি।

## ৩। নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা [Control system]

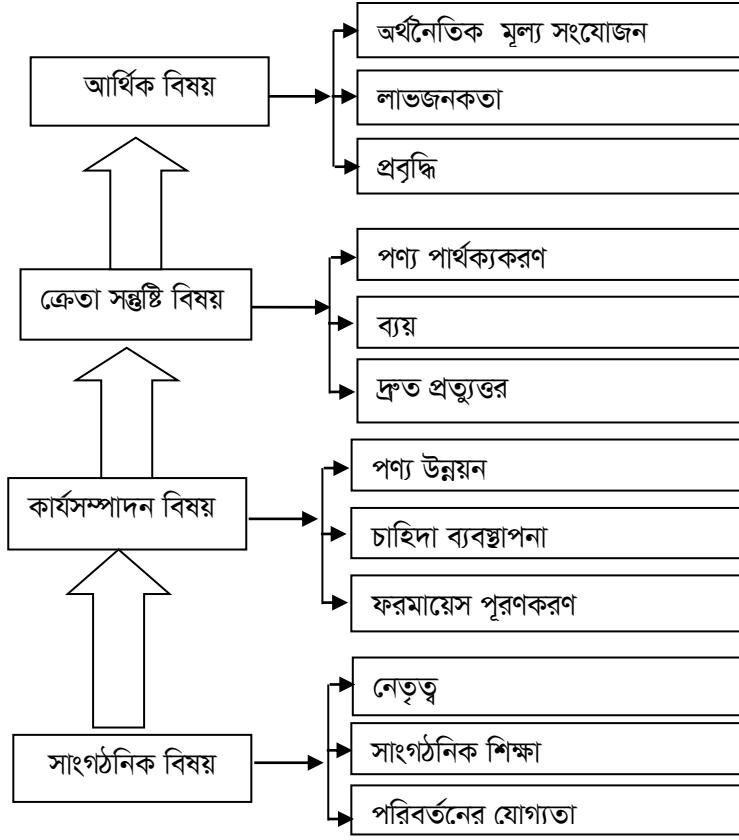
প্রাথমিক প্রক্রিয়া ও সহায়ক ব্যবস্থার কাজগুলো পরিকল্পনা অনুযায়ী সম্পাদিত হচ্ছে কিনা তা তদারকি করা ও না হলে সেগুলোকে সঠিক পথে আনার জন্য প্রয়োজনীয় নির্দেশ দান করার মাধ্যমে প্রাতিষ্ঠানিক কর্মকাণ্ডকে সঠিক পথে ফিরিয়ে আনার কাজ হলো নিয়ন্ত্রণ। এ নিয়ন্ত্রণ কাজ করার জন্য দরকার কৃত কাজের পরিমাপকরণ। সংখ্যাবাচক ও গুণবাচক পরিমাপের মাধ্যমে এ কার্য পরিমাপ করা হয়। তিন ধরনের নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা আছে। সেগুলো হলো আর্থিক নিয়ন্ত্রণ, আচরণিক নিয়ন্ত্রণ ও সাংস্কৃতিক নিয়ন্ত্রণ। এছাড়া, যান্ত্রিক নিয়ন্ত্রণও আজকাল ব্যবহার করা হচ্ছে। বাজেট হলো সার্বিক আর্থিক নিয়ন্ত্রণ হাতিয়ার, শৃঙ্খলাবিধি হলো আচরণিক নিয়ন্ত্রণ ও নৈতিক-সামাজিক-মূল্যবোধ সম্পর্কিত নীতিমালা হলো সাংস্কৃতিক নিয়ন্ত্রণ। এ নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থার যথাযথ প্রয়োগ কোম্পানির সাফল্যকে নিশ্চিত করে।

সার্বিক বিচারে মৌলিক ব্যবসায় প্রক্রিয়াসমূহ ও সিস্টেমস বিশ্লেষণ পদ্ধতি কোম্পানির শক্তি ও দুর্বলতার জায়গাগুলো চিহ্নিত করে ও তার মূল্যায়নের সুযোগ সৃষ্টি করে। মৌলিক ব্যবসায় প্রক্রিয়াসমূহ ও সিস্টেমস সুষ্ঠু, দক্ষ, কার্যকর ও উপযোগী থাকলে কোম্পানির শক্তি আছে আর এক্ষেত্রে অক্ষমতা থাকলে কোম্পানির শক্তি নাই, দুর্বলতা আছে।

## [ঘ] কোম্পানির অভ্যন্তরীণ পরিবেশ বিশ্লেষণ পদ্ধতি: স্থিত স্কোরকার্ড বিশ্লেষণ [Balanced scorecard analysis]

কোম্পানির অভ্যন্তরীণ পরিবেশ বিশ্লেষণ করার জন্য কৌশলগত উপাদানগুলো চিহ্নিত করা ও মূল্যায়ন করার জন্য আর একটি পদ্ধতি হলো স্থিত স্কোরকার্ড বিশ্লেষণপদ্ধতি। এ পদ্ধতিতে কোম্পানির চারটি মৌলিক বিষয়ের মূল্যায়ন করার মাধ্যমে কোম্পানির শক্তি ও দুর্বলতা চিহ্নিত করার কথা বলা হয়েছে। সে মৌলিক বিষয়গুলো হচ্ছে [ক] আর্থিক বিষয়; [খ] ক্রেতা সন্তুষ্টি বিষয়; [গ] কর্মসম্পাদন বিষয়; [ঘ] সাংগঠনিক বিষয়। স্থিত স্কোরকার্ড বিশ্লেষণপদ্ধতির মৌলিক বিষয়গুলো দেখিয়ে স্থিত স্কোরকার্ডটি পরের পাতায় দেখানো হয়েছে। আমরা এ মৌলিক বিষয়গুলো ও তার অন্তর্গত উপাদানগুলো ছকের শেষে বিস্তারিত আলোচনা করব। যা হোক, প্রথমে স্থিত স্কোরকার্ডটি দেখুন।





[ক] আর্থিক বিষয়: আর্থিক বিষয়ে কোম্পানির শক্তি ও দুর্বলতা জানার জন্য তিনটি বিষয়ে বিশ্লেষণ করা দরকার।

প্রথম বিষয়টি হলো অর্থনৈতিক মূল্য সংযোজন। অর্থনৈতিক মূল্য সংযোজন হলো প্রতিষ্ঠানের অর্থনৈতিক মুনাফার একটি প্রাক্কলন। অর্থাৎ কোম্পানির শেয়ারমালিকদের প্রয়োজনীয় আগম বা লভ্যাংশ দেওয়ার পর অতিরিক্ত যে আয় তা হলো অর্থনৈতিক মূল্য সংযোজন। এটি নির্ধারণের মাধ্যমে কোম্পানি অর্থনৈতিক মূল্য সংযোজন করে কিনা তা জানা যাবে। কর পরবর্তী মোট সঞ্চালন মুনাফা থেকে মোট মূলধন ব্যয় বাদ দিলে অর্থনৈতিক মূল্য সংযোজনের পরিমাণ জানা যায়। এ বিয়োগ ফল ধনাত্মক হতে হবে। তা হলে বোঝা যাবে অর্থনৈতিক মূল্য সংযোজন করে।

দ্বিতীয় বিষয়টি হলো লাভজনকতা। লাভজনকতা বলতে কোম্পানির মুনাফা করার সক্ষমতাকে বোঝায়। মুনাফা অনুপাত, সম্পদ ব্যবহার অনুপাত, কার্য অনুপাত ইত্যাদি দিয়ে এটি পরিমাপ করা হয়। এ অনুপাতগুলো আদর্শ মানের চেয়ে বেশি হলে বোঝাতে হবে কোম্পানির লাভ করার সক্ষমতা আছে।

তৃতীয় বিষয়টি হলো প্রবৃদ্ধি। প্রবৃদ্ধি বলতে কোম্পানির মুনাফা ও সম্পদ বৃদ্ধির হারকে বোঝায়। এ বৃদ্ধির হার ধনাত্মক হতে হবে। তা হলে বোঝা যাবে কোম্পানির আর্থিক অবস্থার প্রবৃদ্ধি হয়েছে।

উপর্যুক্ত সবগুলো পরিমাপ ধনাত্মক হলে বোঝাতে হবে কোম্পানির আর্থিক অবস্থা শক্তিশালী, না হলে বুঝতে হবে আর্থিক অবস্থা দুর্বল।

[খ] ক্রেতা সন্তুষ্টি বিষয়: ক্রেতাদের সন্তুষ্ট করার জন্য কোম্পানির সক্ষমতা বাজারে তার প্রতিযোগিতার শক্তি বাড়ায়। যেমন ক্রেতাদের বিচিত্র চাহিদা মোতাবেক পণ্য পার্থক্যকরণ, নিম্ন ব্যয়ে পণ্য উৎপাদন ও দ্রুত ক্রেতাদের চাহিদা পূরণ ও সেবা প্রদান করার ক্ষমতা কোম্পানির প্রতিযোগিতামূলক শক্তি বাড়ায়। তাই, ক্রেতাদের সন্তুষ্ট করার সক্ষমতা কোম্পানির শক্তি, আর অক্ষমতা হলো দুর্বলতা।

[গ] কার্যসম্পাদন বিষয়: পণ্য বা সেবার উৎপাদন, মান বজায় রাখা, যথা সময়ে ফরময়েস পূরণ করা, নতুন পণ্য আবিষ্কার ও উদ্ভাবন করা ইত্যাদি কাজে কোম্পানির সক্ষমতা ও দক্ষতা থাকলে বাজারে তার শক্তি বেশি থাকে। আর এ সব ক্ষেত্রে

অক্ষমতা থাকলে কোম্পানি বাজারে দুর্বল হয়ে পড়ে। তাই, কার্যসম্পাদন বিষয়ে দক্ষতা থাকাটা কোম্পানির শক্তি, আর দক্ষতা না থাকাটা কোম্পানি দুর্বলতা।

**[ঘ] সাংগঠনিক বিষয়:** এটি কোম্পানির গুণবাচক ক্ষমতা মূল্যায়ন করে। কোম্পানি পরিবর্তনের সাথে খাপখাওয়াতে পারে কিনা, অতীত ভুল থেকে কোম্পানি শিক্ষা নেয় কিনা, কোম্পানি শ্রমশক্তি লক্ষ্যের প্রতি অঙ্গীকারাবদ্ধ কিনা, কার্যকর গতিশীল নেতৃত্ব আছে কিনা ইত্যাদি পরিমাপ কোম্পানির সাংগঠনিক ক্ষমতা প্রকাশ করে। এগুলো থাকলে কোম্পানি প্রতিযোগিতায় শক্তিশালী, না থাকলে দুর্বল।

### কোম্পানির শক্তি ও দুর্বলতা জানার মানদণ্ড

#### Measures for knowing strengths and weaknesses of industry

কোম্পানির পারদর্শিতা কতকগুলো সর্বজন গ্রাহ্য মানদণ্ড বা পরিমাপকের নিরিখে বিচার বা তুলনা করার মাধ্যমে কোম্পানির শক্তি ও দুর্বলতা জানা যায়। সেই মানদণ্ডগুলো নিয়ে নিচে আলোচনা করা হলো:

**[ক] শিল্প আদর্শ বা মান:** যে শিল্পে কোম্পানি কাজ করে সেই শিল্পের গড় পারদর্শিতাকে মানদণ্ড ধরে কোম্পানির শক্তি ও দুর্বলতা বিচার করা হয়। বিভিন্ন প্রকাশনা থেকে এ মানদণ্ড জানা যায়। এ মানের চেয়ে কোম্পানির পারদর্শিতার মান বেশি হলে কোম্পানি শক্তিশালী, না হলে দুর্বল।

**[খ] কোম্পানির অতীতবা ঐতিহাসিক পারদর্শিতা:** কোম্পানি অতীতে যে পারদর্শিতা দেখিয়েছে তাকে মানদণ্ড হিসেবে গ্রহণ করে কোম্পানির বর্তমান অবস্থা বিচার করা হয়। যদি বর্তমান পারদর্শিতা বেশি হয়, তবে কোম্পানি শক্তিশালী, না হলে দুর্বল।

**[গ] বেঞ্চমার্ক:** শিল্পের কোনো প্রতিষ্ঠান যদি ভালো করে, তবে তার পারদর্শিতাকে মানদণ্ড ধরে কোম্পানি নিজস্ব পারদর্শিতা বিচার করা হয়। সেই প্রতিষ্ঠানের পারদর্শিতাকে বেঞ্চমার্ক ধরে কোম্পানির পারদর্শিতা তুলনা করা হয়। বেঞ্চমার্ক কোম্পানিকে ছাড়িয়ে গেলে তা হবে কোম্পানির শক্তি, তা না হলে হবে দুর্বলতা।

উপর্যুক্ত যে কোনো একটি পদ্ধতি ব্যবহার করে কোম্পানির অভ্যন্তরীণ পরিবেশ বিশ্লেষণ করলে কোম্পানির শক্তি ও দুর্বলতা বেরিয়ে আসবে এবং সেগুলো নিম্ন আকারে লিপিবদ্ধ করতে হবে।

#### কোম্পানির শক্তি ও দুর্বলতাসমূহ [Strengths and weaknesses]

সম্ভাব্য অভ্যন্তরীণ শক্তিসমূহ	সম্ভাব্য অভ্যন্তরীণ দুর্বলতাসমূহ
যথেষ্ট আর্থিক সম্পদ	কোনো স্পষ্ট কৌশলগত দিক-নির্দেশনা নেই
স্বীকৃত বাজার নেতা	অচল সুযোগ-সুবিধা
উৎপাদনে মিতব্যয়িতায় প্রবেশ	ব্যবস্থাপকীয় জ্ঞান ও প্রজ্ঞার গভীরতা ও প্রতিভার অভাব
প্রযুক্তির স্বত্বাধিকার আছে	কতিপয় মূখ্য দক্ষতা বা সক্ষমতার অভাব
ব্যয় সুবিধা	গবেষণা ও উন্নয়নে পিছনে পড়া
উন্নতর বিজ্ঞাপন প্রচারাভিযান	অতিসংক্ষিপ্ত পণ্য লাইন
পণ্য উদ্ভাবন দক্ষতা	দুর্বল বাজার ভাবমূর্তি
পরীক্ষিত ব্যবস্থাপনা	দুর্বল বস্টন নেটওয়ার্ক
অভিজ্ঞতা রেখায় এগিয়ে	বাজারজাতকরণ দক্ষতায় গড়ের নিচে
উন্নততর উৎপাদনী ক্ষমতা	প্রয়োজনীয় কৌশলগত পরিবর্তনে অর্থের যোগান দানে অসমর্থ
প্রযুক্তিগত দক্ষতায় উন্নততর	মূখ্য প্রতিযোগীদের তুলনায় সামগ্রিক একক ব্যয় বেশি

**শেষ ফল: শক্তি-দুর্বলতা-সুযোগ-হুমকি ছক**

আমরা ৪নং ইউনিটে বহিষ্ণু পরিবেশ বিশ্লেষণ করেছি ও তা থেকে কোম্পানির জন্য সুযোগ ও হুমকিসমূহ চিহ্নিত করেছি। আর ৫নং ইউনিটে কোম্পানির অভ্যন্তরীণ পরিবেশ বিশ্লেষণ করেছি ও তা থেকে কোম্পানির শক্তি ও দুর্বলতাসমূহ চিহ্নিত করেছি। এগুলো একত্রিত করে একই ছকে উপস্থাপন করলে কৌশলবিদগণ এক নজরে পুরো চিত্র পেয়ে যায়। এ সার্বিক কর্মকাণ্ডকে শক্তি-দুর্বলতা-সুযোগ-হুমকি বিশ্লেষণ [SWOT Analysis] বলে। শক্তি-দুর্বলতা-সুযোগ-হুমকির এ সমন্বিত রূপটি নিচে দেওয়া হলো।

**শক্তি-দুর্বলতা-সুযোগ-হুমকি বিশ্লেষণ ছক[SWOT Analysis Diagram]**

সম্ভাব্য সুযোগসমূহ	সম্ভাব্য হুমকিসমূহ
অতিরিক্ত ক্রেতা গোষ্ঠির সেবা	নিম্নব্যয়ী বিদেশী 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 একত্রিকরণ ( অগ্রমুখী ও পশ্চাৎমুখী )	বৈদেশিক বাজারে নতুন বাণিজ্য বাঁধা
আকর্ষণীয় বৈদেশিক বাজারের বাণিজ্য বাঁধাগুলো দূর হচ্ছে	ব্যয়সাপেক্ষ আইন
দ্রুত বাজার প্রবৃদ্ধি	ক্রেতা বা সরবরাহকারীদেও ক্রমবর্ধমান দরকষাকষির ক্ষমতা
	ক্রেতাদের প্রয়োজন ও স্বাদের পরিবর্তন
	জনমিতির বিরূপ পরিবর্তন
<b>সম্ভাব্য অভ্যন্তরীণ শক্তিসমূহ</b>	<b>সম্ভাব্য অভ্যন্তরীণ দুর্বলতাসমূহ</b>
যথেষ্ট আর্থিক সম্পদ	কোন স্পষ্ট কৌশলগত দিক নির্দেশনা নেই
স্বীকৃত বাজার নেতা	অচল সুযোগ-সুবিধা
উৎপাদনে মিতব্যয়িতায় প্রবেশ	ব্যবস্থাপকীয় জ্ঞান ও প্রজ্ঞার গভীরতা ও প্রতিভার অভাব
প্রযুক্তির স্বত্বাধিকার আছে	কতিপয় মূখ্য দক্ষতা বা সক্ষমতার অভাব
ব্যয় সুবিধা	গবেষণা ও উন্নয়নে পিছনে পড়া
উন্নতর বিজ্ঞাপন প্রচারাভিযান	অতিসংক্ষিপ্ত পণ্য লাইন
পণ্য উদ্ভাবন দক্ষতা	দুর্বল বাজার ভাবমূর্তি
পরীক্ষিত ব্যবস্থাপনা	দুর্বল বণ্টন নেটওয়ার্ক
অভিজ্ঞতা রেখায় এগিয়ে	বাজারজাতকরণ দক্ষতায় গড়ের নিচে
উন্নততর উৎপাদনী ক্ষমতা	প্রয়োজনীয় কৌশলগত পরিবর্তনে অর্থের যোগান দানে অসমর্থ
প্রযুক্তিগত দক্ষতায় উন্নততর	মূখ্য প্রতিযোগীদের তুলনায় সামগ্রিক একক ব্যয় বেশি



## সারসংক্ষেপ:

কোম্পানির পরিবেশের বিশ্লেষণ করার মাধ্যমে আমরা জানতে পারব যে, কোন কোন ক্ষেত্রে কোম্পানির শক্তি রয়েছে আর কোন কোন ক্ষেত্রে কোম্পানির দুর্বলতা রয়েছে। এ জন্য কতকগুলো পদ্ধতি আছে। ১ম পদ্ধতি হলো, সাফল্যের প্রধান উপাদানসমূহ বিশ্লেষণ। এগুলো হলো ঐ সকল উপাদান যেগুলো ভালো ভাবে সম্পাদন করতে পারলে কোম্পানি সফল হবে, আর খারাপ পারদর্শিতা দেখালে কোম্পানি পড়ে যাবে। ২য় পদ্ধতি হলো, ভ্যালু চেইন বিশ্লেষণ। ভ্যালু চেইন বিশ্লেষণ ব্যবসায় সংগঠনকে কতকগুলো পরস্পর সম্পর্কিত কাজে ভাগ করে, যেগুলো ক্রেতাদের জন্য মূল্য সৃষ্টি করতে পারে এবং সেগুলোর সক্ষমতার বিচারে কোম্পানির কৌশলগত অভ্যন্তরীণ উপাদানগুলো চিহ্নিতকরণ ও মূল্যায়ন করা হয়। ভ্যালু চেইনে দুইটি কর্মকাণ্ড আছে। সেগুলো হলো, প্রাথমিক কর্মকাণ্ড ও সহায়ক কর্মকাণ্ড। ৩য় পদ্ধতি হলো, মৌলিক ব্যবসায় প্রক্রিয়াসমূহ ও সিস্টেমস বিশ্লেষণ। মৌলিক ব্যবসায় প্রক্রিয়াসমূহ ও সিস্টেমস হলো সেই সব অত্যাবশ্যকীয় কার্যাবলি যা ছাড়া কোম্পানি কোনো পারদর্শিতা দেখাতে পারে না। মৌলিক ব্যবসায় প্রক্রিয়াসমূহ ও সিস্টেমস এর উপাদানগুলো হলো, (১) প্রাথমিক প্রক্রিয়াসমূহ; (২) সহায়ক ব্যবস্থা; (৩) নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা; (৪) সরবরাহকারী সংস্থা ও (৫) বণ্টনকারী সংস্থা। ৪র্থ পদ্ধতি হলো, স্থিত স্কোরকার্ড বিশ্লেষণ পদ্ধতি। এ পদ্ধতিতে কোম্পানির চারটি মৌলিক বিষয়ের মূল্যায়ন করার মাধ্যমে কোম্পানির শক্তি ও দুর্বলতা চিহ্নিত করার কথা বলা হয়েছে। সে মৌলিক বিষয়গুলো হচ্ছে [ক] আর্থিক বিষয়; [খ] ক্রেতা সন্তুষ্টি বিষয়; [গ] কর্মসম্পাদন বিষয়; [ঘ] সাংগঠনিক বিষয়। কোম্পানির পারদর্শিতা কতকগুলো সর্বজন গ্রাহ্য মানদণ্ড বা পরিমাপকের নিরিখে বিচার বা তুলনা করার মাধ্যমে কোম্পানির শক্তি ও দুর্বলতা জানা যায়। সেই মানদণ্ডগুলো হলো : শিল্প আদর্শ বা মান; কোম্পানির অতীত বা ঐতিহাসিক পারদর্শিতা এবং বেষণমার্ক।



## ইউনিট উত্তর মূল্যায়ন

১. অভ্যন্তরীণ পরিবেশ বিশ্লেষণ করা হয় কেন?
২. শক্তি - দুর্বলতা - সুযোগ - হুমকি বিশ্লেষণ ছকটি উপাদানসহ ছকে দেখান।
৩. কোম্পানির শক্তি ও দুর্বলতাসমূহ প্রদর্শন করে ছকটি আঁকুন।
৪. কোম্পানির শক্তি ও দুর্বলতা জানার মানদণ্ড কী কী?
৫. কোম্পানির অভ্যন্তরীণ পরিবেশ বিশ্লেষণ পদ্ধতি হিসেবে স্থিত স্কোরকার্ড বিশ্লেষণটি ব্যাখ্যা করুন।
৬. কোম্পানির সহায়ক ব্যবস্থা কি কি?
৭. কোম্পানির প্রাথমিক প্রক্রিয়াসমূহ আলোচনা করুন।
৮. কোম্পানির অভ্যন্তরীণ পরিবেশ বিশ্লেষণ পদ্ধতি হিসেবে মৌলিক ব্যবসায় প্রক্রিয়াসমূহ ও সিস্টেমস বিশ্লেষণটি বর্ণনা করুন।
৯. কী কী মানদণ্ডের ভিত্তিতে প্রাথমিক কর্মকাণ্ড মূল্যায়ন করতে হবে?
১০. অভ্যন্তরীণ পরিবেশের উপাদানগুলো কী কী?
১১. কোম্পানির অভ্যন্তরীণ পরিবেশ বিশ্লেষণ পদ্ধতি হিসেবে মূল্য চেইন বিশ্লেষণটি আলোচনা করুন।
১২. অভ্যন্তরীণ পরিবেশ কী ?
১৩. বাংলাদেশের যে কোনো একটি কোম্পানি বা ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান বাছাই করুন এবং তার শক্তি - দুর্বলতা - সুযোগ-হুমকি বিশ্লেষণ করে ছকে দেখান।