


জেনেরিক প্রতিযোগিতামূলক কৌশল

Generic Competitive Strategies



বাজারে প্রতিযোগীদের পণ্য বা সেবার মান ও দামের চেয়ে উন্নত মানে ও সাশ্রয়ী দামে পণ্য বা সেবা সরবরাহ করার মাধ্যমে ক্রেতাদের কোম্পানির পণ্য বা সেবামুখী করার জন্য প্রণীত কৌশল হলো প্রতিযোগিতামূলক কৌশল। বাজার দখল করা বা বাজারে সুবিধা পাওয়ার জন্য বা টিকে থাকার জন্য কৌশলগুলো ব্যবহার করা হয়। কিছু কৌশল আছে সবার জানা। এ কৌশলগুলোকে জেনেরিক বা সর্বজনজ্ঞাত প্রতিযোগিতামূলক কৌশল বলা হয়। ব্যবসায়ের জন্য বাজার সুবিধা অর্জনের জন্য এ কৌশলগুলো ব্যবহার করা হয় বলে এ কৌশলগুলোকে ব্যবসায় বা ব্যবসায় স্তরের কৌশলও বলা হয়। এ ইউনিটে আমরা সেগুলো নিয়ে আলোচনা করব।

	ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ
এ ইউনিটের পাঠসমূহ		
পাঠ-৬.১ : প্রতিযোগিতার ধারণা, ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল ও পার্থক্যকরণ কৌশল		
পাঠ-৬.২ : আলোকপাত কৌশল, দ্রুত বা তড়িৎ প্রতুত্তর কৌশল ও সেরা ব্যয় কৌশল		

পাঠ-৬.১

প্রতিযোগিতার ধারণা, ব্যয় নেতৃত্ব ও পার্থক্যকরণ কৌশল



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- প্রতিযোগিতামূলক কৌশল কী তা বলতে পারবেন।
- স্বাতন্ত্র্যসূচক সামর্থ্য বলতে কী বোঝায় তা বলতে পারবেন।
- প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা কী তা বলতে পারবেন।
- কীভাবে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা টেকসই করা যায় তা ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- সর্বজনজ্ঞাত বা জেনেরিকপ্রতিযোগিতামূলক কৌশল কী তা বলতে পারবেন।
- ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল কী তা বলতে পারবেন।
- ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল গ্রহণের কারণগুলো কী তা বলতে পারবেন।
- ব্যয় নেতৃত্ব কৌশলের ঝুঁকিসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।
- পার্থক্যকরণ কৌশল কী তা বলতে পারবেন।
- পার্থক্যকরণ কৌশল গ্রহণের কারণগুলো কী তা বর্ণনা করতে পারবেন।
- পার্থক্যকরণ কৌশলের ঝুঁকিসমূহ ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- কী কী বিষয় যোগ করে পার্থক্যকরণ হয় তা বলতে পারবেন।

জেনেরিক বা সর্বজনজ্ঞাত প্রতিযোগিতামূলক কৌশল ব্যবসায়ের জন্য বাজার সুবিধা অর্জনের জন্য ব্যবহার করা হয়। সে জন্য প্রতিযোগিতার প্রেক্ষাপট সম্পর্কিত ধারণাগুলোজানা দরকার। আগেই উল্লেখ করা হয়েছে যে, জেনেরিক বা সর্বজনজ্ঞাত প্রতিযোগিতামূলক কৌশলকে ব্যবসায় কৌশলও বলা হয়। যা হোক, এ কৌশল অনেক প্রকার। তার মধ্যে দুইটি কৌশল ও প্রতিযোগিতার প্রেক্ষাপট সম্পর্কিত ধারণাগুলো নিয়ে এ পাঠ সাজানো হয়েছে। প্রথমে আমরা প্রতিযোগিতা সম্পর্কিত কতিপয় বিষয় নিয়ে আলোচনা করব।

প্রতিযোগিতামূলক কৌশল কী ?

What is competitive strategy?

প্রতিযোগিতামূলক কৌশল কোম্পানির বহিষ্ণু ও অভ্যন্তরীণ পরিবেশ বিশ্লেষণের মাধ্যমে প্রণীত একটি সমন্বিত কৌশল। বাজারে প্রতিযোগীদের পণ্য বা সেবার মান ও দামের চেয়ে উন্নত মানে ও সাশ্রয়ী দামে পণ্য বা সেবা সরবরাহ করার মাধ্যমে ক্রেতাদের কোম্পানির পণ্য বা সেবামুখী করার জন্য প্রণীত কৌশল হলো প্রতিযোগিতামূলক কৌশল। এ প্রতিযোগিতামূলক কৌশলের উদ্দেশ্য হচ্ছে বাজারে ক্রেতাসাধারণের প্রত্যাশিত পণ্য বা সেবা যৌক্তিক দামে সরবরাহ করার মাধ্যমে তাদের সম্ভৃষ্টি অর্জন করা, প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জন করা, প্রতিযোগীদের পরাজিত করা ও বাজারে দীর্ঘদিন টিকে থাকা। পার্থক্যকরণ কৌশল, নিম্নব্যয় কৌশল, আলোকপাতকরণ কৌশল ইত্যাদি হলো প্রতিযোগিতামূলক কৌশল। এটি হলো বাজারে টেকসই প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা গড়ে তোলার কৌশল। এ কৌশলের অধীনে গৃহীত কার্যক্রমের মাধ্যমে ক্রেতাদের উন্নত সেবা প্রদান করা হয়, প্রতিযোগীদের সঙ্গে সাফল্যের সাথে বাজারে লড়াই করা যায় ও বাজার বৃদ্ধি বা ধরে রাখা যায়। এবার আমরা স্বাতন্ত্র্যসূচক সামর্থ্য বলতে কী বোঝায় তা নিয়ে আলোচনা করবো।

স্বাতন্ত্র্যসূচক সামর্থ্য বলতে কী বোঝায়?

What is meant by distinctive competency?

কোনো কাজ ভালোভাবে করার যোগ্যতাকে সামর্থ্য বলে। কোম্পানির অভ্যন্তরীণ কাজগুলো যথাযথ পদ্ধতি, নিয়মকানুন মেনে, নির্ধারিত সময় ও সম্পদ ব্যবহার করে সম্পাদন করা ও এর ধারাবাহিকতা রক্ষা করতে পারাই হলো সামর্থ্য। এ সামর্থ্য একক কাজে বা বহু কাজের ক্ষেত্রে হতে পারে। যখন এ সামর্থ্য প্রতিযোগীদের সামর্থ্যের চেয়ে কোন কোম্পানির বেশি থাকে, তখন তাকে স্বাতন্ত্র্যসূচক সামর্থ্য বলে।

স্বাতন্ত্র্যসূচক সামর্থ্য একটি অস্পর্শনীয় সম্পদ। একটি কোম্পানির সম্পদ দক্ষতা ও কার্যকারিতার সাথে ব্যবহার করার পারদর্শিতার ক্ষেত্রে প্রতিযোগীদের পারদর্শিতাকে ছাড়িয়ে যেতে পারলে স্বাতন্ত্র্যসূচক সামর্থ্যের উদ্ভব হবে। এ জন্য স্বাতন্ত্র্যসূচক সামর্থ্য হলো কোম্পানির ঐ সকল সক্ষমতা বা শক্তি যা বাজারে কোম্পানিকে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা প্রদান করে। এ পেম্পাপটে শ্রেষ্ঠ দক্ষতা, সেরা মান, উদ্ভাবন, সেরা ক্রেতা সেবা হবে স্বাতন্ত্র্যসূচক সামর্থ্য। এ সামর্থ্য প্রতিষ্ঠানকে বাজারে অপ্রতিদ্বন্দ্বী করে ফেলে। এর কারণ হলো এ সামর্থ্যকে কেউ নকল করতে পারে না বা নকল করলেও ক্রেতাদের কাছে তার গ্রহণযোগ্যতা পায় না। এ স্বাতন্ত্র্যসূচক সামর্থ্য কোম্পানিকে তাই শ্রেষ্ঠত্ব দেয়, ক্রেতা অনুগত্য দেয়, টেকসই বাজার দেয় ও ধারাবাহিক মুনাফা দেয়। যেমন বাংলাদেশে পারটেক্স কোম্পানির মাম পানি, অটবি কোম্পানির আসবাবপত্র, কুমিল্লার মাতৃভান্ডর প্রতিষ্ঠানের রসমালাই স্বাতন্ত্র্যসূচক সামর্থ্য নির্দেশ করে।

এবার আমরা প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা বলতে কী বোঝায় তা নিয়ে আলোচনা করবো।

প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা কী?

What is competitive advantage?

বাজারে প্রতিযোগীদের পণ্য বা সেবার মান ও দামের চেয়ে উন্নত মানে ও সাশ্রয়ী দামে পণ্য বা সেবা সরবরাহ করার মাধ্যমে ক্রেতাদের মনে কোম্পানির পণ্য বা সেবার পক্ষে অনুকূল মনোভাব তৈরি হওয়াকে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধাবলে। কোম্পানির স্বাতন্ত্র্যসূচক সামর্থ্য এ প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা সৃষ্টি করে। প্রতিযোগীদের চেয়ে সেরা ভাবে ক্রেতা আকর্ষণ করতে পারা ও প্রতিযোগীদের প্রতিযোগিতামূলক শক্তি থেকে নিজেকে সফলতার সাথে রক্ষা করতে পারলে কোম্পানির প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা আছে বলে মনে করা হবে। প্রতিযোগিতামূলক সুবিধার নানা উৎসের মধ্যে কয়েকটি হলো-

- উৎকৃষ্ট পণ্য
- শ্রেষ্ঠ ক্রেতা সেবা প্রদান
- প্রতিযোগীর চেয়ে নিম্ন ব্যয়ে পণ্য উৎপাদন
- সবচেয়ে সুবিধাজনক অবস্থান
- স্বত্বাধিকারী প্রযুক্তি
- ক্রেতা আকর্ষণীয় পণ্য বৈশিষ্ট্য ও স্টাইল
- স্বল্প সময়ে পণ্য আবিষ্কার বা উদ্ভাবন করে বাজারজাতকরণ
- ব্যাপক ভাবে পরিচিত ব্রান্ড নাম ও সুনাম
- ক্রেতাদের পণ্য দামের চেয়ে বেশি মূল্য প্রদান।

এবার আসুন কীভাবে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা টেকসই করা যায় তার কার্যক্রম নিয়ে আলোচনা করি।

কীভাবে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা টেকসই করা যায়?

How competitive advantage could be sustainable?

প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা একবার অর্জন করতে পারলে তা ধরে রাখা কোম্পানি ব্যবস্থাপকদের জন্য জরুরি। হিল, জোন্স ও গ্যালভিন (২০০৪) কীভাবে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা টেকসই করা যায় তার কিছু দিকনির্দেশনা দিয়েছেন। সেগুলো কী, আসুন এ সম্পর্কে জেনে নিই।

১। তুলনামূলক সুবিধার ওপর শক্তিশালী ভিত তৈরির ওপর জোর দিতে হবে। কোম্পানির দক্ষতা, মান, উদ্ভাবন ও ক্রেতা চাহিদার দ্রুত প্রত্যুত্তর দেওয়ার ওপর সর্বাধিক জোর দিয়ে কাজ করলে বাজারে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা টেকসই করা যায়। মনে রাখা দরকার, শ্রেষ্ঠ সেবা, মান ও দ্রুত প্রত্যুত্তর ক্রেতা সন্তুষ্টি বাড়ায়, ক্রেতার পণ্যের উচ্চ মূল্য দেয় ও বাজারে কোম্পানি তুলনামূলক সুবিধা পায় ও প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা টেকসই হয়।

২। স্বাতন্ত্র্যসূচক সামর্থ্য গড়ে তুলতে হবে। কোম্পানি অভ্যন্তরীণ কাজগুলো যথাযথ পদ্ধতি ও নিয়মকানুন মেনে, নির্ধারিত সময় ও সম্পদ ব্যবহার করে সম্পাদন করা ও এর ধারাবাহিকতা রক্ষা করতে পারাই হলো সামর্থ্য। যখন এ সামর্থ্য প্রতিযোগীদের সামর্থ্যের চেয়ে কোনো কোম্পানির বেশি থাকে, তখন তাকে স্বাতন্ত্র্যসূচক সামর্থ্য বলে। শ্রেষ্ঠ দক্ষতা, মান, পণ্য উদ্ভাবন ও ক্রেতা সেবা প্রদান করার মাধ্যমে এ স্বাতন্ত্র্যসূচক সামর্থ্য অর্জন করা যায় ও প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা টেকসই করা যায়।

৩। সাংগঠনিক শিক্ষার পরিবেশ সৃষ্টি করতে হবে। মানুষ নিজের ভুল থেকে শিক্ষা লাভ করে, অন্যের অভিজ্ঞতা থেকে শিক্ষা লাভ করে, আর জ্ঞানীয় প্রজ্ঞা থেকে শিক্ষা লাভ করে। এ জন্য সাংগঠনিক শিক্ষার পরিবেশ সৃষ্টি করার লক্ষ্যে সংগঠনে পাঠাগার থাকতে হবে, ওয়ার্কশপ বা সেমিনার হতে হবে, নিয়মিত প্রশিক্ষণ ও উন্নয়ন কার্যক্রম থাকতে হবে ও জ্ঞান অর্জনের স্বীকৃতি থাকতে হবে। তাহলে, জ্ঞানের চর্চা ও বিকাশ হবে, স্বাতন্ত্র্যসূচক সামর্থ্য গড়ে ওঠবে ও প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা টেকসই হবে।

৪। ধারাবাহিক উন্নয়ন ব্যবস্থা চালু করতে হবে। পণ্য বা সেবার মান, উৎপাদন প্রক্রিয়ার মান, মানব সম্পদের জ্ঞান, প্রজ্ঞা ও দক্ষতার স্তর, অন্যান্য সকল কার্য বিভাগের পারদর্শিতার মান বৃদ্ধি করার অব্যাহত প্রচেষ্টা থাকতে হবে। মনে রাখা দরকার, মান সব সময়ে উন্নয়নের সুযোগ আছে।

৫। সেরা অনুশীলন চালু করতে হবে। শিল্পের সর্বোচ্চ পারদর্শিতাকে অর্জন করতে হবে বা বেঞ্চমার্ক প্রতিষ্ঠানের পারদর্শিতাকে অর্জন করতে হবে অথবা নিজের অতীত পারদর্শিতাকে অতিক্রম করতে হবে। এটি করার জন্য প্রয়োজনীয় ভৌত ও মানব সম্পদ এবং অন্যান্য কাঠামো গড়ে তুলতে হবে। এভাবে সেরা অনুশীলন চালু করতে হবে।

৬। পরিবর্তনের পথে বাঁধাগুলো অপসারণ করতে হবে। পরিবর্তন আনতে গেলে বাঁধা আসবেই। পরিবর্তনকে ধারণ করতে না পারলে সংগঠন তার নমনীয়তা হারাতে ও সেই সাথে প্রতিযোগিতার ক্ষমতাও হারাতে। এজন্য পরিবর্তনের পথে বাঁধাগুলো অপসারণ করতে হবে। কার্যকর নেতৃত্ব, সাংগঠনিক কাঠামোতে প্রয়োজনীয় পরিবর্তন, কার্যকর ও যুগোপযোগী নিয়ন্ত্রণ ব্যবস্থা চালু এবং কর্মচারীদের ক্ষমতায়ন ও সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া অংশগ্রহণের সুযোগ দান ইত্যাদি কাজের মাধ্যমে পরিবর্তনের পথে বাঁধাগুলো অপসারণ করা যায় ও প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা টেকসই করা যায়।

এবার আমরা সর্বজনজ্ঞাত বা জেনেরিক প্রতিযোগিতামূলক কৌশলকীএবং এর অন্তর্গত ধরনগুলো নিয়ে আলোচনা করব।

জেনেরিক বা সর্বজনজ্ঞাত প্রতিযোগিতামূলক কৌশল কী?

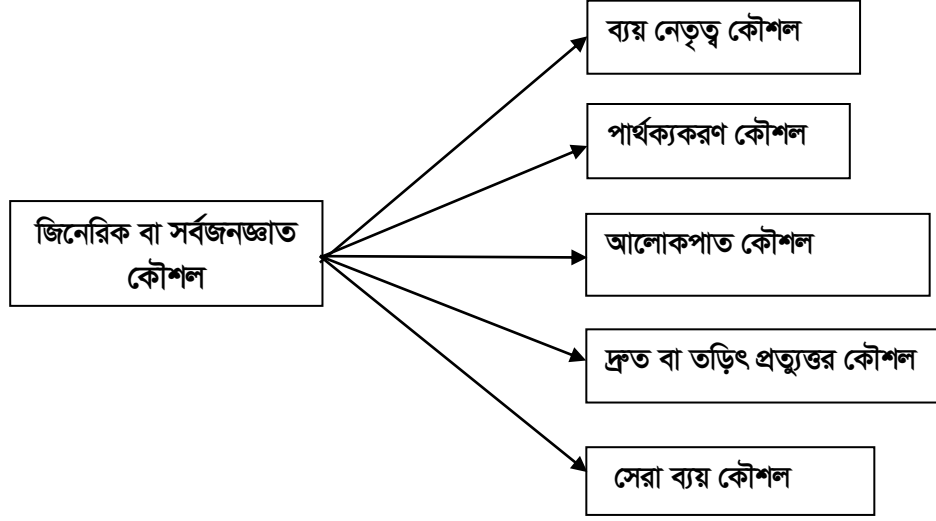
What is generic competitive strategy?

জেনেরিকপ্রতিযোগিতামূলককৌশল হলো ঐ সব কৌশল, যা সকলে জানে ও সব ধরনের প্রতিষ্ঠানই ব্যবহার করতে পারে। ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানগুলো বাজারে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা পাওয়ার জন্য এ সর্বজনজ্ঞাত কৌশল ব্যবহার করে এবং এর মাধ্যমে তারা প্রতিযোগীদের পারদর্শিতায় হারিয়ে দেয় ও গড় মুনাফার চেয়ে বেশি মুনাফা অর্জন করে। এ জন্য এ কৌশল জেনেরিকবাসর্বজনজ্ঞাত প্রতিযোগিতামূলক কৌশল নামে পরিচিত। এ কৌশলগুলোকে আবার ব্যবসায়-পর্যায়ের কৌশলও বলে।

এবার আমরা জেনেরিকপ্রতিযোগিতামূলক কৌশলের প্রকারভেদ বা ধরনগুলো সম্পর্কে বিস্তৃত ভাবে জানব।

জেনেরিক বা সর্বজনজ্ঞাত প্রতিযোগিতামূলক কৌশলের প্রকার (Types of generic competitive strategies)

জেনেরিকপ্রতিযোগিতামূলক কৌশল কয়েক প্রকারের বা ধরনের হয়। এ কৌশলের ধরনগুলোপরের পাতায় ছকেরমাধ্যমে দেখিয়েআলোচনা করা হয়েছে।



১। ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল

Cost leadership strategy

ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল একটি সর্বজনজ্ঞাত প্রতিযোগিতামূলক কৌশল। সামগ্রিক ভাবে নিম্ন ব্যয়ে পণ্য উৎপাদন করে বাজারে সরবরাহ করার কৌশলকে ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল বলে। মিলার ও ডেস (১৯৯৬) এর মতে, ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল হলো প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের চেয়ে সর্বনিম্ন ব্যয়ে পণ্য বা সেবা উৎপাদন ও সরবরাহ করার কৌশল। [Cost leadership strategy is a strategy to produce and deliver the products or services at a lowest cost than that of the competitors.] মাইকেল পোর্টার (১৯৮০) এটিকে সামগ্রিক নিম্ন ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল (Overall Low Cost leadership Strategy) বলেছেন। তাঁর ভাষায় কোনো পণ্য বা সেবার সামগ্রিক নিম্ন ব্যয়ে যোগান দেওয়ার মাধ্যমে বিস্তৃত পরিসরের ক্রেতাদের আকর্ষণ করার কৌশল হলো সামগ্রিক নিম্ন ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল। অভিজ্ঞতা ও দক্ষতার মাধ্যমে সর্বনিম্ন ব্যয়ে পণ্য বা সেবা উৎপাদন করা সম্ভব হয়। সামগ্রিক নিম্নব্যয় নেতৃত্ব কৌশল বাস্তবায়ন করতে হলে ব্যয় সংকোচনের জন্য সর্বাঙ্গিক থেকে প্রচেষ্টা চালাতে হবে এবং প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি কার্যবিভাগকে এ ব্যয় নেতৃত্ব কৌশলের সঙ্গে সম্পৃক্ত করতে হবে।

এবার চলুন জানা যাক, ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল গ্রহণ করা হয় কেন।

ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল গ্রহণের কারণগুলো কী?

What are the reasons for undertaking the cost leadership strategy?

ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল ব্যবহারের অনেকগুলো কারণ আছে। সেগুলো হলো:

১. ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল প্রতিষ্ঠানকে তীব্র প্রতিযোগিতার মধ্যেও গড় মুনাফার চেয়ে বেশি মুনাফা প্রদান করে।
২. এ কৌশল প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের রেষারেষি থেকে প্রতিরক্ষা প্রদান করে। যে সব ক্ষেত্রে উৎকর্ষ সাধন করার মাধ্যমে ব্যয় সংকোচন করা হয়, তা অনেক সময় প্রতিদ্বন্দ্বী প্রতিষ্ঠান পারে না। সে কারণে প্রতিষ্ঠান নিরাপদ থাকে।
৩. শক্তিশালী ক্রেতাদের চাপের মুখে এ কৌশল প্রতিষ্ঠানকে রক্ষা করে। কেননা, চাপের মুখে পণ্যের দাম কমানো লাগে না।
৪. এ কৌশল নতুন প্রতিষ্ঠানের শিল্পে প্রবেশের ক্ষেত্রে শক্তিশালী বাঁধা হিসেবে কাজ করে। এত কম খরচে নতুন প্রতিষ্ঠান পণ্য বা সেবা উৎপাদন ও সরবরাহ করতে পারে না বলে তারা শিল্পে প্রবেশ করে না।
৫. এ কৌশল প্রতিযোগীদের বিকল্প পণ্যের বিপরীতে অনুকূল অবস্থান প্রদান করে। দাম কম থাকায় ক্রেতারা বিকল্প পণ্য গ্রহণ করতে চায় না।

৬. ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল শক্তিশালী কাঁচামাল সরবরাহকারীদের বিপরীতে প্রতিষ্ঠানকে রক্ষা করে। কেননা, এ কৌশল কাঁচামালের ব্যয় বৃদ্ধির চেষ্টা মোকাবেলায় প্রতিষ্ঠানকে নমনীয়তা প্রদান করে।

এবার আমরা কোন কোন অবস্থায় ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল ব্যবহার সুবিধাজনক হবে সে সম্পর্কে আলোচনা করব।

ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল ব্যবহার করার অনুকূল অবস্থা

Favourable conditions for using cost-leadership strategy

ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল কতক অবস্থায় ব্যবহার করলে লাভবান হওয়া যায়। সে অবস্থাসমূহ হলো -

১. প্রতিযোগীদের মধ্যে পণ্যমূল্যভিত্তিক প্রতিযোগিতা তীব্র।
২. পণ্য বা সেবা প্রমিতকৃত এবং সহজে পাওয়া যায়।
৩. পণ্যে পুনঃপার্থক্যকরণের কোনো সুযোগ নেই।
৪. পণ্যের ব্যবহার একই রকম।
৫. ক্রেতারদের পণ্য বদলানোর ব্যয় কম বা নেই।
৬. ক্রেতারা সংখ্যায় বেশি এবং দাম কমানোর দরকষাকষির ক্ষমতা বেশি রাখে।
৭. ক্রেতাদের কোন বিশেষ কোম্পানির পণ্যের প্রতি আনুগত্য নেই বা কম।
৮. পণ্য পার্থক্যকরণকে ক্রেতারা অনর্থক মনে করে।
৯. পণ্য সংবেদনশীল ক্রেতার সংখ্যা বেশি এবং তারা কম দামে পণ্য কিনতে চায়।

আসুন ব্যয় নেতৃত্ব কৌশলের ঝুঁকিগুলো সম্পর্কে জেনে নিই।

ব্যয় নেতৃত্ব কৌশলের ঝুঁকিসমূহ (Risks of cost leadership strategy)

ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল ব্যবহার করার কতকগুলো ঝুঁকি রয়েছে। এ কৌশলে সাফল্য পেতে হলে বা ধরে রাখতে হলে এ সকল অসুবিধার দিকে নজর রাখতে হবে। নিচে ঝুঁকির কারণগুলো বর্ণনা করা হলো।

১. ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল সফল অথবা ব্যর্থ হতে পারে। যদি প্রতিযোগীরা একই রকম ব্যয় সংকোচন পদক্ষেপ গ্রহণ করে তবে এ কৌশল ব্যর্থ হবে এবং কোন সুবিধা পাওয়া যাবে না। আর যদি প্রতিযোগীরা ব্যয় সংকোচন পদক্ষেপ নিতে অপরাগ হয়, সে ক্ষেত্রে ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল সার্বিক সাফল্য দিতে পারে।
২. ব্যয় সংকোচন বা কর্তন পণ্যের মান ও গুণাবলির জন্য ক্ষতিকর হতে পারে। ব্যয় কর্তন মুখ্য হলে মান নিম্ন হতে বাধ্য।
৩. ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল প্রতিষ্ঠানের অন্যান্য কৌশলের মাধ্যমে প্রতিযোগিতা করার ক্ষমতা ব্যাপকভাবে সীমিত করে। দক্ষতা বৃদ্ধি, মান বৃদ্ধি, পারদর্শিতা বৃদ্ধি ইত্যাদি ক্ষেত্রে উন্নয়ন ঘটিয়ে প্রতিযোগী ক্ষমতা বৃদ্ধির চেষ্টা ব্যাহত হয়।

২। পার্থক্যকরণ কৌশল

Differentiation strategy

পার্থক্যকরণ কৌশল অন্য একটি জেনেরিক বা সর্বজনজ্ঞাত প্রতিযোগিতামূলক কৌশল। পার্থক্যকরণ বলতে ক্রেতাসাধারণের কাছে প্রতিষ্ঠানের পণ্য বা সেবা স্বতন্ত্র বা ভিন্ন বলে মনে হওয়াকে বোঝায়। এর ফলে পণ্য বা সেবা ক্রেতাদের কাছে আকর্ষণীয় হয় ও তার জন্য তারা অতিরিক্ত দাম দিতে প্রস্তুত থাকে। এ প্রেক্ষিতে পার্থক্যকরণ কৌশল হলো এমন পণ্য বা সেবা উৎপাদন করা, যা শিল্পের ক্রেতাদের কাছে স্বতন্ত্র বৈশিষ্ট্য মণ্ডিত বলে গৃহীত হয় এবং সে জন্য অতিরিক্ত মূল্য দিতে রাজি থাকে। নিচে উল্লেখিত বৈশিষ্ট্য সংযোজন করলে পণ্য বা সেবা স্বতন্ত্র হয়:

১. পণ্য ফিচার
২. বিক্রয়োত্তর সেবা
৩. প্রত্যাশিত ইমেজ বা ভাবমূর্তি
৪. প্রযুক্তিগত উদ্ভাবন
৫. কোম্পানির সুনাম
৬. উৎপাদনে ধারাবাহিকতা

৭. মর্যাদা প্রতীক

পার্থক্যকরণকৌশল ব্যবহার কেন করা হয়? আসুন কারণগুলো জেনে নিই।

পার্থক্যকরণ কৌশল গ্রহণের কারণগুলো কী ?**What are the reasons for undertaking the differentiation strategy?**

পার্থক্যকরণ কৌশল ব্যবহারের অনেকগুলো কারণ আছে। সেগুলো হলো:

১. প্রতিযোগীদের মধ্যে দ্বন্দ্ব কম হয়। কেননা, প্রতিষ্ঠান এমনভাবে নিজ পণ্য বা সেবাকে আলাদা বৈশিষ্ট্য দিয়েছে যে অন্যদের প্রতিযোগিতার ক্ষমতা নেই।
২. ব্রান্ড অনুগত ক্রেতারা দাম নিয়ে ব্যস্ত নয়, তারা পণ্যের বহুমুখিতা নিয়ে খুশি থাকে। তাই, পার্থক্যকরণ কৌশল ক্রেতাদের ধরে রাখতে পারে।
৩. নতুন প্রবেশকারীর জন্য শক্তিশালী বাঁধা হয়। কেননা, নতুন প্রবেশ-ইচ্ছুক প্রতিষ্ঠান এতো ধরনের মানসম্পন্ন পণ্য পার্থক্যকরণ করতে পারে না। তাই, প্রতিযোগিতায় টিকে থাকতে পারবে না মনে করে শিল্পে প্রবেশ করে না।
৪. মুনাফাবৃদ্ধি করে। এ কৌশলের কারণে ক্রেতারা নানা আকার ও প্রকারের পণ্য পায় বলে সব ধরনের ক্রেতা পণ্য কিনতে পারে। ফলে বিক্রয় বৃদ্ধি পায় ও মুনাফাও বাড়ে।
৫. অধিকতর নমনীয়। এ কৌশলে ব্যবসায়ের পণ্যের প্রকার ও আকার কমবেশি করা যায়। ফলে, সব ধরনের সুযোগের সদ্ব্যবহার করা যায়।
৬. ক্রেতাদের ক্ষমতা হ্রাস করে। এ কৌশলের কারণে কোম্পানির নানা প্রকারের পণ্যের মতো পণ্য অন্য কোম্পানির কাছ থেকে ক্রেতারা পায় না। ফলে, ক্রেতারা তাদের দরকষাকষির ক্ষমতা হারায়।

প্রশ্ন জাগতে পারে, কোন কোন অবস্থায় পার্থক্যকরণ কৌশল ব্যবহার সুবিধাজনক হবে? আসুন সে সম্পর্কে জেনে নিই।

পার্থক্যকরণকৌশল ব্যবহার করার অনুকূল অবস্থা**Favourable conditions for using differentiation strategy**

পার্থক্যকরণ কৌশল কতক অবস্থায় ব্যবহার করলে লাভবান হওয়া যায়। সে অবস্থাসমূহ হলো -

১. পণ্য পার্থক্যকরণের অনেকগুলো উপায় আছে।
২. ক্রেতারা পণ্য পার্থক্যকরণ পছন্দ করে।
৩. খুব কম প্রতিষ্ঠানই পণ্য পার্থক্যকরণ করছে।
৪. ক্রেতাদের চাহিদা ও অগ্রাধিকার বিচিত্র।
৫. প্রযুক্তিগত পরিবর্তন ও পণ্য উদ্ভাবন দ্রুত ঘটছে।
৬. ক্রেতারা পার্থক্যকৃত পণ্যের জন্য অতিরিক্ত দাম দেয়।
৭. পণ্যের প্রকৃতি এমন যে, ক্রেতারা একটা ব্র্যান্ডের প্রতি অনুগত হতে পারে।
৮. পার্থক্যকৃত পণ্যের বিক্রয় বৃদ্ধির বিরাট সুযোগ আছে।

এবার আমরা পার্থক্যকরণ কৌশলের ঝুঁকিগুলো নিয়ে আলোচনা করব।

পার্থক্যকরণ কৌশলের ঝুঁকি(Risks of differential strategy)

পার্থক্যকরণ কৌশল ব্যবহার করার কতকগুলো ঝুঁকি রয়েছে। এ কৌশলে সাফল্য পেতে হলে বা ধরে রাখতে হলে এ সকল অসুবিধার দিকে নজর রাখতে হবে। নিচে ঝুঁকির কারণগুলো বর্ণনা করা হলো।

১. প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠান একই ধরনের পণ্যবা সেবা পার্থক্যকরণ কৌশল নিলে এ কৌশল ব্যর্থ হয়। এমন কী একই রকম না হলেও যদি ক্রেতারা একই রকম বলে বিশ্বাস করে, তাহলেও এ কৌশল ব্যর্থ হয়।
২. এ কৌশল অনেক সময় 'স্বর্ণ প্রলেপ' বলে বিবেচিত হতে পারে। কারণ পণ্যবা সেবা পার্থক্যকরণের জন্য যে বৈশিষ্ট্য যুক্ত করা হয় তা ক্রেতাদের কাছে মূল্যহীন ও আকর্ষণহীন মনে হতে পারে। ফলে, বাজারে কোনো সুবিধা পাওয়া যায় না।

৩. ক্রেতাদের নির্দিষ্ট চাহিদা মোতাবেক পণ্য বা সেবাকে প্রস্তুত করাতে ব্যর্থ হলে পার্থক্যকরণ কৌশল থেকে কোনো বাজার সুবিধা পাওয়া যায় না।
৪. ক্রেতার যদি মূল পণ্য নিয়ে সম্ভ্রষ্ট থাকে, তা হলে পার্থক্যকরণ কৌশল থেকে কোনো সুবিধা পাওয়া যায় না।

পরবর্তী পাঠে আমরা বাকি তিনটি কৌশল অর্থাৎ আলোকপাত কৌশল, দ্রুত বা তড়িৎ প্রত্যুত্তর কৌশল ও সেরা ব্যয় কৌশল নিয়ে আলোচনা করবো।



সারসংক্ষেপ:

জেনেরিক বা সর্বজনজাত প্রতিযোগিতামূলক কৌশল ব্যবসায়ের জন্য বাজার সুবিধা অর্জনের জন্য ব্যবহার করা হয়। প্রতিযোগিতামূলক কৌশল কোম্পানির বহিষ্কৃত ও অভ্যন্তরীণ পরিবেশ বিশ্লেষণের মাধ্যমে প্রণীত একটি সমন্বিত কৌশল। কোনো কাজ ভালো ভাবে করার যোগ্যতাকে সামর্থ্য বলে। স্বাতন্ত্র্যসূচক সামর্থ্য একটি অস্পর্শনীয় সম্পদ। একটি কোম্পানির সম্পদ দক্ষতা ও কার্যকারিতার সাথে ব্যবহার করার পারদর্শিতার ক্ষেত্রে প্রতিযোগীদের পারদর্শিতাকে ছাড়িয়ে যেতে পারলে স্বাতন্ত্র্যসূচক সামর্থ্যের উদ্ভব হবে। কোম্পানির স্বাতন্ত্র্যসূচক সামর্থ্য প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা সৃষ্টি করে। জেনেরিক প্রতিযোগিতামূলক পাঁচটি কৌশল হলো ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল, পার্থক্যকরণ কৌশল, আলোকপাত কৌশল, দ্রুত বা তড়িৎ প্রত্যুত্তর কৌশল, সেরা ব্যয় কৌশল। এ পাঠে প্রথম দুটি আলোচনা করা হয়েছে। ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল হলো প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের চেয়ে সর্বনিম্ন ব্যয়ে পণ্য বা সেবা উৎপাদন ও সরবরাহ করার কৌশল। এটি কোম্পানিকে তীব্র প্রতিযোগিতার মধ্যেও বেশি মুনাফা দেয়, প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের রেয়ারেজি থেকে প্রতিরক্ষা দেয়, শক্তিশালী ক্রেতাদের চাপের মুখে প্রতিরক্ষা দেয়। পার্থক্যকরণ কৌশল হলো এমন পণ্য বা সেবা উৎপাদন করা যা শিল্পের ক্রেতাদের কাছে স্বতন্ত্র বৈশিষ্ট্য মণ্ডিত বলে গৃহীত হয় এবং সে জন্য অতিরিক্ত মূল্য দিতে রাজি থাকে। পার্থক্যকরণ কৌশল ক্রেতাদের ধরে রাখে, প্রতিযোগীদের মধ্যে দ্বন্দ্ব কমায়, মুনাফা বৃদ্ধি করে, ক্রেতাদের ক্ষমতা হ্রাস করে ও নতুন প্রবেশকারীর জন্য শক্তিশালী বাঁধা দেয়।

পাঠ-৬.২

আলোকপাত কৌশল, দ্রুত বা তড়িৎ প্রত্যুত্তর কৌশল ও সেরা ব্যয় কৌশল



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- আলোকপাত কৌশল কাকে বলে তা বলতে পারবেন।
- আলোকপাত কৌশল গ্রহণের কারণগুলো ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- আলোকপাত কৌশলের ঝুঁকিসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।
- আলোকপাত কৌশলের প্রকারভেদ করতে পারবেন।
- দ্রুত বা তড়িৎ প্রত্যুত্তর কৌশল কাকে বলে তা বলতে পারবেন।
- দ্রুত বা তড়িৎ প্রত্যুত্তর কৌশল গ্রহণের কারণগুলো ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- দ্রুত বা তড়িৎ প্রত্যুত্তর কৌশলের ঝুঁকিসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।
- সেরা ব্যয় কৌশল কাকে বলে তা বলতে পারবেন।
- সেরা ব্যয় কৌশল গ্রহণের কারণগুলো ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- সেরা ব্যয় কৌশলের ঝুঁকিসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।

এ কথা আমরা আগেই জেনেছি যে, জেনেরিকবা সর্বজনজ্ঞাত প্রতিযোগিতামূলক কৌশল ব্যবসায়ের জন্য বাজার সুবিধা অর্জনের জন্য ব্যবহার করা হয় এবং এ কৌশল অনেক প্রকার আছে। এ প্রকারের দুইটি নিয়ে আগের পাঠে আলোচনা করা হয়েছে। এ পাঠে আমরা অন্য তিনটি কৌশল তথা আলোকপাত কৌশল, দ্রুত বা তড়িৎ প্রত্যুত্তর কৌশল ও সেরা ব্যয় কৌশল নিয়ে এ পাঠে ক্রমান্বয়ে আলোচনা করব।

৩। আলোকপাত কৌশল

Focus strategy

আলোকপাত কৌশল অন্য একটি জেনেরিকপ্রতিযোগিতামূলক কৌশল। একটি নির্দিষ্ট বাজার অংশকে লক্ষ্য করে প্রণীত কৌশলকে আলোকপাত কৌশল বলে। এ কৌশলের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের বাজারের একটি ক্ষুদ্র অংশের ক্রেতাসাধারণকে সন্তুষ্ট করার চেষ্টা করা হয়। এ ক্ষুদ্র অংশ ভৌগলিক আওতা, ক্রেতাদের ধরন বা পণ্য লাইনের একটি পণ্য নিয়ে নির্ধারণ করা হয়। একবার বাজার খণ্ড চিহ্নিত হলে কোম্পানি নিম্ন-ব্যয় কৌশল বা পণ্য পার্থক্যকরণ কৌশল নিয়ে বাজার সন্তুষ্ট করার চেষ্টা করে। আলোকপাত কৌশলের মৌলিক ধারণা হলো একটি প্রতিষ্ঠান নির্দিষ্ট ভাবে সংজ্ঞায়িত সীমিত বাজার খণ্ডকে অধিকতর ভালো ভাবে সেবা দান করতে পারে। ফলে বাজারে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা আনে। যেমন মার্ক গুড়া দুধ কোম্পানি ডায়াবেটিক রোগীদের নিচ (ক্ষুদ্রখণ্ড) বাজারকে লক্ষ্য করে ডায়াবেটিক গুড়া দুধ বাজারজাত করেছে। তেমনই কার্বালিক সাবান খোসপাঁচড়ায় আক্রান্তদের খণ্ড বাজারকে লক্ষ্য করে বাজারজাত করা হয়েছে। যা হোক, আলোকপাত কৌশল দুই ধরনের হয়: নিম্ন-ব্যয় আলোকপাত কৌশল ও পার্থক্যকরণ আলোকপাত কৌশল।

আসুন প্রথমে নিম্ন-ব্যয় আলোকপাত কৌশল নিয়ে আলোচনা করা যাক।

[ক] নিম্ন-ব্যয় আলোকপাত কৌশল (Focused low cost strategy)

নিম্ন-ব্যয় আলোকপাত কৌশলে প্রতিযোগীদের পণ্য বা সেবার উৎপাদন ব্যয়ের চেয়ে নিম্ন ব্যয়ে উৎপাদিত একটা স্বতন্ত্র বৈশিষ্ট্যযুক্ত পণ্য বা সেবা নিয়ে কোনো খণ্ড বা নিচ বাজারে প্রবেশ করা হয়, যেখানে ঐ পণ্য বা সেবার বিশেষ চাহিদা আছে। নিম্ন-ব্যয় আলোকপাত কৌশল ঐ ক্রেতাগোষ্ঠিকে লক্ষ্য করে পণ্য বা সেবা বাজারজাত করা হয়, যারা কম দামে একটা স্বতন্ত্র বৈশিষ্ট্যযুক্ত পণ্য বা সেবা কিনতে চায়। যেমন বাংলাদেশে কেয়া কেমিক্যাল কোম্পানি নিম্ন আয়ের মানুষদের লক্ষ্য করে একটা 'দ্বিমুখী ব্যবহারযোগ্য' সাবান বাজারজাত করেছে, যা দিয়ে কাপড় কাঁচা যাবে আবার গায়ে মাখা যাবে।

[খ] পার্থক্যকরণ আলোকপাত কৌশল(Focused differentiation strategy)

পার্থক্যকরণ আলোকপাত কৌশলে একটা স্বতন্ত্র বৈশিষ্ট্যযুক্ত পণ্য বা সেবা নিয়ে কোনো খণ্ড বা নিচ বাজারে প্রবেশ করা হয়, যেখানে ঐ পণ্য বা সেবার বিশেষ চাহিদা আছে। এখানে দাম মুখ্য নয়, পণ্য বা সেবার স্বাতন্ত্র্যই মুখ্য। এ কৌশলে খণ্ড বাজারের ক্রেতাদের প্রয়োজন ও চাহিদাকে প্রতিযোগী পণ্য বা সেবার চেয়ে ভালোভাবে পূরণ করা হয়। যেমন মার্ক গুড়া দুধ কোম্পানি ডায়াবেটিক রোগীদের নিচ বা খণ্ড বাজারকে লক্ষ্য করে ডায়াবেটিক দুধ বাজারজাত করেছে, যা ডানো গুড়া দুধ পারে না। ইব্রাহিম কার্ডিয়াক হাসপাতাল ও রিসার্চ ইন্সটিটিউট হৃৎরোগীদের খণ্ড বাজারকে লক্ষ্য করে হৃৎরোগ বিষয়ক স্বতন্ত্র বৈশিষ্ট্যযুক্ত সেবাকে আলোকপাত করে কাজ করে।

এবার আমরা আলোকপাত কৌশল ব্যবহার করার কারণসমূহ নিয়ে আলোচনা করব।

কেন আলোকপাত কৌশল নেয়া হয়? (Why is differentiation strategy undertaken?)

কোনো কারণ ছাড়া মানুষ কাজ করে না। পার্থক্যকরণকৌশল ব্যবহারেরও অনেকগুলো কারণ আছে। কারণগুলো নিচে আলোচনা করা হলো।

১. আলোকপাত কৌশল পার্থক্যমূলক যোগ্যতা ব্যবহার করে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা আনে। এ কৌশলে প্রতিষ্ঠানের দক্ষতা, উৎকর্ষ, উদ্ভাবন, অথবা ক্রেতা-চাহিদার তড়িৎ উত্তর দেওয়ার ক্ষমতা ব্যবহার করে বাজার খণ্ডের সম্ভৃষ্টি অর্জন করা হয়।
২. প্রতিদ্বন্দ্বিতা সীমিত করে। এ কৌশল বাজার খণ্ডকে নিজস্ব স্বতন্ত্র উপায়ে সেবা দেয় যা অন্য প্রতিযোগীরা দিতে পারে না। ফলে বাজারে প্রতিদ্বন্দ্বিতা সীমিত হয়ে পড়ে।
৩. আলোকপাতকারীর ক্ষমতা নিশ্চিত করে। এ কৌশল বাজার খণ্ডের ক্রেতাদের ওপর একচ্ছত্র প্রভাব বাজায় রাখে। কেননা, অন্য কোনো প্রতিষ্ঠান থেকে এ বিশিষ্ট সেবা বা পণ্য বৈশিষ্ট্য তারা পায় না।
৪. বিকল্প পণ্যের হুমকি হ্রাস করে। এ কৌশলে যে পণ্য বৈশিষ্ট্যসম্পন্নপণ্য তৈরি করে বাজারজাত করা হয়, তার কোনোবিকল্প বাজারে না থাকায় বিকল্প পণ্য থেকে এ পণ্যের জন্য কোন হুমকি থাকে না।
৫. নতুন প্রবেশকারীকে প্রতিরোধ করে। আলোকপাত কৌশলের আওতাভুক্ত বাজার খণ্ডে প্রতিষ্ঠানের পণ্যের প্রতি ক্রেতাদের অবিচল আনুগত্য থাকে। ফলে, সম্ভাব্য নতুন প্রবেশকারী এ বাজার খণ্ডে প্রবেশে আগ্রহী হয় না।
৬. আলোকপাত কৌশল প্রতিষ্ঠানকে সার্বক্ষণিকভাবে ক্রেতাদের কাছে রাখে। ফলে, তাদের পছন্দ-অপছন্দ, অগ্রাধিকার, নতুন চাহিদা ইত্যাদি সম্পর্কে প্রতিষ্ঠান জানতে পারে ও সে অনুযায়ী পণ্য পরিবর্তন করতে পারে। ফলে ক্রেতার সম্ভৃষ্টি থাকে।

এবার আমরা কোন কোন অবস্থায় আলোকপাত কৌশল ব্যবহার সুবিধাজনক হবে সে সম্পর্কে আলোচনা করব।

আলোকপাত কৌশলব্যবহার করার অনুকূল অবস্থা**Favourable conditions for using focus strategy**

আলোকপাত কৌশলকতক অবস্থায় ব্যবহার করলে লাভবান হওয়া যায়। সে অবস্থাসমূহ হলো-

১. লক্ষ্যস্থিত নিচ বাজার বা খণ্ড বাজার লাভ করার জন্য যথেষ্ট বড়। আলোকপাতকৃত বাজারে বিক্রয় লব্ধ আয় থেকে লাভ হয়।
২. আলোকপাতকৃত খণ্ড বাজারে শিল্প-নেতাদের প্রবেশ করার আগ্রহ নেই।
৩. আলোকপাতকৃত খণ্ড বাজারের চাহিদা শুধু বিশেষায়িত গুণাবলি ও বৈশিষ্ট্যাবলি সম্ভৃষ্টি করতে পারে। সুতরাং, বিশেষ সক্ষমতা সম্পন্ন ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান না ছাড়া অন্য কেউ এ বাজারের চাহিদা পূরণ করতে পারবে না।
৪. আলোকপাতকৃত খণ্ড বাজারের চাহিদা পূরণে সক্ষম খুব কম সংখ্যক প্রতিযোগী আছে।
৫. আলোকপাতকৃত খণ্ড বাজারের উজ্জ্বল সম্ভাবনা আছে।
৬. আলোকপাতকারী প্রতিষ্ঠান কার্যকর ভাবে চ্যালেঞ্জ মোকাবেলা করতে সক্ষম।

এবার আমরা আলোকপাত কৌশল ব্যবহার না করার কারণসমূহ নিয়ে আলোচনা করব।

কেন আলোকপাত কৌশল নেয়া হবে না?

Why focus strategy will not be undertaken?

আলোকপাত কৌশল ব্যবহার করার কতকগুলো ঝুঁকি রয়েছে। এ কৌশলে সাফল্য পেতে হলে বা ধরে রাখতে হলে এ সকল অসুবিধার দিকে নজর রাখতে হবে। নিচে ঝুঁকির কারণগুলো বর্ণনা করা হলো:

- **শক্তিশালী সরবরাহকারীর কাছে প্রতিষ্ঠানকে দুর্বল করে।** বাজার খণ্ডের জন্য সরবরাহ কম লাগে। ফলে, সরবরাহকারীর কাছে প্রতিষ্ঠান গুরুত্ব হারায়।
- **পণ্যের উৎপাদন ব্যয় বাড়ে, মুনাফা কমে।** নিম্ন উৎপাদন ব্যয়সম্পন্ন প্রতিষ্ঠানের তুলনায় আলোকপাত কৌশল ব্যবহারকারী প্রতিষ্ঠানের পণ্য উৎপাদন ব্যয় বেশি পড়ে। কেননা, স্বল্প সংখ্যক পণ্য উৎপাদন করার কারণে এ ব্যয় বৃদ্ধি হয়। ফলে মুনাফাও কমে।
- **আলোকপাতকৃত খণ্ড বাজার হঠাৎ হারাতে পারে।** প্রযুক্তিগত পরিবর্তনের কারণে ক্রেতারা তাদের চাহিদা ও পছন্দ পরিবর্তন করলে খণ্ড বাজার হঠাৎ হারিয়ে যেতে পারে। ফলে, প্রতিষ্ঠান বিপাকে পড়ে।
- **আক্রমণের কাছে দুর্বল।** আলোকপাতকৃত বাজারের আকর্ষণীয়তা বিচারে প্রতিযোগীদের আগমন সম্ভাবনা থাকে। সে কারণে যে কোনো সময় প্রতিযোগীদের আক্রমণের স্বীকার হতে পারে। তাই, সব সময়েই খণ্ড বাজারকে নিরাপদ রাখার চেষ্টা করতে হয়।
- **প্রতিযোগিতার সক্ষমতা হারায়।** আলোকপাতকৃত বাজার নিয়ে ব্যস্ততার কারণে প্রতিষ্ঠান অন্য কৌশলে প্রতিযোগীদের মোকাবেলা করার কলাকৌশল ভুলে যেতে পারে। ফলে, প্রতিষ্ঠানের প্রতিযোগিতা করার সক্ষমতা হারানোর ঝুঁকিতে থাকে।
- **পরিবর্তনশীলতা হারাতে পারে।** প্রতিটি প্রতিষ্ঠান তার লক্ষ্যস্থিত বাজার নিয়ে ব্যবসায় করে। এ প্রক্রিয়ায় আলোকপাত কৌশল গ্রহণ করে খণ্ড বাজার নির্বাচন করে ও ক্রেতাদের সেবা দিয়ে থাকে। এ জন্য মূললক্ষ্যস্থিত বাজারের উত্থানপতনের সাথে খাপখাওয়ানোর সক্ষমতায় ঘাটতি পড়ে যেতে পারে ও পরিবর্তনশীলতা ক্ষমতা হারাতে পারে।

এবার আমরা তড়িৎ বা দ্রুত প্রত্যুত্তরকৌশল নিয়ে আলোচনা করব।

৪। তড়িৎ বা দ্রুত প্রত্যুত্তর কৌশল

Quick response strategy

তড়িৎ বা দ্রুত প্রত্যুত্তরকৌশল অন্য একটি জেনেরিকপ্রতিযোগিতামূলক কৌশল। বর্তমান বিশ্বে গতিই শক্তি। যে প্রতিষ্ঠান যত কম সময়ে ব্যবসায় পরিবেশের সুপ্ত বা প্রকাশ্য প্রত্যাশা বা পছন্দের প্রত্যুত্তরে পণ্য বা সেবা উন্নয়ন, উৎপাদন ও বাজারজাতকরণ করতে পারবে, সে প্রতিষ্ঠান ততো বাজার গ্রহণযোগ্যতা পাবে ও লাভবান হবে। এ প্রেক্ষাপটে দ্রুত বা তড়িৎ প্রত্যুত্তর কৌশলের আবির্ভাব। তড়িৎ বা দ্রুত প্রত্যুত্তর কৌশল বলতে ক্রেতাদের প্রভাবিত করতে পারে এমন একটি নতুন পণ্য বা একটি উন্নত সংস্করণকৃত পণ্য বাজারজাতকরণে অথবা দায়গ্রহণকারীদের সম্বুষ্ট করতে পারে এমন একটি ব্যবস্থাপকীয় সিদ্ধান্ত গ্রহণে দ্রুততাকে ভিত্তি হিসেবে গ্রহণ করাকে বোঝায়।

লাওসন ও অন্যান্য (১৯৯৯) তড়িৎ বা দ্রুত প্রত্যুত্তর এর সংজ্ঞায় বলেন, “তড়িৎ বা দ্রুত প্রত্যুত্তর হলো দ্রুত সাড়া দেওয়ার ক্ষমতা ও নমনীয়তার একটি অবস্থা যাদ্বারা একটি প্রতিষ্ঠান ক্রেতা বা ভোক্তাদের উচ্চ বৈচিত্র্য আওতার মধ্যস্থিত যে কোনো পরিমাণ, রকম ও মানের পণ্য ও সেবা বাস্তব সময়ের ক্রেতা বা ভোক্তাদের নির্দেশনা অনুসারেসঠিক সময়ে, সঠিক স্থানে ও সঠিক দামে সরবরাহ করার চেষ্টা করে।”

[Quick response is a state of responsiveness and flexibility in which an organization seeks to provide a highly diverse range of products and services to a customer/consumer in the exact quantity, variety and quality, and at the right time, place and price as dictated by real-time customer/consumer demand].

এ ক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠান প্রতিযোগিতার চেয়ে কম সময়ে পরিবেশের বর্তমান ও ভবিষ্যৎ চাহিদা পূরণ করার জন্য নতুন আবিষ্কৃত পণ্য ও উদ্ভাবিত পণ্য বাজারজাত করার মাধ্যমে প্রতিযোগিতামূলক শ্রেষ্ঠত্ব বজায় রাখার চেষ্টা করে। আমরা জানি, উদ্ভাবিত পণ্য হলো বাজারে চালু পণ্যের সঙ্গে নতুন উপযোগযুক্ত পণ্য। যেমন, বর্তমান পণ্যের রং, আকার, সুগন্ধ, মোড়ক, মান ও ব্যয় পরিবর্তন করে অথবা নতুন সুবিধা সংযুক্ত করে যদি বাজারজাত করা হয়, তবে তা হবে উদ্ভাবিত পণ্য। অন্যদিকে গবেষণার মাধ্যমে একেবারেই নতুন পণ্য পৃথিবীতে নিয়ে আসাকে আবিষ্কৃত পণ্য বলা হয়। এ উভয়বিধ পণ্য যে প্রতিষ্ঠান যত দ্রুততার সঙ্গে বাজারে আনতে পারবে, সে প্রতিষ্ঠান ততো প্রতিযোগিতামূলক বাজার শ্রেষ্ঠত্ব পাবে। এখানে, দ্রুততাই একমাত্র হাতিয়ার। ক্রেতারাও এ ধরনের কৌশলকে পছন্দ করে।

তড়িৎ প্রত্যুত্তর কৌশলের কতকগুলো উপায় হলো:

- (১) কম সময়ে নতুন পণ্য আবিষ্কার;
- (২) স্বল্প সময়ে পণ্য ক্রেতা-পছন্দানুসারে প্রস্তুত করা;
- (৩) কম সময়ে বর্তমান পণ্যের মান ও সুবিধার উন্নয়ন করা;
- (৪) ফরমায়েশকৃত পণ্য দ্রুত সরবরাহ;
- (৫) দ্রুত বাজারজাতকরণ প্রচেষ্টাকে চাহিদার সাথে সমন্বয়করণ; ও
- (৬) ক্রেতাদের প্রশ্নের তৎক্ষণাৎ বা দ্রুত উত্তর দান।

এবার আমরা তড়িৎ কৌশলের কৌশল ব্যবহার করার কারণসমূহ নিয়ে আলোচনা করব।

তড়িৎ বা দ্রুত প্রত্যুত্তর কৌশল কেন গ্রহণ করা হয়?

Why is quick response strategy undertaken?

মানুষের সকল কাজই উদ্দেশ্য প্রণোদিত। একই ভাবে প্রতিষ্ঠানের তড়িৎ বা দ্রুত প্রত্যুত্তর কৌশলব্যবহারের পেছনেও অনেকগুলো উদ্দেশ্যমুখী কারণ আছে। কারণগুলো নিচে আলোচনা করা হলো।

১. প্রতিদ্বন্দ্বীর সঙ্গে সমানে সমানে শত্রুতা এড়ানো যায়। প্রতিযোগিতা এমন দ্রুত প্রত্যুত্তর কৌশলনিতে পারে না বলে তাদের সাথে বাজারে সম্মুখ দ্বন্দ্ব থাকে না। ফলে শত্রুতা এড়ানো যায়।
২. অধিকতর দ্রুত প্রত্যুত্তরকারী প্রতিষ্ঠানরা পণ্যের বেশি দাম পেতে পারে। ক্রেতারা সন্তুষ্টির সঙ্গে এ অতিরিক্ত দাম ও মুনাফা দেয়।
৩. সরবরাহকারীরা উৎসাহিত হয়। দ্রুতগতির প্রতিষ্ঠানরা গতি বজায় রাখার জন্য সরবরাহকারীদেরও দ্রুত গতির সঙ্গে তাল মেলাতে সাহায্য করে এবং তারাও উৎসাহিত হয়ে দ্রুততার কৌশল গ্রহণ করে।
৪. দ্রুত গতির কারণে নতুন প্রবেশকারীদের হুমকি বা বিকল্প পণ্যের হুমকি কার্যকর ভাবে মোকাবেলা করা যায়। কেননা, এ দ্রুত প্রত্যুত্তর কৌশল ব্যবহারকারী প্রতিষ্ঠানেরা নিজেরা উদ্ভাবন ও আবিষ্কারের মাধ্যমে পরিবর্তিত বাজার চাহিদার সঙ্গে খাপখাওয়ানোর চেষ্টা করে। ফলে, নতুন প্রবেশকারীরা শিল্পে প্রবেশ করার কোনো সুযোগ পায় না।

এবার আমরা কোন কোন অবস্থায় দ্রুত প্রত্যুত্তর কৌশল ব্যবহার সুবিধাজনক হবে সে সম্পর্কে আলোচনা করব।

তড়িৎ বা দ্রুত প্রত্যুত্তরকৌশলব্যবহার করার অনুকূল অবস্থা

Favourable conditions for using quick response strategy

তড়িৎ বা দ্রুত প্রত্যুত্তর কৌশল কতক অবস্থায় ব্যবহার করলে লাভবান হওয়া যায়। সে অবস্থাসমূহ হলো-

- ১। ক্রেতারা দ্রুত সেবা পেতে চায়। যেমন ক্ষুধা নিয়ে মানুষ খাবারের দোকানে যায়। সেখানে তারা দ্রুত খাবার সরবরাহ পেতে চায়। দেশে দেশে ফাস্ট ফুড শপগুলো তড়িৎ বা দ্রুত প্রত্যুত্তর কৌশলের উৎকৃষ্ট উদাহরণ।
- ২। যে সুযোগ বাজারে স্বল্পকালীন সময়ের জন্য থাকে। যে সব পণ্যের স্বল্প জীবন চক্র তাদের ক্ষেত্রে তড়িৎ বা দ্রুত প্রত্যুত্তর কৌশল খুবই উপযুক্ত। ফ্যাশন পণ্যের জীবন কাল কম। তাই যা করার, তা দ্রুত করতে হবে।
- ৩। পণ্যের বাজার অস্থির হলে দ্রুত সদ্যবহার করা দরকার পড়ে। এ ক্ষেত্রে তড়িৎ বা দ্রুত প্রত্যুত্তর কৌশল খুবই উপযোগী।

৪। প্রতিযোগীরা কম সময়ে আবিষ্কৃত পণ্য বা উদ্ভাবনী পণ্য নিয়ে বাজারে নিয়ে আসতে সক্ষম। তাই, নিজ পণ্য থেকে দ্রুত আয় নিশ্চিত করার জন্য তড়িৎ বা দ্রুত প্রত্যুত্তর কৌশল ব্যবহার করতে হবে।

৫। প্রযুক্তি দ্রুত পরিবর্তিত হচ্ছে। সুতরাং বর্তমান প্রযুক্তি থেকে যত দ্রুত সম্ভব বিনিয়োগ তুলে নিতে হবে। তাই, তড়িৎ বা দ্রুত প্রত্যুত্তর কৌশল ব্যবহার করতে হবে।

এবার আমরা তড়িৎ বা দ্রুত প্রত্যুত্তর কৌশল ব্যবহার না করার কারণসমূহ নিয়ে আলোচনা করব।

তড়িৎ বা দ্রুত প্রত্যুত্তর কৌশল কেন সফল হয় না?

Why is quick response strategy not successful?

তড়িৎ বা দ্রুত প্রত্যুত্তরকৌশল ব্যবহার করার কতকগুলো ঝুঁকি রয়েছে। এ কৌশলে সাফল্য পেতে হলে বা ধরে রাখতে হলে এ সকল অসুবিধার দিকে নজর রাখতে হবে। নিচে ঝুঁকির কারণগুলো বর্ণনা করা হলো।

১। প্রতিষ্ঠানের কার্য সম্পাদন ব্যবস্থা তড়িৎ প্রত্যুত্তর কৌশলের সাথে তাল মেলাতে অক্ষম। প্রতিষ্ঠানের মানুষ, প্রযুক্তি ও তথ্য ব্যবস্থা তড়িৎ বা দ্রুত প্রত্যুত্তর দেওয়ায় সক্ষম না হলে এ কৌশল হিতে বিপরীত হবে।

২। সব বাজারের জন্য দ্রুততা সমান ভাবে গুরুত্বপূর্ণ নয়। বাজার যদি সুস্থিত হয়, তা হলে ক্রেতারা পরিকল্পনা নিয়ে ধীর স্থির হয়ে কেনাকাটা করে। সে ক্ষেত্রে তড়িৎ বা দ্রুত প্রত্যুত্তর কৌশল কাজ করে না।

৩। গতি কর্মচারীদের মধ্যে মানসিক চাপ তৈরি করে। সার্বক্ষণিক গতির চাপে থাকার কারণে মূখ্য কর্মচারীসহ অন্যান্য কর্মচারীরা মানসিক অবসাদে পড়ে যায়। ফলে, সার্বিক কার্যপারদর্শিতা ক্ষতিগ্রস্ত হতে পারে।

৪। তড়িৎ বা দ্রুত প্রত্যুত্তর করাকে ক্রেতারা যদি মূল্য না দেয় বা উৎপাদন ব্যয় বা পণ্য পার্থক্যকরণে প্রতিষ্ঠানের অবস্থান উন্নত না করে, তা হলে এ তড়িৎ বা দ্রুত প্রত্যুত্তর কৌশল কোন কাজে আসবে না। গতির জন্য গতি কোন প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা তৈরি করতে পারে না। সে কারণে প্রতিষ্ঠানের কোন কাজে আসে না।

এবার আমরা সেরা ব্যয় কৌশল নিয়ে আলোচনা করব। এটি সর্বশেষজেনেরিক বা সর্বজনজ্ঞাত প্রতিযোগিতামূলক কৌশল।

৫। সেরা ব্যয় কৌশল

Best cost strategy

সেরা ব্যয় কৌশল সর্বনিম্ন ব্যয় ও উচ্চ মান এ দুইটি দিকে গুরুত্ব দিয়ে পণ্য বা সেবা বাজারজাত করে। এ কৌশল সেরা এ কারণে যে, এটি নিম্ন ব্যয়ে অথচ বর্ধিত মানে পণ্য উৎপাদন করে বাজারে সরবরাহ করে। ফলে, ক্রেতারা কম দামে ভালো পণ্য বা সেবা পায়। সেরা ব্যয় কৌশলকে মাইকেল পটার্স সেরা ব্যয় যোগানদার কৌশল বলে অভিহিত করেছেন। এ সম্পর্কে মাইকেল পটার্স (১৯৮০) বলেন, 'সেরা ব্যয় যোগানদার কৌশল প্রতিদ্বন্দ্বীদের চেয়ে কম ব্যয়ে ভালো- থেকে -উৎকৃষ্ট পণ্যগুণ সংযোজিত করে ক্রেতাদের পণ্য বা সেবা ক্রয়ে ব্যয়িত অর্থের চেয়ে বেশি মূল্য প্রদান করে।' [Best -cost provider strategy is giving more value for the money by incorporating good-to-excellent product attributes at a lower cost than rivals.] এ কৌশলে কোম্পানি প্রতিযোগীদের চেয়ে কম ব্যয়ে পণ্য উৎপাদন করার চেষ্টা করে ও সেই সাথে পণ্য মানও প্রতিযোগীদের চেয়ে উন্নত করার চেষ্টা করে। যেমন মাইক্রোসফট কর্পোরেশন সেরা ব্যয় কৌশল ব্যবহার করে। তারা যেমন কম দামে সফটওয়্যার তৈরি করেছে তেমনই পাশাপাশি এর মান উন্নয়নের অব্যাহত চেষ্টাও করে। ফলে, মাইক্রোসফট কর্পোরেশন বিশ্ব বাজারে দিনদিন কম দামে অথচ ক্রমোন্নত সফটওয়্যার সরবরাহ করে যাচ্ছে।

সেরা ব্যয় কৌশল একটি হাইব্রিড কৌশল। নিম্নব্যয় কৌশল ও পার্থক্যকরণ কৌশলের মধ্যে একটা বিচক্ষণ সংমিশ্রণ করে এ কৌশল উদ্ভাবন করা হয়েছে। সে সব ক্রেতাগোষ্ঠি বিশেষ স্বতন্ত্র বৈশিষ্ট্যকে মূল্য দেয়, তাদেরকে আকৃষ্ট করার জন্য এ কৌশল বিশেষ ভাবে কার্যকর। সেরা ব্যয় কৌশল এখন সর্বত্র সবচেয়ে কার্যকর ও শক্তিশালী প্রতিযোগিতামূলক কৌশল হিসেবে বিবেচিত হচ্ছে। এ কৌশল ব্যবহার করে টয়োটা কোম্পানি, মার্সিডিজ বেঞ্জ ও বিএমডব্লিউ কোম্পানির মতো বিলাসবহুল গাড়িকে টেক্সা দিয়ে বাজারে টয়োটা লেক্সাস কার নিয়ে দাপটের সাথে ব্যবসায় করে যাচ্ছে।

এবার আমরা কোন কোন অবস্থায় সেরা ব্যয় কৌশল ব্যবহার সুবিধাজনক হবে সে সম্পর্কে আলোচনা করব।

সেরা ব্যয় কৌশল কাজ করে কখন?**When does best-cost provider strategy work?**

সেরা ব্যয় কৌশল কতিপয় অবস্থায় ব্যবহার করলে লাভবান হওয়া যায়। সে অবস্থাসমূহ হলো-

১। **ক্রেতা বৈচিত্র্য:** ক্রেতার অনেক সময় স্বতন্ত্র বৈশিষ্ট্যকে পণ্য ক্রয়ের সময় স্বাভাবিক বিবেচ্য বিষয় করে ফেলে। বাজারে বিচিত্র ক্রেতাগোষ্ঠী থাকার কারণে পণ্য পার্থক্যকরণ বাজারের প্রতিষ্ঠিত একটা রীতি হয়ে যায়। নানা ক্রেতার প্রত্যাশা বা চাহিদা নানা রকম হয়। এ নানামুখী ক্রেতা চাহিদা পূরণের জন্য পার্থক্যকরণ ছাড়া বিকল্প থাকে না। তাই, যে সব বাজারে ক্রেতা বৈচিত্র্য থাকে, সেখানে সেরা ব্যয় কৌশল কার্যকর হয়।

২। **অবস্থানগত সুবিধা:** সেরা ব্যয় কৌশল নিয়ে কোম্পানি বাজারে মধ্য পর্যায়ে থাকতে চায়। অর্থাৎ মাঝামাঝি মানের পণ্য মাঝামাঝি দামের চেয়ে নিম্ন দামে বিক্রি করে অথবা অনেকে ভাল মানের পণ্য মধ্যম দামে বিক্রি করে। অনেক ক্রেতা আছে যারা মধ্যম পর্যায়ের পণ্য পছন্দ করে। এ ধরনের বাজারে সেরা ব্যয় কৌশল কাজ করে।

৩। **উপযুক্ত সম্পদ ও যোগ্যতা:** যদি কোম্পানির যথেষ্ট পরিমাণ সম্পদ থাকে, কারিগরি দক্ষতা থাকে ও সামর্থ্য থাকে, যার দ্বারা উন্নত মানের পণ্য বা সেবা প্রতিযোগীদের চেয়ে নিম্ন ব্যয়ে প্রস্তুত করতে পারে, তাহলে সেরা ব্যয় কৌশল ব্যবহার করতে পারে।

আসুন জেনে নিই সেরা ব্যয় কৌশল ব্যবহার না করার কারণগুলো কী।

সেরা ব্যয় কৌশল কখন কাজ করে না?**When does best-cost strategy not work?**

সেরা ব্যয় কৌশল ব্যবহার করার কতকগুলো ঝুঁকি রয়েছে। এ কৌশলে সাফল্য পেতে হলে বা ধরে রাখতে হলে এ সকল অসুবিধার দিকে নজর রাখতে হবে। নিচে কোন কোন অবস্থায় সেরা ব্যয় কৌশল কাজ করে না তা বর্ণনা করা হলো।

১। **ক্রেতার দ্বিমুখী কৌশলের মধ্যে আটকে যায়।** কৌশল দুইটি হলো নিম্নব্যয় ও পার্থক্যকরণ কৌশল। এ অবস্থা ক্রেতার বেশি দিন মেনে নেয় না।

২। **সম্পদ ও সামর্থ্যের অভাব থাকলে** পণ্য বা সেবা উৎপাদন ব্যয় যেমন তুলনামূলক কম রাখা যায় না, তেমনই উচ্চ গুণও বজায় রাখা যায় না।

**সারসংক্ষেপ:**

জেনেরিক বা সর্বজনজাত প্রতিযোগিতামূলক কৌশলের মধ্যে আলোকপাত কৌশল, দ্রুত বা তড়িৎ প্রত্যুত্তর কৌশল, সেরা ব্যয় কৌশল নিয়ে এ পাঠে আলোচনা করা হয়েছে। একটি নির্দিষ্ট বাজার অংশকে লক্ষ্য করে প্রণীত কৌশলকে আলোকপাত কৌশল বলে। এ কৌশলের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের বাজারের একটি ক্ষুদ্র অংশের ক্রেতাসাধারণকে সন্তুষ্ট করার চেষ্টা করা হয়। এটি দুই ভাবে করা হয়: নিম্ন-ব্যয় আলোকপাত কৌশলে প্রতিযোগীদের পণ্য বা সেবার উৎপাদন ব্যয়ের চেয়ে নিম্ন ব্যয়ে উৎপাদিত একটা স্বতন্ত্র বৈশিষ্ট্যযুক্ত পণ্য বা সেবা নিয়ে কোন খণ্ড বা নিচ বাজারে প্রবেশ করা হয়। আর পার্থক্যকরণ আলোকপাত কৌশলে একটা স্বতন্ত্র বৈশিষ্ট্যযুক্ত পণ্য বা সেবা নিয়ে কোন খণ্ড বা নিচ বাজারে প্রবেশ করা হয়। এ কৌশল প্রতিদ্বন্দ্বিতা সীমিত করে, বিকল্প পণ্যের হুমকি হ্রাস করে ইত্যাদি সুবিধা আনে। তড়িৎ বা দ্রুত প্রত্যুত্তর কৌশল বলতে ক্রেতাদের প্রভাবিত করতে পারে এমন একটি নতুন পণ্য বা একটি উন্নত সংস্করণকৃত পণ্য বাজারজাতকরণে অথবা দায়গ্রহণকারীদের সন্তুষ্ট করতে পারে এমন একটি ব্যবস্থাপনামূলক সিদ্ধান্ত গ্রহণে দ্রুততাকে ভিত্তি হিসেবে গ্রহণ করাকে বোঝায়। ফলে, প্রতিদ্বন্দ্বীর সঙ্গে শত্রুতা এড়ানো যায়, পণ্যের বেশি দাম পায়, যে কোনো হুমকি কার্যকর ভাবে মোকাবেলা করতে পারে। সেরা ব্যয় কৌশল একটি হাইব্রিড কৌশল। নিম্নব্যয় কৌশল ও পার্থক্যকরণ কৌশলের মধ্যে একটা বিচক্ষণ সংমিশ্রণ করে এ কৌশল উদ্ভাবন করা হয়েছে। এ কৌশল নতুন ক্রেতা আকর্ষণ করে ও বাজার ধরে রাখে।



১. প্রতিযোগিতামূলক কৌশল কী বর্ণনা করুন।
২. স্বাতন্ত্র্যসূচক সামর্থ্য বলতে কী বোঝায়?
৩. প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা কী?
৪. কীভাবে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা টেকসই করা যায় তা ব্যাখ্যা করুন।
৫. সর্বজনজ্ঞাত বা জেনেরিক প্রতিযোগিতামূলক কৌশলের সংজ্ঞা দিন।
৬. ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল এর সংজ্ঞা দিন।
৭. ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল গ্রহণের কারণগুলো ব্যাখ্যা করুন।
৮. ব্যয় নেতৃত্ব কৌশলের ঝুঁকিসমূহ বর্ণনা করুন।
৯. পার্থক্যকরণ কৌশল কী তা বোঝিয়ে বলুন।
১০. পার্থক্যকরণ কৌশল গ্রহণের কারণগুলো কী তা বর্ণনা করুন।
১১. পার্থক্যকরণ কৌশলের ঝুঁকিসমূহ ব্যাখ্যা করুন।
১২. কী কী বিষয় যোগ করে পার্থক্যকরণ হয় তা লিখুন।
১৩. আলোকপাত কৌশল কাকে বলে?
১৪. আলোকপাত কৌশল গ্রহণের কারণগুলো ব্যাখ্যা করুন।
১৫. আলোকপাত কৌশলের ঝুঁকিসমূহ বর্ণনা করুন।
১৬. আলোকপাত কৌশলের প্রকারভেদ করুন।
১৭. দ্রুত বা তড়িৎ প্রত্যুত্তর কৌশল কাকে বলে?
১৮. দ্রুত বা তড়িৎ প্রত্যুত্তর কৌশল গ্রহণের কারণগুলো ব্যাখ্যা করুন।
১৯. দ্রুত বা তড়িৎ প্রত্যুত্তর কৌশলের ঝুঁকিসমূহ বর্ণনা করুন।
২০. সেরা ব্যয় কৌশল কাকে বলে তা লিখুন।
২১. সেরা ব্যয় কৌশল গ্রহণের কারণগুলো ব্যাখ্যা করুন।
২২. সেরা ব্যয় কৌশলের ঝুঁকিসমূহ বর্ণনা করুন।