


শিল্প ও কোম্পানি অবস্থার সাথে কৌশলের মিলকরণ

Matching Strategy to Industry and Company Situations



আমরা বিভিন্ন কৌশল সম্পর্কে জেনেছি। এ ইউনিটে আমরা কোন অবস্থায় কোন কৌশল বা কোন কোন কৌশল যুৎসই হয় তা নির্ধারণের বিষয় নিয়ে আলোচনা করব। সাধারণ ভাবে পরিকল্পিত লক্ষ্য অর্জন করার জন্য কৌশল উদ্ভাবন ও ব্যবহার করা হয়। কিন্তু কতকগুলো বিশেষ শিল্প-অবস্থা আছে যেগুলোর সাথে খাপ খায় এমন কৌশল সম্পর্কে জানা থাকলে কোম্পানির কৌশলবিদগণের কৌশল নির্বাচন সহজ হয়। কৌশলগত ব্যবস্থাপনার ছাত্র হিসেবে আমাদের জন্যও এ বিষয়ে জানা থাকা ভালো। অতএব, এ ইউনিটের আলোচ্য বিষয় হবে বিশেষ শিল্প-অবস্থা ও তার জন্য উপযুক্ত কৌশল।

	ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ
এ ইউনিটের পাঠসমূহ		
পাঠ-৮.১ : উদীয়মান শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল, পূর্ণতাপ্রাপ্তির পথে অগ্রসরমান শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল ও পতনশীল শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল		
পাঠ-৮.২ : খণ্ডিত শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল, জয়ী কৌশল প্রণয়নের অলঙ্ঘনীয় নির্দেশিকা ও কৌশলগত কার্যক্রম পরিকল্পনা		

পাঠ-৮.১

উদীয়মান শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল, পূর্ণতাপ্রাপ্তির পথে অগ্রসরমান শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল ও পতনশীল শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- উদীয়মান শিল্প কী তা বলতে পারবেন।
- উদীয়মান শিল্পে প্রতিযোগিতার উপযুক্ত কৌশল নিয়ে আলোচনা করতে পারবেন।
- পূর্ণতাপ্রাপ্তির পথে অগ্রসরমান শিল্পে বৈশিষ্ট্যাবলি বর্ণনা করতে পারবেন।
- পূর্ণতাপ্রাপ্তির পথে অগ্রসরমান শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল বর্ণনা করতে পারবেন।
- পতনশীল শিল্পের প্রকৃতি বর্ণনা করতে পারবেন।
- পতনশীল শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল বর্ণনা করতে পারবেন।

আমরা বিভিন্ন ধরনের সর্বজনজ্ঞাত ও সর্বজন অজ্ঞাত কৌশল সম্পর্কে জেনেছি। এ পাঠে তিনটি শিল্প-অবস্থায় কোন কৌশল বা কোন কোন কৌশল যুৎসই হয় তা নিয়ে আলোচনা করব। প্রথমে প্রতিটি শিল্প-অবস্থার বর্ণনা করা হবে এবং তারপর এ শিল্প-অবস্থায় কী কী কৌশল উপযুক্ত হবে তা বর্ণনা করা হবে। যে তিনটি শিল্প-অবস্থার কৌশল নিয়ে আলোচনা করা হবে সেগুলো হলো উদীয়মান শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল, পূর্ণতাপ্রাপ্তির পথে অগ্রসরমান শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল ও পতনশীল শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল। আমরা প্রথমে উদীয়মান শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল সম্পর্কে আলোচনা করব।

উদীয়মান শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল

Strategy for competing in emerging industry

যে শিল্প বর্তমানে প্রস্তুত পর্বে আছে তা হলো উদীয়মান শিল্প। যেমন, বাংলাদেশে অনলাইন শিক্ষা, বয়স্কদের সহায়ক জীবন যাপন, আইসিটি বিজনেস সার্ভিস, বেবি কেয়ার ইত্যাদি শিল্প উদীয়মান শিল্প। এ সকল শিল্পে কতকগুলো স্বতন্ত্র চ্যালেঞ্জিং অবস্থা বিরাজ করে। এ কারণে উদীয়মান শিল্পে প্রতিযোগিতা করতে হলে কৌশলবিদগণকে এ সব স্বতন্ত্র চ্যালেঞ্জিং অবস্থা সম্পর্কে জেনেবুঝে কৌশল তৈরি করতে হয়। সে অবস্থাগুলো নিচে বর্ণনা করা হলো।

উদীয়মান শিল্পের স্বতন্ত্র চ্যালেঞ্জিং অবস্থা

Distinctive challenging conditions for the emerging industry

উদীয়মান শিল্পের বিশেষ অবস্থা জানার পর প্রতিযোগিতা কৌশল নির্বাচন করা দরকার। এখন আপনাদেরকে উদীয়মান শিল্পের স্বতন্ত্র চ্যালেঞ্জিং অবস্থা সম্পর্কে জানানো হবে।

[ক] উদীয়মান শিল্পের প্রযুক্তি, ব্যবসায় মডেল ও বাজার নতুন ও অপরিষ্কৃত। তাই, এ শিল্পের প্রকৃতি, কীভাবে কাজ করে, কত দ্রুত বাড়বে, কত বড় বাজার হবে ইত্যাদি অজানা থাকে এবং এ সম্পর্কে অনেক অনুমান নির্ভর মন্তব্য পাওয়া যায়। এগুলো নিয়ে কাজ করা কঠিন, কেননা সবগুলোই ধারণা নির্ভর, পরীক্ষিত নয়। তাই, উদীয়মান শিল্পের বাজার নির্বাচন মুখ্য কৌশলগত সমস্যা।

[খ] এ শিল্পের প্রযুক্তির নির্দিষ্ট মালিকানা ও পেটেন্ট করা থাকে। বহুমুখী প্রযুক্তি ব্যবহৃত হয়। বিশেষ কারিগরি জ্ঞান ও দক্ষতা না থাকলে প্রযুক্তি ব্যবহার করা যায় না। উদীয়মান শিল্পে এ সবগুলোই প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা পাওয়ার হাতিয়ার।

[গ] বিভিন্ন প্রতিযোগী প্রযুক্তির মধ্যে কোন প্রযুক্তি টিকে যাবে সে সম্পর্কে কারও কোনো জ্ঞান থাকে না। বাজার শক্তিগুলো যতক্ষণ না পর্যন্ত বাছাই পর্ব শেষ না করছে, ততক্ষণ পর্যন্ত ব্যাপক পার্থক্যসূচক পণ্য মান ও পারদর্শিতা বাজারে থাকে।

ফলে, প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানগুলো তাদের পণ্য, প্রযুক্তি, বাজারজাতকরণ, বন্টন ইত্যাদি বাজারে গ্রহণযোগ্য করার জন্য প্রচেষ্টা জারি রাখে।

[ঘ] উদীয়মান শিল্পে প্রবেশ বাঁধা কম থাকে। সম্ভাবনাময় উদীয়মান শিল্প হলে সম্পদ ও যোগ্যতায় সমৃদ্ধ নতুন কোম্পানি প্রবেশ করবে এবং শিল্পে বিদ্যমান কোম্পানির জন্য হুমকি হবে।

[ঙ] উদীয়মান শিল্পের ক্রেতারা প্রথমবার ক্রেতা। তাই, প্রাথমিক ক্রয়ের জন্য তাদেরকে প্ররোচিত করতে হয়। এছাড়া, ক্রেতাদের নানা অগ্রহ ও প্রশ্নের জবাব দিতে হয়। যেমন, পণ্য বৈশিষ্ট্য কী কী, পণ্য নির্ভরশীল কিনা, প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের বিরোধপূর্ণ দাবির সত্যতা ইত্যাদি বিষয়ে তাদের জিজ্ঞাসার তথ্যবহুল জবাব দিতে হয়।

[চ] অনেক ক্রেতা প্রথম প্রস্তুত পণ্যের দ্রুত উন্নয়ন চায়। প্রযুক্তি এবং পণ্য নকশা ও মানের পরিপক্বতার জন্য তারা পণ্য ক্রয়ে বিলম্ব করে।

[ছ] উদীয়মান শিল্পে ঝুঁকি বেশি থাকায় ইকুইটি ও ঋণ সুবিধা কোনটাই তেমন পাওয়া যায়না। তাই, তহবিলের অভাবে গবেষণা ও উন্নয়ন কাজ ব্যাহত হয়। তহবিল সংকট প্রধান বাঁধা হয়ে দাঁড়ায়।

[জ] উদীয়মান শিল্পে অধিকাংশ কোম্পানি প্রতিযোগীদের বিরুদ্ধে শক্ত অবস্থান পেতে চায়। এ জন্য তারা প্রযুক্তি নিখুঁত করতে চায়, যোগ্য লোক নিয়োগ দেয়, ভৌত সুবিধা বাড়ায়, উৎপাদন সম্পর্কিত কাজে গতি সঞ্চারণ করে, বন্টন ব্যবস্থা বাড়াতে চায় ও ক্রেতাদের কাছে গ্রহণযোগ্যতা অর্জন করতে চায়।

[ঝ] পণ্য নকশা ও প্রযুক্তিতে সমস্যা থাকে ও এ কারণে এগুলোর উন্নতিকরণে সার্বক্ষণিক প্রচেষ্টা চালাতে হয়।

এবার উদীয়মান শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশলগুলো নিয়ে আলোচনা করা হবে।

উদীয়মান শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল

Strategy for competing in emerging industry

উদীয়মান শিল্পের সকল ঝুঁকি মোকাবেলা করে সুযোগ গ্রহণ করা একটা চ্যালেঞ্জিং ব্যবসায় সমস্যা। তাছাড়া, 'প্রতিযোগিতার কোন প্রতিষ্ঠিত নিয়ম' না থাকায় কোম্পানিরা নানা ধরনের কৌশল পরীক্ষা করতে পারে। এ প্রেক্ষিতে কোম্পানি নিম্নবর্ণিত যে কোনো একটি অথবা একের অধিক কৌশল গ্রহণ করে সফলতা অর্জন করতে পারে:

১. **ব্যয় নেতৃত্ব কৌশল:** নিম্ন ব্যয়ে পণ্য উৎপাদন দক্ষতা কোম্পানিকে বাজার সাফল্য এনে দিতে পারে। কেননা, প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের চেয়ে কম ব্যয়ে পণ্য উৎপাদন করতে পারলে পরিমিত দাম রাখা যায়। ফলে ক্রেতাদের আকর্ষণ করা সহজ হয়।
২. **কৌশলগত জোট কৌশল:** মুখ্য সরবরাহকারীদের সঙ্গে কৌশলগত জোট গঠন করা। কৌশলগত জোট গঠন কৌশল গ্রহণ করলে বিশেষায়িত দক্ষতা, কারিগরি ক্ষমতা ও প্রধান কাঁচামাল বা উপাদানে সহজে প্রবেশ করা যাবে। ফলে, পণ্য উৎপাদন কাজে সামগ্রিক সক্ষমতা অর্জন করা যাবে।
৩. **পণ্য উন্নয়ন কৌশল:** এ কৌশলের মাধ্যমে পণ্য মান উন্নত করা যায়, পণ্যের সঙ্গে অতিরিক্ত বৈশিষ্ট্য সংযুক্ত করা যায়, প্রযুক্তিকে নিখুঁত করা যায়। ফলে, বাজার গ্রহণযোগ্যতা অর্জন করা যায় ও বাজার প্রসার করা সম্ভব হয়। প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা পাওয়া যায়।
৪. **পণ্য পার্থক্যকরণ কৌশল:** একই পণ্যের নানা প্রকার অর্থাৎ আকার, গুণাগুণ, রং, ওজন, গন্ধ, মোড়ক ইত্যাদি পরিবর্তন করে এ পণ্য পার্থক্যকরণ করা যায় এবং এ কৌশলের মাধ্যমে সব ধরনের ক্রেতাগোষ্ঠিকে সন্তুষ্ট করা যায়। ফলে, বাজার বৃদ্ধি করা যায় ও প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জন করা যায়।
৫. **আলোকপাত কৌশল:** উদীয়মান শিল্পে ঝুঁকি গ্রহণে অগ্রহী শিল্পোদ্যোক্তাগণ শক্তিশালী ও সৃষ্টিশীল কৌশল নিয়ে শিল্প নেতৃত্ব গ্রহণ করতে পারে। এ জন্য বিস্তৃত পার্থক্যকরণ বা আলোকপাত পার্থক্যকরণ কৌশল ব্যবহার করা যায়। যখন

- সম্পদ ও যোগ্যতা কম থাকে, অনেকগুলো প্রযুক্তিগত দিক খোলা আছে, বা অনেকগুলো বাজার খণ্ড মুক্ত আছে, তখন আলোকপাত কৌশল ব্যবহার করা হয়।
৬. **দ্রুত প্রত্যুত্তর কৌশল:** যখন প্রযুক্তিগত অনিশ্চয়তা কেটে যাবে এবং একটি প্রযুক্তি প্রাধান্য পায়, তখন কোম্পানিকে দ্রুত তা গ্রহণ করে প্রয়োগ করতে হবে।
 ৭. **অধিগ্রহণ কৌশল:** নিজ কোম্পানির সঙ্গে সম্পর্কিত বা পরিপূরক প্রযুক্তিগত বিশেষজ্ঞতা আছে এমন কোম্পানি অধিগ্রহণ করা বা তার সঙ্গে জোট করা, যেন প্রতিযোগীদেরকে প্রযুক্তির ক্ষেত্রে হারিয়ে দেওয়া যায় এবং বাজারে প্রযুক্তিতে শ্রেষ্ঠত্ব অর্জন করা যায়।
 ৮. **মূল্যকর্তন কৌশল:** মূল্য সংবেদনশীল ক্রেতাদের আকর্ষণ করার জন্য মূল্যকর্তন কৌশল ভাল কাজ করে।
 ৯. **আক্রমাণাত্মক প্রসার কৌশল:** এটি একটি বাজারজাতকরণ কৌশল। প্রথম ক্রেতাগোষ্ঠি থেকে বিস্তৃত ক্রেতাগোষ্ঠির কাছে যাওয়ার জন্য বাজারবর্ধন করার জন্য আক্রমাণাত্মক বিজ্ঞাপন, বিক্রয় প্রসার, জনসংযোগ ইত্যাদি প্রসার কৌশল ব্যবহার করা যায়।
 ১০. **যৌথ সংগঠন বা কৌশলগত অংশীদারিত্ব কৌশল:** নতুন বাজার, নতুন ব্যবহার উপকরণ সংযোজন, নতুন ভৌগলিক এলাকায় প্রবেশ করার ক্ষেত্রে আর্থিক ও বিশেষজ্ঞতার বাঁধা অতিক্রম করার জন্য যৌথ সংগঠন বা কৌশলগত অংশীদারিত্ব কৌশল ব্যবহার করা যায়। ফলে, বাজারে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জন করা যায়।

আমরা এখন পূর্ণতাপ্রাপ্তির পথে অগ্রসরমান শিল্প প্রতিযোগিতার কৌশল সম্পর্কে আলোচনা করব।

পূর্ণতাপ্রাপ্তির পথে অগ্রসরমান শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল

Strategy for competing in maturing industry

পূর্ণতাপ্রাপ্তির পথে অগ্রসরমান শিল্প হলো সেই শিল্প, যা দ্রুত প্রবৃদ্ধির স্তর থেকে ব্যাপক ভাবে ধীর প্রবৃদ্ধি স্তরে এসেছে। এ শিল্পে প্রতিযোগিতার জন্য কৌশল নির্ধারণ করতে হলে এ শিল্পের প্রকৃতি ও বৈশিষ্ট্যাবলি সম্পর্কে সন্মক ধারণা থাকতে হবে। এ জন্য এ শিল্পের প্রকৃতি ও বৈশিষ্ট্যাবলি নিচে বর্ণনা করা হলো।

পূর্ণতাপ্রাপ্তির পথে অগ্রসরমান শিল্পের প্রকৃতি ও বৈশিষ্ট্যাবলি

পূর্ণতাপ্রাপ্তির পথে অগ্রসরমান শিল্পের কতকগুলো বিশেষ বৈশিষ্ট্য আছে। সেগুলো নিচে আলোচনা করা হলো।

১. ক্রেতা চাহিদার ধীর প্রবৃদ্ধি হয়।
২. পুনঃক্রয়ে ক্রেতার জটিল হয় ও শক্ত দরকষাকষি করে। কেননা ক্রেতার প্রতিযোগী পণ্য ও তার মান-দাম সম্পর্কে ভালো ভাবে অবগত থাকে।
৩. প্রতিযোগীরা ব্যয় ও সেবার ওপর অধিকতর গুরুত্ব দিয়ে প্রতিযোগিতা করে।
৪. নতুন সুবিধা সংযোজনের মাধ্যমে প্রতিযোগীরা একে অন্যকে ছাড়িয়ে যেতে চায়।
৫. নতুন পণ্য উদ্ভাবন এবং পণ্যের চূড়ান্ত ব্যবহারের নতুন প্রয়োগ বের করা খুবই কঠিন হয়ে পড়ে। তাই, নতুন পণ্য বৈশিষ্ট্য সৃষ্টি করা, পণ্যের পুনঃব্যবহার খুঁজে পাওয়া ও ক্রেতাদের উত্তেজনা ধরে রাখা যায় না।
৬. আন্তর্জাতিক প্রতিযোগিতা বৃদ্ধি পায়। বৈদেশিক প্রতিযোগীরা এ শিল্পে প্রবেশ করে, বিধিবিধান হ্রাসের ফলে বৈদেশিক পণ্যের আমদানি হয় এবং প্রতিযোগিতা বৃদ্ধি পায়।
৭. শিল্পের লাভজনকতা অস্থায়ী ভাবে বা স্থায়ী ভাবে পড়ে যায়।
৮. দুর্বল প্রতিষ্ঠানগুলো শিল্প থেকে বের হয়ে যায়, প্রতিযোগীদের মধ্যে একত্রিকরণ হয় ও সাধারণ ভাবে শিল্পে দৃঢ়করণ বাড়ে।

এবার চলুন জানা যাক পূর্ণতাপ্রাপ্তির পথে অগ্রসরমান শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল কী কী হতে পারে তা জানা যাক।

পূর্ণতাপ্রাপ্তির পথে অগ্রসরমান শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল

Strategy for competing in maturing industries

কৌশল নির্ধারণ সব সময়েই পরিস্থিতি নির্ভর। অবস্থার পরিপ্রেক্ষিতে কৌশল নির্বাচন ও প্রয়োগ করতে হয়। এ প্রেক্ষিতে পূর্ণতাপ্রাপ্তির পথে অগ্রসরমান শিল্পে কোম্পানি নিম্নবর্ণিত যে কোনো একটি অথবা একের অধিক কৌশল গ্রহণ করে প্রতিযোগিতায় সফলতা অর্জন করতে পারে।

১. **পণ্য ছাঁটাই কৌশল:** বিস্তৃত পণ্য লাইনবজায় রাখাসম্ভব হয় না বলে প্রান্তিক পণ্য ও মডেল বাদ দেওয়া হয়। এ ক্ষেত্রে শুধুমাত্র বেশি মুনাফা ও বাজার গ্রহণযোগ্যতা সম্পন্ন পণ্য দিয়ে প্রতিযোগিতা করতে হবে।
২. **আক্রমাণাত্মক প্রসার কৌশল:** বিজ্ঞাপন, বিক্রয় প্রসার, সহায়ক বিক্রয় সেবা, খুচরা দোকানে স্বয়ংক্রিয় টেলার মেশিন সংযোজন ও অন্যান্য বাজার প্রসার কার্যক্রম বাড়িয়ে বিক্রয় বৃদ্ধির চেষ্টা করা হয়। ফলে, বাজার শেয়ার ধরে রাখা যায় ও প্রতিযোগিতায় টিকে থাকা যায়।
৩. **উদ্ভাবন কৌশল:** মূল্য চেইনের উপাদানগুলোর ক্ষেত্রে উচ্চ ব্যয়ের কাজ যান্ত্রিকীকরণ, শ্রম দক্ষতা বাড়ানোর জন্য উৎপাদন লাইন পুনঃনকশাকরণ, সংযোজন প্রক্রিয়ায় নমনীয়করণ, উন্নত প্রযুক্তির ব্যবহার বৃদ্ধি, মূল্য চেইনের কাজগুলো ডিজিটাল ব্যবস্থায় সম্পাদনের ব্যবস্থা করা এবং ব্যয় সাশ্রয়ী উদ্ভাবন ব্যবহার করার মাধ্যমে ব্যয় কমানো যায়, পণ্যে মান বাড়ানো যায় ও পণ্যকে ক্রেতা বান্ধব করা যায়।
৪. **ব্যয় হ্রাস আলোকপাত কৌশল:** প্রতিযোগিতায় টিকে থাকার জন্য ব্যয় হ্রাসের ওপর খুবই জোর দেওয়া দরকার হয়ে পড়ে। এ কৌশলে অন্যান্য কার্যক্রমের পাশাপাশি সরবরাহকারীদের ওপর দাম কমানোর জন্য চাপ বৃদ্ধিকরণ, সরবরাহ চেইন ব্যবস্থাপনা শক্তিশালীকরণ, মূল্য চেইন থেকে নিম্ন মূল্যের কাজগুলো বাদ দেওয়া, আরও মিতব্যয়ী পণ্য নকশাকরণ ইত্যাদি ব্যবস্থা নেয়া হয়।
৫. **প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠান ক্রয় কৌশল:** প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা বৃদ্ধি করার জন্য বিপদগ্রস্ত প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠান কম দামে কিনে নেয়া হয়। ফলে, ক্রয়কৃত প্রতিষ্ঠানের ক্রেতাদের কাছে পণ্য বিক্রি করার মাধ্যমে বাজার বর্ধিত হয় ও উৎপাদনে মিতব্যয়িতা অর্জন করা যায়। তাছাড়া, বাজার প্রতিযোগিতার ক্ষমতাও বাড়ে।
৬. **বাজার উন্নয়ন কৌশল:** অভ্যন্তরীণ বাজারের পাশাপাশি বৈদেশিক বাজারে প্রবেশ করে কোম্পানির বাজার উন্নয়ন করা যায়। যখন কোম্পানির দক্ষতা, সুনাম ও পণ্য বিদেশের বাজারে সহজে স্থানান্তর করা যায়, তখন এ কৌশল ব্যবহার করা যায়। এ কৌশলের মাধ্যমে আকর্ষণীয় বাজার প্রবৃদ্ধি অর্জিত হয়।
৭. **প্রতিরক্ষা কৌশল:** প্রতিযোগীদের ক্রমবর্ধমান চাপ মোকাবেলা করার জন্য কোম্পানির সম্পদ বৃদ্ধি ও সক্ষমতা বৃদ্ধি করে প্রতিযোগিতার ক্ষমতা বাড়ানো যায়। অর্থাৎ নতুন সামর্থ্য সংযোজন, বর্তমান সামর্থ্যকে আরও বিশেষায়িত ও দক্ষ করা, ক্রেতাদের প্রয়োজন ও প্রত্যাশার সাথে খাপ খাইয়ে মূল কার্যকাঠামো পরিবর্তন করার মাধ্যমে কোম্পানির সার্বিক ভৌত, কারিগরি ও মানব সম্পদ দক্ষতা বাড়ানো। ফলশ্রুতিতে, প্রতিযোগীদের চাপ মোকাবেলা করে বাজার সংরক্ষণ ও প্রসার করা যায়।

আমরা এবার পতনশীল শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল সম্পর্কে আলোচনা করব।

পতনশীল শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল

Strategy for competing in declining industry

শিল্প জীবন চক্রের পূর্ণতাপ্রাপ্তি স্তর পার হলে পতনশীল স্তর শুরু হয়। এ সময় শিল্প পড়তে শুরু করে। অর্থনীতির গড় প্রবৃদ্ধির চেয়ে ধীর গতিতে যখন কোনো শিল্পের চাহিদা বাড়ে বা চাহিদা পড়তে থাকে তখন সেই শিল্পকে পতনশীল শিল্প বলা হবে। প্রযুক্তি ও পণ্য বাজার গ্রহণযোগ্যতা হারায়। বিক্রি পড়ে যেতে থাকে। বাংলাদেশে পতনশীল শিল্পের মধ্যে পাট শিল্প, রেশম শিল্প, মুৎশিল্প ইত্যাদি পড়ে।

এবার পতনশীল শিল্পের বৈশিষ্ট্যাবলিনির্নে আলোচনা করা হবে।

পতনশীল শিল্পের বৈশিষ্ট্যাবলি

পতনশীল শিল্পের জন্য কৌশল নির্ধারণ করতে হলে এর নিম্ন বৈশিষ্ট্যাবলির দিকে নজর দিতে হবে।

১. পতনশীল শিল্পের মোট চাহিদা ক্রমাগত পড়তে থাকে।
২. বিকল্প পণ্য বাজারে প্রবেশ এবং ব্যাপক ভাবে বিক্রি হতে থাকে।
৩. ক্রেতাদের স্বাদ ও অগ্রাধিকার পরিবর্তিত হওয়ায় পণ্য কেনে না।
৪. পতনশীল শিল্পে উন্নত প্রযুক্তির আবির্ভাব ঘটে এবং পণ্যের নতুন ব্যবহার চালু করে।
৫. একই পণ্য দীর্ঘদিন ব্যবহার করে ক্রেতারা ক্লান্ত হয়ে পড়েছে।
৬. সামাজিক ভাবনার পরিবর্তন হওয়ার কারণে ক্রেতারা পণ্য ত্যাগ করে বা অন্য পণ্যে চলে যায়। যেমন মানুষের স্বাস্থ্য সচেতনতা বাড়ার কারণে তারা ধূমপান বাদ দিচ্ছে।
৭. প্রযুক্তিগত বিকল্প এসে যায়। যেমন মানুষ বাস বাদ দিয়ে ট্রামে যাচ্ছে, সিএনজি ও বাস উভয়টি বাদ দিয়ে উবার বা রাইডার ব্যবহার করছে।
৮. নিম্নব্যয়ী বৈদেশিক পণ্য বাজারে এসে যায়। যেমন বাংলাদেশের বাজারে চাইনিজ ও ইনডিয়ান নিম্ন দামের বলপেন চলে আসায় বাংলাদেশি বল পেন বাজার হারাচ্ছে।
৯. পতনশীল শিল্পের বিদ্যমান প্রতিষ্ঠানের মধ্যে বাজার ধরে রাখার জন্য তীব্র প্রতিযোগিতা চলে।

পতনশীল শিল্পের উপর্যুক্ত অবস্থায় কী কৌশল নেয়া যেতে পারে তা নিয়ে এবার আলোচনা করা হবে।

পতনশীল শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল

পতনশীল শিল্পে প্রতিযোগিতারনানাবিধ কৌশল আছে। এ ক্ষেত্রে অবস্থা বুঝে নিম্নবর্ণিত যে কোনো একটি অথবা একের অধিক কৌশল গ্রহণ করে কোম্পানি প্রতিযোগিতায় সফলতা অর্জন করতে পারে।

১. **ফসল তোলা কৌশল:** ফসল তোলা কৌশল ব্যবহার করে কোম্পানি সর্বোচ্চ পরিমাণ নগদ অর্থ উঠিয়ে নিতে পারে। নানা রকম পদক্ষেপ নিয়ে কোম্পানি ধীরে ধীরে বিনিয়োগ তুলে নেয়। যেমন, বড় পরিমাণ বাজেট কর্তন করা, পুনঃবিনিয়োগ বন্ধ করা, বিজ্ঞাপন ব্যয় কমানো, যৌক্তিক ভাবে মান হ্রাস করা, গৌণ ক্রেতাদের সেবা দান বন্ধ করা, নতুন যন্ত্রপাতি কেনা বন্ধ করা ইত্যাদি পদক্ষেপ নেয়া হয়। এতে ব্যয় কমে আর উদ্বৃত্ত আয় সরিয়ে ফেলা হয়।
২. **বিক্রি কৌশল:** কোম্পানি তার সম্পদের কিছু অংশ বিক্রি করে দিয়ে নগদ অর্থ কোম্পানির মূল কর্মকাণ্ড উন্নয়নে ব্যবহার করে পতন রোধ করতে পারে। অথবা পুরো প্রতিষ্ঠানই বিক্রি করে শিল্প থেকে বের হয়ে যেতে পারে।
৩. **আলোকপাত কৌশল:** শিল্পের সব ধরনের অবস্থায় কিছু খণ্ড বাজার বা নিচ মার্কেট থাকে, যেগুলো কোনো প্রতিযোগীই বাজার লক্ষ করেনি। সে জন্য এগুলো মুক্ত থাকে। পতনশীল শিল্পে কোম্পানি এগুলোতে আলোকপাত কৌশল ব্যবহার করে লাভজনক ব্যবসায় করতে পারে। অনেকগুলো বাজার খণ্ড আবার পড়তি অবস্থার মধ্যেও বাড়তে থাকে। একটা বিচক্ষণ কোম্পানি আলোকপাত কৌশলের মাধ্যমে এটিকে সুবিধাজনক ভাবে ব্যবহার করতে পারে।
৪. **পার্থক্যকরণ কৌশল:** কোম্পানির পণ্যের মানোন্নয়ন ও উদ্ভাবনের মাধ্যমে পণ্য পার্থক্যকরণ করতে পারে। একই পণ্যের নানা প্রকার অর্থাৎ আকার, গুণ, রং, ওজন, গন্ধ, মোড়ক ইত্যাদি পরিবর্তন করে এ পণ্য পার্থক্যকরণ করা যায় এবং এ কৌশলের মাধ্যমে সব ধরনের ক্রেতাগোষ্ঠিকে নতুন ভাবে আকৃষ্ট ও সন্তুষ্ট করা যায়। উদ্ভাবিত পণ্য বাজার বৃদ্ধি করে এবং প্রতিযোগিতা সহজে নকল করতে পারে না। ফলে, প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জন করা যায়।
৫. **নিম্নব্যয় কৌশল:** পতনশীল শিল্পে টিকে থাকার জন্য ব্যয় হ্রাস করা ছাড়া বিকল্প থাকে না। নিম্ন ব্যয় কৌশল হলো ব্যয়কে সর্বনিম্ন রাখার প্রচেষ্টা। প্রতিষ্ঠানের ব্যয় নানামুখী উপায়ে কমানোর পদক্ষেপ নেয়া হয়। এ লক্ষ্যে কোম্পানির সার্বিক ব্যয় কমানোর জন্য ব্যবসায়ের কম গুরুত্বপূর্ণ কাজগুলো বাদ দেওয়া হয়, কিছু কাজ আউটসোর্সিং করা হয়, অভ্যন্তরীণ ব্যবসায়িক প্রক্রিয়াগুলো পুনঃনকশাকরণ করা হয়, অব্যবহৃত উৎপাদন সুবিধাগুলো একত্রীকরণ করা হয়, উচ্চ ব্যয়ের খুচরা দোকান বন্ধ করে দেওয়া হয়, এবং প্রান্তিক পণ্যগুলো ছেঁটে ফেলা হয়। এভাবে প্রতিযোগী

প্রতিষ্ঠানের চেয়ে কম ব্যয়ে পণ্য উৎপাদন ও ব্যবসায় পরিচালনা করতে পারলে পতনশীল শিল্পে টিকে থাকা যায় ও প্রতিযোগিতায় জয় লাভ করা যায়।



সারসংক্ষেপ:

শিল্প-অবস্থায় কোন কৌশল বা কোন কোন কৌশল যুৎসই হয় তা নিয়ে আলোচনা করা হয়েছে। প্রথমে উদীয়মান শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল। এ সকল শিল্পে কতকগুলো স্বতন্ত্র চ্যালেঞ্জিং অবস্থা বিরাজ করে। এ কারণে উদীয়মান শিল্পে প্রতিযোগিতা করতে হলে কৌশলবিদগণকে এসব স্বতন্ত্র চ্যালেঞ্জিং অবস্থা সম্পর্কে জেনে বুঝে কৌশল তৈরি করতে হয়। এখানে ‘প্রতিযোগিতার কোন প্রতিষ্ঠিত নিয়ম’ না থাকায় কোম্পানিরা নানা ধরনের কৌশল পরীক্ষা করতে পারে। আমাদের সর্বজনজ্ঞাত কৌশল, সর্বজন অজ্ঞাত কৌশল, বাজারজাতকরণ কৌশল, মূল্য কৌশল ইত্যাদি নানা কৌশল অবস্থা বিবেচনায় ব্যবহার করতে হয়। পূর্ণতাপ্রাপ্তির পথে অগ্রসরমান শিল্প হলো সেই শিল্প যা দ্রুত প্রবৃদ্ধির স্তর থেকে ব্যাপক ভাবে ধীর প্রবৃদ্ধি স্তরে এসেছে। এ শিল্পে প্রতিযোগিতার জন্য কৌশল নির্ধারণ করতে হলে এ শিল্পের প্রকৃতি ও বৈশিষ্ট্যাবলি বিবেচনা করতে হবে। শিল্প জীবন চক্রের পূর্ণতাপ্রাপ্তি স্তর পার হলে পতনশীল স্তর শুরু হয়। এ সময় শিল্প পড়তে শুরু করে। প্রযুক্তি ও পণ্য বাজার গ্রহণযোগ্যতা হারায়। বিক্রি পড়ে যেতে থাকে। এ অবস্থায় ফসল তোলা, বিক্রি করা, আলোকপাত ইত্যাদি কৌশল ব্যবহার করে অবস্থা থেকে বের হয়ে আসতে হয়।

পাঠ-৮.২

খণ্ডিত শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল, জয়ী কৌশল প্রণয়নের অলঙ্ঘনীয় নির্দেশিকা ও কৌশলগত কার্যক্রম পরিকল্পনা



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- খণ্ডিত শিল্পে কী তা বলতে পারবেন
- খণ্ডিত শিল্পের বৈশিষ্ট্যাবলি বর্ণনা করতে পারবেন
- খণ্ডিত শিল্পে প্রতিযোগিতার উপযুক্ত কৌশল নিয়ে আলোচনা করতে পারবেন
- জয়ী কৌশল প্রণয়নের অলঙ্ঘনীয় নির্দেশিকা বর্ণনা করতে পারবেন
- কৌশলগত কার্যক্রম পরিকল্পনা করতে পারবেন

এ পাঠে খণ্ডিত শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল, জয়ী কৌশল প্রণয়নের অলঙ্ঘনীয় নির্দেশিকা ও কৌশলগত কার্যক্রম পরিকল্পনা করা নিয়ে আলোচনা করা হবে। প্রথম আলোচনা হবে খণ্ডিত শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল।

খণ্ডিত শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল

Strategy for competing in fragmented industry

খণ্ডিত শিল্প বলতে ঐ শিল্পকে বোঝায়, যেখানে বিপুল সংখ্যক ছোটো বা মাঝারি কোম্পানি সারা দেশব্যাপী ছড়িয়ে-ছিটিয়ে থাকে এবং শিল্পে কোনো প্রভাবশালী একক কোম্পানি থাকে না। খণ্ডিত শিল্প সম্পর্কে থম্পসন ও স্ট্রিকল্যান্ড (২০০৩) বলেন, ‘কোনো শিল্পে যখন শত শত বা হাজার হাজার ছোটো ও মাঝারি আকারের কোম্পানি কাজ করে, যার মধ্যে অনেকগুলোই ব্যক্তি মালিকানাধীন এবং মোট শিল্প বিক্রয়ের বড় অংশ কারও দখলে নেই’ সেটি হলো খণ্ডিত শিল্প। যেমন মোটর মেরামত শিল্প, রেস্তোরা, হোটেল, আসবাবপত্র তৈরি শিল্প, বুটিক শিল্প, মৃৎশিল্প ইত্যাদি।

এবার খণ্ডিত শিল্পের বৈশিষ্ট্যাবলি নিয়ে আলোচনা করা হবে। উল্লেখ করা হলো:

খণ্ডিত শিল্পের বৈশিষ্ট্যাবলি

খণ্ডিত শিল্প চেনা কতকগুলো উপাদান আছে। এ শিল্পের কৌশল নির্ধারণে সেগুলো ভালোভাবে বোঝা দরকার। নিচে খণ্ডিত শিল্পের বৈশিষ্ট্যাবলি নিয়ে আলোচনা করা হলো।

১. খণ্ডিত শিল্পে কোনো বাজার নেতা থাকে না।
২. অনেক সংখ্যক ক্ষুদ্র ও মাঝারি শিল্প নিয়ে খণ্ডিত শিল্প গঠিত হয়।
৩. কোনো একক প্রতিষ্ঠানের দখলে খণ্ডিত শিল্পের মোট বিক্রির বৃহৎ অংশ নেই।
৪. খণ্ডিত শিল্পে কোনো একক প্রতিষ্ঠানের ব্যাপকভিত্তিক ক্রেতা স্বীকৃতি নেই।
৫. খণ্ডিত শিল্পে নিম্ন প্রবেশ বাঁধা থাকে। অর্থাৎ যে কেউ যখন তখন বাঁধাহীন ভাবে এ শিল্পে প্রবেশ করতে পারে।
৬. খণ্ডিত শিল্পে বিক্রেতাদের দুর্বল দরকষাকষি করার ক্ষমতা।
৭. খণ্ডিত শিল্পে বিকল্প পণ্যের হুমকি নেই।

খণ্ডিত শিল্পের উপর্যুক্ত অবস্থায় কী কৌশল নেওয়া যেতে পারে তা নিয়ে এবার আলোচনা করা হবে।

খণ্ডিত শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল

খণ্ডিত শিল্পে প্রতিযোগিতার নানাবিধ কৌশল আছে। এ ক্ষেত্রে অবস্থা বুঝে নিম্নবর্ণিত যে কোনো একটি অথবা একের অধিক কৌশল গ্রহণ করে কোম্পানি প্রতিযোগিতায় সফলতা অর্জন করতে পারে।

১. **ক্রেতা আলোকপাত কৌশল:** খণ্ড বাজার বা নিচ মার্কেট লক্ষ্য করে ক্ষুদ্র ও মাঝারি আকারের প্রতিষ্ঠান ভালো ব্যবসায় করতে পারে। এ আলোকপাত কৌশল একটি ক্রেতা গোষ্ঠিকে লক্ষ্য করে নেওয়া হয়। ক্রেতাদের পছন্দ-অপছন্দ ও বিশেষ চাহিদা অনুসারে পণ্য বা সেবা প্রস্তুত করা হয় ও সহায়ক সেবা দেয়া হয়। একদল নির্দিষ্ট ক্রেতাগোষ্ঠিকে কেন্দ্র করে কোম্পানি সফলতার সাথে ব্যবসায় করতে পারে।
২. **নিম্নব্যয় কৌশল:** খণ্ডিত শিল্পে টিকে থাকার জন্য ও সফলতা অর্জনের জন্য নিম্ন ব্যয় কৌশল বেশ উপযোগী। যে কোনো কোম্পানি এ নিম্ন দাম কৌশল ব্যবহার করে একদল অনুগত ক্রেতাগোষ্ঠি তৈরি করতে পারে। এছাড়া, সাধারণ ভাবে নিম্ন দাম কৌশল ক্রেতাসাধারণকে আকর্ষণ করে।
৩. **ভৌগলিক আলোকপাত কৌশল:** একটি কোম্পানি বিশেষ ভৌগলিক এলাকাকে নির্ভর করে ব্যবসায় করলে লাভ করতে পারে ও টিকে থাকতে পারে। সুপার স্টোর, খুচরা দোকান বা মেরামত গ্যারেজগুলো এ ভৌগোলিক আলোকপাত কৌশল ব্যবহার করে সফল ভাবে ব্যবসায় করে।
৪. **পণ্য আলোকপাত কৌশল:** কোনো একটি পণ্য বা পণ্য লাইনকে নিয়ে ব্যবসায় করার কৌশল হলো পণ্য আলোকপাত কৌশল। কোম্পানি একটি পণ্যকে নিয়ে বিশেষায়িত সেবা দিয়ে থাকে। যেমন, এসি মেরামত শিল্প, বডি ফিটনেস শিল্প একটি পণ্য বা সেই পণ্যের লাইন নিয়ে কাজ করে সফলতা লাভ করেছে।
৫. **বিশেষায়িত বিক্রয়কেন্দ্র কৌশল:** এটি একটি বাজারজাতকরণ কৌশল। এ কৌশলে কোম্পানির নিজস্ব বিক্রয়কেন্দ্র খুলে নিজস্ব প্রশিক্ষিত লোকবল দিয়ে বিশেষায়িত সেবা প্রদানের মাধ্যমে ক্রেতা সন্তুষ্টি অর্জন করা ও বাজারে টিকে থাকা। এটি খুবই লাভজনক ও কার্যকর কৌশল। বাংলাদেশে বাটা কোম্পানি, পিজা হাট, কেএফসিসহ আরও অনেক প্রতিষ্ঠান এ বিশেষায়িত বিক্রয়কেন্দ্র কৌশল ব্যবহার করে।

এবার আসুন জয়ী কৌশল প্রণয়নের অলঙ্ঘনীয় নির্দেশিকা নিয়ে আলোচনা করা যাক।

জয়ী কৌশল প্রণয়নের অলঙ্ঘনীয় নির্দেশিকা

Commandments for crafting/formulating winning strategies

কৌশলবিদগণ অনেক হিসাবনিকাশ, চিন্তাভাবনা, সাধারণ ও শিল্প পরিবেশ মূল্যায়ন ও কোম্পানির অবস্থা পর্যালোচনা করে কোম্পানির কৌশল প্রণয়ন করে। ভুল হলে মারাত্মক বিপর্যয়। সে জন্য বিশেষজ্ঞগণ জয়ী কৌশল প্রণয়নের কতকগুলো নীতি নির্দেশ করেছে। থম্পসন ও স্ট্রিকল্যান্ড (২০০৩) জয়ী কৌশল প্রণয়নের দিকনির্দেশনা হিসেবে বিভিন্ন গবেষণা প্রসূত ১০টি অলঙ্ঘনীয় নির্দেশিকা প্রদান করেছে। এগুলো অনুসরণ করলে ভুল কৌশল প্রণীত হবে না, বরং কার্যকর জয়ী কৌশল প্রণীত হবে। সেই ১০টি নির্দেশিকা বা নীতি নিচে আলোচনা করা হলো:

১. **দীর্ঘমেয়াদি প্রতিযোগিতামূলক সুবিধাকে সর্বোচ্চ অগ্রাধিকার দিতে হবে:** একটি কোম্পানি বাজারে অনেক দিন টিকে থাকার জন্য গঠন করা হয়। তাই, যে কোনো পরিকল্পনা প্রণয়নে একটা দীর্ঘমেয়াদি প্রেক্ষাপট বিবেচনা করা হয়। স্বল্পমেয়াদি চিন্তা কোনো সফল দিতে পারে না। আর কৌশল তো সব সময়েই দীর্ঘমেয়াদি হয়। সে কারণে দীর্ঘমেয়াদি প্রতিযোগিতামূলক বাজার অবস্থান নিশ্চিত করাকে সর্বোচ্চ অগ্রাধিকার দিয়ে কৌশল প্রণয়ন করতে হবে।
২. **অগ্রযাত্রিক হতে হবে:** যে কোম্পানি সর্বত্রই পণ্য আবিষ্কার বা উদ্ভাবন করে বাজারে আনবে, ক্রেতা চাহিদার সন্তুষ্টি করবে, ক্রেতাদের অপূর্ণ প্রয়োজন মেটাতে, সর্বাধুনিক প্রযুক্তি ব্যবহার করবে, প্রতিযোগীদের নতুন উদ্যোগের প্রত্যুত্তর

- দিবে, ক্রেতাদের তড়িৎ সেবা দিতে শুরু করবে, সে কোম্পানি জিতে যাবে। বাজার হবে তার। সুতরাং বাজার পরিবর্তনকে নিজ পক্ষে আনার জন্য অগ্রযাত্রিক কৌশল অত্যাাবশ্যিক।
৩. টেকসই প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা সৃষ্টি করার জন্য বিনিয়োগ করতে হবে: প্রতিযোগীদের হারিয়ে বাজার দখল করার জন্য কোম্পানি বিনিয়োগ করবে। তাই, প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা গড়ে তোলার জন্য কোম্পানি আক্রমণাত্মক আঘাত হানবে, আর এ সুবিধাকে রক্ষা করার জন্য আক্রমণাত্মক প্রতিরোধ গড়ে তুলবে। এ জন্যই টেকসই প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা সৃষ্টি করার জন্য যথাযথ ক্ষেত্রে বিনিয়োগ করতে হবে।
 ৪. শুধুমাত্র সর্বোচ্চ অনুকূল অবস্থায় সফল হয় এমন কৌশল এড়িয়ে চলতে হবে: ঘাতপ্রতিঘাত, আশা-হতাশার দোলাচলে কোম্পানিকে সামনে এগিয়ে নেয়ার জন্য নানাবিধ কৌশল প্রণয়ন করে ভালো-মন্দ সব ধরনের অবস্থা মোকাবেলা করতে হয়। তাই, শুধুমাত্র সর্বোচ্চ অনুকূল অবস্থায় সফল হয় এমন কৌশল প্রণয়ন না করে প্রতিকূল ও অনুকূল উভয় অবস্থায় কাজ করে এমন কৌশল প্রণয়ন করতে হবে।
 ৫. প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের প্রতিক্রিয়া ও অঙ্গীকারকে ছোটো করে দেখা চলবে না: প্রবাদ হলো 'যুদ্ধে শত্রুর শক্তিকে ছোটো করে দেখতে নেই'। বাজার দখলের যুদ্ধে প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের প্রতিক্রিয়া ও অঙ্গীকারকে ছোটো করে দেখা চলবে না। বরং তাদের শক্তিকে বড় ভেবে প্রতিরোধমূলক কৌশল প্রণয়ন করতে হবে।
 ৬. তুলনামূলক দুর্বলতাকে আক্রমণ করতে হবে: প্রতিযোগীর তুলনামূলক শক্তিকে আক্রমণ করতে ব্যয় ও সময় অধিক লাগে। কেননা, প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠান শক্ত প্রত্যুত্তর দিবে। সে কারণে পরামর্শ হলো 'আক্রমণ করো দুর্বল জায়গায় এবং জয় লাভ কর'।
 ৭. বিচক্ষণতার সাথে মূল্য কর্তন করতে হবে: মনে রাখতে হবে শুধুমাত্র নিম্ন ব্যয়ে যারা পণ্য উৎপাদন করতে পারে, তারাই মূল্য কর্তন করে দীর্ঘমেয়াদে বাজারে টিকতে পারে। সতরাং খুবই সতর্কতার সাথে, ভালোমন্দ ও ভূতভবিষ্যৎ সুবিবেচনা করে বিচক্ষণতার সাথে মূল্য কর্তন করতে হবে।
 ৮. বর্তমান পণ্যমান, সেবা বা পারদর্শিতায় সত্যিকার ফাঁক বের করে পার্থক্যকরণ কৌশল নিতে হবে: যদি জানা যায় যে, ক্রেতাদের প্রত্যাশা ও নিজ কোম্পানি এবং প্রতিযোগীদের প্রদত্ত পণ্যমান, সেবা বা পারদর্শিতার মাঝে এমন ফাঁক আছে, যা ক্রেতাদের হতাশার কারণ হয়েছে। তা হলে, সেই ফারাক পূরণের জন্য পার্থক্যকরণ কৌশল নেয়া যাবে। ক্রেতার পাভা দেয় না এমন ফাঁক পূরণ করার দরকার নেই, লাভ হবে না।
 ৯. মধ্যপথে আটকানো ঠিক হবে না: প্রতিযোগিতায় টিকে থাকতে হলে বাস্তব অবস্থার উপযোগী কৌশল নিয়ে বাজারে যুদ্ধে নামতে হবে। হয় নিম্নব্যয় কৌশল, না হয় বিস্তৃত পার্থক্যকরণ কৌশল এর যে কোন একটি নিয়ে এগুতে হবে। তাহলে সাফল্য আসবে। এদের মধ্যস্থিত কোনো অবস্থা কোনো সুফল দিবে না। এ কারণে থম্পসন ও স্ট্রিকল্যান্ড (২০০৩) এর মন্তব্য হলো 'আপসমূলক কৌশল গ্রহণকারী কোম্পানিরা শেষ করে গড় ব্যয়, গড় পার্থক্যকরণ, গড় ভাবমূর্তি ও সুনাম, মধ্যবর্তী র্যাংক, ও শিল্প নেতা হওয়ার নিম্ন সম্ভাবনা নিয়ে'।
 ১০. প্রতিদ্বন্দ্বীর বাজার শেয়ার জোরপূর্বক কেড়ে নেয়ার আক্রমণাত্মক প্রচেষ্টা বন্ধ করতে হবে: প্রতিদ্বন্দ্বীর বাজার শেয়ার জোরপূর্বক কেড়ে নেয়ার জন্য আক্রমণাত্মক কৌশল নিলে প্রতিদ্বন্দ্বী প্রতিষ্ঠানের প্রতিশোধমূলক ব্যবস্থা নিতে পারে। ফলে, গলা কাটাকাটির প্রতিযোগিতা শুরু হয়ে যাবে, মূল্যযুদ্ধ লেগে যাবে এবং সবাই তাতে ক্ষতিগ্রস্ত হবে। তাই, এ পথে না যাওয়া ভালো।

কৌশলগত কার্যক্রম পরিকল্পনা

Strategic action plan

সকল পর্যালোচনা শেষে এবার কৌশলগত কার্যক্রমের পরিকল্পনা করতে হবে। একক পণ্যের কোম্পানি ও বহু পণ্যের কোম্পানি সব ধরনের কোম্পানির জন্য কৌশলগত কার্যক্রমের পরিকল্পনা লাগে। উপাদানগুলো একই থাকে, তবে বহু

পণ্যের কোম্পানির ক্ষেত্রে এটি তৈরি করা একটু জটিল। নিচে একটি পণ্য নিয়ে ব্যবসায় করে এমন একটি কোম্পানির কৌশলগত কার্যক্রম পরিকল্পনার প্রয়োজনীয় উপাদান প্রদর্শন করে একটি ছক দেওয়া হলো।

বিষয়	বিষয়
কোম্পানি ভিশন	সামগ্রিক ব্যবসায় কৌশলসমূহ
কোম্পানি মিশন	কার্যসম্পর্কিত কৌশলসমূহ <ul style="list-style-type: none"> • বাজারজাতকরণ • উৎপাদন • মানব সম্পদ • অর্থায়ন • গবেষণা ও উন্নয়ন • অন্যান্য কার্যসম্পর্কিত কৌশল
কৌশলগত পারদর্শিতার উদ্দেশ্যাবলি <ul style="list-style-type: none"> • দীর্ঘমেয়াদি উদ্দেশ্যাবলি • স্বল্পমেয়াদি উদ্দেশ্যাবলি 	পারদর্শিতা উন্নয়নে কার্যক্রমের সুপারিশ <ul style="list-style-type: none"> • দীর্ঘমেয়াদি কার্যক্রম • নিকটতম কার্যক্রম
আর্থিক পারদর্শিতার উদ্দেশ্যাবলি <ul style="list-style-type: none"> • দীর্ঘমেয়াদি উদ্দেশ্যাবলি • স্বল্পমেয়াদি উদ্দেশ্যাবলি 	



সারসংক্ষেপ:

শিল্প-অবস্থায় কোন কৌশল বা কোন কোন কৌশল যুৎসই হয় তা নিয়ে এ পাঠে আলোচনা করা হয়েছে। খণ্ডিত শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশল নিতে এ শিল্প সম্পর্কে জানতে হবে। খণ্ডিত শিল্প বলতে ঐ শিল্পকে বোঝায় যেখানে বিপুল সংখ্যক ছোটো বা মাঝারি কোম্পানি সারা দেশব্যাপী ছড়িয়ে-ছিটিয়ে থাকে এবং শিল্পে কোনো প্রভাবশালী একক কোম্পানি থাকে না। ক্রেতা আলোকপাত কৌশল, নিম্নব্যয় কৌশল, ভৌগোলিক আলোকপাত কৌশল, পণ্য আলোকপাত কৌশল ও বিশেষায়িত বিক্রয়কেন্দ্র কৌশল ব্যবহার করে এ অবস্থা থেকে বের হওয়া যায়। বিশেষজ্ঞগণ জয়ী কৌশল প্রণয়নের ১০টি নীতি নির্দেশ করেছেন, যা অনুসরণ করলে কার্যকর জয়ী কৌশল নির্বাচন করা যাবে বলে বিশ্বাস। সবার শেষে সকল পর্যালোচনার পর কৌশলগত কার্যক্রমের পরিকল্পনা করতে হবে। একক পণ্যের কোম্পানি ও বহু পণ্যের কোম্পানি সব ধরনের কোম্পানির জন্য কৌশলগত কার্যক্রমের পরিকল্পনা লাগে। উপাদানগুলো একই থাকে, তবে বহু পণ্যের কোম্পানির ক্ষেত্রে এটি তৈরি করা একটু জটিল।



১. উদীয়মান শিল্পকী তা বুঝিয়ে বলুন।
২. উদীয়মান শিল্পে প্রতিযোগিতার উপযুক্ত কৌশল নিয়ে আলোচনা করুন।
৩. উদীয়মান শিল্পের বৈশিষ্ট্যাবলি বর্ণনা করুন।
৪. পূর্ণতাপ্রাপ্তির পথে অগ্রসরমান শিল্পের বৈশিষ্ট্যাবলি বর্ণনা করুন।
৫. পূর্ণতাপ্রাপ্তির পথে অগ্রসরমান শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশলবর্ণনা করুন।
৬. পতনশীল শিল্পের প্রকৃতি বর্ণনা করুন।
৭. পতনশীল শিল্পে প্রতিযোগিতার কৌশলবর্ণনা করুন।
৮. খণ্ডিত শিল্পবলতে কী বোঝেন?
৯. খণ্ডিত শিল্পের বৈশিষ্ট্যাবলি বর্ণনা করুন।
১০. খণ্ডিত শিল্পে প্রতিযোগিতার উপযুক্ত কৌশলনিয়ে আলোচনা করুন।
১১. জয়ী কৌশল প্রণয়নের অলঙ্ঘনীয় নির্দেশিকাগুলো বর্ণনা করুন।
১২. যে কোনো একটি কোম্পানি নিয়ে তার জন্য একটি কৌশলগত কার্যক্রম পরিকল্পনা প্রস্তুত করুন।