বৈচিত্র্যকরণ কৌশল

Diversification Strategy

৯

বৈচিত্র্যকরণ হলো একটি কর্পোরেট পর্যায়ের কৌশল। একের অধিক শিল্পে প্রবেশ করে ব্যবসায় করার কৌশলকে বৈচিত্র্যকরণ কৌশল বলে। এ পাঠে বিভিন্ন ধরনের বৈচিত্র্যকরণ কৌশল নিয়ে আলোচনা করা হবে। বৈচিত্র্যকরণ কৌশল ব্যবহার করে ব্যবসায়ের সার্বিক প্রসার, উন্নয়ন ও মুনাফা বাড়ানোর চেষ্টা করা হয়।

ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ
এ ইউনিটের পাঠসমূহ	
পাঠ-৯.১ : বৈচিত্র্যকরণ কৌশল: প্রকৃতি ও ধরন	

পাঠ-৯.১ বৈচিত্র্যকরণ কৌশল: প্রকৃতি ও ধরন

Diversification Strategy: Nature and Types

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- বৈচিত্র্যকরণ কাকে বলে তা বলতে পারবেন।
- বৈচিত্র্যকরণ কৌশল কাকে বলে তা বলতে পারবেন।
- বৈচিত্র্যকরণ কৌশল কেন গ্রহণ করা হয় তা ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- বৈচিত্র্যকরণ কৌশল কখন গ্রহণ করা হয় তা ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- বৈচিত্র্যকরণ কৌশলের প্রকারভেদ বর্ণনা করতে পারবেন।
- কেন্দ্রিক বৈচিত্র্যকরণ কৌশল কী তা বলতে পারবেন।
- কেন্দ্রিক বৈচিত্র্যকরণ কৌশলের সুবিধা কী কী তা বর্ণনা করতে পারবেন।
- কেন্দ্রিক বৈচিত্র্যকরণ কৌশল কখন গ্রহণ করা হয় তা ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- বহুমুখী বৈচিত্র্যকরণ কৌশল কী তা বলতে পারবেন।
- বহুমুখী বৈচিত্র্যকরণ কৌশলের সুবিধাবলিবর্ণনা করতে পারবেন।
- বহুমুখী বৈচিত্র্যকরণ কৌশলের অসুবিধাবলিবর্ণনা করতে পারবেন।
- বৈশ্বিক বৈচিত্র্যকরণ কৌশল কী তা বলতে পারবেন।
- বৈশ্বিক বৈচিত্র্যকরণ কৌশলের সুবিধাবলি বর্ণনা করতে পারবেন।
- বৈচিত্র্যকরণের উপায় কী কী তা বর্ণনা করতে পারবেন।
- বৈচিত্র্যকরণকৃত কোম্পানি কী কী কৌশল নিয়ে বের হয়ে আসতে পারে তা বর্ণনা করতে পারবেন।
- কখন পুনর্গঠন কৌশল ব্যবহার করা হয় তা বর্ণনা করতে পারবেন।

কোম্পানি ঝুঁকি কমানোর জন্য নানা রকম কৌশল করে। তার মধ্যে পণ্য বৈচিত্র্যকরণ একটি অন্যতম কৌশল। নিজ ব্যবসায়ের বাইরে গিয়ে অন্য শিল্পে অন্য ধরনের ব্যবসায়ে বিনিয়োগ করে ব্যবসায় শুরু করলে বা বহু ভৌগোলিক বাজারে প্রবেশ করে নিজ ব্যবসায়ের বাজার আওতার বিস্তার ঘটালে বা একই শিল্পে নতুন ব্যবসায় শুরু করে এ বৈচিত্র্যকরণ করা হয়। এ প্রেক্ষাপটে বৈচিত্র্যকরণ কৌশল নিয়ে এ পাঠে আলোচনা করা হবে।

বৈচিত্র্যকরণ কাকে বলে?

What is diversification?

বৈচিত্র্যকরণ হলো নতুন শিল্পে বা নতুন পণ্যে বা নতুন বাজারে বা নতুন ভৌগলিক এলাকায় ব্যবসায় সম্প্রসারণ করার পদ্ধতি। একের অধিক শিল্পে প্রবেশ করে ব্যবসায় করার কৌশলকে বৈচিত্র্যকরণ কৌশল বলে। **বায়ার, রু ও জেহরা** (১৯৯৬) বলেন, 'বৈচিত্র্যকরণ ঘটে যখন কোনো প্রতিষ্ঠান তার বর্তমান ব্যবসায় থেকে স্পষ্ট ভাবে পৃথক কোনো ব্যবসায়ে প্রবেশ করে' [Diversification occurs when an organization moves into areas that are clearly differentiated from its current businesses.]। সুতরাং বৈচিত্র্যকরণ হতে হলে বর্তমান ব্যবসায়ে থেকে আলাদা কোনো ক্ষেত্রে ব্যবসায় করাকে বোঝায়।

তাহলে প্রশ্ন জাগতে পারে বৈচিত্র্যকরণ কৌশল বলতে কী বোঝায়।আসুন এ সম্পর্কে জেনে নিই।

বৈচিত্র্যকরণ কৌশল কাকে বলে?

বৈচিত্র্যকরণ কৌশল একটি কর্পোরেট পর্যায়ের কৌশল। কোনো কোম্পানি যখন তার নিজ ব্যবসায়ের বাইরে গিয়ে অন্য শিল্পে অন্য ধরনের ব্যবসায়ে বিনিয়োগ করে ব্যবসায় শুরু করে বা বহু ভৌগলিক বাজারে প্রবেশ করে নিজ ব্যবসায়ের বাজার আওতার বিস্তার ঘটায় বা একই শিল্পে নতুন ব্যবসায় শুরু করে তখন বৈচিত্র্যকরণ ঘটেছে বলে ধরে নেয়া হবে। এ প্রেক্ষিতে বলা যায়, বৈচিত্র্যকরণ কৌশল হলো বিশেষ ভাবে আলাদা দক্ষতা, প্রযুক্তি ও জ্ঞান নিয়ে একটি নতুন পণ্য বা পণ্য লাইন, নতুন সেবা বা নতুন বাজারে প্রবেশ করার একটি কর্পোরেট কৌশল। বৈচিত্র্যকরণ কৌশল ব্যবহার করে ব্যবসায়ের সার্বিক প্রসার, উন্নয়ন ও মুনাফা বাড়ানোর চেষ্টা করা হয়।

এবার বৈচিত্র্যকরণ কৌশল গ্রহণ করার কারণ নিয়ে আলোচনা করা হবে।

বৈচিত্র্যকরণ কৌশল কেন গ্রহণ করা হয়?

Why diversification strategy is undertaken?

কতকগুলো বিশেষ অবস্থা ও সুবিধার কারণে বৈচিত্র্যকরণ কৌশল গ্রহণ করা হয়। সে কারণগুলো নিচে আলোচনা করা হলো।

১. বৈচিত্র্যকরণ কৌশলব্যবহার করলে কোম্পানির মৌলিক সক্ষমতাকে ভিত্তি করে বৈচিত্রিক ব্যবসায়ের কার্য সম্পাদন করা যায়। ফলে, কোম্পানির সম্পদ, যোগ্যতা ও দক্ষতার শতভাগ ব্যবহার করা যায়।

২. এই কৌশলের প্রয়োগে কোম্পানির বাজার শক্তি বাড়ে। কোম্পানির বৈচিত্র্যকরণের ফলে তার ব্যবসায়ের বিস্তৃতি ঘটে। নিজ শিল্পে বা অন্য শিল্পে নতুন নতুন ব্যবসায় শুরু করায় বাজার বাড়ে ও বাজারে তার শক্তিও বাড়ে।

৩. বৈচিত্র্যকরণ কৌশল গ্রহণ করায় মূল কোম্পানির অবকাঠামো ভাগাভাগি করে বিভিন্ন কোম্পানির কাজে ব্যবহার করা যায়। ফলে, অবকাঠামো ব্যয় কমে ও সর্বোচ্চ ব্যবহার হয়।

৪. বৈচিত্র্যকরণ কৌশল গ্রহণ করলে আর্থিক সম্পদের ভারসাম্যমূলক ব্যবহার করা যায়। অলাভজনক বিনিয়োগ প্রত্যাহার করে সবচেয়ে লাভজনক ক্ষেত্রে অর্থ বিনিয়োগের সুযোগ কাজে লাগানো যায়।

৫. কোম্পানির প্রবৃদ্ধি ধরে রাখা যায়। বিনিয়োগ বৈচিত্র্যকরণের ফলে বিভিন্ন ব্যবসায়ের লাভ বা লোকসান সমন্বয় করার সুযোগ থাকে। ফলে কোম্পানির সার্বিক প্রবৃদ্ধি ধরে রাখা সম্ভব হয়।

৬. বৈচিত্র্যকরণ কৌশল কোম্পানির সামগ্রিক ঝুঁকি নানা ব্যবসায়ের মধ্যে বণ্টন করে দেওয়ার সুযোগ সৃষ্টি করে বলে মোট ঝুঁকি কমে যায়।

৭. বৈচিত্র্যকরণ কৌশল ব্যবসায়ের চাহিদার ওপর ঋতু চক্র ও ব্যবসায় চক্রের কারণে উত্থানপতন সমন্বয় করার সুযোগ করে দেয় বলে বৈচিত্র্যকরণ কৌশল বিশ্বব্যাপী খুবই আকর্ষণীয় কৌশল।

চলুন জেনে নেওয়া যাকবৈচিত্র্যকরণ কৌশল কোন কোন অবস্থায় গ্রহণ করা ভালো।

বৈচিত্র্যকরণ কৌশল কখন গ্রহণ করা উচিৎ

When diversification strategy is desirable to undertake

বৈচিত্র্যকরণ কৌশল ফলদায়ক হবে কিনা তা ব্যবস্থাপকীয় হিসাবনিকাশ ও ভবিষ্যৎ অবস্থার পূর্বানুমানের ওপর নির্ভর করে। এ বিষয়ে পোর্টার (১৯৮৭) এবং থম্পসন ও স্ট্রিকল্যান্ড (২০০৩) কতকগুলো অবস্থার কথা উল্লেখ করেছেন যেগুলো উপস্থিত থাকলে বৈচিত্র্যকরণ কৌশল গ্রহণ করা ফলদায়ক হবে।

১. **শিল্প আকর্ষণীয়তা:** যে শিল্পে নতুন বিনিয়োগ করা হবে সেখানে যদি উপযুক্ত বিনিয়োগ প্রত্যাবর্তন হার, অনুকূল প্রতিযোগিতামূলক অবস্থা ও দীর্ঘমেয়াদি লাভজনকতার সম্ভাবনা থাকে, তাহলে সেখানে বৈচিত্র্যকরণ কৌশল গ্রহণ করা যাবে।

২. **প্রবেশ ব্যয়:** নতুন শিল্পে যদি অতিরিক্ত প্রবেশ ব্যয় ও বাঁধা থাকে এবং তা যদি সম্ভাব্য ব্যবসায়ের প্রাক্কলিত লাভের বিচারে ব্যয়বহুল হয়, তাহলে সেখানে বৈচিত্র্যকরণ কৌশল গ্রহণ করা যাবে না।

৩. **অনুকূল কৌশলগত সাযুজ্য:** কোম্পানির বর্তমান ব্যবসায় ও প্রস্তাবিত বৈচিত্র্যকৃত ব্যবসায় যদি পারস্পারিক সহায়তার ভিত্তিতে কাজ করতে পারে তাহলে অতিসামগ্রিক ফল লাভ করা যায়। এরকম অনুকূল কৌশলগত সাযুজ্য থাকলে বৈচিত্র্যকরণ কৌশল গ্রহণ করা যাবে।

৪. **বিভিন্ন ব্যবসায়ে প্রয়োগযোগ্য প্রযুক্তিগত ও ব্যবস্থাপকীয় বিশেষজ্ঞতা ও সম্পদ:** কোম্পানির বর্তমান যে প্রযুক্তিগত ও ব্যবস্থাপকীয় বিশেষজ্ঞতা ও সম্পদ রয়েছে তা বিভিন্ন ব্যবসায়ে সমভাবে প্রয়োগের সুযোগ থাকলে বৈচিত্র্যকরণ কৌশল গ্রহণ করা যাবে।

৫. **প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা:** কোম্পানি নতুন ব্যবসায়ে প্রবেশ করলে যদি বাজারে কোম্পানির প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা ও অবস্থান পাওয়ার সম্ভাবনা থাকে তবে বৈচিত্র্যকরণ কৌশল গ্রহণ করা যাবে।

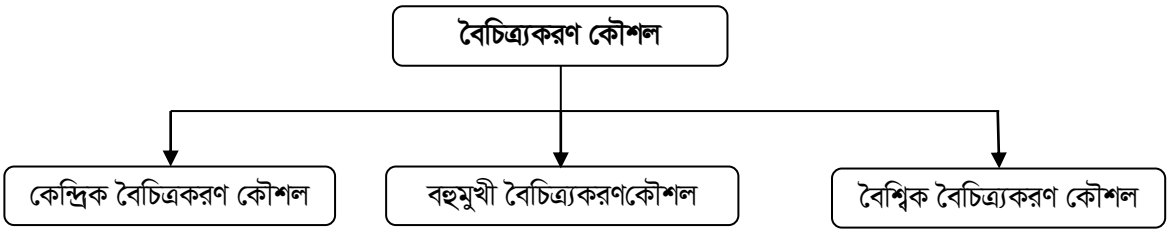
৬. **ব্যয় সাশ্রয়ের সুযোগ:** যদি কোম্পানি বৈচিত্র্যকরণের মাধ্যমে নানা ব্যবসায়ের মধ্যে একই সম্পদের বারবার ব্যবহার করার মাধ্যমে ব্যয় সাশ্রয় করার সুযোগ পায়, তা হলে বৈচিত্র্যকরণ কৌশল গ্রহণ করা যাবে।

আসুন বৈচিত্র্যকরণ কৌশলের প্রকারভেদ সম্পর্কে জেনে নিই।

বৈচিত্র্যকরণ কৌশলের প্রকারভেদ

Classification of diversification strategy

বৈচিত্র্যকরণ কৌশলের নানা ধরন আছে। অবস্থা ভেদে সবগুলোবৈচিত্র্যকরণ কৌশলব্যবহার করা যায় ও সুফল পাওয়া যায়। নিচের ছকে বৈচিত্র্যকরণ কৌশলের প্রকারগুলো দেখানো হলো। এরপর এগুলোকে আলাদ করে আলোচনা করা হয়েছে।



১। কেন্দ্রিক বৈচিত্রকরণ কৌশল (Concentric/related diversification strategy)

কেন্দ্রিক বৈচিত্র্যকরণ কৌশল হলো কোম্পানির বর্তমান ব্যবসায়ের প্রকৃতির সঙ্গে স্পষ্টভাবে আলাদা অথচ একই শিল্পের অন্তর্গত অন্য কোনো ব্যবসায় শুরু করার কৌশল। এটিকে আবার সম্পর্কিত বৈচিত্র্যকরণ কৌশলও বলে। কেননা, নতুন ব্যবসায়টি একই শিল্পের অন্তর্গত ও বর্তমান ব্যবসায়ের সঙ্গে কোনো না কোনো ভাবে সম্পর্কিত। যেমন- বাটা স্যু কোম্পানি একটি জুতা তৈরির কারখানা। এ বাটা কোম্পানি যদি চামড়া প্রক্রিয়াকরণ কারখানা প্রতিষ্ঠা করে ব্যবসায় শুরু করে তা হবে কেন্দ্রিক বা সম্পর্কিত বৈচিত্র্যকরণ। কোম্পানি যদি এমন কোনো পণ্য বা সেবা উৎপাদন করা শুরু করে যা কোম্পানির বিদ্যমান প্রযুক্তিগত জ্ঞান ও অভিজ্ঞতা, পণ্য লাইন, বণ্টন প্রণালি বা ক্রেতা ভিত্তির মধ্যে পড়ে তা হলে তা কেন্দ্রিক বা সম্পর্কিত বৈচিত্র্যকরণের অন্তর্গত হবে।

এখন আমরা আলোচনা করব কেন্দ্রিক বৈচিত্র্যকরণ কৌশলের সুবিধাবলি নিয়ে।

কেন্দ্রিক বৈচিত্র্যকরণ কৌশলের সুবিধাবলি

কেন্দ্রিক বৈচিত্র্যকরণ কৌশলব্যবহার করে কোম্পানি নানাবিধ সুবিধা পেতে পারে। সুবিধাগুলি নিচে আলোচনা করা হলো।

১. কেন্দ্রিক বৈচিত্র্যকরণ কৌশল থেকে অতিসামষ্টিক ফল পাওয়া যায়। মূল ব্যবসায় ও নতুন ব্যবসায়ের মূল্য চেইন সম্পর্ক থেকে এ অতি সামষ্টিক ফল সৃষ্টি হয়। মূল কোম্পানির উৎপাদন, বাজারজাতকরণ, সাপ্লাই চেইন, ব্যবস্থাপকীয় ও গবেষণা কার্য দক্ষতা ও বিশেষজ্ঞ জ্ঞান নতুন কোম্পানিতে প্রয়োগ করা যায়। ফলে, সক্ষমতার শতভাগ ব্যবহার

সম্ভব হয়, সার্বিক কার্য দক্ষতা বাড়ে, সামষ্টিক ব্যয় কমে ও অতিসামষ্টিক ফল বেশি পাওয়া যায়। কোম্পানির প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা বাড়ে।

২. কোম্পানি সম্পর্কিত ব্যবসায়ের কার্যক্ষেত্রে তার পারদর্শিতা ও বিশেষজ্ঞতা বাড়াতে পারে। মূল কোম্পানি ও নতুন কোম্পানির মধ্যে মৌলিক কাজগুলো ভাগাভাগি করে সম্পাদিত হয় বলে এ পারদর্শিতা ও বিশেষজ্ঞ বাড়ে।

৩. কোম্পানির ঝুঁকিছড়িয়ে দেওয়া যায়। মূল কোম্পানির ঝুঁকি নতুন কোম্পানির পারদর্শিতা ও অর্জনের কারণে কমিয়ে আনা যায়।

৪. সামগ্রিক একক প্রতি উৎপাদন ব্যয় কমে বলে কোম্পানি মিতব্যয়িতা অর্জন করতে পারে।

৫. একই ব্রান্ড নাম ও শক্তিশালী প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জিত হয় বলে বাজারে কোম্পানির কৌশলগত আবেদন বাড়ে।

৬. একক ব্যবসায়ে কেন্দ্রিকরণের চেয়ে সম্পর্কিত ব্যবসায়ে বৈচিত্র্যকরণে অধিকতর সমন্বিত কার্য পারদর্শিতা পাওয়া যায়।

৭. বিভিন্ন ব্যবসায়ের মাঝে সম্পদ ভাগাভাগি করা যায় বলে সম্পদের ব্যবহারজনিত মূল্য বাড়ে।

৮. কেন্দ্রিক বৈচিত্র্যকরণ কৌশল কোম্পানির দক্ষতা ও লাভজনকতা বাড়ায় ও ফলশ্রুতিতে কোম্পানির প্রবৃদ্ধির হার বাড়ে।

এবার দেখা যাক কখন কেন্দ্রিক বৈচিত্র্যকরণ কৌশল অনুসরণ করা ভালো।

কখন কেন্দ্রিক বৈচিত্র্যকরণ কৌশল ব্যবহার করা যায়

কেন্দ্রিক বৈচিত্র্যকরণ কৌশল নিম্নবর্ণিত অবস্থায় প্রয়োগ করলে লাভজনক হয়।

১. কোম্পানির মূল সক্ষমতা অন্যান্য সমজাতীয় কোম্পানিতে ব্যবহার করা যায়।

২. কোম্পানি ব্যবস্থাপনা একই সঙ্গে অন্যান্য ব্যবসায় পরিচালনার ক্ষমতা রাখে।

৩. কোম্পানির মানব সম্পদ ও অন্যান্য সম্পদকে অন্য কোম্পানিতে স্থানান্তর ও ব্যবহার করার ক্ষেত্রে শ্রমিক সংঘের কোনো বাঁধা নেই।

৪. কোম্পানির আমলাতান্ত্রিক ব্যয়ের চেয়ে সমন্বিত সুবিধা বেশি হলে কেন্দ্রিক বৈচিত্র্যকরণ কৌশল ব্যবহার করা যায়।

এখন আমরা অন্য এক প্রকারের বৈচিত্র্যকরণ কৌশল নিয়ে আলোচনা করব। সেটি হলো বহুমুখী বৈচিত্র্যকরণ কৌশল।

২। বহুমুখী বৈচিত্র্যকরণ কৌশল (Conglomerate/unrelated diversification strategy)

যখন কোনো কোম্পানি তার বর্তমান ব্যবসায়ের পাশাপাশি ভিন্ন শিল্পের ভিন্ন ব্যবসায় শুরু করে তখন তাকে বহুমুখী বৈচিত্র্যকরণ বলা হয়। যেহেতু ভিন্ন শিল্পে ভিন্ন ব্যবসায় শুরু করা হয় যার সাথে কোম্পানির বর্তমান ব্যবসায়ের কোনো মিল নেই, তাই এ কৌশলকে অসম্পর্কিত বৈচিত্র্যকরণও বলে।**বায়ার, রু ও জেহরা** (১৯৯৬) বলেন, 'বহুমুখী বৈচিত্র্যকরণ কৌশল হলো একটি প্রবৃদ্ধি কৌশল যার মাধ্যমে কোম্পানির বর্তমান পণ্য বা সেবার সাথে পুরোপুরি আলাদা একটি নতুন পণ্য বা সেবা যুক্ত করা হয়' [Conglomerate diversification is a growth strategy that involves adding new products or services that are significantly different from the organization's present products or services.]। এ দুই কোম্পানির মূল্য চেইন কর্মকাণ্ডের মধ্যে কোন মিল নেই। এখানে প্রতিটি কোম্পানি স্বাধীন ব্যবসায় হিসেবে স্বতন্ত্র ভাবে পরিচালিত হয়। তাদের অর্জন তাদের, তাদের লাভও তাদের। বাংলাদেশে বেক্সিমকো গ্রুপ, বসুন্ধরা গ্রুপ এ বহুমুখী বৈচিত্র্যকরণ কৌশলের উদাহরণ। বেক্সিমকো গ্রুপ ফার্মাসিউটিক্যাল,পাট, বস্ত্র, রিয়েল এস্টেট, আইটি ইত্যাদি নানা পারস্পারিক সম্পর্কহীন ব্যবসায় পরিচালনা করে বহুমুখী বৈচিত্র্যকরণ কৌশল কার্যকর করেছে।

চলুন জানা যাক বহুমুখী বৈচিত্র্যকরণ কৌশলের সুবিধাগুলো কী।

বহুমুখী বৈচিত্র্যকরণ কৌশলের সুবিধাবলি

বহুবিধ সুবিধা ও কারণে বহুমুখী বৈচিত্র্যকরণ কৌশল কোম্পানিরা ব্যবহার করে। সেগুলো নিচে আলোচনা করা হলো:

১. বহুমুখী বৈচিত্র্যকরণ কৌশল ভিন্ন শিল্পে ভিন্ন ব্যবসায় করে বলে কোম্পানির ঝুঁকি নানামুখী করে বণ্টন করা যায়। আমরা জানি বিভিন্ন শিল্পে ঝুঁকি বহন করার ক্ষমতা বিভিন্ন রকম হয়। তাই, এ কৌশলে ঝুঁকি বণ্টন সহজ হয়।

২. এ কৌশল আকর্ষণীয় প্রবৃদ্ধির সুযোগ কাজে লাগাতে পারে। নানা শিল্পে বিনিয়োগ থাকায় কোন এক শিল্পের বিশাল সুযোগকে কাজে লাগিয়ে তার ব্যবসায়ের বিস্তার ঘটাতে পারে। ফলে, সামগ্রিক কোম্পানির আকর্ষণীয় প্রবৃদ্ধি লাভ হয়।

৩. এ কৌশল সম্ভাবনাময় শিল্পে বিনিয়োগ করে বিরাট আকারের লাভ করতে পারে। এ কারণে সামগ্রিক কোম্পানির লাভজনকতা বৃদ্ধি পায় ও বাজারে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জন করে।

৪. এ কৌশল ভিন্ন শিল্পে ভিন্ন ব্যবসায় করে বলে এক শিল্পের মন্দা অবস্থার কারণে কোন এক ব্যবসায়ে লোকসান হলে অন্য শিল্পের তেজি অবস্থার কারণে ব্যবসায়ের লাভ থেকে তা পুষিয়ে নেয়ার সুযোগ থাকে।

৫. এ কৌশল উচ্চ মুনাফা করার সম্ভাবনা আছে এমন শিল্পে বিনিয়োগ করে বলে সামগ্রিক মুনাফা বাড়ে, বাজার অবস্থান দৃঢ় হয় ও শেয়ার বাজারে শেয়ারের দাম বাড়ে।

৬. এ কৌশল সমগ্র গ্রুপে বহুমুখী প্রতিভা, অভিজ্ঞতা, দক্ষতা ও বিশেষজ্ঞতার সম্মিলন ঘটায় বলে এবং ভালো অর্থনৈতিক বৈশিষ্ট্য আছে এমন শিল্পে বিনিয়োগ করে বলে সামগ্রিক শিল্পের লাভ ও নমনীয়তা বৃদ্ধি পায়। ফলে, কোম্পানি গতিশীলতা লাভ করে ও নিয়ন্ত্রণকারী কোম্পানিতে পরিণত হয়।

৭. বহুমুখী বৈচিত্র্যকরণ কৌশলে আয়কর সুবিধা পাওয়া যায়। এ ক্ষেত্রে এক কোম্পানির আয় থেকে অন্য কোম্পানির ব্যয় নির্বাহ করা যায় বলে প্রথম কোম্পানির আয়কর দিতে হয় না বা আয়কর কম দিতে হয়।

বহুমুখী বৈচিত্র্যকরণ কৌশলের যেমন সুবিধা আছে তেমনি কিছু অসুবিধাওরয়েছে। আসুন এ সম্পর্কে জেনে নিই।

বহুমুখী বৈচিত্র্যকরণ কৌশলের অসুবিধাবলি

কোনো কৌশলই অসুবিধা ছাড়া নেই। এ জন্য বহুমুখী বৈচিত্র্যকরণ কৌশলের কিছু অসুবিধা আছে। সেগুলো নিচে আলোচনা করা হলো।

১. ব্যবস্থাপকীয় সমস্যা হতে পারে। নানামুখী ব্যবসায় থাকায় সমস্যা ও সিদ্ধান্ত নানামুখী হয়। এ রকম বিচিত্র সমস্যা মোকাবেলা করার জন্য ব্যবস্থাপকীয় অভিজ্ঞতা ও দক্ষতার ক্ষেত্রে সমস্যা হলে বহুমুখী বৈচিত্র্যকরণ কৌশল ব্যর্থ হতে পারে।

২. ভিন্ন শিল্পে ভিন্ন ব্যবসায়ে বিনিয়োগ করার ক্ষেত্রে বাছাই ও মূল্যায়ন যথাযথ ভাবে করতে না পারার ঝুঁকি থাকে। এ ক্ষেত্রে ব্যর্থতা এ কৌশলকে ব্যর্থ করে দিবে।

৩. যে শিল্পে ব্যবসায় করার অভিজ্ঞতা নেই সে শিল্পের আকর্ষণীয়তা বিচারে ভুল হতে পারে। এ ভুলের কারণে বহুমুখী বৈচিত্র্যকরণ কৌশল ব্যর্থ হতে পারে।

এখন আমরা যে বৈচিত্র্যকরণ কৌশল নিয়ে আলোচনা করব সেটি হলো বহুমুখী বৈচিত্র্যকরণ কৌশল।

৩। বৈশ্বিক বৈচিত্র্যকরণ কৌশল (Global diversification strategy)

একটি কোম্পানি নিজ দেশে ব্যবসায় করার পাশাপাশি বিদেশে এর ব্যবসায় সম্প্রসারণ করার উদ্দেশ্যে বিদেশের বাজারে তার ব্যবসায় স্থাপন করে, তখন তাকে বৈশ্বিক বা বহুজাতিক বৈচিত্র্যকরণ কৌশল বলে। বৈশ্বিক বা বহুজাতিক বৈচিত্র্যকরণ সরাসরি বিদেশে নিজ পণ্যের বিক্রয় কেন্দ্র খোলা, বৈদেশিক কোম্পানি বা ব্যক্তির সঙ্গে সেই দেশে যৌথ কারবার প্রতিষ্ঠা করা, বিদেশে সরাসরি পণ্য উৎপাদন কারখানা খোলা, লাইসেন্সিং, ফ্রানচাইজিং ইত্যাদি যে কোনো আকারে হতে পারে। দেশে প্রতিযোগিতা তীব্র হলে, বাজার দখলে রাখা সম্ভব না হলে এবং বিদেশে পণ্যের উচ্চ বাজার সম্ভাবনা থাকলে বৈশ্বিক

বা বহুজাতিক বৈচিত্র্যকরণ করা যায়। এ কৌশল কার্যকর হয় যখন এর মাধ্যমে তুলনামূলক সুবিধা ও বর্ধিত লাভ পাওয়ার সম্ভাবনা থাকে।

এবার জানা যাক বৈশ্বিক বা বহুজাতিক বৈচিত্র্যকরণের সুবিধা কী কী।

বৈশ্বিক বৈচিত্র্যকরণ থেকে কী কী সুবিধা পাওয়া যায়

মুনাফা অর্জনের জন্য ব্যবসায় করা হয়। বৈশ্বিক বা বহুজাতিক বৈচিত্র্যকরণের এ সুবিধাসহ আরও যে সুবিধা পাওয়া যায় তা নিচে বর্ণনা করা হলো।

১. উৎপাদনে সর্বোচ্চ মিতব্যয়িতা অর্জন করা যায়। দেশীয় ও বৈশ্বিক বাজারের জন্য পণ্য সরবারহের জন্য বৃহদায়তন উৎপাদনের দরকার হয় এবং সে কারণে উৎপাদন ব্যয় কম পড়ে।

২. বিভিন্ন ব্যবসায়ের দক্ষতা ও সক্ষমতাকে ব্যবহার করা হয় বলে সামগ্রিক পারদর্শিতায় মিতব্যয়িতা অর্জন করার সুযোগ আছে।

৩. এক ব্যবসায় থেকে অন্য ব্যবসায়ে মূল্যবান সম্পদ স্থানান্তর করার সুযোগ আছে। ফলে, কম ব্যবহৃত সম্পদের সর্বোচ্চ ব্যবহার করা সম্ভব হয়।

৪. জনপ্রিয় ও তুলনামূলকভাবে শক্তিশালী ব্রান্ড নাম কোম্পানির অনুকূলে ব্যবহার করার সক্ষমতা আছে।

৫. আন্তঃদেশীয় ও আন্তঃকোম্পানি সহযোগিতা ও কৌশলগত সহযোগিতা মূলধনীকরণে কোম্পানির সক্ষমতা থাকে।

৬. আন্তঃদেশীয় ও আন্তঃকোম্পানি ভরতুকি ব্যবহার করে প্রতিযোগীদের পরাজিত করার সুযোগ আছে।

এবার আমরা কী কী উপায়ে বৈচিত্র্যকরণ করা হয় তা নিয়ে আলোচনা করব।

বৈচিত্র্যকরণের উপায় কীকী

১। নতুন ব্যবসায় স্থাপন (New venture creation): নতুন শিল্পে নতুন ব্যবসায় গড়ে তুলে কোম্পানি বৈচিত্র্যকরণ করতে পারে।

২। অন্য কোম্পানি অধিগ্রহণ (Acquisition of Firm): অধিগ্রহণ উপায়টি হলো একটি কোম্পানি কিনে নেওয়ার কৌশল। যখন এক কোম্পানি অন্য একটি কোম্পানিকে কিনে নেয় বা ১০০ ভাগ শেয়ার কিনে নেয় তখন অধিগ্রহণকরা হয়েছে বলে মনে করা হবে। এখানে অধিগ্রহণকৃত কোম্পানি তার স্বাধীন স্বত্বা হারাবে এবং ক্রয়কারী কোম্পানির মধ্যে বিলিন হয়ে যাবে। যেমন বাংলাদেশে স্টান্ডার্ড চাটার্ড ব্যাংক গ্রিনলেজ ব্যাংকের দক্ষিণ এশিয়া ও দক্ষিণ-পূর্ব এশিয়া এলাকায় অবস্থিত ব্রাঞ্চ কিনে নিয়ে নিজের মধ্যে অঙ্গীভূত করে স্ট্যান্ডার্ড চাটার্ড ব্যাংক হিসেবে কাজ করে যাচ্ছে।

৩। একীভূতকরণ (Merger): একীভূতকরণ বা মার্জার পদ্ধতিতে দুই বা ততোধিক কোম্পানি একত্রিত হয়ে নিজেদের অস্তিত্ব বিলোপ করে নতুন নামে গঠিত প্রতিষ্ঠান হিসেবে আত্মপ্রকাশ করে এবং পুরাতন বিলুপ্ত কোম্পানিদের কার্যক্রম নিজ কার্যক্রম হিসেবে পরিচালনা করে। নতুন কোম্পানির শেয়ার বাজারে ছাড়া হয়। একীভূতকরণ কৌশলে বিলুপ্ত কোম্পানিদের সম্পদ ও সক্ষমতা একত্রিত হয়ে নতুন কোম্পানিতে বিনিয়োজিত হয়।

৪। যৌথ কারবার (Joint venture): সমবায় পদ্ধতির আর একটি উপায় হলো যৌথ কারবার কৌশল। যখন একের অধিক প্রতিষ্ঠান তাদের সম্পদ একত্রিত করে কোনো কারবার বা প্রকল্প গ্রহণ করে তখন তা হয় যৌথ কারবার পদ্ধতি। যৌথ কারবার পদ্ধতিতে কতিপয় প্রতিষ্ঠান ইক্যুইটি সরবরাহ করে যৌথ মালিকানায় একটা নতুন প্রতিষ্ঠান গড়ে তোলে। বাংলাদেশের রপ্তানি প্রক্রিয়াকরণ এরাকায় বাংলাদেশি কোম্পানি ও জাপানি কোম্পানি বা কোরিয়ান কোম্পানি মিলে যৌথ মালিকানায় প্রতিষ্ঠিত অনেক কোম্পানিকে কাজ করতে দেখা যায়।

এবার আমরা সমস্যায় পতিত বৈচিত্র্যকরণকৃত কোম্পানির বের হয়ে আসার পন্থা নিয়ে আলোচনা করব।

সমস্যায় পড়ে গেলেবৈচিত্র্যকরণকৃত কোম্পানি কী কীকৌশল নিয়ে বের হয়ে আসতে পারে

সমস্যায় পতিত বৈচিত্র্যকরণকৃত কোম্পানি নিম্নেবর্ণিত যে কোনো একটি কৌশল বা কয়েকটি কৌশল একই সঙ্গে ব্যবহার করতে পারে।

১। আংশিক বিক্রি কৌশল (Divestment strategy): যার মাধ্যমে বিভিন্ন ধরনের ব্যবসায়ে পারদর্শিতা উন্নয়ন করা যায়। এ কৌশলে কোম্পানির কোনো একটি অংশ যেমন একটি পণ্য বা সম্পদের কোনো একটি অংশ অন্য প্রতিষ্ঠানের কাছে বা কোম্পানির বর্তমান ব্যবস্থাপকদের কাছে বা অন্য কোনো ব্যক্তিদের কাছে সন্তোষজনক দামে বিক্রি করে প্রাপ্ত অর্থ কাজে লাগিয়ে পারদর্শিতা উন্নত করা হয়।

২। ফসল তোলা কৌশল (Harvesting strategy): ফসল তোলা কৌশল ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানে কৃত বিনিয়োগ ফেরত আনার একটি কৌশল। ভবিষ্যৎ বিপদের আশঙ্কা থেকে বিনিয়োগকে রক্ষা করার জন্য এ ফসল তোলা কৌশল। **মিলার ও ডেস** (১৯৯৬) বলেন, 'ফসল তোলা কৌশল হলো সতর্কতার সাথে নিয়ন্ত্রিত ও পরিকল্পিত উপায়ে একটি ব্যবসায়কে ক্রমান্বয়ে বন্ধ করে দেয়ার একটি। ফসল তোলা কৌশল ব্যবহার করে কোম্পানি ধীরে ধীরে একটি ব্যবসায় থেকে অবস্থা চূড়ান্ত খারাপ হওয়ার আগে যতদূর সম্ভব বিনিয়োগ তুলে আনে। এটি হলো ক্রমান্বয়ে কমিয়ে ফেলা বা শেষ খেলার পদ্ধতি। ধীরে ধীরে নানা উপায়ে একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান থেকে নগদ অর্থ তুলে নিয়ে তা এক সময় তা বন্ধ করে দেওয়া হয়।

৩। ছাঁটাই কৌশল (Retrenchment strategy): কর্মচারী ছাঁটাই করে ব্যয় কমিয়ে আনা হয় ও বিনিয়োগ তুলে আনা হয়।

৪। ঘুরে দাঁড়ানো কৌশল (Turnaround strategy): কোম্পানির বর্তমান ঋণাত্মক কার্যধারা উল্টো ধারায় রূপান্তর করার মাধ্যমে কোম্পানিকে লাভজনকতার সঠিক পথে ফিরিয়ে আনা কৌশল হলো ঘুরে দাঁড়ানো কৌশল। কোম্পানির মুখ্য কার্য প্রণালিতে পরিবর্তন এনে কোম্পানিকে লোকসান ও অদক্ষতা থেকে লাভজনক দক্ষ কোম্পানিতে পরিণত করা হয়। একটি কোম্পানি খারাপ ব্যবস্থাপনা, কার্য আওতার অতিসম্প্রসারণ, অপর্যাপ্ত আর্থিক নিয়ন্ত্রণ, উচ্চ কার্যসম্পাদন ব্যয়, নতুন প্রতিযোগীর আবির্ভাব, অপ্রত্যাশিত চাহিদা বদল ও সাংগঠনিক জড়তার কারণে পরিবর্তনের সাথে খাপখাওয়াতে ব্যর্থতা ইত্যাদি কারণে কোম্পানির পতন শুরু হয় ও কোম্পানি লোকসান করতে থাকে। ঘুরে দাঁড়ানো কৌশল এ অবস্থার আমূল পরিবর্তন সাধন করে কোম্পানিকে লাভের ধারায় ফিরিয়ে আনে।

৫। পুনর্গঠন কৌশল (Restructuring strategy): কোম্পানি নানা ধরনের পদক্ষেপ নিয়ে ব্যয় কমানো ও দক্ষতা বাড়ানোর চেষ্টা করে কোম্পানি বাঁচানোর চেষ্টা করে। এজন্য লম্বিক একত্রীকরণ, সমান্তরাল একত্রীকরণ, ছাঁটাই, কিছু সম্পদ বিক্রি, ব্যবস্থাপনায় পরিবর্তন, পরিচালনা পরিষদ পরিবর্তন, ব্যয় সাশ্রয়ী যন্ত্রপাতি স্থাপন, পরিবেশ বান্ধব পণ্য উৎপাদন ইত্যাদি পুনর্গঠন পদক্ষেপ বা কৌশল গ্রহণ করে ব্যয় কমায় ও দক্ষতা বাড়িয়ে সার্বিক পারদর্শিতা বৃদ্ধি করে।

এবার কখন পুনর্গঠন কৌশল ব্যবহার করা ভালো সেটি নিয়ে আলোচনা করব।

কখন পুনর্গঠন কৌশল ব্যবহার করা হয়?

থম্পসন ও স্ট্রিকল্যান্ড (২০০৩) কখন পুনর্গঠন কৌশল ব্যবহার করা যেতে পারে তার কতকগুলো অবস্থা নির্দেশ করেছেন। সেগুলো নিচে বর্ণনা করা হলো-

১. যখন কোম্পানির দীর্ঘমেয়াদি কার্যপারদর্শিতা দেখানোর সম্ভাবনা আকর্ষণহীন হয়ে পড়ে, কেননা কোম্পানির পোর্টফোলিওতে অনেকগুলো ধীর প্রবৃদ্ধির, পতনশীল ও তুলনামূলকভাবে দূর্বল ব্যবসায় আছে।

২. যখন বৈচিত্র্যকৃত কোম্পানির একটি বা একের অধিক ব্যবসায় কঠিন সময় পার করছে।

৩. যখন বৈচিত্র্যকৃত কোম্পানিতে নতুন নিযুক্ত প্রধান নির্বাহী পুনর্গঠন করতে চায়।

৪. যখন বৈচিত্র্যকৃত কোম্পানি সম্ভাবনাময় আকর্ষণীয় নতুন শিল্পে শক্তিশালী উপস্থিতি গড়ে তুলতে চায়।

৫. যখন বৈচিত্র্যকৃত কোম্পানির একটি সম্ভাবনাময় কোম্পানি অধিগ্রহণ করতে প্রচুর নগদ অর্থের প্রয়োজন হয় এবং সে কারণে কোম্পানির কয়েকটি অংশ বিক্রি করে দেওয়ার দরকার হয়।

৬. যখন পরিবেশগত পরিবর্তন বৈচিত্র্যকৃত কোম্পানিকে বর্তমান পোর্টফোলিও পরিবর্তন করার মাধ্যমে কর্পোরেট পারদর্শিতার উন্নয়ন করতে বাধ্য করে।

৭. যখন বাজার পরিবর্তন বা প্রযুক্তির পরিবর্তন বৈচিত্র্যকৃত কোম্পানিকে এক থাকার পরিবর্তে ভাগ হয়ে আলাদা ভাবে চলতে বাধ্য করে।

সারসংক্ষেপ:

বৈচিত্র্যকরণ হলো নতুন শিল্পে বা নতুন পণ্যে বা নতুন বাজারে বা নতুন ভৌগলিক এলাকায় ব্যবসায় সম্প্রসারণ করার পদ্ধতি। বৈচিত্র্যকরণ কৌশল একটি কর্পোরেট পর্যায়ের কৌশল। কোনো কোম্পানি যখন তার নিজ ব্যবসায়ের বাইরে গিয়ে অন্য শিল্পে অন্য ধরনের ব্যবসায়ে বিনিয়োগ করে ব্যবসায় শুরু করে বা বহু ভৌগলিক বাজারে প্রবেশ করে নিজ ব্যবসায়ের বাজার আওতার বিস্তার ঘটায় বা একই শিল্পে নতুন ব্যবসায় শুরু করে তখন বৈচিত্র্যকরণ ঘটেছে বলে ধরে নেয়া হবে। কোম্পানির সম্পদ, যোগ্যতা ও দক্ষতার শতভাগ ব্যবহার করা যায় ও বাজার বাড়ে। বৈচিত্র্যকরণ কৌশল ফলদায়ক হবে যদি যে শিল্পে নতুন বিনিয়োগ করা হবে সেখানে উপযুক্ত বিনিয়োগ প্রত্যাবর্তন হার, অনুকূল প্রতিযোগিতামূলক অবস্থা ও দীর্ঘমেয়াদি লাভজনকতার সম্ভাবনা থাকে। বৈচিত্র্যকরণ কৌশলের নানা ধরন আছে: কেন্দ্রিক বৈচিত্রকরণ, বহুমুখী বৈচিত্রকরণ ও বৈশ্বিক বৈচিত্রকরণ কৌশল। কেন্দ্রিক বৈচিত্র্যকরণ কৌশল হলো কোম্পানির বর্তমান ব্যবসায়ের প্রকৃতির সঙ্গে স্পষ্টভাবে আলাদা অথচ একই শিল্পের অন্তর্গত অন্য কোন ব্যবসায় শুরু করার কৌশল। যখন কোন কোম্পানি তার বর্তমান ব্যবসায়ের পাশাপাশি ভিন্ন শিল্পের ভিন্ন ব্যবসায় শুরু করে তখন তাকে বহুমুখী বৈচিত্র্যকরণ বলা হয়। একটি কোম্পানি নিজ দেশে ব্যবসায় করার পাশাপাশি বিদেশে এর ব্যবসায় সম্প্রসারণ করার উদ্দেশ্যে বিদেশের বাজারে তার ব্যবসায় স্থাপন করে তখন তাকে বৈশ্বিক বা বহুজাতিক বৈচিত্র্যকরণ কৌশল। তবে, সমস্যায় পতিত বৈচিত্র্যকরণকৃত কোম্পানি অবস্থা বিবেচনায় একটি কৌশল বা কয়েকটি কৌশল একই সঙ্গে ব্যবহার করতে পারে। কতকগুলো বিশেষ অবস্থায় কোম্পানি পুনর্গঠন কৌশল ব্যবহার করতে পারে।

ইউনিট উত্তর মূল্যায়ন

১. বৈচিত্র্যকরণ কাকে বলে তা লিখুন।
২. বৈচিত্র্যকরণ কৌশল কাকে বলে তা লিখুন।
৩. বৈচিত্র্যকরণ কৌশল কেন গ্রহণ করা হয় তা ব্যাখ্যা করুন।
৪. বৈচিত্র্যকরণ কৌশল কখন গ্রহণ করা হয় তা ব্যাখ্যা করুন।
৫. বৈচিত্র্যকরণ কৌশলের প্রকারভেদ বর্ণনা করুন।
৬. কেন্দ্রিক বৈচিত্র্যকরণ কৌশল কী তা বলুন।
৭. কেন্দ্রিক বৈচিত্র্যকরণ কৌশলের সুবিধা কি কি তা বর্ণনা করুন।
৮. কেন্দ্রিক বৈচিত্র্যকরণ কৌশল কখন গ্রহণ করা হয় তা ব্যাখ্যা করুন।
৯. বহুমুখী বৈচিত্র্যকরণ কৌশল কী তা লিখুন।
১০. বহুমুখী বৈচিত্র্যকরণ কৌশলের সুবিধাবলিবর্ণনা করুন।
১১. বহুমুখী বৈচিত্র্যকরণ কৌশলের অসুবিধাবলিবর্ণনা করুন।
১২. বৈশ্বিক বৈচিত্র্যকরণ কৌশল কী তা লিখুন।
১৩. বৈশ্বিক বৈচিত্র্যকরণ কৌশলের সুবিধাবলিবর্ণনা করুন।
১৪. বৈচিত্র্যকরণের উপায় কী কী তা বর্ণনা করুন।
১৫. সমস্যায় পড়ে গেলে বৈচিত্র্যকরণকৃত কোম্পানি কী কী কৌশল নিয়ে বের হয়ে আসতে পারে তা বর্ণনা করুন।
১৬. কখন পুনর্গঠন কৌশল ব্যবহার করা হয় তা বর্ণনা করুন।