১২

প্রতিযোগীতামূলক সুবিধা অর্জন

Creating Competitive Advantage

ব্যবসায় পরিবেশে সকল প্রতিষ্ঠানকে প্রতিযোগীতা মোকাবেলা করতে হয়। প্রতিযোগীতায় টিকে থাকার জন্য প্রতিষ্ঠানকে ক্রেতা ও ভোক্তার সন্তুষ্টির জন্য কাজ করতে হয়, আর ক্রেতা ও ভোক্তার সন্তুষ্টি অর্জন করা যায় প্রতিযোগীদের থেকে বেশি সুবিধা প্রদানের মাধ্যমে । প্রতিযোগীদের তুলনায় কোনো বিশেষ সুবিধার কারণে সর্বোচ্চ ভোক্তা সন্তুষ্টি এবং ভ্যালু প্রদানের ক্ষমতা অর্জনকে প্রতিযোগীতামূলক সুবিধা বোঝায়। প্রতিযোগী এ পর্যন্ত যে সকল সুযোগ-সুবিধা ভোক্তাগণকে প্রদান করতে ব্যর্থ হয়েছে তার থেকে কোনো একটি বা সমগ্র অবস্থাকে বিবেচনা করে ভোক্তার জন্য ওই সকল সমস্যা থেকে প্রয়োজনীয় সুবিধা প্রদানের মাধ্যমে প্রতিযোগীতামূলক সুবিধা অর্জিত হয়। এই ইউনিটে প্রতিযোগীতামূলক সুবিধা কী, কিভাবে তা অর্জন করা যায় তা আলোচনা করা হয়েছে। ইউনিট বারোতে মোট দুইটি পাঠ রয়েছে। প্রথম পাঠে প্রতিযোগীতামূলক সুবিধা বলতে কী বোঝায় তা আলোচনা করা হয়েছে। দ্বিতীয় পাঠে প্রতিযোগীদের বিশ্লেষণ এবং প্রতিযোগীতামূলক অবস্থান তৈরির কৌশল সম্বন্ধে বিস্তারিত ধারণা দেওয়া হয়েছে।

ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় দুই সপ্তাহ
এ ইউনিটের পাঠসমূহ	
পাঠ-১২.১: প্রতিযোগীতামূলক সুবিধা পাঠ-১২.২: প্রতিযোগীতামূলক কৌশল	

পাঠ ১২.১ প্রতিযোগীতামূলক সুবিধা
Competitive advantage

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি–

- প্রতিযোগীতামূলক সুবিধা কী বলতে পারবেন;
- প্রতিযোগীতা বিশ্লেষণের ধাপসমূহ সম্পর্কে আলোচনা করতে পারবেন;
- প্রতিযোগী বিশ্লেষণ সম্পর্কে বলতে পারবেন; এবং
- প্রধান প্রতিযোগী নির্বাচনের প্রক্রিয়া ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

একসময় বাংলাদেশের লবণের সবচেয়ে বিখ্যাত ব্র্যান্ড ছিল 'মোল্লা সল্ট'। মোল্লা সল্ট তাদের বিজ্ঞাপনে প্রথম আয়োডিনযুক্ত লবণ বৈশিষ্ট্যটি তুলে ধরে বাজারের সবচেয়ে বহুল পরিচিত এবং বিক্রীত ব্র্যান্ড হিসেবে বিবেচিত হয়। কিন্তু কয়েক বছরের মধ্যে প্রতিযোগী কোম্পানিগুলো নিজেদের পণ্যের উন্নতমান এবং মিহি লবণে দানাযুক্ত সুবিধা নিয়ে প্রবেশ করে। পরবর্তী সময়ে মোল্লা সল্ট প্রতিযোগীদের সাথে সমাঞ্জস্যপূর্ণ গুণগতমান এবং ব্র্যান্ড নামের পরিবর্তন করে মোল্লা সুপার সল্ট হিসেবে পরিচিত হলেও পূর্বের ন্যায় বাজার শেয়ার বা ভোক্তা মনোযোগ আকর্ষণ করতে সক্ষম হয়নি।

মোল্লা সল্টের ন্যায় বর্তমান যুগে প্রতিটি প্রতিষ্ঠানই তীব্র প্রতিযোগীতার সম্মুখীন হয়। বর্তমান বিশ্বয়ানের যুগে প্রতিযোগীতামূলক বাজারে টিকে থাকার জন্য প্রতিষ্ঠানকে সঠিক পণ্য ব্যবস্থাপনার পাশাপাশি শক্তিশালী ভোক্তা সম্পর্ক গড়ে তুলতে হয়। তীব্র প্রতিযোগীতা এবং জটিল ব্যবসায়িক পরিবেশে প্রত্যেক বিপণনকারীরই উচিত প্রথাগত উৎপাদন ও বিক্রয় দর্শন থেকে বের হয়ে ভোক্তা এবং বিপণন দর্শন ব্যবহার করা।

সফল ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের বিপণন করার জন্য শুধু ভোক্তা চাহিদা এবং প্রয়োজন বুঝতে পারাই যথেষ্ট নয় বরং অধিক ভোক্তা সন্তুষ্টি এবং ভ্যালু সরবরাহ নিশ্চিত করার জন্য শক্তিশালী ভোক্তা সম্পর্ক ও প্রতিযোগীতামূলক সুবিধা অর্জন করা একান্ত প্রয়োজন।

প্রতিযোগীতামূলক সুবিধা কী?

What is Competitive Advantage?

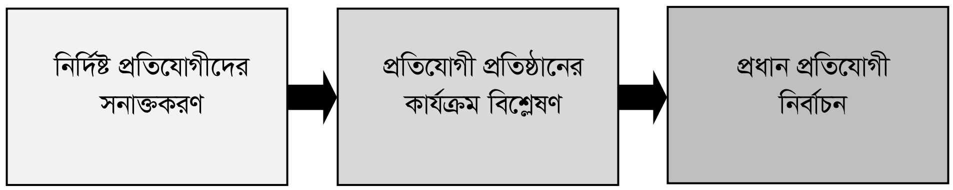
প্রতিযোগীতামূলক সুবিধা বলতে প্রতিযোগীদের তুলনায় কোনো বিশেষ সুবিধার কারণে সর্বোচ্চ ভোক্তা সন্তুষ্টি এবং ভ্যালু প্রদানের ক্ষমতা অর্জনকে বোঝায়। যে সুবিধা প্রতিযোগীরা সহজে নকল করতে পারে না এবং প্রতিষ্ঠানকে সর্বোচ্চ ভোক্তা ভ্যালু অর্জনে সহায়তা করবে। প্রতিযোগীতামূলক সুবিধা এবং সর্বোচ্চ ভ্যালু প্রদানের মাধ্যমে ভোক্তার কাছে বিপণনকারীর প্রতি দৃষ্টিভঙ্গির পরিবর্তন (প্রতিযোগীতামূলক সুবিধা ভোক্তা সুবিধায় পরিণত হওয়া) হয় এবং অন্যান্য প্রতিযোগীর তুলনায় সেই নির্দিষ্ট বিপণনকারীর প্রতিষ্ঠানকে অগ্রাধিকার প্রদান করে।

প্রতিযোগী বিশ্লেষণের ধাপসমূহ

Steps in Competitor Analysis

শক্তিশালী ভোক্তা সম্পর্কের ভিত্তি তৈরি এবং সফল ব্যবসায় প্রতিষ্ঠান গড়ে তোলার জন্য একজন বিপণনকারীর প্রথম কাজ হলো, বাজারে বর্তমান এবং সম্ভাব্য প্রতিযোগীদের তথ্য-উপাত্ত সংগ্রহ করা এবং তা সঠিক বিশ্লেষণ করা। প্রতিযোগীতা সম্পর্কে বিস্তারিত তথ্য বিশ্লেষণই বিপণনকারীর জন্য প্রতিযোগীতামূলক সুবিধা নির্ধারণের পথপ্রদর্শক হিসেবে কাজ করে। প্রতিযোগী এ পর্যন্ত যে সকল সুযোগ-সুবিধা ভোক্তাগণকে প্রদান করতে ব্যর্থ হয়েছে তার থেকে কোনো একটি বা সমগ্র অবস্থাকে বিবেচনা করে ভোক্তার জন্য ওই সকল সমস্যা থেকে প্রয়োজনীয় সুবিধা প্রদানের মাধ্যমে প্রতিযোগীতামূলক সুবিধা অর্জিত হয়। প্রতিযোগী বিশ্লেষণ বলতে ব্যবসায় বাজারে বিদ্যমান বর্তমান এবং সম্ভাব্য প্রতিযোগী শনাক্তকরণ, বিশ্লেষণ এবং

প্রধান প্রতিযোগী নির্বাচন সংক্রান্ত কার্যাবলির সমষ্টিকে বোঝায়। একে প্রতিযোগীতা বিশ্লেষণও বলে। চিত্র **১২.১** এ প্রতিযোগিতা বিশ্লেষণের ধাপসমূহ দেখানো হয়েছে।



চিত্র **১২.১**: প্রতিযোগীতা বিশ্লেষণের ধাপসমূহ

১. প্রতিযোগী সনাক্তকরণ (Identifying Competitor): প্রতিযোগী শনাক্তকরণ আপাত দৃষ্টিতে সহজ মনে হলেও একটি পণ্যের প্রত্যক্ষ এবং পরোক্ষ প্রতিযোগীদের সংখ্যা নির্ধারণ জটিল এবং শ্রমসাধ্য বিষয়। সাধারণত একটি প্রতিষ্ঠান তার সমজাতীয় পণ্য ও সেবা প্রদানকারী প্রতিষ্ঠান যারা একই বাজার বা ভোক্তা শ্রেণিকে ভ্যালু প্রদান করে তাদেরকে প্রতিযোগী হিসেবে বিবেচনা করে। কিন্তু বৃহৎ অর্থে প্রতিযোগী বলতে নির্দিষ্ট পণ্যের সমজাতীয় পণ্য বা পণ্য শ্রেণির উৎপাদনকারী এবং বিপণনকারী সকল প্রতিষ্ঠানই প্রতিযোগী হিসেবে বিবেচিত হয়। এক্ষেত্রে একটি প্রতিষ্ঠান বিভিন্নভাবে প্রতিযোগী শনাক্ত করতে পারে। যেমন: *ইন্ডাস্ট্রি বা শিল্প ধারণা অনুসারে:* এক্ষেত্রে একই শিল্পের আওতায় বা সংজ্ঞায় অন্তর্ভুক্ত প্রতিষ্ঠানগুলোকে প্রতিযোগী হিসেবে ধরা হয়। যেমন: পোশাক শিল্প, ঔষধ শিল্প, ইস্পাত শিল্প ইত্যাদি। *বাজার বা ভোক্তা ধারণা অনুসারে* একই ভোক্তা গ্রুপকে সন্তুষ্টি এবং ভ্যালু প্রদানের সাথে জড়িত প্রতিষ্ঠানগুলোকে প্রতিযোগী হিসেবে গণ্য করা হয়। যেমন: ফেসবুক, ইনস্টাগ্রাম, টুইটার ইত্যাদি।

২. প্রতিযোগী বিশ্লেষণ (Competitor Analysis): প্রতিযোগীদের সংখ্যা এবং ধরন শনাক্তকরণের পরবর্তী কাজ হলো প্রতিটি প্রতিযোগীর উদ্দেশ্য, প্রতিযোগীদের কৌশল, সবলতা, দুর্বলতা এবং প্রতিক্রিয়ার ধরন সম্পর্কে বিস্তারিত তথ্য সংগ্রহ ও বিশ্লেষণ করা।

ক. উদ্দেশ্য (Objectives): উদ্দেশ্য বলতে প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠান বিপণনের মাধ্যমে কী ধরনের ফলাফল অর্জনের চেষ্টা করে, এক্ষেত্রে বিপণনকারী প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের বর্তমান মুনাফার হার, প্রবৃদ্ধির হার, মূলধন সরবরাহ, প্রযুক্তি ও সেবার ক্ষেত্রে নেতৃত্ব এবং দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনার গুরুত্ব ইত্যাদি সম্পর্কে তথ্য সংগ্রহ করে। প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্যাবলি থেকে সেই প্রতিযোগীর ভবিষ্যৎ বাজার পরিকল্পনা এবং বিপণন কার্যাবলির প্রতিক্রিয়া সম্পর্কে ধারণা লাভ করা যায়।

খ. কৌশল (Strategy): একটি প্রতিষ্ঠানের ব্যবসায়িক কৌশল যত বেশি অন্য প্রতিষ্ঠানের সাথে সমাঞ্জস্যপূর্ণ হবে তত বেশি প্রতিযোগীতা বাড়বে। অনেক ক্ষেত্রে দেখা যায় কয়েকজন প্রতিযোগীরা মিলে কৌশলগত দল (Strategic Group) তৈরি করে, যারা একই ধরনের কৌশল অবলম্বন করে পণ্য বিপণন করে। যেমন: গাড়ি প্রস্তুতকারি প্রতিষ্ঠান Toyata এবং Ford কৌশলগত দল তৈরি করে, একই কৌশল গ্রহণ করে অন্য গাড়ি প্রস্তুতকারি প্রতিযোগীদের সাথে প্রতিযোগিতা মোকাবেলা করে। এ জন্য প্রতিযোগীদের বিভিন্ন ব্যবসায়িক কৌশল; যেমন: পণ্যের গুণগত মান, বৈশিষ্ট্য এবং পণ্য মিশ্রণ, ভোক্তা সেবাসমূহ, মূল্য নির্ধারণ কৌশল, পণ্য বিপণন অবস্থানসমূহ, প্রসার কার্যক্রম, কাঁচামাল ক্রয়, গবেষণা এবং উন্নয়ন সম্পর্কিত বিস্তারিত তথ্যসমূহ নতুন প্রতিযোগীতামূলক কৌশল তৈরিতে ইনপুট বা প্রধান সহায়ক হিসেবে কাজ করে।

গ. সবলতা ও দুর্বলতা বিশ্লেষণ (Analysing Strengths and Weaknesses): বিপণনকারী বিভিন্ন উৎস হতে প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের সবলতা ও দুর্বলতা সম্পর্কে তথ্য পেতে পারে। যেমন: পূর্ব ইতিহাস, সেকেন্ডারি তথ্য, ব্যক্তিগত অভিজ্ঞতা, সুনাম এবং মুখের কথা (Word of mouth) ছাড়াও ভোক্তা, কাঁচামাল সরবরহকারী, মধ্যস্থ ব্যবসায়ীদের উপর বিপণন গবেষণার মাধ্যমে প্রতিযোগীদের তথ্য পাওয়া যায়। অনেক ক্ষেত্রে দেখা যায় বিণনকারী

প্রতিযোগীদের সবলতা ও দুর্বলতাকে মানদণ্ড (Benchmark) হিসেবে ধরে নিজের প্রতিষ্ঠানের কার্যাবলির বিশ্লেষণ করে এবং ক্রুটি-বিচ্যুতি বের করে।

ঘ. **প্রতিযোগীর প্রতিক্রিয়া পূর্বানুমান (Forecasting Competitor's Reactions):** শেষ ধাপে বিপণনকারী প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানগুলোর প্রতিক্রিয়া সম্পর্কে পূর্বানুমান করে। প্রতিক্রিয়া বলতে বিপণনকারীর গৃহীত বিপণন কৌশলের বাস্তবায়ন এবং কার্যাবলির জন্য প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের গৃহীত পদক্ষেপগুলোকে বোঝায়। যেমন: বাংলাদেশের টেলিযোগাযোগ শিল্পে Grameenphone (GP) ও Banglalink (BL) দুইটি প্রতিষ্ঠান। GP কোনো কারণে কলরেট কমালে BL বা অন্যান্য প্রতিযোগীও একই ধরনের পদক্ষেপ গ্রহণ করতে পারে কিনা তা GP তথ্য ও উপাত্ত বিশ্লেষণ করার মাধ্যমে পূর্বানুমান করতে পারে ।

৩. **প্রধান প্রতিযোগী নির্ধারণ (Selecting Key Competitor):** এ পর্যায়ে বিপণনকারী সিদ্ধান্ত নেয় যে পূর্বে বিশ্লেষণকৃত প্রতিযোগী তালিকা থেকে কোন্ কোন্ প্রতিষ্ঠানের সাথে প্রতিদ্বন্দ্বিতা করবে এবং কোন্ কোন্ প্রতিষ্ঠানকে তালিকা থেকে বাদ দেবে। অনেক ক্ষেত্রে দেখা যায়, সবচেয়ে দুর্বল প্রতিযোগীদের টার্গেট করেও বিপণনকারী ব্যবসার কৌশল নির্ধারণ করে। প্রতিযোগীতামূলক সুবিধা অর্জনের ক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠান বা বিপণনকারী মূলত প্রতিষ্ঠানের ক্রেতা প্রস্তাবকে (Customer Offer) প্রতিযোগীদের প্রস্তাবের সাথে তুলনা করে এবং ভোক্তাদের সর্বোচ্চ ভ্যালু প্রদান ও মুনাফা অর্জনের জন্য ব্যবসায় পরিবেশে একটি নির্দিষ্ট অবস্থান খুঁজে বের করে, যেখানে অন্য প্রতিদ্বন্দ্বীরা সফল হবে না।

সারসংক্ষেপ

প্রতিযোগীদের তুলনায় সর্বোত্তমভাবে কোনো বিশেষ সুবিধা প্রদানের মাধ্যমে ভোক্তা সন্তুষ্টি অর্জন ও সর্বোচ্চ ভ্যালু সরবরাহ নিশ্চিতকরণের ক্ষমতাকে প্রতিযোগীতামূলক সুবিধা বলা হয়। প্রতিযোগীতামূলক সুবিধা অর্জনের জন্য প্রতিযোগীতা বিশ্লেষণ অন্যতম গুরুত্বপূর্ণ উপাদান। প্রতিযোগীতা বিশ্লেষণের বিভিন্ন ধাপ রয়েছে। যথা: নির্দিষ্ট প্রতিযোগীদের শনাক্তকরণ, প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রম বিশ্লেষণ এবং প্রধান প্রতিযোগী নির্বাচন। প্রতিযোগীতামূলক সুবিধা অর্জনের জন্য বিভিন্ন প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রম বিস্তারিতভাবে বিশ্লেষণ একান্ত প্রয়োজন। এক্ষেত্রে প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য, কৌশলসমূহ, সবলতা ও দুর্বলতা এবং প্রতিক্রিয়া বিশ্লেষণ করতে হয়। বিশ্লেষণকৃত তথ্য অনুযায়ী বিপণনকারী প্রধান প্রতিযোগী নির্বাচন করে।

পাঠ ১২.২ প্রতিযোগীতামূলক কৌশলসমূহ
Competitive Strategies

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি–

- প্রতিযোগীতামূলক কৌশলসমূহ সম্পর্কে আলোচনা করতে পারবেন।
- প্রতিযোগীতামূলক বাজারে প্রতিদ্বন্দ্বীদের বাজার অবস্থান সম্পর্কে ব্যাখ্যা করতে পারবেন এবং
- বিভিন্ন প্রতিদ্বন্দ্বীর গৃহীত কৌশলসমূহ কী কী বলতে পারবেন।

একই পণ্য বা শিল্প বাজারে এক বা একাধিক প্রতিযোগী বা প্রতিদ্বন্দ্বী কাজ করে। তাদের সকলের জন্য একই বা একটি প্রতিযোগিতামূলক কৌশল প্রযোজ্য নয়। প্রতিযোগী সম্পর্কে বিভিন্ন তথ্য বিশ্লেষণ করে প্রতিযোগিতামূলক কৌশল নির্ধারণ করা প্রয়োজন হয়।

প্রতিযোগীতামূলক কৌশলসমূহ
Competitive Strategies

প্রতিযোগী শনাক্তকরণ, বিশ্লেষণ এবং নির্বাচনের ফলাফলের সাহায্যে বিপণনকারী প্রতিযোগীতামূলক সুবিধা অর্জনের জন্য বিভিন্ন বৃহৎ বিপণন কৌশল অবলম্বন করে। এক্ষেত্রে কোন্ কৌশল ভালো কাজ করবে অথবা কোন্ কৌশল প্রতিষ্ঠানের সব বা নির্দিষ্ট পণ্য সারির জন্য উত্তম হবে, তা নিয়ে প্রশ্ন ওঠে। কোনো একক কৌশলই বিপণনকারীর জন্য সর্বোত্তম বলে বিবেচিত হয় না। কারণ প্রতিটি প্রতিষ্ঠানের উচিত বাজারে তার অবস্থান এবং প্রাতিষ্ঠানিক দীর্ঘমেয়াদি উদ্দেশ্য, সুযোগ-সুবিধা এবং সম্পদের ব্যবহার ইত্যাদি সম্পর্কে তথ্য বিচার-বিশ্লেষণ করে প্রতিযোগিতামূলক কৌশলসমূহ নির্দিষ্ট করা। অনেক ক্ষেত্রে একটি প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন পণ্যের জন্য বিভিন্ন ধরনের কৌশল প্রয়োজন হয়। সেই সাথে প্রতিটি প্রতিষ্ঠান ভিন্ন ভিন্ন পন্থায় তাদের কৌশল পরিকল্পনা পদ্ধতি গড়ে তোলে। প্রচলিত প্রতিযোগীতামূলক কৌশলসমূহের মাঝে Micheal Porter কর্তৃক প্রবর্তিত প্রতিযোগীতামূলক কৌশল বিশেষভাবে পরিচিত। এই মতবাদ অনুযায়ী তিনটি সফলতার কৌশল হলো–

১. **সার্বিক ব্যয় নেতৃত্ব (Overall Cost Ledership)**: এই কৌশল অনুযায়ী বিপণনকারী সর্বদা পণ্য সংক্রান্ত ব্যয় সংকোচনের প্রচেষ্টায় থাকে বা প্রতিযোগীদের সাথে সর্বনিম্ন মূল্য নির্ধারণ অনেক ক্ষেত্রে বৃহৎ ভোক্তা শেয়ার তৈরিতে সহায়তা করে। যেমন: বাংলাদেশের মোবাইল সেট বাজারে ওয়ালটন (Walton) তুলনামূলকভাবে সাশ্রয়ী মূল্যে স্মার্টফোন দিয়ে ভোক্তার কাছে গ্রহণযোগ্যতা অর্জন করেছে।

২. **পৃথকীকরণ (Differntiation):** এই কৌশল অনুযায়ী বিপণনকারী তার ব্র্যান্ডকে ব্যবসার ইন্ডাস্ট্রির সবচেয়ে ব্যতিক্রম ও পৃথক পণ্য সারির এবং বিপণন কার্যাবলির সমন্বয়ে গড়ে তোলে। যেমন: Hatil, Walton, Arong, (হাতিল ফার্নিচার ব্র্যান্ড, আড়ং, ওয়ালটন)|

৩. **মনোযোগ (Focus):** এক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠান সম্পূর্ণ বাজারকে বিবেচনা না করে যেকোনো একটি ক্ষুদ্র অংশ অথবা কিছু অংশের ওপর ফোকাস করে তাদের জন্য পণ্য সেবা এবং বিপণন কার্যক্রম পরিচালনা করে। যেমন: হোটেল ওয়েস্টিন বা শেরাটন শুধু একটি নির্দিষ্ট শ্রেণির ভোক্তার জন্য সেবা প্রদান করে।

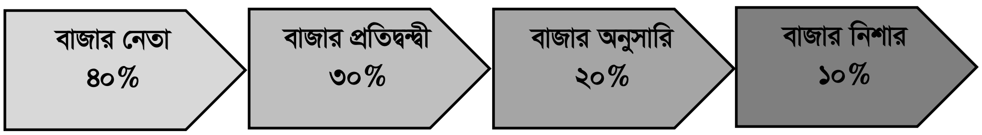
Micheal Porter-এর বিশ্লেষণ অনুযায়ী যেকোনো একটি নির্দিষ্ট ও সুসংগঠিত কৌশল নিয়ে কোনো প্রতিষ্ঠান প্রতিযোগীতায় লিপ্ত হলে সহজেই সফলতা অর্জন করবে। কিন্তু একই সাথে বিশৃঙ্খল কৌশল নিয়ে ব্যবসায় পরিচালনা করলে প্রতিযোগীতায়

টিকে থাকা সম্ভব হয় না। সর্বোপরি প্রতিটি প্রতিযোগীতামূলক সুবিধা অর্জনের কৌশলে ভোক্তা- কেন্দ্রিকতা এবং প্রতিষ্ঠানের দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনার সমন্বয় হিসেবে পরিচালনা করতে হবে।

বাজারে প্রতিদ্বন্দ্বীদের অবস্থান

Competitors' Position in the Market

কোনো একটি নির্দিষ্ট বাজারে নির্দিষ্ট সময়ে বিভিন্ন প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠান পৃথক পৃথকভাবে তাদের সম্পদ এবং উদ্দেশ্য নিয়ে পরিচালিত হয় এবং প্রতিটি প্রতিষ্ঠানই প্রতিযোগীতামূলক বাজারের বিভিন্ন অংশে প্রতিদ্বন্দ্বিতা করে এবং ভিন্ন ভিন্ন ভূমিকা



চিত্র ১২.২: বাজারে প্রতিদ্বন্দ্বীদের ভোক্তা শেয়ার অনুযায়ী অবস্থান

এবং অবস্থান ধারণ করে। প্রতিষ্ঠানের অবস্থান এবং ভূমিকা অনুযায়ী প্রতিযোগীতামূলক কৌশলসমূহ নির্ধারিত এবং পরিবর্তিত হয়। নিচে চিত্রে ১২.২ এ প্রতিযোগীতামূলক বাজারে প্রতিদ্বন্দ্বীদের ভোক্তা শেয়ার অনুযায়ী অবস্থান এবং ভূমিকা দেখানো হলো। বাজার নেতা, বাজার প্রতিদ্বন্দ্বী, বাজার অনুসারী এবং বাজার নিসার–এই চার ধরনের প্রতিযোগীর সমন্বয়েই একটি নির্দিষ্ট বাজারের প্রতিযোগীতামূলক পরিবেশ গড়ে ওঠে।

বাজার নেতার বিপণন কৌশলসমূহ

Marketing Strategies of Market Leader

একটি নির্দিষ্ট বাজার কাঠামোতে যে প্রতিষ্ঠান সর্বোচ্চ বাজার শেয়ার দখল করে থাকে তাকে বাজার নেতা বা Market leader বলা হয়। যেহেতু বাজার নেতা সর্বোচ্চ বাজার শেয়ারের অংশীদার সাধারণত পণ্যের মূল্য পরিবর্তন, নতুন পণ্য পরিচিতকরণ, সরবরাহ পরিসর, প্রসারমূলক কর্মসূচি ইত্যাদি ক্ষেত্রে অন্যান্য প্রতিদ্বন্দ্বী বাজার নেতার কৌশল এবং কার্যক্রম অনুসরণ করে থাকে। বাজার নেতা সবসময় কঠিন প্রতিদ্বন্দ্বিতার সম্মুখীন হয় এবং তার অবস্থান ধরে রাখার জন্য নিত্যনতুন পণ্য, সেবা এবং বিপণন কৌশল অবলম্বন করে। যেমন: Google (ইন্টারনেট তথ্য সংগ্রহের সেবা), RFL (প্লাস্টিক এবং ফিটিংস পণ্য) ইত্যাদির বাজার শেয়ার। বাজার শেয়ার ধরে রাখার জন্য এবং প্রতিযোগীতামূলক বাজারে টিকে থাকার জন্য বাজার নেতা মূলত তিন ধরনের কৌশল অবলম্বন করে থাকে।

১. **সামগ্রিক বাজার সম্প্রসারণ (Expanding the Total Market):** এক্ষেত্রে বাজার নেতা নতুন ভোক্তা পরিসর বা বাজারে প্রবেশ করার চেষ্টা করে। বাজার নেতা মূলত নতুন ভোক্তা পরিসর বা বর্তমান পণ্যের নতুন ব্যবহার অথবা বর্তমান পণ্যের অধিক ব্যবহার কৌশল গ্রহণ করে। সামগ্রিক বাজার সম্প্রসারণে উদ্যোগী হয়। যেমন: মেরিল (Meril) বেবি লোশন প্রথম দিকে শুধু বাচ্চাদের জন্য উৎপাদন এবং বিপণন কার্যক্রম পরিচালনা করত। কিন্তু বর্তমানে অধিক বাজার শেয়ার দখলের উদ্দেশ্যে বাচ্চাদের সাথে লোশন মায়েরাও ব্যবহার করতে পারে স্লোগান সংবলিত প্রসার কার্যক্রম পরিচালনা করছে।

২. **বাজার শেয়ার রক্ষাকরণ (Defending Market Share):** বাজারের সার্বাধিক অংশের অধিকারী হিসেবে বাজার নেতাকে সবসময় প্রতিযোগীদের আক্রমণের শিকার হতে হয়। প্রতিযোগীতায় টিকে থাকার জন্য এবং বাজার শেয়ার রক্ষাকরণের উদ্দেশ্যে বাজার নেতাকে সর্বদা সচেষ্ট থাকতে হয় ও বিভিন্ন প্রতিরক্ষামূলক পদক্ষেপ গ্রহণ করতে হয়। এক্ষেত্রে সবচেয়ে ভালো কৌশল হলো লাগাতার নিরবচ্ছিন্নভাবে পণ্য উন্নয়ন এবং ভোক্তা ভ্যালু সার্বাধিকরণ। এছাড়াও বাজার নেতার দুর্বলতাসমূহ শনাক্তকরণ, দুর্বলতাসমূহ দূরীকরণ, প্রস্তাবিত ভ্যালু সঠিকভাবে সরবরাহ, প্রস্তাবিত ভ্যালুর সাথে মূল্য নির্ধারণে সামঞ্জস্য বিধান এবং ভোক্তা সুসম্পর্ক গঠন ইত্যাদি কৌশলের মাধ্যমেও বাজার শেয়ার ধরে রাখার ব্যবস্থা করতে পারে। এককথায়, বাজার নেতাকে প্রাতিষ্ঠানিক যেকোনো

দুর্বলতা বা সমস্যা নিশ্চিতভাবে দূর করতে হবে, যাতে প্রতিযোগীরা দুর্বলতাগুলোকে প্রতিযোগীতামূলক সুবিধায় রূপান্তর না করতে পারে।

৩. **বাজার শেয়ার সম্প্রসারণ (Expanding Market Share):** বাজার নেতা এক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের শেয়ার সম্প্রসারণের উদ্দেশ্যে পণ্যের ব্র্যান্ড ইমেজ (ভাবমূর্তি) ও বিক্রয় বৃদ্ধির চেষ্টা চালায়। অনেকেই মনে করে বাজার শেয়ার সম্প্রসারণের মাধ্যমে অধিক মুনাফা অর্জন সম্ভব এবং কিছু গবেষণা এ ধরনের ধারণার সাথে সমর্থন প্রকাশ করে। আবার অনেক ক্ষেত্রে দেখা যায় বৃহৎ বাজার শেয়ারের অধিকারী প্রতিষ্ঠানের মুনাফার হার তত বেশি নয়। যেমন: নাভানা (Navana) ফার্নিচারের বাজার শেয়ার তুলনামূলক বেশি হলেও ফার্নিচারের ব্র্যান্ডের ক্ষেত্রে হাতিল উচ্চমান নিয়ন্ত্রণ এবং প্রিমিয়াম ব্র্যান্ড ভ্যালু, অধিক পণ্য মূল্য এবং ভোক্তাদের সাথে সুসম্পর্ক বজায় রেখে অধিক মুনাফা অর্জন করে। অধিক বাজার শেয়ারের সাথে সম্পর্কিত নির্দিষ্ট মুনাফার হার, যা দ্বারা গুণগত পণ্য প্রস্তাবের সমস্ত ব্যয় নির্বাহ করার পরও উচ্চ মুনাফার সম্ভাবনা বহাল রাখে তাকেই সফলতা অর্জনের চাবিকাঠি হিসেবে গণ্য হয়।

বাজার প্রতিদ্বন্দ্বীর কৌশলসমূহ

Strategies of Market Challeger

বাজারের দ্বিতীয় শেয়ার অধিকারী বা বাজার নেতার নিকটতম প্রতিদ্বন্দ্বীকে বাজার প্রতিদ্বন্দ্বী বা (Market challeger) বলা হয়। বাজার প্রতিদ্বন্দ্বী মূলত দুই ধরনের কৌশল অবলম্বন করে থাকে। প্রতিদ্বন্দ্বীকে আক্রমণের ক্ষেত্রে বাজার প্রতিদ্বন্দ্বী প্রাতিষ্ঠানিক কৌশলগত উদ্দেশ্য এবং প্রতিযোগীদের বিশ্লেষণ করে এবং তদনুযায়ী কোনো প্রতিদ্বন্দ্বীকে অক্রমণ করবে বা কাদেরকে আক্রমণ করা হবে না তা নির্ধারিত হয়। বাজার প্রতিদ্বন্দ্বী বাজার নেতা বা অন্য প্রতিদ্বন্দ্বীদের বিভিন্ন কৌশল অবলম্বন করে আক্রমণ করে থাকে। বাজার নেতাকে অক্রমণের ক্ষেত্রে বাজার নেতার সবলতা বা দুর্বলতা দুটি দিকই ব্যবহৃত হয়। অনেক ক্ষেত্রে বাজার নেতার পণ্য, কৌশল, সেবা ইত্যাদির সবল দিকগুলো অনুসরণ করে বাজার প্রতিদ্বন্দ্বী অধিক বাজার শেয়ার অর্জনে সচেষ্ট হয়। আবার প্রাতিষ্ঠানিক সামর্থ্য এবং বাজার নেতার সম্পদের সাথে পার্থক্যের কারণে বাজার প্রতিদ্বন্দ্বী বাজার নেতার দুর্বল দিকগুলো খুঁজে বের করে বিভিন্ন কৌশল গ্রহণ করে। এছাড়াও বাজার প্রতিদ্বন্দ্বী বাজার নেতাকে বাদ দিয়ে বাজারের অন্য প্রতিযোগীদের প্রত্যক্ষ বা পরোক্ষভাবে অন্যান্য অক্রমণ করে বাজার শেয়ার সম্প্রসারণের ব্যবস্থায় নিয়োজিত থাকে।

বাজার অনুসারীর কৌশলসমূহ

Strategies of Market Follower

বাজার নেতাকে আক্রমণ করে পরাজিত করা অনেক কঠিন এবং অনেক ক্ষেত্রে বাজার নেতা খুবই অল্প সময়েই বাজার প্রতিদ্বন্দ্বীদের কৌশলসমূহ পরাজিত করে দিতে পারে। যেসব প্রতিষ্ঠান বাজার নেতাকে অনুসরণ করে এবং নিজেকে স্বতন্ত্রভাবে উপস্থাপনের প্রচেষ্টায় থাকে তাদেরকে বাজার অনুসারী বলে। বাজার অনুসারীর বাজার নেতার নতুন পণ্য উন্নয়ন, সরবরাহ প্রণালির ব্যবস্থাপনা, বিভিন্ন প্রসারমূলক কর্মকাণ্ড, নতুন বাজারের সচেতনতা বৃদ্ধির কলাকৌশল ইত্যাদি অনুসরণ করে অল্প ব্যয়ে মুনাফা বৃদ্ধির পদ্ধতি অবলম্বন করে। কিন্তু বাজার শেয়ার ধরে রাখার জন্য এবং ভোক্তা আর্কষণ বৃদ্ধির করার জন্য পৃথকীকরণ, ভোক্তা সুসম্পর্ক গঠন এবং নিরবচ্ছিন্নভাবে পণ্যের গুণগত মানের উন্নয়ন সংক্রান্ত কৌশল গ্রহণ করতে হবে। নতুন নতুন বাজারে উচ্চ মানের পণ্য ও সেবা উপস্থাপন এবং পৃথকীকরণ ও স্বকীয় বৈশিষ্ট্যসমূহ বাজার অনুসারীকে প্রতিযোগীতায় টিকে থাকতে সহায়তা করে। যেমন: আগোরা (Agora) বাংলাদেশে প্রথম সুপারশপ চেইন প্রতিষ্ঠা করলেও অন্যান সুপারশপ চেইন আগোরাকে অনুসরণ করে সুপারশপ চেইন প্রতিষ্ঠা করে। ভোক্তাদের হোম ডেলিভারি সুবিধা এবং বিভিন্ন এলাকায় অধিক শাখা স্থাপন এবং বিভিন্ন অতিরিক্ত ভোক্তা সুবিধা প্রদানের মাধ্যমে এই সুপারশপ চেইনগুলো আগোরার বাজার শেয়ার দখলের প্রচেষ্টায় নিয়োজিত থাকে।

বাজার নিসার এর কৌশলসমূহ

Strategies of Market Nicher

সমগ্র বাজারে জন্য পণ্য প্রস্তাবনা সৃষ্টি না করে বাজারের বিভিন্ন ক্ষুদ্র অংশ বা যেকোনো একটি অংশের জন্য পণ্য উৎপাদন এবং বিপণন সংক্রান্ত কার্যাবলি পালনকৃত প্রতিষ্ঠানকে বাজার নিসার বা Market Nicher বলা হয়। যেহেতু শুধু একটি নির্দিষ্ট বাজার অংশকে লক্ষ করে বিপণন কার্যক্রম পরিচালনা করা হয় তাই বাজার নিসার প্রত্যক্ষভাবে বাজার নেতা বা অন্যদের

সাথে কোনো প্রতিযোগীতায় লিপ্ত হয় না। বাজার নিসার প্রথমত একটি আদর্শ বাজার অংশ বা ভোক্তাশ্রেণি শনাক্ত করে, যা অধিক মুনাফাযোগ্য এবং অধিক প্রবৃদ্ধির বৈশিষ্ট্য সংবলিত হয়। পরবর্তী ধাপে বাজার নিসার সৃজনশীলতা এবং পৃথকীকরণের সমন্বয়ের মাধ্যমে লক্ষ্যায়িত বা টার্গেট বাজারের জন্য বিশেষ পণ্য ও সেবা উৎপাদন এবং বিপণনের ব্যবস্থা করে। পণ্যের বিশেষ বৈশিষ্ট্য বাজার নিসারের জন্য বাজারে টিকে থাকার প্রধান হাতিয়ার।

ভোক্তা এবং প্রতিদ্বন্দ্বী কেন্দ্রিকতার মাঝে সামঞ্জস্য বিধান

Balancing costomer and competitor orientations

প্রতিদ্বন্দ্বী পর্যবেক্ষণ এবং প্রতিযোগীতা মোকাবিলা একটি প্রতিষ্ঠানের সর্বোচ্চ গুরুত্বপূর্ণ কর্মকাণ্ডের মধ্যে অন্যতম। সর্বদা প্রতিযোগী পর্যবেক্ষণ এবং প্রতিরোধ ব্যবস্থা অনেক ক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানকে ভোক্তা কেন্দ্রবিন্দু থেকে দূরে সরিয়ে দেয়। ভোক্তা চাহিদা শনাক্তকরণ, প্রয়োজনীয় ভ্যালু উৎপাদন, ভ্যালু সরবরাহ নিশ্চিতকরণ, এককথায় ভোক্তা কেন্দ্রিকতাই বিপণনকারীর মুনাফা অর্জনের একমাত্র উপায়। অতএব যেকোনো কৌশলের মূল কেন্দ্রবিন্দুতে ভোক্তার অবস্থান নিশ্চিত করাই প্রতিযোগীতা মোকাবিলা করার সর্বোত্তম উপায়।

চিত্র ১২.৩: প্রাতিষ্ঠানিক কেন্দ্রিকতার বিবর্তন

সময়ের সাথে সাথে ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানগুলো চার ধরনের প্রাতিষ্ঠানিক কেন্দ্রিকতার বিবর্তনের সাথে পরিচিত হয়। উপরোক্ত চিত্র ১২.৩ অনুযায়ী একটি প্রতিষ্ঠান প্রথম পর্যায়ে শুধু পণ্য কেন্দ্রিকতা গ্রহণ করে। এক্ষেত্রে বিপণন কার্যাবলিতে ভোক্তা ও প্রতিযোগীকে মূল্যায়ন করা হয় না। দ্বিতীয় পর্যায়ে, বিপণনকারী প্রতিষ্ঠান ভোক্তা গুরুত্ব অনুধাবন করে ভোক্তা কেন্দ্রিক হয় এবং ভোক্তাদের চাহিদা, প্রয়োজন এবং সন্তুষ্টি অর্জনে সচেষ্ট হয়। তৃতীয় পর্যায়ে, বিপণনকারী প্রতিযোগী সম্পর্কে সচেতন হয় এবং প্রতিদ্বন্দ্বীদের মনোযোগের কেন্দ্রবিন্দু হিসেবে বিবেচনা করে। প্রতিযোগীতায় টিকে থাকার জন্য এবং প্রতিরোধ করার উদ্দেশ্যে বিভিন্ন কৌশল গ্রহণ করে। কিন্তু বর্তমান যুগে সফল বিপণন এবং সর্বোচ্চ মুনাফা অর্জনের জন্য প্রতিটি প্রতিষ্ঠানকে বাজার (বর্তমান ও সম্ভাব্য ক্রেতার সমষ্টি) এবং প্রতিযোগী উভয়কেই সমান গুরুত্বসহকারে বিবেচনা করতে হয়। তাই চতুর্থ পর্যায়ে একটি প্রতিষ্ঠানকে বাজার কেন্দ্রিক বা (Market contered company) হিসেবে ভোক্তা এবং প্রতিযোগী কেন্দ্রিকতার মাঝে সামঞ্জস্য বিধান করে নীতিনির্ধারণ করতে হয়। প্রতিযোগী কৌশলসমূহ পর্যবেক্ষণ এবং বিশ্লেষণের সাথে সাথে ভোক্তা চাহিদা নির্ধারণ, উন্নত প্রস্তাব গঠন, ভোক্তা সুসম্পর্ক স্থাপন এবং প্রতিযোগীদের তুলনায় অধিক ভ্যালু সরবরাহ নিশ্চিতকরণ অধিক কার্যকর। উত্তম বিপণনের প্রধান বৈশিষ্ট্য হলো ভোক্তা এবং ব্যবসায় পরিবেশের সমগ্রিক বৈশিষ্ট্যসমূহ অনুধাবন এবং প্রয়োজনীয় কৌশল গ্রহণ।

সারসংক্ষেপ

এবং প্রতিযোগীতামূলক সুবিধা অর্জনের জন্য বিভিন্ন কৌশল অবলম্বন করে থাকে। প্রতিযোগীতামূলক বাজারে ভোক্তা শেয়ার অনুযায়ী প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানগুলো ভিন্ন ভিন্ন অবস্থান গ্রহণ ও ভূমিকা পালন করে থাকে। যথা: বাজার নেতা, বাজার প্রতিদ্বন্দ্বী, বাজার অনুসারী ও বাজার নিসার। যে প্রতিষ্ঠান সর্বোচ্চ বাজার দখল করে থাকে তাকে বাজার নেতা বলা হয়। বাজার নেতা মূলত প্রতিযোগীতায় টিকে থাকার জন্য তিন ধরনের কৌশল গ্রহণ করে থাকে। যথা: সামগ্রিক বাজার সম্প্রসারণ, বাজার শেয়ার রক্ষাকরণ ও বাজার শেয়ার সম্প্রসারণ। বাজার নেতার নিকটতম প্রতিদ্বন্দ্বী বা দ্বিতীয় শেয়ারের অধিকারীকে বাজার প্রতিদ্বন্দ্বী বলা হয়। বাজার প্রতিদ্বন্দ্বী মূলত দুই ধরনের কৌশল অবলম্বন করে। প্রতিযোগীদের বিশ্লেষণ করে আক্রমণের পদ্ধতি নির্ধারণ করে অথবা বাজার নেতার দুর্বল দিকগুলো চিহ্নিত করে আক্রমণের কৌশল নির্ধারণ করে। যেসব প্রতিষ্ঠান বাজার নেতাকে অনুসরণ করে প্রতিযোগীতায় টিকে থাকার প্রয়াস চালায় তাকে বাজার অনুসারী বলে। বাজার অনুসারী বাজার নেতার বিভিন্ন কলাকৌশল অনুসরণ করা ব্যতীত বাজার শেয়ার ধরে রাখার উদ্দেশ্যে পৃথকীকরণ ব্যবস্থাপনা ও স্বকীয় বৈশিষ্ট্যসম্পন্ন পণ্য উপস্থাপন করে থাকে। বাজারের বিভিন্ন ক্ষুদ্র ক্ষুদ্র অংশের জন্য বিপণন কার্যক্রম পরিচালনাকারী প্রতিষ্ঠানকে বাজার নিসার বলা হয়। বাজার নিসার পৃথকীকরণ ও সৃজনশীলতার মাধ্যমে নির্দিষ্ট ভোক্তাদের জন্য বিশেষ পণ্য উৎপাদন ও বিপণন করে থাকে। এছাড়াও ভোক্তা কেন্দ্রিকতার প্রতি দৃষ্টি রাখার প্রয়োজনে প্রতিষ্ঠানগুলো সময়ের সাথে সাথে চার ধরনের প্রাতিষ্ঠানিক কেন্দ্রিকতার সাথে পরিচিত হয়। যথা: পণ্য কেন্দ্রিকতা, ভোক্তা কেন্দ্রিকতা, প্রতিযোগী কেন্দ্রিকতা এবং বাজার কেন্দ্রিকতা।

ইউনিট উত্তর মূল্যায়ন

১. প্রতিযোগীতামূলক সুবিধা বলতে কী বোঝায়?
২. প্রতিযোগীতা বিশ্লেষণের ধাপসমূহ আলোচনা করুন।
৩. প্রতিযোগীদের সম্পর্কে তথ্য সংগ্রহ ও বিশ্লেষণই প্রতিযোগীদের প্রতিযোগীতামূলক সুবিধা অর্জনের প্রধান চাবিকাঠি। ব্যাখ্যা করুন।
৪. প্রতিযোগীতামূলক কৌশল বলতে কী বোঝায়? প্রয়োজনীয় উদাহরণসহ ব্যাখ্যা করুন।
৫. বাজার নেতা কে?
৬. বাজার নেতার গৃহীত কৌশলসমূহ আলোচনা করুন।
৭. বাজার প্রতিদ্বন্দ্বী বাজার নেতা বা অন্য প্রতিদ্বন্দ্বীদের বিভিন্ন কৌশল অবলম্বন করে আক্রমণ করে থাকে। ব্যাখ্যা করুন।
৮. বাজার নিসার কে?
৯. বাজার অনুসারী সফলতার জন্য কোন ধরনের কৌশল গ্রহণ করে থাকে?
১০. ভোক্তা ও প্রতিদ্বন্দ্বী কেন্দ্রিকতার মাঝে সামঞ্জস্য বিধানের উপায়সমূহ আলোচনা করুন।

তথ্যসূত্র

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing* (16 ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15e ed.). Pearson Education.
- McCarthy, E. J., Shapiro, S. J., & Perreault, W. D. (1979). *Basic marketing*.Irwin-Dorsey.
- Ramaswamy, N. (2009). *Marketing Management–Global Perspective, Indian Context* (4e ed.). Macmillan Publishers India.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (1991). *Fundamentals of Marketing,* MacGraw Hill. International Edition.
- পামেলা, ক.শ. ও মাহফুজ, মো.আ. (২০১৯), বিপণন ব্যবস্থাপনা. বাংলাদেশ উন্মুক্ত বিশ্ববিদ্যালয়.
- রেজা, ম.স. ও পারভেজ, ম.ম. (২০০৮) বাজারজাতকরণ নীতিমালা. বাংলাদেশ উন্মুক্ত বিশ্ববিদ্যালয়.