


বিপণন কৌশল ও পরিকল্পনা

Marketing Strategies and Plan

২

বিপণন কার্যক্রমের একটি গুরুত্বপূর্ণ কাজ হলো কৌশলগত পরিকল্পনা গ্রহণ করা। যেহেতু ব্যবসায় পরিবেশ প্রতিনিয়ত পরিবর্তিত হচ্ছে তাই সাধারণভাবে পরিকল্পনা গ্রহণ করলে বিপণনকারির জন্য ব্যবসায় সফলতার সাথে টিকে থাকা কষ্টসাধ্য হয়। এজন্য বিপণনকারিকে কৌশলগত বিপণন পরিকল্পনা গ্রহণ করা হয়। এই ইউনিটে কৌশলগত বিপণন পরিকল্পনা নিয়ে আলোচনা করা হয়েছে। প্রথম পাঠে ভ্যালু ডেলিভারি নেটওয়ার্ক, ভ্যালু চেইন, মৌলিক সামর্থ ও কৌশলগত পরিকল্পনা সম্পর্কে বলা হয়েছে। দ্বিতীয় পাঠে কৌশলগত পরিকল্পনার প্রথম পর্যায় কর্পোরেট ও বিভাগীয় পরিকল্পনা কিভাবে গ্রহণ করা হয় তা বর্ণনা করা হয়েছে। এই পাঠ থেকে কর্পোরেট মিশন, কৌশলগত ব্যবসায় একক, এর মূল্যায়ন ও কৌশলগত পরিকল্পনার গ্যাপ সম্পর্কে জানা যাবে। তৃতীয় পাঠে আলোচনা করা হয়েছে কিভাবে ব্যবসায় একক কৌশলগত পরিকল্পনা গ্রহণ করা হয় তা নিয়ে। ব্যবসায় একক কৌশলগত পরিকল্পনা গ্রহণ করার ক্ষেত্রে ব্যবসায় মিশন, বিশ্লেষণ, লক্ষ্যবস্তু নির্ধারণ, কৌশল নির্ধারণ, প্রোগ্রাম নির্ধারণ ও বাস্তবায়ন এবং প্রতিক্রিয়া ও নিয়ন্ত্রণ সম্পর্কিত কাজ করা হয়। সর্বশেষে চতুর্থ পাঠে বিপণন পরিকল্পনার ধাপসমূহ ও প্রক্রিয়া নিয়ে আলোচনা করা হয়েছে।

 ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় দুই সপ্তাহ
এ ইউনিটের পাঠসমূহ	
পাঠ - ১ : ক্রেতা ভ্যালু ও কৌশলগত পরিকল্পনা পাঠ - ২ : কর্পোরেট ও বিভাগীয় কৌশলগত পরিকল্পনা পাঠ - ৩ : ব্যবসায় একক কৌশলগত পরিকল্পনা পাঠ - ৪ : বিপণন পরিকল্পনা	

পাঠ-২.১

ক্রেতা ভ্যালু ও কৌশলগত পরিকল্পনা

Customer Value and Strategic Planning



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- ভ্যালু সরবরাহ প্রক্রিয়া কী বলতে পারবেন;
- ভ্যালু চেইন সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন;
- মৌলিক সামর্থ সম্পর্কে বলতে পারবেন; এবং
- কৌশলগত পরিকল্পনা কী তা ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

বিপণনে ক্রেতা ভ্যালু হলো কোনো পণ্য ভোগ বা ব্যবহারের মাধ্যমে অর্জিত সুবিধা। কোনো পণ্য গ্রহণ ও ব্যবহারের বিনিময়ে ক্রেতা কার্যভিত্তিক ও আবেগময়ী সুবিধা পেয়ে থাকে। আবার, সেই পণ্য গ্রহণের জন্য ক্রেতা অর্থ, সময়, শক্তি ইত্যাদি ব্যয় করে। যেমন-ক্রেতা কোনো কলম ক্রয় করে ব্যবহার বা ভোগ করার কার্যভিত্তিক মূল সুবিধা হলো মসৃণভাবে লিখতে পারা। এ সুবিধা অর্জন করার জন্য ক্রেতাকে শক্তি ব্যয় করে দোকানে যেতে হয়েছে, সময় ব্যয় করে কলম পছন্দ করেছে এবং নির্দিষ্ট অর্থের বিনিময়ে কলমটি ক্রয় করতে হয়েছে। সুতরাং,

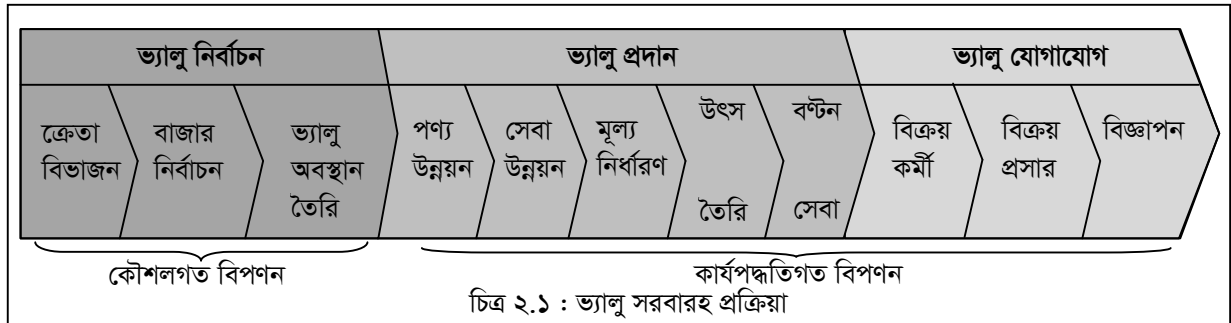
$$\text{ক্রেতা ভ্যালু} = \text{ক্রেতার সুবিধাসমূহ} - \text{ক্রেতার ব্যয়সমূহ}।$$

বিপণনকারী ভোক্তার প্রয়োজন ও অভাব পূরণের জন্য লাভজনকভাবে ক্রেতাকে ভ্যালু সরবরাহ করে। প্রতিযোগিতাপূর্ণ বাজারে ক্রেতার সামনে বিভিন্ন পণ্য থেকে নিজের পছন্দমতো পণ্য ক্রয় করার স্বাধীনতা রয়েছে। একারণে বিপণনকারী সঠিক ভ্যালু সৃষ্টি ও সরবরাহ প্রক্রিয়া গ্রহণ করে যেনো ক্রেতার সন্তুষ্টি অর্জনের মাধ্যমে মুনাফা অর্জন করতে পারে। বিপণনকারী ভ্যালু সৃষ্টি ও সরবরাহ করার সময় প্রতিষ্ঠানের মৌলিক সামর্থ নির্ধারণ করতে হয় এবং এর পর সঠিক বিপণন কৌশলের পরিকল্পনা গ্রহণ করতে হয়।

ভ্যালু সরবরাহ প্রক্রিয়া

Value Delivery Process

বিপণন মতবাদ অনুযায়ী, পরিকল্পনার শুরুতে ভোক্তাদের সুবিধা বা ভ্যালুর কথা বিবেচনা করা হয়। চিত্র নং ২.১ এ ভ্যালু সরবরাহ প্রক্রিয়া ধারাবাহিকভাবে উল্লেখ করা হয়েছে। যেকোনো পণ্য প্রবর্তনের পূর্বে বিপণনকারীকে বাজারের ভিন্নতা অনুযায়ী ক্রেতা বিভাজন করার প্রয়োজন হয়। এরপর যথোপযুক্ত বাজার নির্বাচন এবং ভ্যালুর অবস্থান গ্রহণ করতে হয়। ক্রেতা বিভাজন, বাজার নির্বাচন ও ভ্যালু অবস্থান তৈরির ওপর ভিত্তি করে ভ্যালু নির্বাচন করা হয়। এ ভ্যালু নির্বাচনের অংশকে কৌশলগত বিপণন বলা হয়। এরপর ভ্যালু প্রদানের জন্য কার্যক্রম শুরু করা হয়। যাকে কার্যপদ্ধতিগত বিপণন বলে। এ কার্যক্রমের মধ্যে রয়েছে পণ্য ও সেবার বৈশিষ্ট্য নির্ধারণ করে পণ্য ও সেবা উন্নয়ন, মূল্য নির্ধারণ, উৎস নির্ধারণ করে পণ্য তৈরি এবং ক্রেতার কাছে পণ্য বন্টন করে সেবা ব্যবস্থা নিশ্চিত করা। ভ্যালু প্রদানের জন্য বিপণনকারীকে অনবরত ক্রেতা ও ভোক্তার সাথে যোগাযোগ করতে হয়। বিপণনকারী বিক্রয়কর্মী, বিক্রয় প্রসার ও বিজ্ঞাপনের মাধ্যমে ক্রেতা বা ভোক্তার সাথে যোগাযোগ করে।

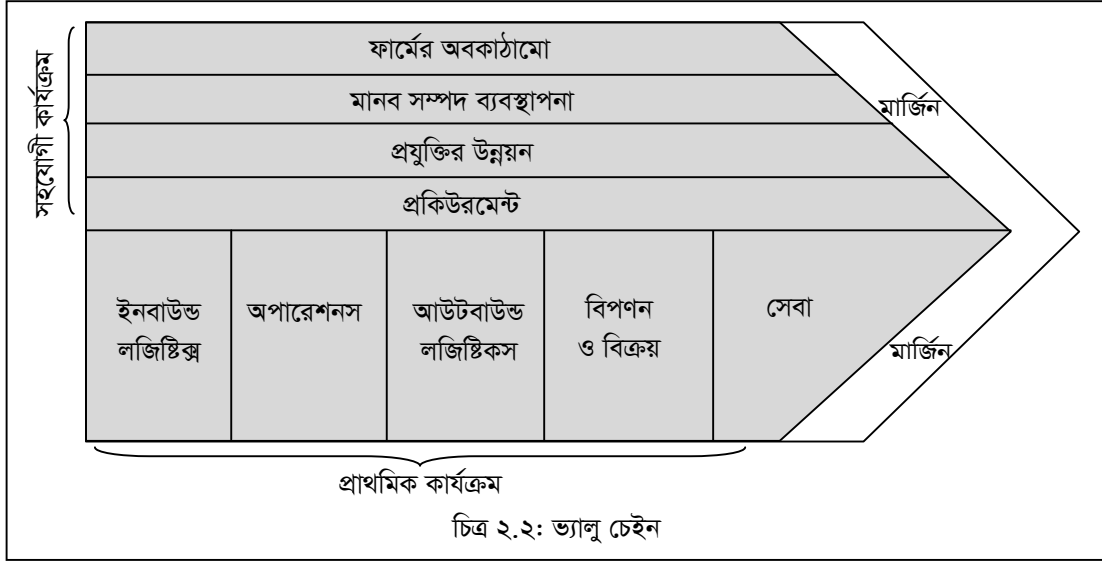


চিত্র ২.১ : ভ্যালু সরবরাহ প্রক্রিয়া

ভ্যালু চেইন

Value Chain

অধিক সন্তোষজনক ক্রেতা ভ্যালু সৃষ্টি করার জন্য Michael Porter ভ্যালু শিকলের কথা বলেছেন যা চিত্র ২.২ নং এ দেখানো হয়েছে। এ ভ্যালু চেইনে পণ্য নকশাকরণ থেকে, উৎপাদন, সরবরাহ এবং সমর্থনমূলক নয়টি কার্যাবলি চিহ্নিত করেছে। এ কার্যাবলি সম্পাদন করার জন্য প্রতিষ্ঠান অর্থ ব্যয় করে। এর মধ্যে প্রাথমিক কাজ রয়েছে ৫টি সেগুলো হলো ইনবাউন্ড লজিস্টিকস (Inbound logistics) এর মাধ্যমে কাঁচামাল সংগ্রহ করে পণ্য উৎপাদনের কার্য (Operations) করা, এরপর আউটবাউন্ড লজিস্টিকস (Outbound logistics) ব্যবহার করে পণ্য ক্রেতার কাছে পৌঁছে দেওয়া। এর সাথে সাথে বিপণন ও বিক্রয় (Marketing and Sales) কার্যক্রমের মাধ্যমে ক্রেতাকে পণ্য ক্রয় করতে আগ্রহী করা এবং পণ্যের মালিকানা হস্তান্তর করা। সর্বশেষে যথোপযুক্তভাবে সেবা প্রদান (Service) করে ক্রেতাকে সন্তুষ্ট করা। ভ্যালু চেইন ৪টি



সহযোগী কার্যক্রম সম্পাদন করে সেগুলো হলো ফার্মের অবকাঠামো (Firm's Infrastructures), মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা (Human Resource Management), প্রযুক্তির উন্নয়ন (Technology Development) ও প্রকিউরমেন্ট (Procurement) বা কাঁচামাল সংগ্রহ। প্রতিষ্ঠান প্রত্যেকটি ভ্যালু সৃষ্টিকারী কাজের খরচ ও কার্যকারিতা পরীক্ষা করে ও তা উন্নয়নের উপায় খুঁজে বের করে। প্রতিষ্ঠানের সাফল্য নির্ভর করে প্রতিটি বিভাগ কতটা ভালোভাবে কাজটি সমন্বয় সাধনের মাধ্যমে সম্পাদন করতে পারছে তার ওপর।

মৌলিক সামর্থ্য

Core Competencies

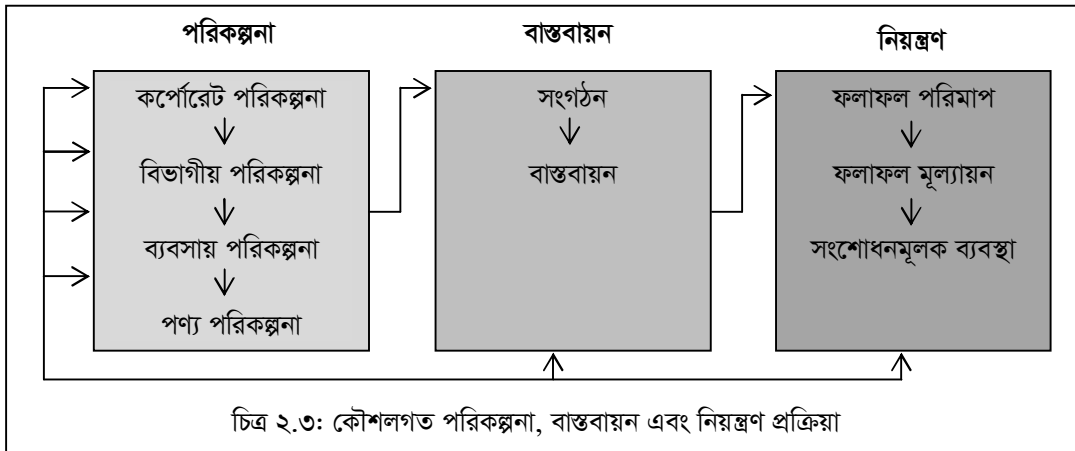
মৌলিক সামর্থ্য বলতে ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের এমনসব বৈশিষ্ট্যকে বুঝায় যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জন করতে ও বাজার ধরে রাখতে পারে। অর্থাৎ মৌলিক সামর্থ্য হলো কোনো ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের জন্য প্রতিযোগিতামূলক সুবিধার উৎস যা ক্রেতাদেরকে সুবিধা প্রদানে তাৎপর্যপূর্ণ অবদান রাখে, এ সামর্থ্যের কারণে বৈচিত্র্যময় বাজারে প্রবেশ করতে সুবিধা হয় এবং প্রতিযোগীদের পক্ষে অনুকরণ করা কঠিন হয়। যেমন- অ্যাপেল ইনক (Apple Inc.) এর উদ্ভাবনী দক্ষতা ও প্রযুক্তিতে অনন্য পারদর্শীতার কারণে আইফোন, আইপ্যাড, আইপড, অ্যাপেল টিভি ইত্যাদি পণ্য বাজারে নিয়ে এসেছে। তাদের মূল বৈশিষ্ট্য হলো সবচেয়ে আধুনিক প্রযুক্তি ও সর্বোচ্চ মান বজায় রেখে পণ্য ভোক্তার কাছে সরবরাহ করা। এ জন্য এ প্রতিষ্ঠান ক্রেতাদেরকে তাদের পণ্য সম্পর্কে ধারণা দেয় এইভাবে 'ভিন্নভাবে চিন্তা করুন' (Think Differently)। অ্যাপেলের প্রযুক্তিতে পারদর্শীতা, বিশেষজ্ঞতা, ধারাবাহিকভাবে মানসম্পন্ন পণ্য তৈরি ও সরবরাহের বৈশিষ্ট্য হলো তার মৌলিক সামর্থ্য।

কৌশলগত পরিকল্পনা

Strategic Planning

বিপণন ব্যবস্থাপনায় কৌশলগত পরিকল্পনা একটি গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। কারণ ইতিপূর্বে আলোচনা করা হয়েছে যে, একটি ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানে তার অন্তর্গত বিভিন্ন বিভাগ (Departments) একসাথে কাজ করে। ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জন করার জন্য এসব বিভাগগুলোকে একসাথে সমন্বয়সাধনের মাধ্যমে কাজ করার প্রয়োজন হয়। কোনো এক বিভাগের কার্যসম্পাদনের অসমর্থতার কারণে প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জন করা সম্ভব নাও হতে পারে। কারণ এক বিভাগের কাজের সাথে আরেক বিভাগ পারস্পরিকভাবে জড়িত থাকে। প্রতিষ্ঠান বিভিন্ন সময়ে প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনের জন্য বিভিন্ন পরিস্থিতিতে পরিকল্পনা গ্রহণ করে। প্রতিষ্ঠান সাধারণত বার্ষিক পরিকল্পনা (Annual Planning)- একবছর মেয়াদী, দীর্ঘসময়ব্যাপী পরিকল্পনা (Longterm Planning) - একবছরের বেশি সময়ের জন্য এবং কৌশলগত পরিকল্পনা (Strategic Planning) - পরিবর্তিত পরিস্থিতির জন্য পরিকল্পনা গ্রহণ করে। এখানে কৌশলগত পরিকল্পনা হলো প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও সামর্থ্যের সাথে ব্যবসায় পরিবেশের পরিবর্তনশীল সুযোগগুলোর কৌশলগত সমতা বিধানের প্রক্রিয়ার উন্নয়ন ও রক্ষণাবেক্ষণ। সহজ ভাষায় কৌশলগত বিপণন পরিকল্পনা হচ্ছে এমন একটি প্রক্রিয়ার উন্নয়ন ও রক্ষণাবেক্ষণ যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য সামর্থ্যের সাথে পরিবর্তনশীল বিপণন সুযোগগুলোকে কাজে লাগানো যায়। কৌশলগত পরিকল্পনা গ্রহণ করার তিনটি গুরুত্বপূর্ণ ক্ষেত্র বিবেচনা করা হয়: ১) প্রতিষ্ঠানকে বিনিয়োগ পোর্টফোলিও (Portfolio) হিসেবে ব্যবস্থাপনা করা; ২) বাজার প্রবৃদ্ধির হার এবং বাজারের সাথে মানানসই কিনা তা বিবেচনার মাধ্যমে প্রতিটি ব্যবসায়ের সামর্থ্য নির্ণয় করা; এবং ৩) কৌশল প্রতিষ্ঠা করা।

অধিকাংশ বড় কোম্পানি সাধারণত চারটি সাংগঠনিক স্তরে কৌশলগত পরিকল্পনা গ্রহণ করে তা চিত্র নং ২.৩ এ দেখানো



হয়েছে। সাধারণত কর্পোরেট হেড কোয়ার্টার পুরো ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের কর্পোরেট কৌশলগত পরিকল্পনা গ্রহণ করে। এ পরিকল্পনার সময় সিদ্ধান্ত নেওয়া হয় প্রতিষ্ঠানের প্রতিটি বিভাগে কী পরিমাণ সম্পদ হস্তান্তর করা হবে এবং কোনো ব্যবসায় শুরু বা শেষ করা প্রয়োজন হবে কিনা। বিভাগীয় পরিকল্পনায় প্রতিটি বিভাগ, বিভাগের মধ্যে অবস্থিত ব্যবসায়িক ইউনিটের অর্থ প্রাপ্তির ব্যাপারে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয়। এরপর ব্যবসায় পরিকল্পনার মাধ্যমে লাভজনকভাবে ব্যবসায় পরিচালনার জন্য কৌশলগত পরিকল্পনা গ্রহণ করা হয়। সর্বশেষে, প্রতিটি ব্যবসায় ইউনিটের অন্তর্গত প্রতিটি পণ্যের জন্য পণ্য পরিকল্পনা ও বিপণন পরিকল্পনা গ্রহণ করে লক্ষ্য অর্জন করা হয়। বিপণন পরিকল্পনা দুইটি স্তরে কাজ করে। প্রথম স্তরে রয়েছে, কৌশলগত (Strategic) বিপণন পরিকল্পনায় বাজারের সর্বোৎকৃষ্ট সুযোগ বিশ্লেষণের মাধ্যমে কীভাবে উদ্দিষ্ট বাজার দখল করা যায় তার দিক নির্দেশনা। আর দ্বিতীয় স্তরে রয়েছে, কার্যপদ্ধতিগত (Tactical) পরিকল্পনায় পণ্যের বৈশিষ্ট্য, প্রসার, মূল্য, বিক্রয় প্রণালি এবং সেবা সংক্রান্ত বিপণন কৌশল নির্ধারণ করা হয়।

এই ইউনিটের পরবর্তী পাঠগুলোতে কর্পোরেট, বিভাগীয়, ব্যবসায় ও বিপণন পরিকল্পনা নিয়ে আলোচনা হয়েছে।



সারসংক্ষেপ:

প্রতিষ্ঠানের বিপণনে ক্রেতা ভ্যালু হলো কোনো পণ্য ভোগ বা ব্যবহারের মাধ্যমে অর্জিত সুবিধা। ভ্যালু নির্ণয়ের সূত্রটি হলো- ক্রেতা ভ্যালু = ক্রেতার সুবিধাসমূহ - ক্রেতার ব্যয়সমূহ। বিপণন মতবাদ অনুযায়ী, পরিকল্পনার শুরুতে ভোক্তাদের সুবিধা বা ভ্যালুর কথা বিবেচনা করা হয়। যেকোনো পণ্য প্রবর্তনের পূর্বে বিপণনকারিকে বাজারের ভিন্নতা অনুযায়ী ক্রেতা বিভাজন করা প্রয়োজন হয়। এরপর যথোপযুক্ত বাজার নির্বাচন এবং ভ্যালুর অবস্থান গ্রহণ করতে হয়। ক্রেতা বিভাজন, বাজার নির্বাচন ও ভ্যালু অবস্থান তৈরির ওপর ভিত্তি করে ভ্যালু নির্বাচন করা হয়। এ ভ্যালু নির্বাচনের অংশকে কৌশলগত বিপণন বলা হয়। এরপর ভ্যালু প্রদানের জন্য কার্যক্রম শুরু করা হয়। যাকে কার্যপদ্ধতিগত বিপণন বলে। অধিক সন্তোষজনক ক্রেতা ভ্যালু সৃষ্টি করার জন্য Michael Porter ভ্যালু শিকলের কথা বলেছেন। এ ভ্যালু চেইনে পণ্য নকশাকরণ থেকে, উৎপাদন, সরবরাহ এবং সমর্থনমূলক নয়টি কার্যাবলি চিহ্নিত করা হয়েছে এই কার্যাবলি সম্পাদন করার জন্য প্রতিষ্ঠান অর্থ ব্যয় করে। এর মধ্যে প্রাথমিক কাজ রয়েছে পাঁচটি এবং চারটি সহযোগি কার্যক্রম সম্পাদন করে। মৌলিক সামর্থ্য বলতে ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের এমনসব বৈশিষ্ট্যকে বুঝায় যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জন করতে ও বাজার ধরে রাখতে পারে। কৌশলগত বিপণন পরিকল্পনা হচ্ছে এমন একটি প্রক্রিয়ার উন্নয়ন ও রক্ষণাবেক্ষণ, যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য সামর্থ্যের সাথে পরিবর্তনশীল বিপণন সুযোগগুলোকে কাজে লাগানো যায়। কৌশলগত পরিকল্পনা গ্রহণ করার তিনটি গুরুত্বপূর্ণ ক্ষেত্র বিবেচনা করা হয়: ১) প্রতিষ্ঠানকে বিনিয়োগ পোর্টফোলিও (Portfolio) হিসেবে ব্যবস্থাপনা করা; ২) বাজার প্রবৃদ্ধির হার এবং বাজারের সাথে মানানসই কিনা তা বিবেচনার মাধ্যমে প্রতিটি ব্যবসায়ের সামর্থ্য নির্ণয় করা; এবং ৩) কৌশল প্রতিষ্ঠা করা।

পাঠ-২.২

কর্পোরেট ও বিভাগীয় কৌশলগত পরিকল্পনা

Corporate and Divisional Strategic Planning



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- কর্পোরেট ও বিভাগীয় কৌশলগত পরিকল্পনা কী তা ব্যাখ্যা করতে পারবেন;
- কর্পোরেট মিশন কী তা বলতে পারবেন;
- কৌশলগত ব্যবসায় একক প্রতিষ্ঠা সম্পর্কে বিবরণ দিতে পারবেন;
- কৌশলগত ব্যবসায় এককে সম্পদ নিয়োগ সম্পর্কে বর্ণনা দিতে পারবেন এবং
- প্রবৃদ্ধি সুযোগ পরিমাপ বিষয়ে বলতে পারবেন।

বিশ্বায়ন, মুক্তবাজার অর্থনীতি ও প্রযুক্তি পরিবেশের কারণে বৃহদায়তন প্রতিষ্ঠানের প্রভাব ক্রমাগত বাড়ছে, ফলে ব্যবসায় জগতে প্রতিযোগিতার পরিমাণ অস্বাভাবিক ভাবে বৃদ্ধি পাচ্ছে। তাই বাজারে প্রতিষ্ঠানগুলো টিকে থাকার জন্য ক্রেতাদের সাথে সম্পর্ক তৈরি করে তাদেরকে দীর্ঘদিন ধরে রাখার চেষ্টা করছে এর সাথে সাথে নতুন নতুন ক্রেতা সংগ্রহের চেষ্টা করছে। এ কাজগুলোর জন্য বিপণনকারিকে নিত্যনতুন কৌশলগত পরিকল্পনা গ্রহণ করতে হয় আর দক্ষতার সঙ্গে তা বাস্তবায়ন করতে হয়। এই পাঠে কৌশলগত পরিকল্পনা প্রক্রিয়ার প্রথম পর্যায় কর্পোরেট ও বিভাগীয় কৌশলগত পরিকল্পনা নিয়ে আলোচনা করা হয়েছে। পরবর্তী পাঠে কৌশলগত পরিকল্পনা প্রক্রিয়ার পরবর্তী পর্যায় ব্যবসায় একক কৌশলগত পরিকল্পনা নিয়ে আলোচনা করা হবে।

কর্পোরেট ও বিভাগীয় কৌশলগত পরিকল্পনা

Corporate and Divisional Strategic Planning

প্রাতিষ্ঠানিক ও বিভাগীয় কৌশলগত পরিকল্পনায় কর্পোরেট মিশন অনুযায়ী নীতি কৌশল এবং উদ্দেশ্য নির্ধারণ করে একটি কাঠামো গঠন করা হয়, যার মাধ্যমে বিভিন্ন বিভাগ এবং ব্যবসায় ইউনিট তাদের নিজস্ব পরিকল্পনা তৈরি করে। কর্পোরেট বলতে একটি প্রতিষ্ঠানের প্রধান অফিসকে বোঝায়। কর্পোরেট হেডকোয়ার্টার চার ধরনের পরিকল্পনা প্রণয়নের কার্যাবলি সম্পন্ন করে; সেগুলো হলো-

১. কর্পোরেট মিশন সংজ্ঞায়িতকরণ;
২. কৌশলগত ব্যবসায় প্রতিষ্ঠা;
৩. প্রত্যেক কৌশলগত ব্যবসায় এককে সম্পদ বরাদ্দকরণ;
৪. প্রবৃদ্ধির সুযোগসমূহ নির্ধারণ।

কর্পোরেট মিশন সংজ্ঞায়িতকরণ

Defining Corporate Mission

কর্পোরেট হেডকোয়ার্টারের গুরুত্বপূর্ণ কাজ হলো মিশন এর সংজ্ঞা নির্ধারণ করা। মিশন হচ্ছে ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যের আনুষ্ঠানিক বিবৃতি যা ব্যবস্থাপককে সিদ্ধান্ত গ্রহণের দিকনির্দেশনা প্রদান করে। বৃহত্তর পরিবেশে কোম্পানি কী করতে চায় তার আনুষ্ঠানিক বিবৃতিকে মিশন বিবৃতি (Mission Statement) বলে। সময়ের পরিবর্তনের সাথে সাথে প্রতিটি প্রতিষ্ঠানকে নতুনভাবে মিশন তৈরি করতে হয়। মিশন নির্ধারণের ক্ষেত্রে প্রতিটি প্রতিষ্ঠানের জানা প্রয়োজন; আমাদের ব্যবসায় কী, ক্রেতা কে, ক্রেতার নিকট এ ব্যবসায়ের মূল্য কতটুকু, ব্যবসায়ীর ভবিষ্যৎ কী হবে; ভবিষ্যৎ কী হওয়া উচিত ইত্যাদি। এসব প্রশ্নের উত্তর জানা হলে ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের জন্য মিশন সংজ্ঞায়িত করা সহজ হয়। সারণি ২.১ এ বাংলাদেশের দুইটি প্রতিষ্ঠান ব্র্যাক ও স্কয়ারের মিশন বিবৃতি তুলে ধরা হলো।

বিপণন কৌশল ও পরিকল্পনা

যেকোনো সুস্পষ্ট ও সুচিন্তিত মিশন বিবৃতি অবশ্যই ব্যবস্থাপক, কর্মী, ক্ষেত্রবিশেষে ক্রেতাদের সাথে নিয়ে সহযোগিতামূলক মনোভাব রেখে নির্ধারণ করা হয় এবং এর মাধ্যমে সামষ্টিক উদ্দেশ্য, নির্দেশনা ও সুযোগ প্রকাশ পায়। ভালো মিশন বিবৃতির পাঁচটি প্রধান বৈশিষ্ট্য রয়েছে-

- সীমিত সংখ্যক লক্ষ্যের প্রতি আলোকপাত করা হয়;
- প্রতিষ্ঠানের প্রধান প্রধান নীতি ও ভ্যালুর ওপর গুরুত্বারোপ করা হয়;
- প্রধান প্রতিযোগিতামূলক বলয় বা ক্ষেত্র নির্ধারণ যার মধ্যে ব্যবসায়িক কার্যক্রম পরিচালিত হবে;
- দীর্ঘমেয়াদি দৃষ্টিভঙ্গি গ্রহণ এবং
- সংক্ষিপ্ত, স্মরণীয় এবং অর্থপূর্ণ হওয়া প্রয়োজন।

Brac	Our mission is to empower people and communities in situations of poverty, illiteracy, disease and social injustice. Our interventions aim to achieve large scale, positive changes through economic and social programmes that enable men and women to realise their potential.
Square Food and Beverage Ltd.	We want to be the world-class food products manufacturer in Bangladesh by ensuring intrinsic quality products and customer services with state-of-the-art technology and motivated employees.

সারণি ২.১: কর্পোরেট মিশন (উৎস: ব্র্যাক ও স্কয়ার-এর অফিসিয়াল ওয়েবসাইট)

কৌশলগত ব্যবসায় একক প্রতিষ্ঠা

Establishing Strategic Business Units

বেশিরভাগ প্রতিষ্ঠান বা কোম্পানি একের অধিক পণ্য বা সেবা নিয়ে ব্যবসায় কার্যক্রম পরিচালনা করে। কৌশলগত ব্যবসায় একক বলতে ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের একক কোনো পণ্য হতে পারে বা একক পণ্য সারি বা একক বিভাগ অথবা সমগ্র কোম্পানিকে বুঝায়, যার পৃথক মিশন ও উদ্দেশ্য থাকে এবং তা অর্জনের জন্য স্বাধীন পরিকল্পনা গ্রহণ করে। একটি কৌশলগত ব্যবসায় এককের নিম্নলিখিত বৈশিষ্ট্য থাকে; যথা-

- এটি একটি একক ব্যবসায় বা কতগুলো সম্পর্কযুক্ত ব্যবসায়ের সমষ্টি যা প্রতিষ্ঠানের অন্যান্য ব্যবসায় পরিকল্পনা থেকে পৃথক;
- এর নিজস্ব প্রতিযোগী থাকে এবং
- এর কৌশলগত পরিকল্পনা, মুনাফা কার্যক্রম এবং মুনাফার ওপর প্রভাব ফেলতে পারে এমন উপাদানের নিয়ন্ত্রণের জন্য একজন ব্যবস্থাপক থাকে।

উদাহরণস্বরূপ, স্কয়ার ফুড এন্ড বেভারেজ এর অধীনে রাঁধুনি, রুচি ও চাষী তিনটি পৃথক ব্যবসায় একক। কৌশলগত ব্যবসায় একক নির্ধারণের মাধ্যমে প্রতিটি এককের জন্য পৃথক কৌশল অবলম্বন করা হয় এবং প্রতিটি ব্যবসায় এককের জন্য প্রয়োজনীয় অর্থায়ন করা হয়।

কৌশলগত ব্যবসায় এককে সম্পদ নিয়োগ

Assigning Resources to Strategic Business Unit

কৌশলগত ব্যবসায় একক নির্ধারণ করার পর প্রতিটি কৌশলগত ব্যবসায় এককের আকর্ষণীয়তা ও শক্তি মূল্যায়নের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান তাদের জন্য প্রয়োজনীয় সম্পদ বরাদ্দ করে। কৌশলগত ব্যবসায় একক মূল্যায়নের জন্য দুইটি জনপ্রিয় এ্যাপ্রোচ বা উপায় হলো- বোস্টন কন্সাল্টিং গ্রুপ এ্যাপ্রোচ (BCG Boston Consulting Group Approach) এবং জেনারেল ইলেকট্রিক এ্যাপ্রোচ (GE General Electric Approach)। এখানে শুধুমাত্র বোস্টন কন্সাল্টিং গ্রুপ এ্যাপ্রোচ (BCG) বিস্তারিত আলোচনা করা হলো-

■ **বোস্টন কন্সাল্টিং গ্রুপ এ্যাপ্রোচ (Boston Consulting Group Approach):** 'কৌশলগত ব্যবসায় একক মূল্যায়নের জন্য শীর্ষস্থানীয় ব্যবস্থাপনা উপদেষ্টা ফার্ম বোস্টন কন্সাল্টিং গ্রুপ প্রবৃদ্ধি শেয়ার ম্যাট্রিক্স (Growth Share Matrix) তৈরি করেছে যেখানে বাজার প্রবৃদ্ধির হার (Market Growth) ও তুলনামূলক বাজার অংশ (Relative Market Share) বিষয় দুইটি বিবেচনা করা হয়েছে। চিত্র নং ২.৪ এ প্রতিষ্ঠানের নয়টি বৃত্তকে কৌশলগত ব্যবসায় একক ধরে BCG প্রবৃদ্ধি শেয়ার ম্যাট্রিক্স দেখানো হলো।

১. **স্টার্স (Stars):** উচ্চ প্রবৃদ্ধি ও উচ্চ বাজার অংশ সম্পন্ন ব্যবসায় একক বা পণ্যসমূহকে স্টার্স বলে। এ ধরনের ব্যবসা এককের বাজার প্রবৃদ্ধি, সংরক্ষণ এবং প্রতিযোগীদের আক্রমণ ঠেকানো কোম্পানিকে জন্য ব্যাপক বিনিয়োগ প্রয়োজন হয়। অবশ্য এ সকল ব্যবসায়ের প্রবৃদ্ধি একসময় কমে আসে এবং তখন এরা ক্যাশ কাউজ- এ পরিণত হয়। চিত্র ২.৪ এ দুইটি ব্যবসায় একক স্টার্স এ অবস্থান করছে।
২. **ক্যাশ কাউজ (Cash Cows):** নিম্ন বাজার প্রবৃদ্ধি এবং উচ্চ বাজার অংশ সম্পন্ন ব্যবসায় বা পণ্যকে ক্যাশ কাউজ বলে। এ সকল ব্যবসায় এককে উচ্চ বা অল্প বিনিয়োগ করে বাজার ধরে রাখা যায়। এসকল ব্যবসায় একক বা পণ্য হতে প্রতিষ্ঠানের প্রচুর অর্থ অর্জিত হয়, যা দিয়ে বিভিন্ন খরচ, দেনা পরিশোধ ও অন্যান্য ব্যবসায় এককে বিনিয়োগ করা সম্ভব হয়। চিত্র ২.৪ এ শুধুমাত্র দুইটি ব্যবসায় একক ক্যাশ কাউজে এ অবস্থান করছে। এর আকার অন্য সকল ব্যবসায় একক থেকে তুলনামূলকভাবে বড় হওয়াতে বোঝা যাচ্ছে এ ব্যবসায় একক দুইটি সবচেয়ে বেশি বিক্রয় হচ্ছে।

৩. কোয়েশ্চেন মার্কস

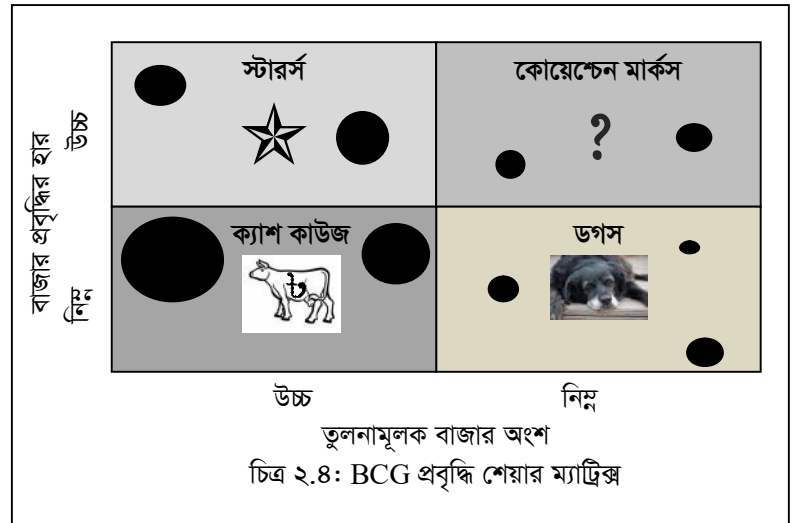
(Question Marks):

উচ্চ বাজার প্রবৃদ্ধি ও নিম্ন তুলনামূলক বাজার অংশ সম্পন্ন ব্যবসা বা পণ্যসমূহকে কোয়েশ্চেন মার্কস বলা হয়। এসকল ব্যবসায় এককের বাজার অংশ বৃদ্ধির জন্য প্রচুর টাকা বিনিয়োগ করতে হয়। প্রতিষ্ঠানকে বিবেচনা করতে হয় কোন কোয়েশ্চেন মার্কস ব্যবসায় একককে স্টারে রূপান্তর করা যাবে এবং

কোনটিকে বাদ দিতে হবে। চিত্র ২.৪ এ শুধুমাত্র দুইটি ব্যবসায় একক কোয়েশ্চেন মার্কস এ অবস্থান করছে।

৪. **ডগস (Dogs):** নিম্ন বাজার প্রবৃদ্ধি ও নিম্ন বাজার অংশ সম্পন্ন ব্যবসায় বা পণ্যসমূহকে ডগস বলে। এ ধরনের ব্যবসায় হতে অর্জিত আয় খুবই সামান্য থাকে যা নিজেকে টিকিয়ে রাখার জন্য ব্যয় হয়ে থাকে। এ কারণে এ ধরনের ব্যবসায় একক বা পণ্য পরিহার যোগ্য বলে বিবেচিত হয়। চিত্র ২.৪ এ শুধুমাত্র তিনটি ব্যবসায় একক ডগস এ অবস্থান করছে।

কৌশলগত ব্যবসায় এককের অবস্থান জানার পর, প্রতিটি কৌশলগত ব্যবসায় এককের জন্য কৌশল ও অর্থ পরিকল্পনা নির্ধারণ করা হয়। কৌশলগত ব্যবসায় এককগুলোর জন্য চার ধরনের কৌশল গ্রহণ করা হয়। নিম্নে এ চারটি কৌশলের বর্ণনা করা হলো-



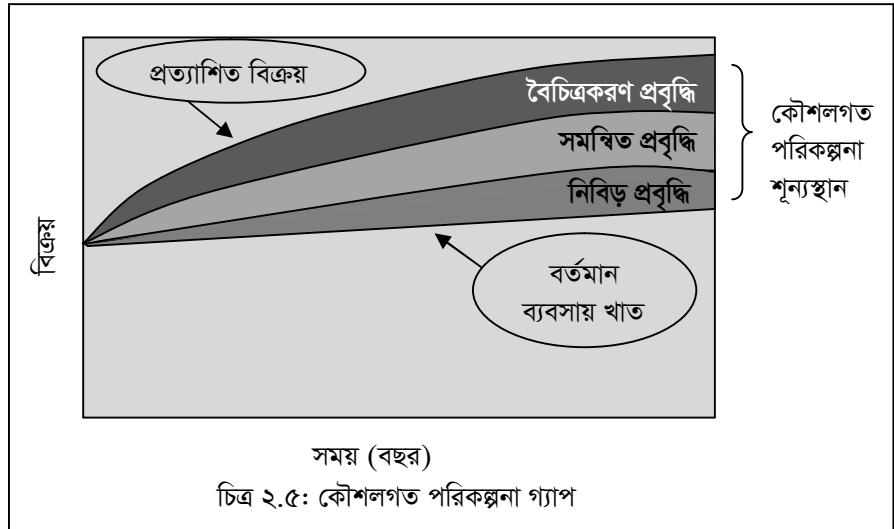
১. বাজার শেয়ার গঠন বা বৃদ্ধি (**Building Market Share**): কোনো ব্যবসায় অধিক বিনিয়োগের মাধ্যমে বাজার বৃদ্ধির কৌশলকে বাজার গঠন বা বৃদ্ধি করা বলে। কোয়েশ্চেন মার্কস ও স্টার্স ঘরে অবস্থিত সম্ভাবনাময় ব্যবসায়গুলোর জন্য এ ধরনের কৌশল গ্রহণ করা হয়।
২. ধরে রাখা (**Holding**): কোনো ব্যবসায় যে পরিমাণ অর্থ প্রয়োজন সে পরিমাণ অর্থ বিনিয়োগের কৌশলকে বাজার ধরে রাখা কৌশল বলা হয়। ক্যাশ কাউজ এ অবস্থানকারি ব্যবসায় একক বা পণ্যের ক্ষেত্রে এ কৌশল গ্রহণ করা হয়।
৩. তুলে নেয়া (**Harvesting**): দীর্ঘমেয়াদি ফলাফল বিবেচনা না করে স্বল্প মেয়াদে কোনো ব্যবসায় হতে যত বেশি সম্ভব নগদ টাকা তুলে নেয়ার কৌশলকে তুলে নেয়া বলা হয়। বিশেষ করে দুর্বল ক্যাশ কাউজ, সম্ভাবনাহীন কোয়েশ্চেন মার্কস ও ডগ এ অবস্থানকারী ব্যবসায় একক বা পণ্যের জন্য এ কৌশল গ্রহণ করা হয়।
৪. পরিত্যাগ বা তরলীকরণ (**Divesting**): কোন ব্যবসায় বন্ধ বা বিক্রির মাধ্যমে পুঁজি প্রত্যাহার করে নেয়ার কৌশলকে তরলীকরণ বা পরিত্যাগ বলে। কোয়েশ্চেন মার্কস ও ডগ এ অবস্থানকারী ব্যবসায় একক বা পণ্যের ক্ষেত্রে এ ধরনের কৌশল গ্রহণ করা হয়। সময়ের পরিবর্তনের সাথে সাথে কৌশলগত ব্যবসায় এককগুলোর অবস্থান পরিবর্তিত হয়। পণ্য জীবন চক্রের শুরুতে কোনো ব্যবসায় বা পণ্য কোয়েশ্চেন মার্কস এ অবস্থান করলেও পরবর্তীতে তা স্টারে পরিণত হতে পারে এবং স্টার হতে ক্যাশ কাউজে ও সর্বশেষে ডগসে এ পরিণত হতে পারে। তবে এর ব্যতিক্রমও হতে পারে; যেমন কোয়েশ্চেন মার্কস বা স্টার্স হতে ডগসে এ যেতে পারে। পণ্য কোনো ধারাবাহিক কাঠামো অনুসরণ করে না বরং বাজার পরিস্থিতি ও প্রতিষ্ঠানের কৌশলের ওপর নির্ভর করে ব্যবসায় একক বা পণ্যের অবস্থান নির্ভর করে।

প্রবৃদ্ধি সুযোগ পরিমাপ

Assessing Growth Opportunities

প্রতিষ্ঠান প্রবৃদ্ধির সুযোগ নির্ধারণ করার সাথে দুইটি বিষয় জড়িত; নতুন ব্যবসায়ের জন্য পরিকল্পনা প্রণয়ন এবং পুরাতন ব্যবসায় ছাঁটাইকরণ।

- ক) নতুন ব্যবসায়ের জন্য পরিকল্পনা প্রণয়ন (**Planning New Business**): নতুন ব্যবসায়ের জন্য পরিকল্পনা প্রণয়নের সময় প্রতিষ্ঠান প্রাক্কলনকৃত ও প্রত্যাশিত বিক্রয়ের পরিমাণ নির্ধারণ করে। প্রাক্কলনকৃত বিক্রয় হলো বর্তমান ব্যবসায়ের পরিকল্পনা থেকে প্রতিষ্ঠান একটি নির্দিষ্ট সময়ের বিক্রয়ের পূর্বানুমান; অন্যদিকে, যে পরিমাণ বিক্রয় একই সময়ে প্রত্যাশা করে তাকে প্রত্যাশিত বিক্রয় বলে। আর প্রত্যাশিত ভবিষ্যত বিক্রয় ও প্রাক্কলনকৃত বিক্রয়ের ব্যবধানকে কৌশলগত পরিকল্পনা শূণ্যস্থান বলে। এ শূণ্যস্থান পূরণের জন্য নতুন নতুন ব্যবসায়



উন্নয়ন করার প্রয়োজন হয়। চিত্র নং ২.৫ এ দেখানো হয়েছে, প্রতিষ্ঠান তিন ধরনের প্রবৃদ্ধি কৌশল অবলম্বন করে কৌশলগত পরিকল্পনা শূণ্যস্থান পূরণ করতে পারে।

১. **নিবিড় প্রবৃদ্ধি (Intensive Growth):** চলতি ব্যবসায়ের আরো প্রবৃদ্ধির সুযোগ চিহ্নিত করাকে নিবিড় প্রবৃদ্ধি বলে। প্রতিষ্ঠান বর্তমানে যেসব পণ্য ও বাজার নিয়ে কাজ করে তার ওপর ভিত্তি করে নিবিড় প্রবৃদ্ধির সুযোগ চিহ্নিত করা হয়। চিত্র ২.৬ এ পণ্য ও বাজার সম্প্রসারণ গ্রিড এ নিবিড় প্রবৃদ্ধির কৌশলগুলো দেখানো হলো।

- **বাজার প্রবেশ কৌশল (Market Penetration Strategy):** চলতি বাজার বা পণ্যের কোনো পরিবর্তন না এনে; বর্তমান বাজারে, বর্তমান পণ্যের বিক্রয় বৃদ্ধির মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের প্রবৃদ্ধি অর্জনের কৌশল অবলম্বনকে বাজার প্রবেশ কৌশল বলে। বেশি বিজ্ঞাপন প্রদান, মূল্য হ্রাস, সেবার মান উন্নয়ন, দোকানের সজ্জা পরিবর্তন, নতুন স্থানে দোকান খোলা ইত্যাদির মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান বাজার প্রবেশ কৌশল অবলম্বন করতে পারে। যেমন- পুরান ঢাকার ঐতিহ্যবাহী হাজী বিরিয়ানীর নতুন শাখা বসুন্ধরায় খোলা আবার, ঈদ উপলক্ষে হাজী বিরিয়ানী বর্তমান মূল্য থেকে ১০ টাকা কমে বিক্রয় করে বিক্রয় বৃদ্ধি করতে পারে।

- **বাজার উন্নয়ন কৌশল (Market Development Strategy):** নতুন কোনো আকর্ষণীয়

	বর্তমান পণ্য	নতুন পণ্য
বর্তমান বাজার	বাজার অনুপ্রবেশ কৌশল	পণ্য উন্নয়ন কৌশল
নতুন বাজার	বাজার উন্নয়ন কৌশল	বৈচিত্রকরণ কৌশল

চিত্র ২.৬: পণ্য-বাজার সম্প্রসারণ গ্রিড

বাজার চিহ্নিত করে, বর্তমান পণ্য সেখানে বিক্রির মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের প্রবৃদ্ধি অর্জনের কৌশলকে বাজার উন্নয়ন কৌশল বলে। এ কৌশল অবলম্বন করে প্রতিষ্ঠান নতুন এলাকা বা নতুন ক্রেতাদের নিকট পণ্য বিক্রয় করে। যেমন- হাজী বিরিয়ানীর নতুন শাখা কানাডা বা অস্ট্রেলিয়ায় স্থাপন করে সেখানকার নতুন ক্রেতাদের কাছে একই বিরিয়ানী বিক্রয় করে বাজার উন্নয়ন করা।

- **পণ্য উন্নয়ন কৌশল (Product Development Strategy):** বর্তমান বাজারে নতুন বা পরিবর্তিত বা সংশোধিত পণ্য বিক্রয়ের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের প্রবৃদ্ধি অর্জনের কৌশলকে পণ্য উন্নয়ন কৌশল বলে। এ কৌশলে পণ্যের মান, মোড়ক, ডিজাইন, আকার-আকৃতি ইত্যাদি পরিবর্তন বা সম্পূর্ণ নতুনভাবে পণ্য উন্নয়ন করে বর্তমান ক্রেতার কাছে বিক্রয় করা হয়। যেমন- হাজী বিরিয়ানী স্বাস্থ্য সচেতন ও সবজিপ্রিয় ক্রেতাদের জন্য সবজি বিরিয়ানী নতুন কোনো খাবার বাংলাদেশের পুরান ঢাকা ও বসুন্ধরা শাখায় বিক্রয় করতে পারে। এখানে একই বাজারে নতুন পণ্য নিয়ে বাজার সম্প্রসারণ করা হয়েছে।

- **বৈচিত্রকরণ কৌশল (Diversification Strategy):** নতুন বাজারের জন্য নতুন পণ্য বিক্রয়ের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের প্রবৃদ্ধি অর্জনের কৌশলকে বৈচিত্রকরণ কৌশল বলে। যেমন- যদি হাজী বিরিয়ানী সম্পূর্ণ নতুন পণ্য সবজি বিরিয়ানী নতুন একটি বাজার কানাডা বা অস্ট্রেলিয়ায় শাখা খুলে বিক্রয় করে।

২. **সমন্বিত প্রবৃদ্ধি (Integrated Growth):** বর্তমান ব্যবসায়ের সাথে সম্পর্কিত সকল ব্যবসায় সম্প্রসারণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের প্রবৃদ্ধি অর্জনের কৌশলকে সমন্বিত কৌশল বলে। নিচে সমন্বিত কৌশলের ধরনগুলো উল্লেখ করা হলো-

- **পশ্চাদমুখী সমন্বয় (Backward Integration):** প্রতিষ্ঠান পণ্য প্রস্তুত করার জন্য বিভিন্ন সরবরাহকারীর নিকট থেকে কাঁচামাল নিয়মিতভাবে ক্রয় করে থাকে। অধিক নিয়ন্ত্রণ বা মুনাফা অর্জনের আশায় প্রতিষ্ঠান এক বা একাধিক সরবরাহকারীর নিকট হতে কাঁচামাল সংগ্রহ করলে তাকে পশ্চাদমুখী সমন্বয় বলে।

- **সম্মুখমুখী সমন্বয় (Forward Integration):** পণ্য প্রস্তুত করার পর প্রতিষ্ঠান খুচরা বা পাইকারী ব্যবসায়ীর মাধ্যমে পণ্য ক্রেতার কাছে পৌঁছে দেয়। অধিক মুনাফা অর্জনের জন্য প্রতিষ্ঠান এক বা একাধিক পাইকার বা খুচরা ব্যবসায়ীর সাথে একত্রিত হয়ে কার্যাবলি সম্পাদনে করলে তাকে সম্মুখমুখী সমন্বয় বলে।

- **সমান্তরাল সমন্বয় (Horizontal Integration):** প্রতিষ্ঠান এক বা একাধিক প্রতিযোগী ব্যবসায় ক্রয় করে বা তাদের সাথে একত্রে কার্যাবলি পরিচালনা করলে তাকে সমান্তরাল সমন্বয় বলে। সাধারণত বাজার নিয়ন্ত্রণ ও অধিক মুনাফা অর্জনের জন্য এ ধরনের সমন্বয় করা হয়।
- ৩. **বৈচিত্রকরণ প্রবৃদ্ধি (Diversification Growth):** বর্তমান ব্যবসায়ের সাথে সম্পর্কহীন আকর্ষণীয় ব্যবসায় যুক্ত করে বিক্রয় বৃদ্ধির প্রচেষ্টাকে বহুমুখী প্রবৃদ্ধি বলে। এ ধরনের প্রবৃদ্ধির ক্ষেত্রে তিনটি কৌশল রয়েছে। যথা-
 - **কেন্দ্রীভূত বহুমুখী কৌশল (Concentric Diversification Strategy):** বর্তমান পণ্যের সাথে প্রযুক্তিগতভাবে বা বিপণনের দৃষ্টিকোণ হতে সম্পর্কযুক্ত নতুন পণ্য উন্নয়ন এবং নতুন ক্রেতার নিকট তা বিক্রয়ের প্রচেষ্টাকে কেন্দ্রীভূত বহুমুখী কৌশল বলে।
 - **সমান্তরাল বহুমুখী কৌশল (Horizontal Diversification Strategy):** বর্তমান পণ্যের সাথে প্রযুক্তিগতভাবে সম্পর্কহীন কিন্তু বর্তমান ক্রেতার নিকট এর প্রয়োজনীয়তা রয়েছে এমন নতুন পণ্য উন্নয়ন ও বিক্রয়ের প্রচেষ্টাকে সমান্তরাল বহুমুখী কৌশল বলে।
 - **সংমিশ্রিত বহুমুখী প্রবৃদ্ধি (Conglomerate Diversification Strategy):** বর্তমান প্রযুক্তি, পণ্য বা বাজারের সাথে সম্পর্কহীন নতুন পণ্য উন্নয়ন ও বিক্রয়ের প্রচেষ্টাকে সংমিশ্রিত বহুমুখী প্রবৃদ্ধি বলে।
- খ) **পুরাতন ব্যবসায় ছাঁটাই বা বন্ধ করার জন্য পরিকল্পনা প্রণয়ন (Downsizing or Terminating Older Business):** নতুন ব্যবসায় উন্নয়ন করার সাথে সাথে প্রতিষ্ঠানকে পুরাতন বা দুর্বল ব্যবসায়কে বাতিল করার প্রয়োজন হয়। কারণ ব্যবসায় এর মাধ্যমে প্রয়োজনীয় সম্পদের উপযুক্ত ব্যবহার এবং ব্যয় হ্রাস করতে পারে। কোনো কম লাভজনক বা পুরাতন হলে প্রতিষ্ঠান সেই ব্যবসায়টির পরিস্থিতি অনুযায়ী কাটছাঁট করে, বিনিয়োগ তুলে নেয় বা পুঁজি প্রত্যাহার করে এবং লাভজনক ব্যবসায় তা বিনিয়োগ করে।



সারসংক্ষেপ:

প্রাতিষ্ঠানিক ও বিভাগীয় কৌশলগত পরিকল্পনায় কর্পোরেট মিশন অনুযায়ী নীতি কৌশল এবং উদ্দেশ্য নির্ধারণ করে একটি কাঠামো গঠন করা হয়। যার মাধ্যমে বিভিন্ন বিভাগ এবং ব্যবসায় ইউনিট তাদের নিজস্ব পরিকল্পনা তৈরি করে। মিশন হচ্ছে ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যের আনুষ্ঠানিক বিবৃতি যা ব্যবস্থাপককে সিদ্ধান্ত গ্রহণের দিকনির্দেশনা প্রদান করে। কৌশলগত ব্যবসায় একক নির্ধারণ করার পর প্রতিটি কৌশলগত ব্যবসায় এককের আকর্ষণীয়তা ও শক্তি মূল্যায়নের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান তাদের জন্য প্রয়োজনীয় সম্পদ বরাদ্দ করে। এক্ষেত্রে বোস্টন কন্সাল্টিং গ্রুপ বা BCG এ্যাপ্রোচে কৌশলগত ব্যবসায় একক মূল্যায়নের জন্য শীর্ষস্থানীয় ব্যবস্থাপনা উপদেষ্টা ফার্ম বোস্টন কন্সাল্টিং গ্রুপ প্রবৃদ্ধি শেয়ার ম্যাট্রিক্স তৈরি করেছে যেখানে বাজার প্রবৃদ্ধির হার ও তুলনামূলক বাজার অংশ বিষয় দুইটি বিবেচনা করে চারটি কৌশল স্টার্স, ক্যাশ কাউজ, কোয়েশ্চেন মার্কস, ডগস বর্ণনা করা হয়েছে। কৌশলগত ব্যবসায় এককের অবস্থান জানার পর, প্রতিটি কৌশলগত ব্যবসায় এককের জন্য কৌশল ও অর্থ পরিকল্পনা নির্ধারণ করা হয়। কৌশলগত ব্যবসায় এককগুলোর জন্য চার ধরনের কৌশল গ্রহণ করা হয়। সেগুলো হলো- (১) বাজার শেয়ার গঠন বা বৃদ্ধি, (২) ধরে রাখা, (৩) তুলে নেয়া, এবং (৪) পরিত্যাগ তরলীকরণ। প্রতিষ্ঠান প্রবৃদ্ধির সুযোগ নির্ধারণ করার সাথে দুইটি বিষয় জড়িত; নতুন ব্যবসায়ের জন্য পরিকল্পনা প্রণয়ন এবং পুরাতন ব্যবসায় ছাঁটাইকরণ। চলতি ব্যবসায়ের আরো প্রবৃদ্ধির সুযোগ চিহ্নিত করাকে নিবিড় প্রবৃদ্ধি বলে। নতুন ব্যবসায়ের জন্য পরিকল্পনা প্রণয়নের জন্য প্রতিষ্ঠান চারটি কৌশল নিতে পারে- (১) বাজার প্রবেশ কৌশল, (২) বাজার উন্নয়ন কৌশল এবং (৩) পণ্য উন্নয়ন কৌশল, (৪) বৈচিত্রকরণ কৌশল। সমন্বিত প্রবৃদ্ধির জন্য প্রতিষ্ঠান পশ্চাদমুখী সমন্বয়, সম্মুখমুখী সমন্বয় ও সমান্তরাল সমন্বয় করে। অন্যদিকে বৈচিত্রকরণ প্রবৃদ্ধির জন্য কেন্দ্রীভূত বহুমুখী কৌশল, সমান্তরাল বহুমুখী কৌশল ও সংমিশ্রিত বহুমুখী প্রবৃদ্ধি অবলম্বন করে। সর্বশেষে, নতুন ব্যবসায় উন্নয়ন করার সাথে সাথে প্রতিষ্ঠানকে পুরাতন বা দুর্বল ব্যবসায়কে বাতিল করার প্রয়োজন হয়। কারণ ব্যবসায় এর মাধ্যমে প্রয়োজনীয় সম্পদের উপযুক্ত ব্যবহার এবং ব্যয় হ্রাস করতে পারে।

পাঠ-২.৩

ব্যবসায় একক কৌশলগত পরিকল্পনা
Business Unit Strategic Planning

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

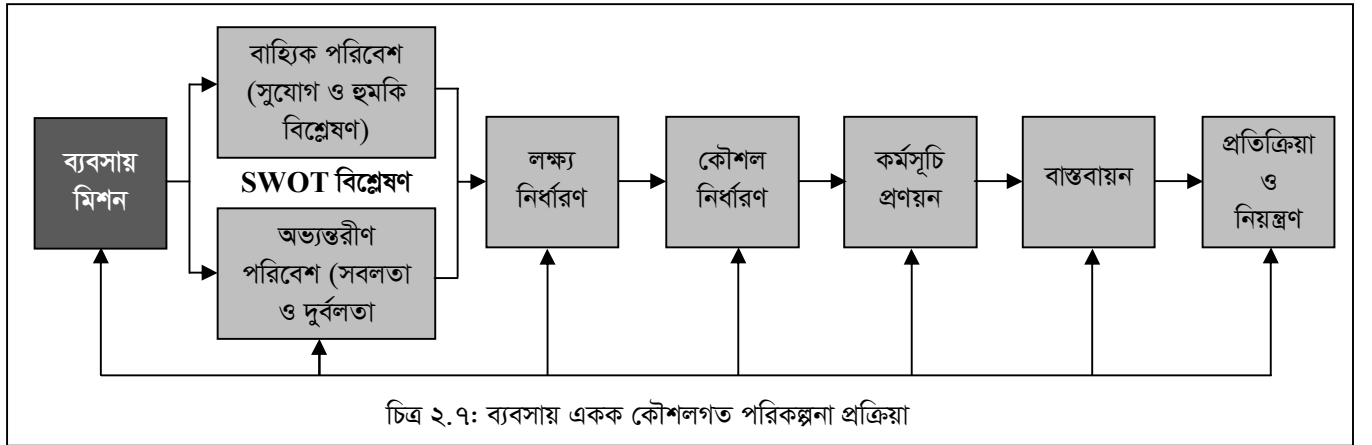
- ব্যবসায় মিশন কী তা বলতে পারবেন;
- SWOT বিশ্লেষণ কী তা ব্যাখ্যা করতে পারবেন;
- লক্ষ্য নির্ধারণ সম্পর্কে বিবরণ দিতে পারবেন;
- কৌশলগত গঠন বর্ণনা করতে পারবেন এবং
- কর্মসূচি নির্ধারণ ও বাস্তবায়ন কী বিষয়ে তা বলতে পারবেন।

পূর্ববর্তীয় পাঠে কৌশলগত পরিকল্পনা প্রক্রিয়ার প্রথম পর্যায় কর্পোরেট ও বিভাগীয় কৌশলগত পরিকল্পনা নিয়ে আলোচনা করা হয়েছে। এ পাঠে আলোচনা করা হবে কৌশলগত পরিকল্পনা প্রক্রিয়ার পরবর্তী পর্যায় ব্যবসায় একক কৌশলগত পরিকল্পনা নিয়ে। প্রতিষ্ঠান বিভিন্ন ধরনের পণ্য, পণ্য সারি, সেবা বা বিভাগ নিয়ে ব্যবসায় করে থাকে যাদের জন্য পৃথক কৌশল অবলম্বন করার প্রয়োজন হয়। এইধরনের ব্যবসায় একককে কৌশলগত ব্যবসায় একক বলা হয়। প্রতিটি ব্যবসায় এককের জন্য পৃথক কৌশলগত পরিকল্পনা প্রণয়ন করার ফলে প্রতিষ্ঠান প্রতিটি ব্যবসায় একটি সুদৃঢ় ও লাভজনক অবস্থানে পৌঁছাতে পারে। ব্যবসায় একক কৌশলগত পরিকল্পনা প্রক্রিয়া সাতটি ধাপে গঠিত তা চিত্র ২.৭ এ দেখানো হলো।

ব্যবসায় মিশন

Business Mission

বৃহত্তর পরিবেশে কোম্পানি কী অর্জন করতে চায় তা প্রতিষ্ঠানের আনুষ্ঠানিক বিবৃতিতে প্রকাশকে ব্যবসায় মিশন বা ব্রত বলা হয়। ব্যবসায় মিশন প্রতিষ্ঠানের নীতির সাথে সামঞ্জস্য রেখে তৈরি করা হয়।



SWOT বিশ্লেষণ

SWOT Analysis

প্রতিষ্ঠানের সার্বিক সামর্থ্য, দুর্বলতা, সুযোগ এবং হুমকিকে সনাক্ত ও মূল্যায়নকে SWOT বিশ্লেষণ বলে। ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক পরিবেশ বিশ্লেষণ করার পদ্ধতি হলো SWOT Analysis। ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ পরিবেশের বিভিন্ন বিষয়সমূহ পর্যালোচনা করে বিপণনকারি প্রতিষ্ঠানের সামর্থ (Strength) ও দুর্বলতা (Weakness) অনুধাবন করে। অন্যদিকে একই সাথে প্রতিষ্ঠানের বাহ্যিক পরিবেশের উপাদান বিশ্লেষণ করে সুযোগ (Opportunity) ও হুমকি (Threat) নির্ধারণ করে।

ক) বাহ্যিক পরিবেশ বিশ্লেষণ (External Environment Analysis): বাহ্যিক পরিবেশের উপাদান যথা- জনসংখ্যা বিষয়ক, অর্থনৈতিক, রাজনৈতিক, কারিগরি, আইনগত, সামাজিক, সাংস্কৃতিক উপাদান ইত্যাদি প্রতিষ্ঠানের ব্যবসায় এককের মুনাফা অর্জনের সামর্থের উপর প্রভাব বিস্তার করে। এ উপাদানগুলো সম্পর্কে ইউনিট ৩ এ বিস্তারিত আলোচনা করা হয়েছে। বিপণনকারী ব্যবসায়ের পরিবেশ পর্যবেক্ষণ করে নতুন বিপণনের সুযোগ ও হুমকি চিহ্নিত করে। বিপণন সুযোগ বলতে ক্রেতার প্রয়োজনের বা সম্ভাব্য সুবিধার ক্ষেত্রকে বোঝায়, যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান মুনাফা অর্জন করতে পারে। তিনভাবে বাজার সুযোগ তৈরি করা যায়: ১) যোগান কম এমন পণ্য বাজারে আনা, ২) চলতি পণ্য বা সেবাই নতুন বা সর্বোচ্চকৃষ্টভাবে বিতরণ করা এবং ৩) সম্পূর্ণ নতুন পণ্য বা সেবা বাজারে সূচনা করা। প্রতিষ্ঠান বাহ্যিক পরিবেশের আকর্ষণীয়তা ও মুনাফার সম্ভাবনা পরিমাপের জন্য বাজার সুযোগ বিশ্লেষণ (Marketing Opportunity Analysis) বা সংক্ষেপে MOA কৌশল অবলম্বন করতে পারে। সেক্ষেত্রে পাঁচটি প্রশ্নের মাধ্যমে বাজার সুযোগ যাচাই করা যায়:

- সুযোগ থেকে প্রাপ্ত সুবিধা অর্জিত ক্রেতাদের সাথে সঙ্গতিপূর্ণ কিনা?
- অর্জিত ক্রেতাদের নিকট সুবিধাজনক খরচ ও বন্টন প্রণালি দ্বারা পণ্য পৌঁছানো সম্ভব কিনা?
- ক্রেতাদের সুবিধা প্রদানের জন্য প্রয়োজনীয় সম্পদ ও সামর্থ্য প্রতিষ্ঠানের আছে কিনা?
- প্রতিষ্ঠান কি অন্যান্য প্রকৃত এবং সম্ভাব্য প্রতিযোগীর চেয়ে ভালো সুবিধা প্রদান করতে পারবে?
- সুযোগ থেকে প্রাপ্ত আয় প্রতিষ্ঠানের বিনিয়োগকে ফলপ্রসূ করবে কিনা?

অন্যদিকে, পরিবেশগত আত্মরক্ষামূলক বিপণন কার্যক্রমের অভাবে পরিবেশের যেসব প্রবণতা এবং পরিবর্তন প্রতিষ্ঠানের বিক্রয় হ্রাস করে সেগুলোকে পরিবেশগত হুমকি বলে। পরিবেশের হুমকিগুলো জানার জন্য ও মোকাবেলা করার জন্য আকস্মিক পরিকল্পনার (Contingency Planning) প্রয়োজন হয়।

		ক) সুযোগ ম্যাট্রিক্স		খ) হুমকি ম্যাট্রিক্স	
		সফলতার সম্ভাবনা		ঘটার সম্ভাবনা	
		উচ্চ	নিম্ন	উচ্চ	নিম্ন
আকর্ষণীয়তা	উচ্চ	১	২	১	২
	নিম্ন	৩	৪	৩	৪
		উচ্চ	নিম্ন	উচ্চ	নিম্ন

চিত্র ২.৮: সুযোগ ও হুমকি ম্যাট্রিক্স

চিত্র ২.৮ এর (ক) -তে সুযোগ ম্যাট্রিক্স দেখানো হয়েছে। প্রতিষ্ঠান পরিবেশের বিভিন্ন সুযোগগুলো চিহ্নিত করে তা সফলতা ও আকর্ষণীয়তার মাত্রার ভিত্তিতে ১,২,৩ বা ৪ ঘরে সাজায়। এতে বিপণন সহজেই বোঝাতে পারে কোন সুযোগটি গ্রহণ করা প্রতিষ্ঠানের জন্য সুবিধাজনক হবে। চিত্র ১নং এর সর্বোত্তম সুযোগটি অবস্থান করছে (১) ঘরে এবং ৪নং ঘরের সুযোগগুলো বিবেচনার জন্য পূর্ণ অযোগ্য। আবার, চিত্র ২.৮ এর খ -তে হুমকি ম্যাট্রিক্স দেখানো হয়েছে। বিপণনকারী পরিবেশের হুমকিগুলো চিহ্নিত করে, হুমকিগুলো ঘটায় সম্ভাবনা ও গুরুত্বের ভিত্তিতে উপস্থাপন করে। এখানে দেখানো হয়েছে যে, ঘর ১নং এ যে হুমকিগুলো রয়েছে তার জন্য প্রতিষ্ঠানের পূর্ব প্রস্তুতি নেওয়া

সবচেয়ে বেশি প্রয়োজন এবং ৪নং ঘরের হুমকিগুলো ততটা আশঙ্কাজনক নয়। অন্যদিকে ২নং ও ৩নং ঘরের সুযোগ ও হুমকির জন্য প্রতিষ্ঠান তার প্রয়োজনানুসারে পরিকল্পনা ও কৌশল গ্রহণ করবে।

খ) **অভ্যন্তরীণ পরিবেশ বিশ্লেষণ (External Environment Analysis):** অভ্যন্তরীণ পরিবেশ বিশ্লেষণ বলতে প্রতিষ্ঠানের সবলতা ও দুর্বলতা বিশ্লেষণকে বোঝায়। প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ বিভিন্ন ব্যবসায়িক কার্য সম্পাদন করার বিভাগসমূহ যেমন- বিপণন বিভাগ, অর্থ বিভাগ, কারখানা, সাংগঠনিক কাঠামো ইত্যাদি অভ্যন্তরীণ পরিবেশের অন্তর্ভুক্ত। এ বিভাগগুলো কতটা কার্যকরভাবে কাজ সম্পাদন করছে তা পরিমাপ করার মাধ্যমে সবলতা ও দুর্বলতা পরিমাপ করা হয়। কারণ এর মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান তার অভ্যন্তরীণ পরিবেশের দুর্বলতা ও সামর্থ্য অনুযায়ী পরিবেশগত সুযোগ গ্রহণ করতে পারে। তাই নিয়মিত প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ শক্তি ও দুর্বলতা সনাক্ত ও মূল্যায়ন করা প্রয়োজন।

লক্ষ্য নির্ধারণ

Goal Formulation

প্রতিষ্ঠানকে SWOT Analysis বা বিশ্লেষণ করার পর পরিকল্পিত সময়ের জন্য সুনির্দিষ্ট লক্ষ্য নির্ধারণ করার প্রয়োজন হয়। অধিকাংশ ব্যবসায় একক কতগুলো উদ্দেশ্য যথা- মুনাফাযোগ্যতা, বিক্রয় প্রবৃদ্ধি, বাজার অংশ বৃদ্ধি, ঝুঁকি হ্রাস, উদ্ভাবন এবং সুনাম ইত্যাদির সমন্বয়ে লক্ষ্য নির্ধারণ করে। এসব উদ্দেশ্য নির্ধারণ করার পর ব্যবসায় একক উদ্দেশ্যভিত্তিক ব্যবস্থাপনা (Manages By Objectives- MBO) দ্বারা পরিচালনা করে থাকে। উদ্দেশ্যভিত্তিক ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে প্রতিটি উদ্দেশ্যের নিম্নোক্ত চারটি বৈশিষ্ট্য থাকা প্রয়োজন হয়। যথা-

১. উদ্দেশ্যগুলোকে গুরুত্বের ক্রম অনুসারে সাজানো;
২. উদ্দেশ্যগুলো যতটা সম্ভব গাণিতিকভাবে প্রকাশ করা;
৩. উদ্দেশ্য বাস্তবভিত্তিক হওয়া এবং
৪. উদ্দেশ্য অবশ্যই সামঞ্জস্যপূর্ণ হওয়া।

কৌশলগত গঠন

Strategic Formulation

প্রত্যেক ব্যবসায়কে তার লক্ষ্য অর্জনের জন্য বিপণন কৌশল (Marketing Strategy), প্রযুক্তি কৌশল (Technology Strategy), এবং উৎস নির্ধারণী কৌশল (Sourcing Strategy) এর সমন্বয়ে মূল কৌশল গঠন করতে হয়। কৌশল গঠনের ক্ষেত্রে পোর্টারের সর্বজনীন কৌশল ও কৌশলগত জোট এ দুইট পদ্ধতি নিচে আলোচনা করা হলো-

ক) **পোর্টারের সর্বজনীন কৌশল (Porter's Generic Strategies):** পোর্টার যেকোনো কৌশল শুরু করার ক্ষেত্রে তিনটি সর্বজনীন বা সাধারণ কৌশলের প্রস্তাব করেছেন তা নিম্নরূপ:

১. **গড় ব্যয় নেতৃত্ব (Overall Cost Leadership):** এ কৌশলে ব্যবসায় নিম্নতম উৎপাদন ও নিম্ন বণ্টন খরচের মাধ্যমে প্রতিযোগীদের চেয়ে কম মূল্যে পণ্য বিক্রয় করে এবং বৃহৎ বাজার অংশ জয় করতে পারে।
২. **অন্তরীকরণ (Differentiation):** এক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠান অপেক্ষাকৃত গুরুত্বপূর্ণ ক্রেতাদের জন্য সর্বোচ্চ কার্য সম্পাদনে পূর্ণ মনোযোগ দেয়। এক্ষেত্রে গুণগতমান, সেবা, পণ্য স্টাইল বা কারিগরি ইত্যাদি ক্ষেত্রে পার্থক্যকরণের মাধ্যমে বাজারে প্রতিষ্ঠান নেতৃত্ব দেওয়ার জন্য চেষ্টা করে।
৩. **আলোকপাত (Focus):** এ কৌশলের ক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠান এক বা একাধিক সংকীর্ণ বাজার অংশে নজর দেয় এবং বাজার সম্পর্কে গভীরভাবে জানার চেষ্টা করে। সেই অসীম বাজারের জন্য গড় ব্যয় নেতৃত্ব বা অন্তরীকরণ কৌশল অবলম্বন করে।

খ) **কৌশলগত জোট (Strategic Alliances):** একাধিক দেশি অথবা বিদেশি প্রতিষ্ঠান একত্রে জোট বেঁধে বাজারে নেতৃত্ব দেওয়ার জন্য কাজ করতে পারে তাকে কৌশলগত জোট বলে। বেশিরভাগ কৌশলগত জোট বিপণন জোটের আকার ধারণ করে। বিপণন জোট চার ধরনের তা নিম্নরূপ:

১. **পণ্য ও সেবা জোট (Product or Price Alliances):** এক্ষেত্রে একটি প্রতিষ্ঠান অন্য কোনো প্রতিষ্ঠানকে পণ্য উৎপাদনের জন্য লাইসেন্স প্রদান করতে পারে অথবা দুইটি প্রতিষ্ঠান যুগ্মভাবে নতুন পণ্য বা সম্পূর্ণ পণ্য উৎপাদনের লাইসেন্স দেয়।

২. **প্রসারমূলক জোট (Promotional Alliances):** এ ধরনের জোটে একটি প্রতিষ্ঠান অন্য প্রতিষ্ঠানকে পণ্য বা সেবা প্রসারের দায়িত্ব দেয়।
৩. **লজিস্টিক জোট (Logistics Alliances):** যখন কোনো প্রতিষ্ঠানের পণ্যের স্থানান্তর বা স্থানগত উপযোগিতা সৃষ্টির দায়িত্ব আরেকটি প্রতিষ্ঠান গ্রহণ করে তখন তাকে লজিস্টিক জোট বলে।
৪. **মূল্য নির্ধারণে সহযোগিতা (Pricing Collaborations):** এক্ষেত্রে একাধিক প্রতিষ্ঠান পণ্যের মূল্য নির্ধারণের জন্য নিজেদের মধ্যে জোট গঠন করে।

কর্মসূচি নির্ধারণ ও বাস্তবায়ন

Program Formulation and Implementation

কৌশল নির্ধারণ করার পর তা বাস্তবায়ন করার জন্য প্রয়োজনীয় কর্মসূচি নির্ধারণ করা হয়। এ কর্মসূচি অনুযায়ী সফলভাবে কাজ করা সম্ভব হয়, ব্যবসায়ের সাথে প্রত্যক্ষ বা পরোক্ষভাবে জড়িত বিভিন্ন ব্যক্তি বা স্টেকহোল্ডারের সাথে সুসম্পর্কের মাধ্যমে। স্টেকহোল্ডার (Stakeholder) বলতে ক্রেতা, কর্মী, সরবরাহকারী, বণ্টনকারি ইত্যাদিদের বোঝানো হয় যারা ব্যবসায়ের কাজের সাথে প্রত্যক্ষ বা পরোক্ষভাবে জড়িত থাকে বা প্রভাবিত হয়। McKinsey and company এর মতানুযায়ী একটি সফল ব্যবসায় চর্চার জন্য সাতটি উপাদান বা 7S পারস্পরিকভাবে জড়িত থাকে। এ সাতটি উপাদানের মধ্যে কৌশলও একটি উপাদান। সবগুলো উপাদানের সঠিক অবস্থান ও ব্যবহারের মাধ্যমে কর্মসূচি সফলভাবে বাস্তবায়ন করা সম্ভব হয়। 7S এর প্রথম তিনটিকে হার্ডওয়্যার (Hardware) বলা হয়েছে; এ তিনটি উপাদান হলো কৌশল (Strategy), কাঠামো (Structure) ও পদ্ধতি (System)। অন্যদিকে পরবর্তী চারটি উপাদানকে সফটওয়্যার (Software) বলা হয়; সেগুলো হলো- স্টাইল (Style), দক্ষতা (Skills), কর্মী (Staff) ও সমমূল্যবোধ (Shared Value)।

প্রতিক্রিয়া ও নিয়ন্ত্রণ

Feedback and Control

ব্যবসায় একক কৌশলগত পরিকল্পনা বাস্তবায়নের পর প্রতিষ্ঠানকে ফলাফল পর্যবেক্ষণ এবং মূল্যায়ন করা প্রয়োজন হয়। এক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানকে অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক পরিবেশের প্রবণতা ও পরিবর্তন সনাক্ত করতে হয় এবং সেসব পরিবর্তনের সাথে কীভাবে খাপ খাওয়ানো যায় সেদিকে বিবেচনা করে কোম্পানির কৌশল ও কর্মসূচি বাস্তবায়ন কার্যক্রম প্রণয়ন করা হয়। এছাড়াও কৌশলগত পরিকল্পনার প্রতিক্রিয়া জানার মাধ্যমে কতটা সফলভাবে তা বাস্তবায়ন করা সম্ভব হয়েছে, পরিমাপ করা হয় এবং সে অনুযায়ী পরিবর্তন, উন্নয়ন ও নিয়ন্ত্রণ করা হয়।



সারসংক্ষেপ:

প্রতিটি ব্যবসায় এককের জন্য পৃথক কৌশলগত পরিকল্পনা প্রণয়ন করার ফলে প্রতিষ্ঠান প্রতিটি ব্যবসায় একটি সুদৃঢ় ও লাভজনক অবস্থানে পৌঁছাতে পারে। ব্যবসায় একক কৌশলগত পরিকল্পনা প্রক্রিয়া সাতটি ধাপে গঠিত। বৃহত্তর পরিবেশে কোম্পানি কী অর্জন করতে চায়। তা প্রতিষ্ঠানের আনুষ্ঠানিক বিবৃতিতে প্রকাশকে ব্যবসায় মিশন বা ব্রত বলা হয়। ব্যবসায় মিশন প্রতিষ্ঠানের নীতির সাথে সামঞ্জস্য রেখে তৈরি করা হয়। প্রতিষ্ঠানের সার্বিক সামর্থ্য, দুর্বলতা, সুযোগ এবং হুমকিকে সনাক্ত ও মূল্যায়নকে SWOT বিশ্লেষণ বলে। ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক পরিবেশ বিশ্লেষণ করার পদ্ধতি হলো SWOT Analysis। ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ পরিবেশের বিভিন্ন বিষয়সমূহ পর্যালোচনা করে বিপণনকারী প্রতিষ্ঠানের সামর্থ্য (Strength) ও দুর্বলতা (Weakness) অনুধাবন করে। অন্যদিকে একই সাথে প্রতিষ্ঠানের বাহ্যিক পরিবেশের উপাদান বিশ্লেষণ করে সুযোগ (Opportunity) ও হুমকি (Threat) নির্ধারণ করে। বাহ্যিক পরিবেশের উপাদান যথা- জনসংখ্যা বিষয়ক, অর্থনৈতিক, রাজনৈতিক, কারিগরি, আইনগত, সামাজিক, সাংস্কৃতিক উপাদান ইত্যাদি প্রতিষ্ঠানের ব্যবসায় এককের মুনাফা অর্জনের সামর্থ্যের ওপর প্রভাব বিস্তার করে। বিপণন সুযোগ বলতে ক্রেতার প্রয়োজনের বা সম্ভাব্য সুবিধার ক্ষেত্রে বোঝায়, যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান মুনাফা অর্জন করতে

পারে। পরিবেশগত আত্মরক্ষামূলক বিপণন কার্যক্রমের অভাবে পরিবেশের যেসব প্রবণতা এবং পরিবর্তন প্রতিষ্ঠানের বিক্রয় হ্রাস করে সেগুলোকে পরিবেশগত হুমকি বলে। অভ্যন্তরীণ পরিবেশ বিশ্লেষণ বলতে প্রতিষ্ঠানের সবলতা ও দুর্বলতা বিশ্লেষণকে বোঝায়। প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ বিভিন্ন ব্যবসায়িক কার্য সম্পাদন করার বিভাগসমূহ যেমন- বিপণন বিভাগ, অর্থ বিভাগ, কারখানা, সাংগঠনিক কাঠামো ইত্যাদি অভ্যন্তরীণ পরিবেশের অন্তর্ভুক্ত। এ বিভাগগুলো কতটা কার্যকরভাবে কাজ সম্পাদন করছে তা পরিমাপ করার মাধ্যমে সবলতা ও দুর্বলতা পরিমাপ করা হয়। প্রতিষ্ঠানকে SWOT Analysis বা বিশ্লেষণ করার পর পরিকল্পিত সময়ের জন্য সুনির্দিষ্ট লক্ষ্য নির্ধারণ করার প্রয়োজন হয়। অধিকাংশ ব্যবসায় একক কতগুলো উদ্দেশ্য যথা- মুনাফাযোগ্যতা, বিক্রয় প্রবৃদ্ধি, বাজার অংশ বৃদ্ধি, ঝুঁকি হ্রাস, উদ্ভাবন এবং সুনাম ইত্যাদির সমন্বয়ে লক্ষ্য নির্ধারণ করে। প্রত্যেক ব্যবসায়কে তার লক্ষ্য অর্জনের জন্য বিপণন কৌশল (Marketing Strategy), প্রযুক্তি কৌশল (Technology Strategy), এবং উৎস নির্ধারণী কৌশল (Sourcing Strategy) এর সমন্বয়ে মূল কৌশল গঠন করতে হয়। কৌশল নির্ধারণ করার পর তা বাস্তবায়ন করার জন্য প্রয়োজনীয় কর্মসূচি নির্ধারণ করা হয়। এ কর্মসূচি অনুযায়ী সফলভাবে কাজ করা সম্ভব হয়, ব্যবসায়ের সাথে প্রত্যক্ষ বা পরোক্ষভাবে জড়িত বিভিন্ন ব্যক্তি বা স্টেকহোল্ডারের সাথে সুসম্পর্কের মাধ্যমে। ব্যবসায় একক কৌশলগত পরিকল্পনা বাস্তবায়নের পর প্রতিষ্ঠানকে ফলাফল পর্যবেক্ষণ এবং মূল্যায়ন করা প্রয়োজন হয়। এক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানকে অভ্যন্তরীণ ও বাহ্যিক পরিবেশের প্রবণতা ও পরিবর্তন সনাক্ত করতে হয় এবং সেসব পরিবর্তনের সাথে কীভাবে খাপ খাওয়ানো যায় সেদিকে বিবেচনা করে কোম্পানির কৌশল ও কর্মসূচি বাস্তবায়ন কার্যক্রম প্রণয়ন করা হয়।

পাঠ-২.৪

বিপণন পরিকল্পনা

Marketing Planning



উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- বিপণন পরিকল্পনা কী তা ব্যাখ্যা করতে পারবেন এবং
- বিপণন পরিকল্পনার উপাদানসমূহ সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন।

বিপণন পরিকল্পনা

Marketing Planning

ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য ভবিষ্যতে কী করা হবে, কীভাবে করা হবে, কোথায় করা হবে, কে করবে ইত্যাদির একটি অগ্রীম কর্মসূচি প্রণয়নকে বিপণন পরিকল্পনা বলা হয়। এটি একটি নিরবিচ্ছিন্ন প্রক্রিয়া। কখনো এক বছর, অথবা দীর্ঘমেয়াদের জন্য বিপণন পরিকল্পনা গ্রহণ করা হয়। সুতরাং বিপণন পরিকল্পনা হলো সকল কাজের লিখিত ও সংক্ষিপ্ত একটি রূপ যা নির্দেশ করে বাজার বিশ্লেষণ করে বিপণনকারীর অর্জিত জ্ঞান এবং প্রতিষ্ঠানের বিপণন উদ্দেশ্য অর্জনের কর্মপন্থা। এ পরিকল্পনায় বিপণন প্রোগ্রামের কার্যপদ্ধতির এবং নির্দিষ্ট একটি পরিকল্পনাকালীন সময়ে অর্থ বন্টনের নির্দেশনা রয়েছে। উদাহরণস্বরূপ- কোনো প্রতিষ্ঠানের বিপণন উদ্দেশ্য যদি ধরা হয় বাৎসরিক ৫০০০ ইউনিট পণ্য বিক্রয় করা; তাহলে প্রতিষ্ঠানের অধীনে বিভিন্ন বিভাগসমূহ এ উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য একসাথে কাজ করবে। উৎপাদন বিভাগ ৫০০০ ইউনিট পণ্য প্রস্তুত করার প্রস্তুতি নিবে, অর্থ বিভাগ পণ্য প্রস্তুত করার জন্য কাঁচামাল ক্রয়সহ বিভিন্ন খাতে খরচ করবে, মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা বিভাগ পণ্য প্রস্তুত ও বিক্রয়ের জন্য কর্মী নিয়োগ ও প্রশিক্ষণ দিবে। এর সাথে সাথে বিপণন প্রোগ্রাম বা কর্মকাণ্ড যেমন পণ্যের সঠিক মূল্য নির্ধারণ, সঠিক স্থানে পণ্য পৌঁছে দেওয়া এবং বিপণন প্রসারের জন্য কাজ করা। এসবগুলো কাজের মধ্যে সমন্বয় সাধিত হলেই বিপণন উদ্দেশ্য অর্থাৎ ৫০০০ ইউনিট পণ্য বাৎসরিক বিক্রয়ের লক্ষ্য মাত্রা করা- অর্জন করা সম্ভব হবে।

বিপণন পরিকল্পনার উপাদানসমূহ

Contents of Marketing Planning

প্রতিষ্ঠান তার প্রতিটি ব্যবসায়, পণ্য বা ব্র্যান্ডের জন্য বিপণন পরিকল্পনা গ্রহণ করে থাকে। ছোট ব্যবসায় সাধারণত অনেক ছোটো পরিসরে অথবা কঠোরভাবে কাঠামো অনুসরণ না করে সহজ প্রক্রিয়া অনুসরণ করে বিপণন পরিকল্পনা প্রস্তুত করে; অন্যদিকে বড় প্রতিষ্ঠান নির্দিষ্ট কাঠামো অনুসরণ করে পরিকল্পনা প্রণয়ন করে। বিপণন পরিকল্পনায় যে সকল বিষয় বা উপাদান অন্তর্ভুক্ত থাকে সেগুলো নিম্নে সারণীর মাধ্যমে দেখানো হলো-

নির্বাহী সারসংক্ষেপ	পরিকল্পনার সারমর্ম বা মূল তথ্যসমূহ।
পরিস্থিতি বিশ্লেষণ	বাজার পরিস্থিতি, SWOT বিশ্লেষণ, প্রতিযোগিতা, পণ্য অর্পণ, অন্যান্য বিষয়সমূহ।
বিপণন কৌশল	মিশন, বিপণন উদ্দেশ্য, অর্থনৈতিক উদ্দেশ্য, অর্জিত বাজার, বাজার অবস্থান গ্রহণ।
বিপণন কার্যপদ্ধতিসমূহ	পণ্য, মূল্য, বন্টন, যোগাযোগ, বিপণন গবেষণা।
আর্থিক সিদ্ধান্ত	ব্রেক-ইভেন পয়েন্ট, বিক্রয় পূর্বানুমান, খরচ পূর্বানুমান।
নিয়ন্ত্রণ	বাস্তবায়ন, বিপণন প্রতিষ্ঠান, দৈবঘটনার জন্য পরিকল্পনা

সারণী নং: ২.২ : পরিকল্পনার উপাদানসমূহ

১. **নির্বাহী সারসংক্ষেপ (Executive Summary):** বিপণন পরিকল্পনার মূল কথা বা সারমর্মই হচ্ছে নির্বাহী সারসংক্ষেপ। নির্বাহী সারসংক্ষেপের মাধ্যমে উচ্চস্তরীয় ব্যবস্থাপকগণ পরিকল্পনার প্রধান প্রধান বিষয়গুলো দ্রুত খুঁজে পেয়ে থাকেন এবং সামগ্রিক পরিকল্পনা সম্পর্কে একত্রে ধারণা পেতে সহায়তা করে।
২. **পরিস্থিতি বিশ্লেষণ (Situation Analysis):** পরিস্থিতি বলতে লক্ষ্য বাজার এবং উক্ত বাজারে প্রতিষ্ঠানের বর্তমান অবস্থানকে বুঝায়। পরিস্থিতি পর্যালোচনার সময় নিম্নোক্ত বিষয়গুলোকে গুরুত্ব দেওয়া হয়-
 - ২.১. **বাজার পরিস্থিতি (Market Summary):** বাজার পরিস্থিতি বিশ্লেষণ করার জন্য বাজার চাহিদা, বাজার প্রবণতা, বাজার প্রবৃদ্ধি এর সাথে সাথে বাজার বিভাজনের ভিত্তিসমূহ, মোট বাজারের আয়তন এবং ক্রেতার চাহিদাকে প্রভাবিত করে এমন পরিবেশগত উপাদানগুলোর তথ্য সংগ্রহ ও বর্ণনা করা হয়।
 - ২.২. **SWOT বিশ্লেষণ (SWOT Analysis) :** যে সকল অপ্রত্যাশিত বা অস্বাভাবিক অবস্থা ব্যবসায় কর্মকাণ্ডের উপর বাধা সৃষ্টি করে তাকে হুমকি বলে। অন্যদিকে যে সকল আকর্ষণীয় ক্ষেত্রসমূহে প্রতিষ্ঠানের লাভজনকভাবে বিপণন কার্যাবলি সম্পাদন করে তাকে বিপণন সুযোগ বলে। বিপণনকারীকে প্রতিনিয়ত হুমকি ও সুযোগ বিশ্লেষণ করতে হয়। এর উদ্দেশ্য হচ্ছে সাম্প্রতিক এবং সম্ভাব্য পরিবর্তনগুলো দ্বারা কিভাবে প্রতিষ্ঠান প্রভাবিত, আক্রান্ত বা উপকৃত হবে তা যেনো পূর্বানুমান করা যায়। বিপণনকারী তাদের চিন্তা-শক্তির সামর্থ্য অনুযায়ী সম্ভাব্য সকল হুমকি এবং সুযোগ অনুমান করে। বিপণনকারীকে হুমকির প্রকৃতি অনুযায়ী সম্ভাব্য ক্ষতির মূল্যায়ন করে এবং যে সকল হুমকিতে সম্ভাব্য ক্ষতির পরিমাণ বেশি, সেগুলো মোকাবিলার জন্যে পূর্বপরিকল্পনা তৈরি করে। অন্যদিকে সম্ভাব্য সুযোগের তুলনামূলক আকর্ষণীয়তা এবং এ ব্যাপারে প্রতিষ্ঠানের সফলতার সম্ভাবনা পর্যালোচনা করে সুযোগগুলো গ্রহণ করে বাজারে টিকে থাকার পূর্বপরিকল্পনা প্রস্তুত করে। প্রতিষ্ঠান তার সামর্থ্য ও দুর্বলতা অনুযায়ী বাহ্যিক পরিবেশের সুযোগ গ্রহণ ও হুমকি মোকাবেলা করে।
 - ২.৩. **প্রতিযোগিতা (Competition):** বাজারে প্রধান প্রধান প্রতিযোগীদের নাম, তাদের বাজার শেয়ার, তাদের পণ্যের মান, গৃহীত বিপণন কৌশল ইত্যাদির বিবরণ দেওয়া হয়।
 - ২.৪. **পণ্য অর্পণ (Product review):** এখানে প্রতিষ্ঠানের বর্তমান ও আসন্ন পণ্য সারি ও সেবা, পণ্য সারির প্রধান প্রধান পণ্যগুলোর বিক্রয়, পণ্যের মূল্য ও মোট মুনাফার বর্ণনা করা হয়।
 - ২.৫. **অন্যান্য (Others):** এখানে বাজার পরিস্থিতির সাথে বিবেচ্য অন্যান্য বিষয়গুলো আলোচনা করা হয়; যেমন-মৌলিক সামর্থ্য।
৩. **বিপণন কৌশল (Marketing Strategies) :** বিপণন উদ্দেশ্যাবলি অর্জনের জন্য যে কর্মপন্থা গ্রহণ করা হয় তাকে বিপণন কৌশল বলে। বিপণন কৌশল হচ্ছে বিপণন 'যৌক্তিকতা' যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান তার বিপণন উদ্দেশ্য অর্জনের প্রত্যাশা করে। বিপণন কৌশলে পরিকল্পনায় বর্ণিত হুমকিসমূহ কীভাবে মোকাবিলা করা হবে এবং সুযোগ গ্রহণের কৌশল কী হবে তার ব্যাখ্যাও এতে প্রদান করা হয়। বিপণন কৌশলে উল্লেখ করা হয়- মিশন (Mission), বিপণন লক্ষ্য (Marketing Objectives), আর্থিক লক্ষ্য (Financial Objectives), অভীষ্ট বাজার (Target Markets), মিশন (Positioning)।
৪. **বিপণন কার্যপদ্ধতি (Marketing Tactics) :** বিপণন কৌশল কার দ্বারা, কীভাবে, কখন, কত অর্থ ব্যয়ে বাস্তবায়িত হবে তার সিদ্ধান্ত গ্রহণকে বিপণন কার্যপরিকল্পনা বলে। অর্থাৎ, কর্মপরিকল্পনা হচ্ছে এমন পরিকল্পনা যাতে কে বিপণন কার্যাবলির জন্য দায়ী থাকবেন এবং বিপণন কৌশল নির্বাহের কী পরিমাণ বাজেট ও সময়ের প্রয়োজন তার খুঁটিনাটি বর্ণনা থাকে। বিপণন কর্মপরিকল্পনায় রূপান্তর করার জন্য পণ্য (Product), মূল্য (Pricing), বণ্টন (Distribution), যোগাযোগ (Communications), বিপণন গবেষণা (Marketing Research) ইত্যাদি বিষয়ের কর্মপদ্ধতি গ্রহণ করা হয়।
৫. **আর্থিক পরিকল্পনা (Financial Projection) :** বিক্রয়, ব্যয় ও ব্রেক-ইভেন পয়েন্ট বিশ্লেষণ করে প্রতিষ্ঠান আর্থিক পরিকল্পনা গ্রহণ করে। এছাড়াও ঝুঁকি বিশ্লেষণ করে অনির্দিষ্ট চলকগুলো সম্পর্কে ধারণা নিতে পারে।

৬. **নিয়ন্ত্রণ (Control) :** পূর্বনির্ধারিত আদর্শমান অনুযায়ী বিপণন কার্য সম্পাদিত হচ্ছে কি না তা তদারকি করা এবং আদর্শমান হতে বিচ্যুত হলে সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করাকে বিপণন নিয়ন্ত্রণ বলে। অর্থাৎ, বিপণন নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে বিপণন কৌশল ও পরিকল্পনার ফলাফল পরিমাপ ও মূল্যায়ন এবং সংশোধনমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়, বিপণনের উদ্দেশ্য অর্জনের নিশ্চয়তা প্রদান করে।



সারসংক্ষেপ:

ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য ভবিষ্যতে কী করা হবে, কীভাবে করা হবে, কোথায় করা হবে, কে করবে ইত্যাদির একটি অগ্রীম কর্মসূচি প্রণয়নকে বিপণন পরিকল্পনা বলা হয়। এটি একটি নিরবিচ্ছিন্ন প্রক্রিয়া। বিপণন পরিকল্পনায় যে সকল বিষয় বা উপাদান অন্তর্ভুক্ত থাকে সেগুলো সারণীর মাধ্যমে দেখানো হয়েছে- (১) নির্বাহী সারসংক্ষেপ -পরিকল্পনার সারমর্ম বা মূল তথ্যসমূহ, (২) পরিস্থিতি বিশ্লেষণ- বাজার পরিস্থিতি, SWOT বিশ্লেষণ, প্রতিযোগিতা, পণ্য অর্পণ, অন্যান্য বিষয়সমূহ; (৩) বিপণন কৌশল- মিশন, বিপণন উদ্দেশ্য, অর্থনৈতিক উদ্দেশ্য, অর্থাৎ বাজার, বাজার অবস্থান গ্রহণ; (৪) বিপণন কার্যপদ্ধতিসমূহ- পণ্য, মূল্য, বণ্টন, যোগাযোগ, বিপণন গবেষণা; (৫) আর্থিক সিদ্ধান্ত- ব্রেক-ইভেন পয়েন্ট, বিক্রয় পূর্বানুমান, খরচ পূর্বানুমান; এবং (৬) নিয়ন্ত্রণ- বাস্তবায়ন, বিপণন প্রতিষ্ঠান, দৈবঘটনার জন্য পরিকল্পনা।



ইউনিট উত্তর মূল্যায়ন

১. ভ্যালু সরবরাহ প্রক্রিয়া কী? ভ্যালু চেইন সম্পর্কে বর্ণনা করুন।
২. মৌলিক সামর্থ্য কী? উদাহরণসহ বুঝিয়ে লিখুন।
৩. কৌশলগত পরিকল্পনা কাকে বলে? এর ধাপসমূহ ব্যাখ্যা করুন।
৪. 'প্রতিষ্ঠানের সার্বিক সামর্থ্য, দুর্বলতা, সুযোগ এবং হুমকিকে সনাক্ত ও মূল্যায়নকে SWOT বিশ্লেষণ বলে'- ব্যাখ্যা করুন।
৫. একটি প্রতিষ্ঠান নতুন ব্যবসায়ের জন্য পরিকল্পনা প্রণয়ন করবে কীভাবে? বিস্তারিত আলোচনা করুন।
৬. কর্পোরেট ও বিভাগীয় কৌশলগত পরিকল্পনা কী?
৭. কর্পোরেট মিশন কী একটি উদাহরণের সাহায্যে বুঝিয়ে লিখুন।
৮. কৌশলগত ব্যবসায় একক প্রতিষ্ঠা সম্পর্কে বিবরণ দিন।
৯. বোস্টন কনসাল্টিং গ্রুপ (BCG) এ্যাপ্রোচে কৌশলগত ব্যবসায় একক মূল্যায়ন ব্যাখ্যা করুন।
১০. কৌশলগত ব্যবসায় এককে কীভাবে সম্পদ নিয়োগ করা যায় বর্ণনা দিন।
১১. প্রবৃদ্ধি সুযোগ পরিমাপ কী? এর কৌশলগুলো বর্ণনা করুন।
১২. ব্যবসায় মিশন কী? আদর্শ ব্যবসায় মিশনের পাঁচটি বৈশিষ্ট্য লিখুন।
১৩. লক্ষ্য নির্ধারণ ও কৌশলগত গঠন সম্পর্কে বিবরণ দিন।
১৪. বিপণন পরিকল্পনা কী? বিপণন পরিকল্পনার উপাদানসমূহ সম্পর্কে বর্ণনা করুন।
১৫. মনে করুন, আপনি একটি গাড়ি কোম্পানির বিপণনকারী। আপনি নতুন মডেলের একটি গাড়ি বাংলাদেশের বাজারে আনতে চাচ্ছেন। নতুন মডেলের গাড়ির জন্য আপনি একটি বিপণন পরিকল্পনা তৈরি 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.
- Ramaswamy, N. (2009). *Marketing Management – Global Perspective, Indian Context* (4e ed.). Macmillan Publishers India.
- McCarthy, E. J., Shapiro, S. J., & Perreault, W. D. (1979). *Basic marketing*. Irwin-Dorsey.
- রেজা, ম.স. ও পারভেজ, ম.ম. (২০০৮) বাজারজাতকরণ নীতিমালা. বাংলাদেশ উন্মুক্ত বিশ্ববিদ্যালয়.
- <https://www.apple.com/>. February 10, 2019
- <http://www.brac.net/vision-mission-values>, February 10, 2019
- <http://www.squarepharma.com.bd/mission-vision.php>, February 10, 2019