


# কৌশলের ধারণা

## Concept of Strategy

২

আলোচিত অধ্যায়ে কৌশল সম্পর্কে বিস্তারিত আলোচনা করা হয়েছে এর মাধ্যমে আমরা কৌশল নির্ধারণ ও তা বাস্তবায়ন সম্পর্কে জানতে পারবো। কৌশল হলো একটি দীর্ঘমেয়াদি কর্মসূচি যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জন করা যায়। এটি প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য নির্ধারণপূর্বক তা অর্জনের জন্য প্রয়োজনীয় ব্যবস্থা গ্রহণ করে। যদিও এটি সামরিক বাহিনীতে বেশি করে ব্যবহৃত হয়। কিন্তু কালক্রমে এটি ব্যবসায় ও শিল্পের ক্ষেত্রে ব্যাপকভাবে ব্যবহৃত হচ্ছে। কারণ কৌশল হলো অতি পদ্ধতিগত একটি প্রক্রিয়া যার সঠিক প্রয়োগের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্যার্জন করা যায়। কৌশল বিভিন্ন ধরনের হয়ে থাকে। সময়, পরিবেশ পরিস্থিতি বুঝে উপযুক্ত কৌশলটি প্রয়োগ করতে হয়। তবে এটি প্রয়োগে নির্দিষ্ট পদ্ধতি অনুসরণ করা আবশ্যিক। বিভিন্ন বিষয় বা উপাদান বিবেচনা করে কৌশল নির্বাচন করতে হয়।

|  |                     |                                       |
|--|---------------------|---------------------------------------|
|    | ইউনিট সমাপ্তির সময় | ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ |
| <b>এই ইউনিটের পাঠসমূহ</b>  |                     |                                       |
| পাঠ-২.১ : কৌশলের সংজ্ঞা, কৌশলের প্রধান উপাদানসমূহ, কৌশলের বৈশিষ্ট্য।   |                     |                                       |
| পাঠ-২.২ : কৌশলের প্রকারভেদ, কৌশল উন্নয়নের পর্যায়, কৌশল নির্বাচনে বিবেচ্য বিষয়সমূহ।  |                     |                                       |
| পাঠ-২.৩ : কৌশলের ৫-পি; মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কৌশলের বিভিন্ন উপায় বা পন্থাসমূহ; কৌশলের সীমাবদ্ধতা; কৌশলের সফল বাস্তবায়নের সুপারিশ। |                     |                                       |

## পাঠ-২.১

## কৌশলের সংজ্ঞা, কৌশলের প্রধান উপাদানসমূহ, কৌশলের বৈশিষ্ট্য

## Definition of Strategy, Main Elements of Strategy, Characteristics of Strategy



## উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- কৌশলের সংজ্ঞা বলতে পারবেন;
- কৌশলের উপাদানসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন;
- কৌশলের বৈশিষ্ট্য সম্পর্কে ব্যাখ্যা করতে পারবেন এবং
- কৌশল গঠনের প্রক্রিয়া বর্ণনা করতে পারবেন।

## রণনীতি/কৌশল/ স্ট্র্যাটেজির সংজ্ঞা

## Definition of Strategy

রণনীতির ইংরেজী প্রতিশব্দ “Strategy” শব্দটি গ্রিক শব্দ স্ট্র্যাটিজস (Strategos) শব্দ হতে এসেছে যার বাংলা অর্থ হচ্ছে “রণ প্রশাসন”। সামরিক ক্ষেত্রে এটির ব্যাপক প্রচলন রয়েছে। শাব্দিক অর্থে স্ট্র্যাটেজি হলো রণ প্রশাসনের সুকৌশল। বর্তমানে ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে এ কৌশলের বহুল ব্যবহার শুরু হয়েছে। এ পর্যায়ে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যার্জনের জন্য দীর্ঘ মেয়াদী পরিকল্পনাকে স্ট্র্যাটেজি হিসেবে গণ্য করা হয়। অর্থাৎ দীর্ঘমেয়াদে পরিকল্পনা বাস্তবায়নের ক্ষেত্রে বিভিন্ন বাহ্যিক ও অভ্যন্তরীণ উপাদান দ্বারা প্রভাবিত হতে পারে। এ সকল প্রভাব বিস্তারকারী উপাদান সমূহ মোকাবিলা করে দীর্ঘ মেয়াদী পরিকল্পনা প্রণয়ন ও বাস্তবায়ন করার প্রক্রিয়াকে রণনীতি বা স্ট্র্যাটেজি বলে।

উদ্দেশ্যার্জনের জন্য প্রয়োজনবোধে পরিকল্পনার সংশোধন, পরিবর্তন ও পরিবর্ধন করাও রণনীতির আওতাভুক্ত। রণনীতি বা কৌশলের প্রধান উদ্দেশ্য হল মূখ্য উদ্দেশ্যাবলি ও নীতিমালার সমন্বিত ব্যবস্থার মাধ্যমে একটি প্রতিষ্ঠান কী ধরনের কাজ করবে তার সঠিক চিত্র নিরূপণ করা এবং তার অভিব্যক্তি ঘটানো। নিম্নে রণনীতির কয়েকটি সংজ্ঞা দেয়া হলঃ

**A. B. Chandler-** এর মতে, “রণনীতি হল প্রতিষ্ঠানের দীর্ঘমেয়াদি লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য নির্ধারণ, কর্মপন্থা গ্রহণ এবং লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রয়োজনীয় সম্পদের বণ্টন করা।”

**William F. Glueck** এর মতে, “রণনীতি হচ্ছে সিদ্ধান্ত গ্রহণের কতগুলো নিয়ম-কানুন যা সাংগঠনিক আচরণকে প্রভাবিত করে।”

**G. R. Terry** এর মতে, “জনসাধারণ, প্রতিযোগীগণ, কর্মচারিবৃন্দ ও নির্বাহীবৃন্দের পরিকল্পনা প্রসূত প্রতিক্রিয়া পরিহার কল্পে ন্যূনতম অসুবিধায় পরিকল্পনার ব্যবহার এবং সুচিন্তিত রীতিকে রণনীতি বলা হয়।”

**R. N. Anthony** এর মতে, “প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যাবলি নির্ধারণ, উদ্দেশ্যাবলি পরিবর্তন, উদ্দেশ্যাবলি বাস্তবায়নে ব্যবহৃত সম্পদ এবং এ সব সম্পদের আহরণ, ব্যবহার এবং বিক্রয়ে প্রভাবশালী নীতিসমূহ সম্বন্ধে সিদ্ধান্তগ্রহণের প্রক্রিয়াকে রণনীতি নামে অভিহিত করা যায়।”

পরিশেষে বলা যায় যে, পরিবর্তনশীল পরিস্থিতি ও প্রতিক্রিয়া দক্ষতার সাথে মোকাবেলার জন্য ব্যবস্থাপনা যে কৌশল অবলম্বন করে, তাকে রণনীতি বলে।

## কৌশল প্রধান উপাদানসমূহ

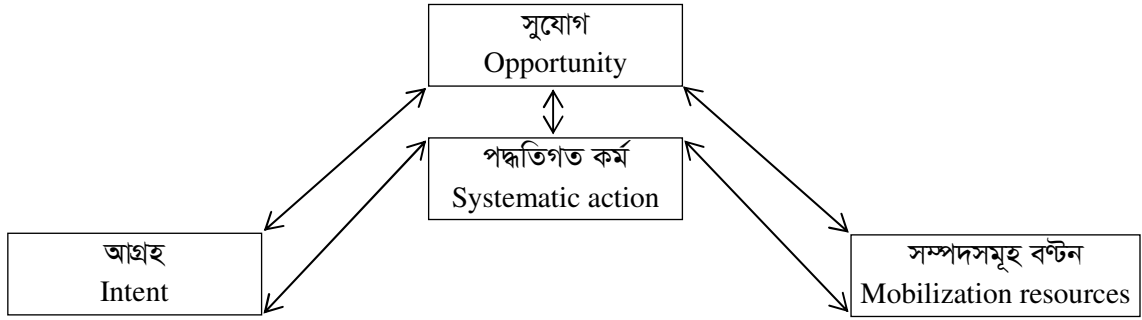
## Main Elements of Strategy

কৌশল হলো একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্যার্জনের জন্য ভবিষ্যত কর্মপন্থা নির্ধারণ করা হয়। এটি প্রতিষ্ঠানের সুযোগকে কাজে লাগিয়ে সফলভাবে উদ্দেশ্যার্জন করার দিকে গুরুত্বরূপ করে থাকে। এর চারটি প্রধান উপাদান রয়েছে, যেমন:

- ১। আত্মহ (Intent) ;
- ২। সুযোগ (Opportunity) ;

৩। সম্পদসমূহ বণ্টন (Mobilization resources) এবং

৪। পদ্ধতিগত কর্ম (Systematic action)। নিচে চিত্রের মাধ্যমে উপাদানসমূহ দেখানো হলো :



চিত্র : কৌশলের চারটি প্রধান উপাদান।

## রণনীতির বৈশিষ্ট্যাবলি

### Characteristics of Strategy


স্ট্র্যাটেজি হলো প্রাতিষ্ঠানিক নীতি-পরিকল্পনা বাস্তবায়নের ক্ষেত্রে এর সাথে সংশ্লিষ্ট বিভিন্ন পক্ষের যে সম্ভাব্য ক্রিয়া-প্রতিক্রিয়া সৃষ্টি হতে পারে তা মোকাবেলার জন্য পূর্ব নির্ধারিত নীতি বা কৌশল। এরূপ নীতির যে সব বৈশিষ্ট্য লক্ষ্য করা যায় তা নিম্নে আলোচনা করা হল:

১. **সহযোগী পরিকল্পনা:** স্ট্র্যাটেজি হল পরিকল্পনা বাস্তবায়নে বিভিন্ন পক্ষের প্রতিক্রিয়া মোকাবেলা করার কৌশল। মূল কোনো পরিকল্পনা বা নীতি বাস্তবায়নের জন্যই স্ট্র্যাটেজি নির্ধারণ করা হয়। তাই এটি কোনো ভিন্নতর বিষয় নয় বরং মূল পরিকল্পনার সহযোগী।
২. **পরিস্থিতি নির্ভরতা:** স্ট্র্যাটেজি হল সব সময়ই পরিস্থিতি নির্ভর। সম্ভাব্য যে সমস্যা মোকাবেলার জন্য এটি প্রণীত হয়েছে বাস্তব অবস্থা তা থেকে কিছুটা ভিন্নতর হতে পারে। তাই পূর্ব নির্ধারিত স্ট্র্যাটেজি ছবছ প্রয়োগ না করে তাকে পরিস্থিতি বিবেচনায় প্রয়োগ করতে হয়।
৩. **বাস্তবায়নে সতর্কতা:** স্ট্র্যাটেজি বাস্তবায়নে খুব বেশি সতর্কতা অবলম্বনের প্রয়োজন পড়ে। মূল পরিকল্পনা বাস্তবায়নে বিভিন্ন পক্ষের প্রতিক্রিয়া সতর্কভাবে পর্যবেক্ষণের পর উদ্ভূত সমস্যা সমাধানের জন্য স্ট্র্যাটেজি প্রয়োগের প্রয়োজন হয়। যথাসময়ে যথাযথ স্ট্র্যাটেজি প্রয়োগ ছাড়া কার্যকর ফল লাভ করা সম্ভব হয় না।
৪. **বিকল্প নির্ধারণ:** কার্যকর স্ট্র্যাটেজি প্রয়োগে সব সময়ই বিকল্প নিরূপণের প্রয়োজন পড়ে। মূল পরিকল্পনা বাস্তবায়নে উদ্ভূত পরিস্থিতি ভিন্নতর হতে পারে। তাই কোন্ ধরনের পরিস্থিতিতে কোন্ স্ট্র্যাটেজি ব্যবহৃত হবে তা পূর্ব হতেই নিরূপণ করে রাখতে হয়।
৫. **বৈচিত্রতা:** স্ট্র্যাটেজির আরেকটি বৈশিষ্ট্য হল এটি বিচিত্র ধরনের হয়ে থাকে। কোনো কোনো স্ট্র্যাটেজি আক্রমণমুখী আবার কোনো কোনো স্ট্র্যাটেজি অত্যন্ত ধীরগতি সম্পন্ন। কখনও এরূপ স্ট্র্যাটেজি প্রতিরক্ষামূলক আবার কখনও তা নীতি-নৈতিকতার বিরোধী মনে হতে পারে।
৬. **পরিবর্তনশীলতা ও আকস্মিকতা:** পরিবর্তনশীলতা স্ট্র্যাটেজির আরেকটি অন্যতম বৈশিষ্ট্য। স্ট্র্যাটেজি প্রয়োগ যেহেতু পরিস্থিতি-নির্ভর তাই সর্বশেষ পরিস্থিতি মূল্যায়ন করে এ ক্ষেত্রে প্রয়োজনীয় পরিবর্তন আনার প্রয়োজন পড়ে। এছাড়া স্ট্র্যাটেজী আকস্মিকভাবে প্রয়োগ করা হয়ে থাকে। যাতে অন্যদের বুঝে উঠার পূর্বেই লক্ষ্যে পৌঁছানো সম্ভব হয়।
৭. **প্রতি আক্রমণের সম্ভাবনা:** স্ট্র্যাটেজি এমন একটি পরিকল্পনা যার মধ্যে অন্যকে পরাভূত করার বা বিজয় অর্জনের বিশেষ উদ্দেশ্য কাজ করে। তাই কোন্ প্রতিষ্ঠান কি স্ট্র্যাটেজি গ্রহণ করছে তা সতর্কতার সাথে প্রতিপক্ষ বুঝতে চেষ্টা

করে এবং সে অনুযায়ী তারাও স্ট্র্যাটেজি তৈরি করে বিজয় অর্জনের চেষ্টা চালায়। তাই সব সময়ই এক্ষেত্রে প্রতি আক্রমণের একটা সম্ভাবনা লক্ষ্য করা যায়।

- a. পরিশেষে বলা যায়, স্ট্র্যাটেজি এমন এক ধরনের পরিকল্পনা বা নীতি-কৌশল যা বিশেষ ক্ষেত্রে বিশেষ উদ্দেশ্যে অর্জনের জন্য উর্ধ্বতন নির্বাহী কর্তৃক তৈরি করা হয়। সতর্কতা ও গোপনীয়তা এর সফলতা অর্জনে অতি গুরুত্বপূর্ণ বিবেচিত হয়ে থাকে। তাই সাধারণ পরিকল্পনা বা নীতি-কৌশল হতে এর স্বকীয়তা লক্ষ্য করা যায়।

|                   |   |
|-------------------|---|
| শিক্ষার্থীর কাজ : | কৌশলের সংজ্ঞা, বৈশিষ্ট্য, উপাদান ও এর গঠন প্রণালী অনুধাবন পূর্বক নিজের ভাষায় লিখবেন। |
|-------------------|---|

|  সারসংক্ষেপ:  |
|--|
| <p>কৌশল হলো একটি প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনা প্রণয়ন ও তা অর্জনের জন্য পন্থা বা উপায় নির্ধারণ করা হয়। কৌশলের চারটি প্রধান উপাদান রয়েছে, যেমন- আগ্রহ, সুযোগ, সম্পদের বন্টন ও পদ্ধতিসম্পন্ন কর্ম। কৌশলের মধ্যে এ চারটি উপাদান থাকতেই হবে। আর সংজ্ঞা থেকে আমরা যে বৈশিষ্ট্যগুলো পাই তা হলো- এটি একটি দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনা, এটি সহযোগী পরিকল্পনা, এটি একটি কার্য পরিকল্পনা, এটি উচ্চ ব্যবস্থাপনা কর্তৃক প্রণীত হয়। যে কোনো প্রতিষ্ঠানের জন্য লক্ষ্যার্জনে কৌশল একটি গুরুত্বপূর্ণ উপাদান হিসেবে কাজ করে।</p> |

## পাঠ-২.২

## কৌশলের প্রকারভেদ, কৌশল উন্নয়নের পর্যায়, কৌশল নির্বাচনে বিবেচ্য বিষয়সমূহ

### Types of Strategy, The stage of development of strategy, Factors to be considered in Selecting Strategies



## উদ্দেশ্য

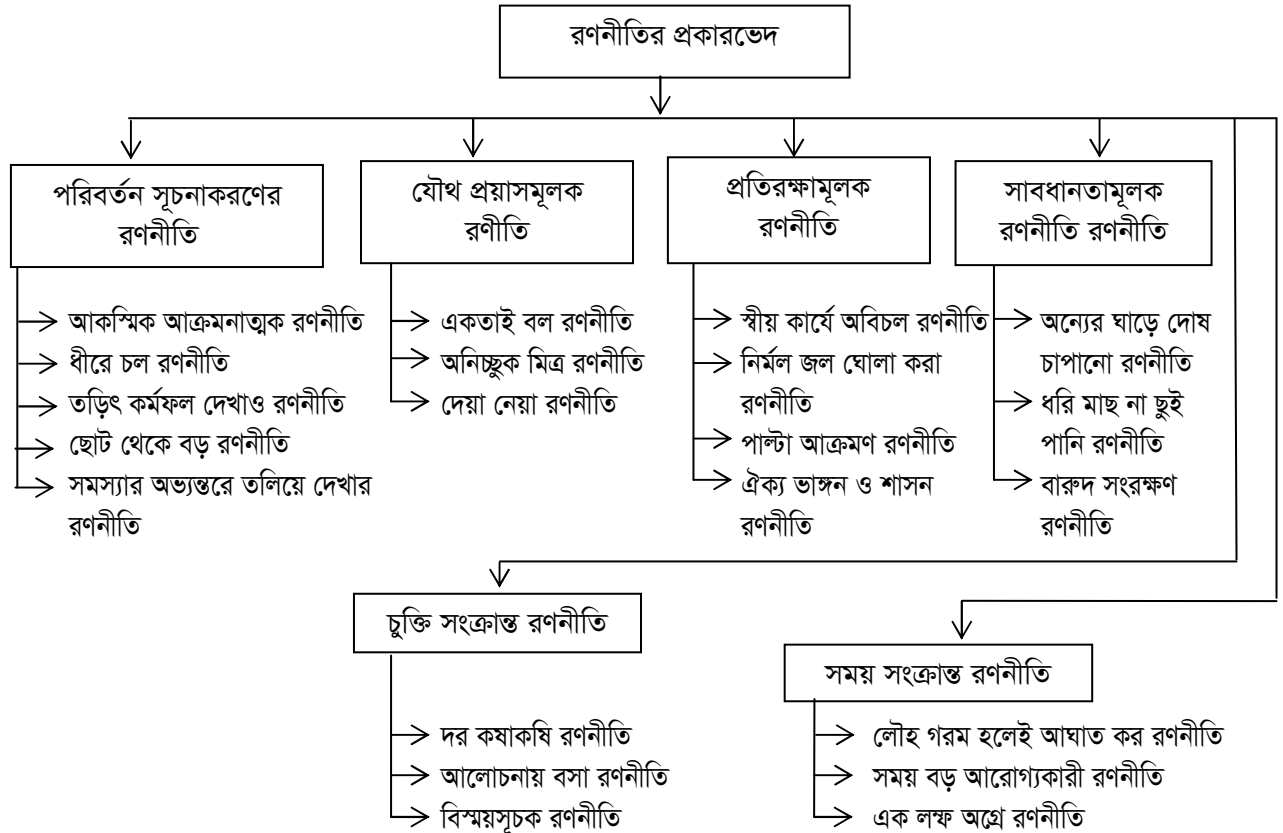
এ পাঠ শেষে আপনি

- কৌশলের প্রকারভেদ সম্পর্কে বলতে পারবেন;
- কৌশল উন্নয়নের পর্যায় বর্ণনা করতে পারবেন;
- কৌশল নির্বাচনে বিবেচ্য বিষয়সমূহ সম্পর্কে ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

### রণনীতির প্রকারভেদ

#### Types of Strategy

রণনীতির প্রতিষ্ঠানভেদে এবং প্রকৃতিভেদে বিভিন্ন প্রকার হতে পারে। এটা নির্ভর করে প্রতিষ্ঠান কী ধরনের সমস্যার সম্মুখীন হয়েছে এবং তার লক্ষ্য কী তার উপর। যা হোক বর্তমান পরিসরে নিম্নে বিভিন্ন ধরনের রণনীতি সম্পর্কে আলোচনা করা হল:



চিত্র : রণনীতির প্রকারভেদ

- পরিবর্তন সূচনার রণনীতি: প্রতিষ্ঠানে কোন ধরনের পরিবর্তনের প্রয়োজন হলে এ জাতীয় রণনীতি গ্রহণ করা হয়। পরিবর্তন সূচনাকরণ রণনীতি নিম্নরূপ:

- ক) **আকস্মিক আক্রমণাত্মক-রণনীতি:** এতে হঠাৎ করে পরিবর্তনের সূচনা করা হয়। যেমন- কোনো একজন কর্মচারিকে ছাঁটাইয়ের প্রয়োজন দেখা দিলে তা যত তাড়াতাড়ি সম্ভব কার্যকর করা উচিত। কারণ আশ্চে-ধীরে ছাঁটাই করলে অন্যান্য কর্মচারীগণ তা জানতে পারে বা তারাও চাকরির নিরাপত্তার অভাববোধ করতে পারে। এতে তাদের মনোবল ও কার্যোদ্যম হ্রাস পেতে পারে।
- খ) **‘ধীরে চল’ রণনীতি:** এটা হলো আকস্মিক আক্রমণাত্মক রণনীতির ঠিক বিপরীত। এক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানে কোন নতুন ধারণা বা পদ্ধতিকে ধীরে ধীরে কার্যকর করা হয়। অর্থাৎ নতুন ধারণা প্রয়োগের পরিবেশ সৃষ্টি হবার পর তা কার্যকর করা হয়।
- গ) **তড়িৎ কার্যফল দেখাও-রণনীতি:** এটি এমন এক ধরনের স্ট্র্যাটেজি যেখানে কোনো নতুন বিষয়ের প্রতি কর্মীদের মনে সন্দেহের সৃষ্টি হলে বা পরিবর্তনের ব্যাপারে ভুল ধারণার সৃষ্টি হলে তা দূর করা হয়। সেই সাথে এ বিষয়ে তাদেরকে সুফল প্রত্যক্ষ করে দেখানো হয়। যাতে সকলেই পরিবর্তনকে গ্রহণ করে। এতে নতুন কোনো বিষয়ের প্রতি সন্দেহ দূর করে ও সুফল দেখিয়ে পরিবর্তনের প্রতি সংশ্লিষ্ট সকলকে আকৃষ্ট করে তোলা হয়।
- ঘ) **‘ছোট থেকে বড়’ রণনীতি:** এটা হল একটা পরীক্ষামূলক রণনীতি। এতে কোন বৃহৎ কর্মসূচি বাস্তবায়নের যদি সন্দেহ থাকে বা তার গ্রহণযোগ্যতা না থাকে, তা হলে কর্মসূচির ক্ষুদ্র অংশ বিশেষ প্রয়োগ করা হয়। ফল ভাল বা আশাব্যঞ্জক হলে ধীরে ধীরে সার্বিক কর্মসূচি প্রয়োগ করা হয়।
- ঙ) **‘সমস্যার অভ্যন্তরে তলিয়ে দেখার’ রণনীতি:** প্রতিষ্ঠানে যে কোনো সমস্যা দেখা দিতে পারে যা কর্মচারীগণকে হতাশ করে তোলে। এমতাবস্থায়, ব্যবস্থাপককে সমস্যাটির অভ্যন্তরে প্রয়োগ করে তার কারণ অনুসন্ধানপূর্বক সমাধান বের করতে হয়।
- ২। **যৌথ প্রয়াসমূলক রণনীতি:** এ জাতীয় রণনীতিসমূহ দুই বা ততোধিক ব্যবস্থাপক বা নির্বাহী কর্তৃক অনুসৃত হয়। যৌথ প্রয়াস মূলক রণনীতিসমূহ নিম্নরূপ:
- ক) **‘একতাই বল’-রণনীতি:** প্রতিষ্ঠানের কোনো নির্বাহী নতুন কোনো প্রস্তাব বাস্তবায়ন করার জন্য অপরাপর নির্বাহীদের নিয়ে জোট গঠন করেন। কারণ ‘একতাই বল’-এর শক্তিতে তাদের রণনীতি সুফল বয়ে নিয়ে আসে।
- খ) **‘অনিচ্ছুক মিত্র’-রণনীতি:** এ রণনীতির অধীনে অনিচ্ছুক ব্যক্তিকে মিত্র বানানোর চেষ্টা করা হয়। যদি কোন ব্যবস্থাপক/নির্বাহী কোনো বিশেষ পরিকল্পনা বাস্তবায়নের দায়িত্ব অর্পন করলে তিনি ঐ দায়িত্ব পালনে উৎসাহী ও তৎপর হবেন। এভাবে অনিচ্ছুক ব্যক্তিকে মিত্র হিসাবে পাওয়া যায়।
- গ) **‘দেয়া-নেয়া রণনীতি:** এটা ব্যতিহার রণনীতি হিসেবে অভিহিত করা হয়ে থাকে। পারস্পরিক সম্বন্ধের ভিত্তিতে এ ধরনের রণনীতি প্রয়োগ করা হয়।
- ৩। **প্রতিরক্ষামূলক-রণনীতি:** ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানে এ ধরনের রণনীতিসমূহ বহুল পরিমাণে ব্যবহৃত হয়। প্রতিষ্ঠানের নির্বাহীগণ নিজেদেরকে রক্ষা করার জন্য এ জাতীয় রণনীতি অনুসরণ করে থাকেন। প্রতিরক্ষামূলক রণনীতিসমূহ নিম্নরূপ:
- ক) **‘স্বীয় কার্যে অবিচল’-রণনীতি:** এটা হল নির্বাহী কর্তৃক কোনো দিকে ভ্রংশেপ না করে স্বীয় কার্য চালিয়ে যাবার রণনীতি। এতে কোনো দিক হতে সমালোচনা আসলেও নির্বাহী তা এড়িয়ে তার কার্য চালিয়ে যান। কারণ নির্বাহী নিজেই তার কার্যের উপর পূর্ণ আস্থাবান থাকেন।
- খ) **‘নির্মল জল ঘোলা করা’-রণনীতি:** এ ধরনের রণনীতিতে মূল ঘটনা বা বিষয় হতে মনোযোগ অন্যত্র সরিয়ে আসল বিষয়কে ঘোলাটে করা হয়। এ জাতীয় রণনীতি রাজনীতিতে বেশি ব্যবহৃত হয়। তবে ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানেও এর প্রয়োগ লক্ষ্যনীয়।

- গ) ‘পালটা আক্রমণ’ রণনীতি: প্রতিযোগিতায় অবতীর্ণ হয়ে বিভিন্ন কোম্পানি বিভিন্ন ফ্যাশনের দ্রব্য বিক্রয়ের বিভিন্ন ধরনের লোভনীয় সেবা ও কমিশন প্রদান করে থাকে। প্রতিযোগীদের মধ্যে অধিক বিক্রয়ের আশায় এরূপ সেবা, কমিশন ইত্যাদি প্রদানের প্রতিযোগিতাই এ ধরনের রণনীতির জন্ম দেয়।
- ঘ) ‘ঐক্যভাঙ্গন ও শাসন’-রণনীতি: এটা বিশেষত: রাজনৈতিক রণনীতি। তবে এ ধরনের নীতি অবাঞ্ছিত বা ক্ষতিকর হলেও তা কারবারী প্রতিষ্ঠানেও প্রয়োগ করা যায়। তবে এতে মারাত্মকভাবে কর্মীদের সহযোগিতা ব্যাহত হয়।
- ৪। ‘সাবধানতামূলক’-রণনীতি: সাবধানতামূলক রণনীতিসমূহ প্রয়োগে খুবই কৌশলী ও কূটনৈতিক বুদ্ধিসম্পন্ন হতে হয়। এগুলো নিম্নরূপ:
- ক) ‘অন্যের ঘাড়ে দোষ চাপানো’-রণনীতি: অনেক সময় শ্রমিক ও ব্যবস্থাপনার মধ্যে সমঝোতা ও মতৈক্যে পৌছতে না পারলে প্রতিষ্ঠানে ধর্মঘট বা তালাবদ্ধ ইত্যাদি অবাঞ্ছিত ঘটনা দেখা দেয়। কিন্তু এর জন্য ব্যবস্থাপনা দায়ী করে শ্রমিকদেরকে, আর শ্রমিকরা দোষ চাপায় ব্যবস্থাপনার উপর।
- খ) ‘ধরি মাছ না ছুঁই পানি’-রণনীতি: এটা হল অপরের দ্বারা স্বীয় মতলব কৌশলী উপায়ে হাসিল করিয়ে নেয়া। এ ধরনের রণনীতিতে কাপুরুষতার লক্ষণ থাকলেও তা আইনসম্মত বলে বিবেচিত।
- গ) ‘বারুদ সংরক্ষণ করা’ রণনীতি: প্রতিষ্ঠানের উর্ধ্বতন কর্মকর্তাদের পক্ষে যখন তখন ছোট খাট ব্যাপারে বিশেষ চিন্তিত না হয়ে সংকটপূর্ণ ও গুরুত্বপূর্ণ বিষয়াদিতে সমধিক মনোযোগ দেয়া প্রয়োজন।
- ৫। ‘চুক্তি সংক্রান্ত’-রণনীতি: চুক্তি সংক্রান্ত রণনীতিসমূহ পারস্পরিক আলাপ আলোচনার মাধ্যমেই প্রয়োগ করা হয়। এ জাতীয় রণনীতিসমূহ নিম্নরূপ:
- ক) ‘দর কষাকষি’-রণনীতি: সাধারণত: ক্রয়-বিক্রয় কার্যেই এ ধরনের রণনীতি ব্যবহৃত হয়। মূলত: বিরোধীভাবাপন্ন পক্ষদ্বয়ের মধ্যে চুক্তি সম্পাদনের ক্ষেত্রেই এরূপ নীতি অনুসৃত হয়।
- খ) ‘দরাজ চিঙে আলোচনায় বসা’-রণনীতি: এ ধরনের রণনীতিতে খোলাখুলি আলাপ আলোচনা করা হয়। এতে আন্তরিকতার অভাব থাকে না। সকলের প্রয়োজনে উদ্দেশ্য, দুর্বলতা ইত্যাদি খোলা মনে প্রকাশ করা হয়।
- গ) ‘বিস্ময় সূচক’-রণনীতি: ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে এ জাতীয় রণনীতি একটু ভিন্ন আঙ্গিকে প্রয়োগ করা হয়। অনেক সময় বিভিন্ন কোম্পানি কর্তৃক পত্র পত্রিকায় ‘?’; ‘!’ ইত্যাদি চিহ্ন ব্যবহার করে বিজ্ঞাপন দেয়া হয়। এতে জনগণ বিজ্ঞাপনের প্রতি আকৃষ্ট হয়।
- ৬। ‘সময় সংক্রান্ত’-রণনীতি: ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে সময় অর্থের চেয়েও মহামূল্যবান। তাই সময়কে কাজে লাগানোর জন্য ব্যবস্থাপকগণ নিম্নলিখিত রণনীতিসমূহ প্রয়োগ করেন:
- ক) ‘লৌহ গরম হলেই আঘাত কর’-রণনীতি: এর অর্থ-অবস্থা অনুকূল হলেই তড়িৎ কার্য সম্পাদন কর, প্রতিকূলে নয়।
- খ) ‘সময় বড় আরোগ্যকারী’-রণনীতি: ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে এমন কিছু কার্য আছে যেগুলো সম্পাদনে একটু বিলম্ব করলে অধিকতর সুফল লাভ করা যায়। কেননা, উত্তেজিত অবস্থায় কোনো বিতর্কিত বিষয়ে সিদ্ধান্ত দেয়া যায় না। উত্তেজনা প্রশমিত হলে বা কিছু সময় অতিবাহিত হলেই উক্ত সিদ্ধান্ত দেয়া যায়। এতে ফলাফল অনেক ভাল হয়।

- গ) 'এক লক্ষ অগ্রে'-রণনীতি: কখনও কখনও দেখা যায় যে কিছু কিছু বড় কোম্পানি তাদের কর্মচারীদেরকে সম্ভ্রষ্ট করার জন্য বেতনের বাৎসরিক বর্ধিত হার, বোনাস ইত্যাদি অন্যান্য কোম্পানির পূর্বেই ঘোষণা করে। এ ধরনের রণনীতিকে এক লক্ষ অগ্রে রণনীতি বলে।

পরিশেষে বলা যায়, স্থান-কাল-পাত্রভেদে এবং পরিস্থিতিভেদে কোনো রণনীতিই সমান ফলদায়ক নয়। এক একটা রণনীতি এক এক সময়ে ও পরিস্থিতিতে ফলদায়ক হয়।

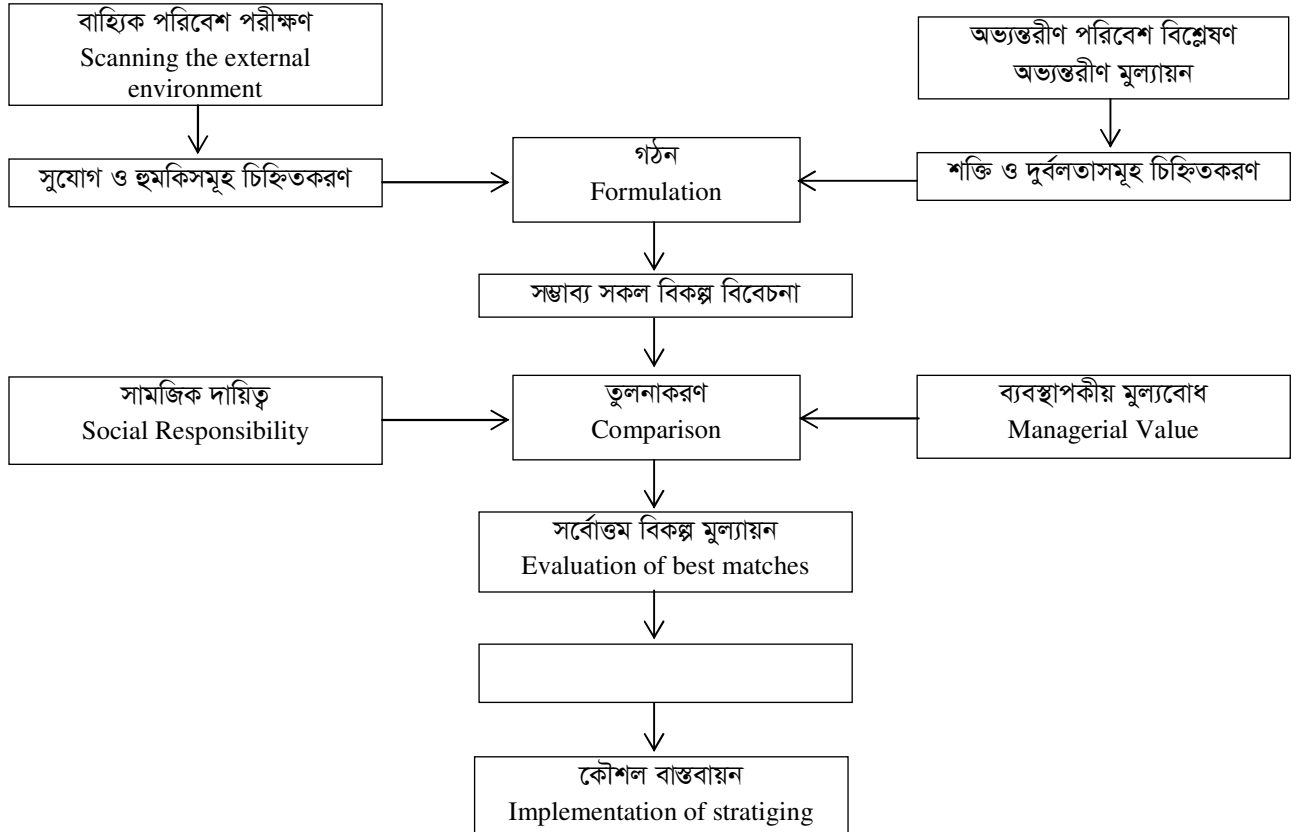
### কৌশল উন্নয়নের পর্যায়সমূহ

#### The stagy of development of strategy

কৌশল উন্নয়নের চারটি পর্যায় রয়েছে যা ১৯৪৫ সাল হতে শুরু হয়েছে। নিচে এ সকল পর্যায় তুলে ধরা হলো:

**পর্যায়-১ (Stage-1) :** ১৯৪৫ সালের মাঝামাঝি থেকে শুরু করে ১৯৬০ এর শেষ অবধি বিশ্বের অর্থনৈতিক অবস্থা মোটামুটি স্থির ছিল। তবে এটি সম্প্রসারিত ছিল। অধিকাংশ অর্জনই যুদ্ধের কারণে কম প্রচার ছিল। ১৯৪৫ সালে যুদ্ধের ঠিক পূর্ব মুহূর্তে উৎপাদনের পরিমাণ কম ছিল। এ সময় চাহিদার তুলনায় সরবরাহ কম ছিল। তখন উল্লেখযোগ্য পরিমাণ চাপা চাহিদা ছিল। প্রতিষ্ঠানগুলোর লক্ষ্য ছিল সে সকল চাহিদা মোকাবিলা করা।

এ পর্যায়ে কৌশলের ভূমিকা ছিল। অর্থনৈতিক সম্পদসমূহকে সচল করা যাতে দ্রুত সরবরাহ বৃদ্ধি পায়। এ সময়ে কৌশলকে প্রাধান্য দিয়ে দীর্ঘমেয়াদি পরিকল্পনা গ্রহণ করা হতো। ব্যবস্থাপনা স্টাডিজ এর আলাদা শাখা হিসেবে কৌশল (Strategy) আত্মপ্রকাশ করে ১৯৬৫ সালের দুটি বই প্রকাশের মধ্য দিয়ে তার একটি হলো- ----- Andrew and Guth কর্তৃক রচিত Business Policy : Text and case (১৯৬৫) ও অপরটি হলো- Ansoff কর্তৃক রচিত Corporate Strategy (১৯৬৫)। Andrew তার বইতে কৌশল তৈরির মডেল উল্লেখ করেন যা "The basic design model" নামে পরিচিত। নিচে এ মডেলটি দেয়া হলো :





**পর্যায়-২ (Stage-2) :** ১৯৬০ এর শেষ ভাগ হতে ১৯৭০ এর শেষ ভাগ পর্যন্ত দ্রুত ও ব্যাপক পরিবর্তন সাধিত হয়। অধিকাংশ উন্নত অর্থনীতি সর্বোত্তম প্রযুক্তি ব্যবহার করতে থাকে। পণ্য ও সেবার ক্ষেত্রে মুদ্রাস্ফীতির শক্তিসমূহ মাথাচড়া দিয়ে উঠে, তবে তা নিয়ন্ত্রণের মধ্যেই থাকে। এ সময় মুনাফা অর্জনের জন্য ভোক্তাদেরকে সন্তুষ্ট করার প্রয়োজন দেখা দেয় সবচেয়ে লাভজনক ও সম্ভাবনাময় ক্ষেত্রে সম্পদসমূহ বিনিয়োগের জন্য কৌশল বিবেচনা করা আবশ্যকীয় হয়ে দাঁড়ায়। পরিবর্তনশীল পরিবেশের সাথে খাপ খাওয়াতে কৌশল পরিবর্তন হতে থাকে।

**পর্যায়-৩ (Stage-3) :** ১৯৭০ এর মাঝামাঝি সময় হতে ১৯৮০ এর মাঝামাঝি সময়কে উন্নয়ন বিশ্বে তেলের মূল্য বৃদ্ধি ও ঋণ সংকটের যুগ বলে আখ্যায়িত করা হয়। এ সময়ে মুদ্রাস্ফীতি বেড়ে যায় এবং প্রবৃদ্ধি কমে যায়। স্ট্যাগফেশনের সময় সামগ্রিকভাবে চাহিদার তুলনায় সরবরাহ কমে যায়। যে কোনো পণ্যের বিপরীতে সম্পদ বন্টনের জন্য কৌশল এর প্রয়োজন হয়। প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা উন্নয়নের জন্য যা মুনাফা অর্জন ও বিনিয়োগ তহবিল সৃষ্টির জন্য প্রয়োজন ছিল। এ সময় ব্যবসায়, কার্যিক ও প্রতিষ্ঠান পর্যায়ে কৌশলের ব্যবস্থার বৃদ্ধি পায়।

১৯৮০ সালের দিকে ‘কৌশল’ এর ক্ষেত্রে Micheal Porter কৌশল উন্নয়ন ও প্রয়োগের ক্ষেত্রে অন্যান্য তাত্ত্বিকদের চেয়ে বেশি অবদান রাখেন। তিনি ১৯৮০ সালে Compelilive Strategy নামে একটি বই প্রকাশ করেন যেখানে এ সম্পর্কে বিস্তারিত তথ্য তুলে ধরা হয়েছে।

**পর্যায়-৪ (Stage-4) :** চূড়ান্তভাবে, আমরা ১৯৮০ সালে দেখতে পাই যে, ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে নূতন ও অধিক সংখ্যক জটিল ডাইমেনশন যুক্ত হওয়ায় ব্যবসায়ের উপর চাপ বৃদ্ধি পায়। ১৯৯০ সালে প্রবৃদ্ধি পায়। কারণ তখন মুদ্রা সংকোচন বেড়ে যায়। অর্থনীতির বিভিন্ন ক্ষেত্রে কোম্পানির সর্বাধিক উৎপাদন ক্ষমতা বৃদ্ধি পায়। বিভিন্ন ক্ষেত্রে যেমন- বেসরকারিকরণ, তুলনামূলক অর্থনৈতিক অবস্থা, দ্রুত পরিবর্তনশীল প্রযুক্তি ও নতুন সংরক্ষনবাদী পরিবেশের চাহিদার ক্ষেত্রে সমস্যা মোকাবিলা করার জন্য কৌশল প্রয়োজন।

এ সময় হতে ব্যবসায়ের বিভিন্ন ক্ষেত্রে ‘কৌশল’ এর সফল প্রয়োগ শুরু হয়। ১৯৯০ সালের দিকে এটি আরো নতুনরূপে আবির্ভূত হয়।

## রণনীতি নির্বাচনে বিবেচ্য বিষয়

### Factors to be considered in Selecting Strategies

কারবার প্রতিষ্ঠানের রণনীতি নির্ধারণের ক্ষেত্রে যে সমস্ত বিষয় বিচার-বিশ্লেষণ করা হয় নিম্নে তা উল্লেখ করা হল:

১। **প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্যাবলি:** রণনীতি নির্ধারণের ক্ষেত্রে প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্যের প্রকৃতি বিচার-বিবেচনা করতে হয়। উদ্দেশ্যের প্রকৃতি বিচার-বিবেচনায় মূলত তিনটি বিষয়ের উপর গুরুত্ব আরোপ করা হয়; যথা: দ্রুত ফল লাভের প্রয়োজনীয়তা, উদ্দেশ্য সম্বন্ধে ঐক্যমত ও সহযোগিতা অব্যাহত রাখার প্রত্যাশা।

ক। **দ্রুত ফল লাভের প্রয়োজনীয়তা:** প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্যের আলোকে জরুরীভিত্তিতে ফল লাভের প্রয়োজন দেখা দিলে ‘দীর্ঘে চলার রণনীতি’ বা ‘অকিঞ্চিৎকর’ প্রারম্ভের রণনীতি গ্রহণ করা যায় না। এই ক্ষেত্রে ‘কানে তুলা দেয়ার রণনীতি’ বা ‘দ্রুত কাজ শেষ করার রণনীতি’ অনুসরণ করা যেতে পারে।

খ। **উদ্দেশ্য সম্বন্ধে ঐক্যমত:** প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্য সম্পর্কে সংশ্লিষ্ট পক্ষসমূহের মধ্যে ঐক্যমত থাকলে ‘খোলা মনে আলোচনার রণনীতি’ গ্রহণ করা যেতে পারে। পক্ষান্তরে, সংশ্লিষ্ট পক্ষসমূহের মধ্যে উদ্দেশ্য সম্বন্ধে ঐক্যমত না থাকলে ‘কৈ - এর তেলে কৈ ভাজার রণনীতি’ বা ‘দূর্বল জায়গায় আঘাত হানার রণনীতি’ গ্রহণ করা যেতে পারে।

গ। **সহযোগিতা অব্যাহত রাখার প্রত্যাশা:** উদ্দেশ্য অর্জনের লক্ষ্যে দীর্ঘকালীন সহযোগিতা প্রয়োজন হলে প্রতি আক্রমণের রণনীতি বা ‘অপরের ঘাড়ে দোষ চাপানোর রণনীতি’ সাধারণত ফলপ্রসূ হয় না। এই ক্ষেত্রে ‘ঐক্যই বল’ বা ‘খোলা মনে আলোচনার রণনীতি’ অধিকতর ফলপ্রসূ।

২। **সমস্যার প্রকৃতি:** উদ্দেশ্য অর্জনের প্রয়াস উদ্ভূত পরিস্থিতির প্রকৃতির উপর রণনীতি নির্বাচন অনেকাংশে নির্ভরশীল। বৃহত্তর স্বার্থ সংরক্ষণকল্পে তাৎক্ষণিক, অযৌক্তিক, অনভিপ্রেত এবং স্বাভাবিক রীতিনীতির পরিপন্থী কোন কার্য সম্পাদন করা অনেক সময় যুক্তিযুক্ত হয়। বিশেষ করে দীর্ঘকালীন সময়ে কোনো স্থানে সন্ত্রাসী কার্যকলাপ অব্যাহত থাকলে 'অবস্থা বুঝে ব্যবস্থা গ্রহণ করার রণনীতি' গ্রহণ করা হয়।

৩। **অভ্যন্তরীণ ও অনাভ্যন্তরীণ চলকসমূহ:** প্রতিষ্ঠানের উন্নয়নমূলক কার্যসহ অন্যান্য বিষয়ে পরিবর্তন আনয়নের ক্ষেত্রে অভ্যন্তরীণ ও অনাভ্যন্তরীণ চলকসমূহ বিচার-বিবেচনা করতে হয়। অভ্যন্তরীণ পরিবেশের ন্যায় অনাভ্যন্তরীণ পরিবেশও প্রতিষ্ঠানের কার্যক্রমে বিভিন্নভাবে প্রভাব বিস্তার করে থাকে। উদাহরণস্বরূপ বলা যায়, পাশ্চাত্য এলাকার শিল্পে শ্রমিকদের বোনাস প্রদান করলে ব্যবস্থাপনাকে তার শিল্প-প্রতিষ্ঠানের শ্রমিকদের জন্য বোনাসের ব্যবস্থা করতে হয়। তা না হলে শিল্পীয় সম্পর্কে অবনতি ঘটানোর আশংকা দেখা যায়।

৪। **বস্তুগত ও মানব সম্পদের বর্তমান অবস্থা:** রণনীতি প্রণয়নে বস্তুগত ও মানব সম্পদের বর্তমান অবস্থা পর্যালোচনা করা প্রয়োজন। তাদের বিচার-বিশ্লেষণে প্রধানত সম্পদের প্রাপ্যতা, নির্বাহীদের মন-মানসিকতা ও প্রচলিত মূল্যবোধের বিচার-বিবেচনা করা হয়। নিম্নে এদের আলোচনা করা হল:

ক। **বর্তমান সম্পদ:** প্রতিষ্ঠানে পর্যাপ্ত মাত্রায় পুঁজি ও মানব সম্পদ থাকলে 'দ্রুত কাজ শেষ করার রণনীতি' গ্রহণ করা যেতে পারে। অন্যদিকে, উভয়বিধ বা যে কোনো একটি সম্পদ পর্যাপ্ত না থাকলে 'ক্ষমা সংরক্ষণ রণনীতি' গ্রহণ করা হয়।

খ। **নির্বাহীদের মন-মানসিকতা:** 'ধীরে চলার রণনীতি' বা 'প্রতি-আক্রমণ' বা 'ঘোলা পানিতে মাছ শিকার রণনীতি' বা 'পাশ কাটিয়ে যাওয়ার রণনীতি' গ্রহণের বিষয় অনেকাংশে নির্বাহীদের মন মানসিকতা ও তাদের ব্যক্তিগত ভাবাবেগের দ্বারা প্রভাবিত হয়।

গ। **প্রচলিত ধ্যান-ধারণা:** প্রতিষ্ঠানের সঙ্গে সংশ্লিষ্ট পক্ষসমূহের প্রচলিত ধ্যান-ধারণার উপর রণনীতি নির্বাচন অনেকাংশে নির্ভরশীল। উদাহরণস্বরূপ বলা যায়, কোন কোন ক্ষেত্রে 'দর-কষাকষির রণনীতি' সংশ্লিষ্ট পক্ষ ঘৃণার চোখে দেখে না কিন্তু কোন কোন ক্ষেত্রে 'দর-কষাকষির রণনীতি' সংশ্লিষ্ট পক্ষের নিকট অগ্রহণযোগ্য হয়। অনুরূপভাবে, 'বিভাজন ও শাসনের রণনীতি' বিশেষ ক্ষেত্রে সুফলপ্রদ হলেও স্তরভেদে বা পরিবেশভেদে তার পরিণতি আশাপ্রদ হয় না। কারণ, রণনীতির গ্রহণযোগ্যতা অনেকাংশে প্রচলিত রীতি, মূল্যবোধ, সংস্কৃতি ও জনগণের প্রচলিত ধ্যান-ধারণা দ্বারা প্রভাবিত হয়।

৫। **সাফল্যের সম্ভাব্যতা:** প্রতিটি রণনীতি নির্ধারণের পূর্বে এর সাফল্য অর্জনের সম্ভাব্যতা বিচার-বিশ্লেষণ করতে হয়। এই ব্যাপারে প্রধানত দু'টি চলক বিশেষভাবে বিবেচনা করা হয়; যথা- ভবিষ্যৎ পরিবেশ এবং প্রত্যাশিত প্রতিক্রিয়া। নিম্নে তাদের সংক্ষিপ্ত আলোচনা করা হল:

ক। **ভবিষ্যৎ পরিবেশ:** কোনো রণনীতি গ্রহণের পূর্বে নির্বাহীকে ভবিষ্যৎ পরিবেশের প্রাক্কলন করতে হয়। প্রাক্কলনের যথার্থতার উপর অনেকাংশে রণনীতির সাফল্য নির্ভর করে। ভবিষ্যৎ পরিবেশ অনুকূলে আনয়নের মাত্রার তারতম্য অনুসারে কালক্ষেপণের রণনীতি বা 'কানে তুলা দেয়ার রণনীতি' গ্রহণ করা হয়ে থাকে।

খ। **প্রত্যাশিত প্রতিক্রিয়া:** প্রদত্ত রণনীতি গ্রহণের ফলে সংশ্লিষ্ট পক্ষসমূহের প্রতিক্রিয়া কী হতে পারে সে সম্বন্ধে নির্বাহীকে অবহিত হতে হয়। কোনো রণনীতি গ্রহণের ফলে অধিকাংশ কর্মী প্রতিকূলতার সম্মুখীন হলে বা অধিকাংশ কর্মীর দ্বারা তা প্রত্যাখ্যাত হওয়ার আশংকা থাকলে সেই জাতীয় রণনীতি গ্রহণ করা হয় না। অন্যদিকে, প্রস্তাবিত রণনীতি বিষয়ে অধিকাংশ ব্যক্তির প্রতিক্রিয়া অনুকূল হলে তা সহজেই নির্বাচন করা সম্ভব হয়।

৬। **খরচ:** রণনীতি নির্বাচনের ক্ষেত্রে বিভিন্ন প্রকার ব্যয়ের বিষয়টি অত্যন্ত গুরুত্ব সহকারে বিবেচনা করতে হয়। ব্যয় বিবেচনার ক্ষেত্রে আর্থিক ব্যয় ছাড়াও অন্যান্য ক্ষতির বিষয় বিবেচনা করা হয়। রণনীতি নির্বাচনের ক্ষেত্রে ব্যয় সম্বন্ধীয় যে সমস্ত বিষয় বিচার-বিশ্লেষণ করা হয় নিম্নে তাদের উল্লেখ করা হল:

ক। **বিদ্যুৎসৃষ্টি:** রণনীতি নির্ধারণের সময় প্রচলিত সম্পর্ক বা বর্তমান ব্যয় কাঠামোতে যাতে অসহনীয় বিদ্যুৎ সৃষ্টি না হয় সে দিকে সতর্ক দৃষ্টি দেয়া হয়। কারণ, অনেক সময় বিশেষ রণনীতির দ্বারা একটি বিশেষ দিকের উন্নয়ন সাধন করা হলেও অন্যান্য দিকে অসহনীয় মাত্রার প্রতিকূলতা সৃষ্টি হতে পারে।


খ। **প্রণোদনার অপব্যয়:** প্রতিষ্ঠানের প্রতি কর্মীবৃন্দের আনুগত্য ও গ্রাহকদের পণ্যের প্রতি আকর্ষণ প্রতিষ্ঠানের সম্পদ হিসেবে চিহ্নিত করা হয়। যে রণনীতি সংশ্লিষ্ট পক্ষসমূহের আনুগত্য বা আকর্ষণ হ্রাস করে, তাকে প্রতিষ্ঠানের ক্ষতি হিসেবে ধরা হয়। তাই রণনীতি নির্বাচনের ক্ষেত্রে যাতে কর্মীবৃন্দের আনুগত্য হ্রাস তথা প্রণোদনার ক্ষেত্রে অপব্যয় না হয় সেদিকে দৃষ্টি নিবন্ধ করা বাঞ্ছনীয়।

গ। **অন্যান্য রণনীতিতে প্রতিবন্ধকতা সৃষ্টি:** রণনীতি নির্বাচনের ক্ষেত্রে প্রদত্ত রণনীতি অন্যান্য গুরুত্বপূর্ণ রণনীতি গ্রহণের ক্ষেত্রে প্রতিবন্ধকতা সৃষ্টির মাত্রা গুরুত্ব সহকারে বিবেচনা করতে হয়। কোনো বিশেষ রণনীতি অধিকতর গুরুত্বপূর্ণ রণনীতি বাস্তবায়নে অন্তরায় সৃষ্টি করলে বা বিকল্প রণনীতি গ্রহণের পথ রুদ্ধ করলে ব্যবস্থাপনার ঝুঁকি ও ব্যয়ের মাত্রা বৃদ্ধি পায়। এই ক্ষেত্রে 'প্রবাহমান কর্মকাণ্ড অব্যাহত রাখা' - এর রণনীতি বা ধীরে চলার রণনীতি অধিক যুক্তিযুক্ত।

ঘ। **পার্শ্ব-প্রতিক্রিয়া:** রণনীতি গ্রহণের পূর্বে প্রদত্ত পার্শ্ব-প্রতিক্রিয়ার প্রকৃতি ও মাত্রা বিবেচনা করা বিধেয়। কারণ, প্রদত্ত রণনীতির দ্বারা বিশেষ বিশেষ উদ্দেশ্য বাস্তবায়ন সম্ভব হলেও উক্ত রণনীতির কারণে গুরুতর পার্শ্ব-প্রতিক্রিয়ার সৃষ্টি হতে পারে। তা ব্যবস্থাপনার সার্বিক লক্ষ্যার্জনে প্রতিকূল অবস্থার সৃষ্টি করতে পারে। উদাহরণস্বরূপ বলা যায়, কোনো প্রতিষ্ঠান তার পরিকল্পনা বিভাগ, হিসাবরক্ষণ বিভাগ ও ব্যবস্থাপনীয় তথ্য-ব্যবস্থায় কম্পিউটার প্রবর্তনের রণনীতি গ্রহণ করে পুরাতন কর্মীর স্থলে নতুন দক্ষ কর্মী নিয়োগের সিদ্ধান্ত বাস্তবায়নের সক্ষম হয়। এতে প্রতিষ্ঠানে প্রভূত মাত্রায় অর্থনৈতিক সুবিধা অর্জন করা সম্ভব হয়। কিন্তু বিপুল সংখ্যক কর্মী ছাঁটাইয়ের ফলে প্রদত্ত প্রতিষ্ঠানসহ সহযোগী প্রতিষ্ঠানসমূহে উক্ত রণনীতির পার্শ্ব-প্রতিক্রিয়া হিসেবে শ্রমিক অসন্তোষ দেখা দিতে পারে। এতে অন্যান্য প্রতিষ্ঠানে আধুনিক প্রযুক্তি ব্যবহারে প্রতিবন্ধকতার সৃষ্টি হয়। এর ফলে সহযোগী প্রতিষ্ঠানের সহযোগিতাসহ আর্থিক প্রতিষ্ঠানের সহযোগিতার পথ বন্ধ হয়ে যায়। এতে প্রতিষ্ঠানের সার্বিক লক্ষ্যার্জনে প্রতিকূল অবস্থার সৃষ্টি হয়।

পরিশেষে বলা যায় যে, রণনীতি নির্বাচনের ক্ষেত্রে উপরোক্ত বিষয়গুলো গুরুত্বের সাথে বিবেচনা করা আবশ্যিক। অন্যথায়, রণনীতি সফলভাবে নির্বাচন করা সম্ভব হবে না।

|                   |   |
|-------------------|---|
| শিক্ষার্থীর কাজ : | কৌশলের প্রকারভেদসমূহ পড়ে প্রতিষ্ঠান যে সকল কৌশল অনুসরণ করা হয়, সেগুলোর সাথে মিলিয়ে দেখবেন এবং বাস্তবে অনুসরণকৃত কৌশল সমূহের বৈশিষ্ট্যসমূহ খাতায় লিখবেন। |
|-------------------|---|

|   |
|---|
|  সারসংক্ষেপ:   |
| কৌশল বিভিন্ন ধরনের হয়ে থাকে। যেমন- আকস্মিক আক্রমণাত্মক রণনীতি, ধীরে চল রণনীতি, ছোট থেকে বড় রণনীতি, একতাই বল রণনীতি, দেয়া-নেয়া রণনীতি, পাল্টা আক্রমণ রণনীতি ইত্যাদি। প্রতিষ্ঠান পরিবেশ পরিস্থিতি বুঝে সুবিধাজনক কৌশল গ্রহণ করে থাকে। ব্যবস্থাপকদেরকে কৌশল উন্নয়নের বিভিন্ন পর্যায় সম্পর্কে জানতে হয়। তা হলে কৌশল প্রণয়নের কাজ সহজ হয়। এতে একটি মডেল দেয়া আছে, যা অবশ্যই ব্যবস্থাপকদেরকে জানতে হবে। |

## পাঠ-২.৩

কৌশলের ৫-পি, মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কৌশলের বিভিন্ন উপায় বা পন্থাসমূহ, কৌশলের সীমাবদ্ধতা, কৌশলের সফল বাস্তবায়নের সুপারিশ

5 ps of Strategy, Approaches to HRM Strategies, Limitations of Applying or Implementing Strategy, Recommendation for Effective Implementation of Strategy



## উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- কৌশলের ৫-পি সম্পর্কে বলতে পারবেন।
- মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কৌশলের বিভিন্ন উপায় বা পন্থাসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।
- কৌশলের সীমাবদ্ধতাসমূহ ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- কৌশলের সফল বাস্তবায়নের সুপারিশ বর্ণনা করতে পারবেন।

## কৌশলের ৫-পি

## 5 ps of Strategy

কৌশল হলো একটি প্রক্রিয়া যা প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য ও কর্মের মধ্যে সমন্বয়সাধন করে যাতে করে প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য সাবলীলভাবে অর্জিত হয়। যাই হোক, Mintzberg কৌশলের ৫-টি 'পি' উন্নয়ন সাধন করেছেন যা কৌশল নির্ধারণে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখে। এগুলো নিম্নরূপ-

- ১। **পরিকল্পনা (Plan)** : ভবিষ্যতে কি করা হবে তার অগ্রীম সিদ্ধান্তই হচ্ছে পরিকল্পনা। পরিকল্পনা হচ্ছে একটি প্রতিষ্ঠানের ভবিষ্যত কর্মপন্থা যা একটি পরিস্থিতিতে কার্যসম্পাদনের জন্য নির্বাচন করা হয়।
- ২। **উদ্দেশ্য (Purpose)** : উদ্দেশ্য হলো কতকগুলো সমপর্যায়ের কার্যের সমষ্টি যা হলো কখনো কখনো পরিকল্পনার ফল আবার কখনো পরিবেশের পরিবর্তনের কারণে জরুরী কার্যের প্রতিক্রিয়ার ফল। এতে ধারণাও পরিবর্তন হয়।
- ৩। **দিক নির্দেশনা ও পরিচালনা (Play)** : এটি স্বল্প সময়ে কার্য সম্পাদনে কর্মীদেরকে দক্ষতা ও বিচক্ষণতার সাথে পরিচালনা করা। ব্যবস্থাপকদেরকে সীমিত সময়ের মধ্যে উদ্দেশ্যার্জনের জন্য কর্মীদেরকে দক্ষতার সাথে দিক নির্দেশনা প্রদান ও পরিচালনা করতে হবে।
- ৪। **অবস্থান (Position)** : অবস্থান বলতে দুই ধরনের অবস্থানকে বুঝানো হয়েছে। প্রথমত: প্রতিষ্ঠানের ভৌগলিক অবস্থান হতে হবে প্রতিযোগির তুলনায় ভাল অবস্থান হতে হবে প্রতিযোগির তুলনায় ভাল জায়গায়। দ্বিতীয়ত: কোম্পানিটির বাজারে অবস্থান কেমন। অর্থাৎ প্রতিযোগি প্রতিষ্ঠানের চেয়ে এটি বাজারে কতটুকু অংশ দখল করতে সক্ষম হয়েছে। অবশ্যই প্রতিষ্ঠানকে প্রতিযোগি প্রতিষ্ঠানের চেয়ে বেশি অংশ দখল করতে হবে।
- ৫। **ভাল মনোভাব (Perspective)** : এটি দ্বারা প্রতিষ্ঠানের ব্যক্তিত্বকে বুঝানো হয়েছে। একটি বিখ্যাত কোম্পানির ভাল মনোভাব ও ব্যক্তিত্ব থাকতে হয়। সুনাম, বাজারের আকার, ক্রেতা ও সমাজের প্রতি অঙ্গীকার প্রভৃতি হলো ভাল মনোভাব তথা Perspective এর উপাদান।

পরিশেষে বলা যায় যে, প্রতিষ্ঠানের জন্য কৌশল বিবেচনা করতে হয় যা কোম্পানিকে ফলপ্রসূতার দিকে এগিয়ে নিয়ে যায়।

## মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কৌশলের উপায় বা পন্থাসমূহ

### Approaches to HRM Strategies

Richardson and Thompson মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কৌশলের তিনটি উপায় বা পন্থার উন্নয়ন করেছেন যা অনুসরণ করা হলে প্রতিষ্ঠানের জন্য মঙ্গলজনক। এগুলো নিম্নরূপ :

- ১। **সর্বোৎকৃষ্ট ধারণা (Best Practice) :** এক্ষেত্রে বিশ্বাস করা হয় যে, মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার কিছু সর্বোৎকৃষ্ট ধারণা রয়েছে যা গ্রহণ করা হলে প্রতিষ্ঠানের উত্তম কার্য সম্পাদন করা সম্ভব হবে। তবে অনেক ভাল ধারণাই একমাত্র ভাল বলে ধরে নেয়া যাচ্ছে না। কারণ সেগুলো এক প্রতিষ্ঠানের জন্য ভাল কাজ করলেও অন্য প্রতিষ্ঠানে তা ভাল কাজ নাও করতে পারে। কারণ সেখানে এগুলো কৌশল, সংস্কৃতি, ব্যবস্থাপনা স্টাইল, প্রযুক্তি বা কার্য পন্থা বা চর্চার সাথে উত্তমরূপে খাপ খায় না। সুতরাং “উত্তম ধারণা” (best practice) প্রতিটি ব্যবসায়ের জন্য চিন্তা ভাবনা করে গ্রহণ করতে হবে যাতে যৌক্তিক ফলাফল অর্জন করা যায়।
- ২। **উত্তম উপযুক্ততা (Best Fit) :** এটি বিশ্বাস করা হয় যে, মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনার চিরন্তন কোনো পলিসি এ পন্থা নেই। তাই এ ক্ষেত্রে পরিবেশ পরিস্থিতি, সংস্কৃতি প্রযুক্তি, প্রক্রিয়া প্রভৃতি বিবেচনায় নিয়ে সর্বোৎকৃষ্ট পন্থাটিই অনুসরণ করতে হবে। এটিকেই উত্তম উপযুক্ততা বা বেস্ট ফিট বলা হয়ে থাকে।
- ৩। **একত্রিকরণ বা গঠন পন্থা (Configurational or Building Approach) :** এ ক্ষেত্রে বিভিন্ন ধরনের মানব সম্পদ ধারণার উন্নয়ন ও বাস্তবায়নের কথা বলা হয়েছে যেগুলো সমন্বয় করা হলে একে অপরের পরিপূরক ও সমর্থক হিসেবে কাজ করতে পারে।

## রণনীতি প্রয়োগে বা বাস্তবায়নে সীমাবদ্ধতাসমূহ

### Limitations of Applying or Implementing Strategy

সম্ভাব্য প্রতিকূল অবস্থা মোকাবিলা বা উদ্দেশ্য বাস্তবায়নে ব্যবস্থাপকগণ বহুবিধ রণনীতি গ্রহণ করে থাকেন। সর্বক্ষেত্রে নির্ধারিত রণনীতি ফলপ্রদ হয় না। রণনীতির প্রয়োগে যে সমস্ত সীমাবদ্ধতা রয়েছে বা যে সমস্ত কারণে রণনীতি সফল হয় না নিম্নে এদের উল্লেখ করা হল:

- ১। **গুরুত্বপূর্ণ বিষয়াদির পরিবর্তন:** যে সমস্ত বিষয়ের ভিত্তিতে রণনীতি প্রণয়ন করা হয় তাদের যে কোনো এক বা একাধিক বিষয়ের পরিবর্তন হলে রণনীতি কার্যকর হয় না।
- ২। **প্রতিকূল পরিবেশগত অবস্থা:** অভ্যন্তরীণ ও অনাভ্যন্তরীণ অবস্থার সঙ্গে সামঞ্জস্য বিধান সহকারে রণনীতি গ্রহণ করা না হলে রণনীতি কার্যকর সম্ভব হয় না। প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্য বাস্তবায়নে প্রদত্ত রণনীতি উপযুক্ত মনে হলেও তা কার্যকর নাও হতে পারে। উদাহরণস্বরূপ বলা যায়, উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধির জন্য সাংগঠনিক পরিবর্তন অপরিহার্য। এ ক্ষেত্রে পরিবেশ অনুকূল না হলে পরিবর্তনের যে কোন রণনীতি কার্যকর করা যায় না।
- ৩। **প্রতি-আক্রমণাত্মক রণনীতি:** প্রতিপক্ষ বা সংশ্লিষ্ট পক্ষ সমপরিমাণ দক্ষ হলে রণনীতি সফলকাম হয়না। উদাহরণস্বরূপ বলা যায় যে, একটি প্রতিষ্ঠান বিক্রয় বৃদ্ধির জন্য পণ্যমূল্য হ্রাসের সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে। তার প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানও অনুরূপ সিদ্ধান্ত গ্রহণ করলে মূল্য পরিবর্তনের মাধ্যমে বিক্রয় বৃদ্ধির রণনীতি সফলকাম হয় না।
- ৪। **ভুল রণনীতি নির্বাচন:** উপযুক্ত রণনীতি বাছাই করা না হলে রণনীতি কার্যকর হয় না। সঠিক সময়ে উপযুক্ত ক্ষেত্রের জন্য যুৎসই রণনীতি বাছাই-এর অভাবে রণনীতির দ্বারা সুফল হওয়ার পরিবর্তে কুফল হওয়ার আশংকা অধিক থাকে। যুৎসই রণনীতি নির্বাচনের সমস্যা রণনীতি প্রয়োগে অন্তরায় হিসেবে দেখা দেয়।

- ৫। **গোপনীয়তা রক্ষায় ব্যর্থতা:** অনেক সময় গোপনীয়তা রক্ষায় ব্যর্থতার কারণে রণনীতির সফল প্রয়োগ সম্ভব হয় না। কারণ প্রতিপক্ষ রণনীতি সম্বন্ধে জ্ঞাত হলে তারা প্রতি-আক্রমণাত্মক বা সাবধানতামূলক রণনীতি গ্রহণ করে। ফলে রণনীতির বাস্তবায়ন সম্ভব হয় না।
- ৬। **অধিকতর ব্যবস্থাপকীয় নৈপুণ্যের অভাব:** প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠান বা প্রতিকূল জটিল অবস্থা মোকাবিলায় ব্যবস্থাপকের অধিকতর নৈপুণ্যের অধিকারী হতে হয়। নিত্য নতুন অবস্থা মোকাবিলায় ব্যবস্থাপকের উদ্ভাবনী ক্ষমতার প্রয়োজন। তুলনামূলকভাবে তার ব্যবস্থাপকীয় নৈপুণ্য অধিক না হলে তার পক্ষে প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের রণনীতির মোকাবিলা করা সম্ভব হয় না।
- ৭। **সম্ভাব্য ভবিষ্যৎ ঘটনার প্রাক্কলনে ব্যর্থতা:** সম্ভাব্য ভবিষ্যৎ ঘটনাবলীর যথাযথ প্রাক্কলনে ব্যর্থ হলে রণনীতির সফল প্রয়োগ হয় না। এই দৃষ্টিকোণে ভবিষ্যৎ ঘটনার যথাযথ প্রাক্কলনের ব্যর্থতা রণনীতির প্রয়োগে অন্তরায় সৃষ্টি করে।
- ৮। **রণনীতির সঠিক ব্যাখ্যার অভাব:** কোনো কোনো রণনীতির সঠিক ব্যাখ্যা দান করা সম্ভব হয় না। রণনীতির প্রয়োগ অনেকাংশে মানব আচরণ নিয়ন্ত্রণের সঙ্গে সম্পৃক্ত হওয়ায় তার সীমাবদ্ধতার মাত্রা বৃদ্ধি পায়। একইভাবে সংশ্লিষ্ট সকলের কাছে রণনীতির সঠিক ব্যাখ্যা দান করা সম্ভব না হলে রণনীতির ফলপ্রদতাহ্রাস পায়।

উপসংহারে বলা যায় যে, রণনীতি বাস্তবায়নের ক্ষেত্রে উপরোক্ত সীমাবদ্ধতাসমূহ বিদ্যমান। এগুলো সুষ্ঠুভাবে অতিক্রম করতে না পারলে রণনীতির সুফল পাওয়া যায় না।

### রণনীতি সফল বাস্তবায়নে সুপারিশ

#### Recommendation for Effective Implementation of Strategy

রণনীতির সুষ্ঠুভাবে বাস্তবায়নে বিভিন্ন লেখক বিভিন্ন সুপারিশ প্রদান করেছেন। এই ব্যাপারে হ্যারল্ড কুঞ্জ ও আইরিখ এর প্রদত্ত সুপারিশমালা বিশেষভাবে প্রণিধানযোগ্য। বাংলাদেশের পরিস্থিতির আলোকে নিম্নে কতিপয় গুরুত্বপূর্ণ সুপারিশের সংক্ষিপ্ত আলোচনা করা হল:


- ১। **সংশ্লিষ্ট ব্যবস্থাপকদের অবহিতকরণ:** রণনীতির সুষ্ঠু বাস্তবায়নের লক্ষ্যে শীর্ষ নির্বাহী কর্তৃক প্রণীত রণনীতি সংশ্লিষ্ট ব্যবস্থাপকদের জানানো প্রয়োজন। রণনীতি জানানোর সময় অবশ্যই লক্ষ্য রাখা উচিত যাতে রণনীতিসমূহ তাদের নিকট বোধগম্য হয়।
- ২। **পরিকল্পনা ভিত্তিসমূহের উন্নয়ন ও অবহিতকরণ:** রণনীতি বাস্তবায়নে যে সমস্ত অনুমান বা পূর্বানুমান বিশেষ গুরুত্ব বহন করে তাদের সনাক্ত করা আবশ্যিক। সংশ্লিষ্ট ব্যবস্থাপকদের বিভিন্ন পূর্বানুমান সম্বন্ধে অবহিত করা প্রয়োজন। তা না হলে রণনীতি বাস্তবায়নের ক্ষেত্রে ব্যক্তিগত অনুমান বা ব্যক্তিগত ইচ্ছা-অনিচ্ছার দ্বারা সংশ্লিষ্ট ব্যবস্থাপক প্রভাবিত হতে পারে। এতে বিভিন্ন ধরনের অসম্মিত কার্যিক পরিকল্পনার উদ্ভব হতে পারে।
- ৩। **বাস্তব পরিকল্পনায় উদ্দেশ্য ও রণনীতির অভিব্যক্তি থাকা বাঞ্ছনীয়:** বাস্তব পরিকল্পনা অবশ্যই উদ্দেশ্য ও রণনীতির সঙ্গে সামঞ্জস্য বিধান সহকারে প্রণয়ন করা বাঞ্ছনীয়। রণনীতির সুষ্ঠু বাস্তবায়নে পরিকল্পনাকে সহায়তা করা বাঞ্ছনীয়। বাস্তব পরিকল্পনা রণনীতির সঙ্গে সঙ্গতি বিধান সহকারে প্রণয়ন করা না হলে রণনীতির বাস্তবায়ন সম্ভব হয় না।
- ৪। **পরিস্থিতি-নির্ভর রণনীতি ও কর্মসূচি প্রস্তুতকরণ:** প্রতিকূল অবস্থা বা প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের রণনীতি মোকাবিলায় রণনীতি প্রস্তুত করা হয়। প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানসমূহের নীতি নানাবিধ বিষয়ের দ্বারা প্রভাবিত হয়ে থাকে। পূর্বানুমানকৃত প্রতিযোগী প্রতিষ্ঠানের আচরণ ও অনুমিত আচরণের মধ্যে ব্যাপক ব্যবধান দেখা দিতে পারে। সে জন্য রণনীতি প্রস্তুত ও বাস্তবায়নকালে অনুমিত বিভিন্ন অবস্থা মোকাবিলায় বিকল্প রণনীতি প্রস্তুত করা বাঞ্ছনীয়।

অবস্থাভিত্তিক বিকল্প রণনীতি প্রস্তুত করা না থাকলে পরিবর্তিত অবস্থার সঙ্গে সঙ্গতি বিধানের জন্য অতি দ্রুত রণনীতি বাস্তবায়নে সিদ্ধান্ত নেয়া সম্ভব নয়।

- ৫। **রণনীতিসমূহের পর্যালোচনা:** অবস্থার পরিবর্তনের জন্য অত্যন্ত সতর্কতার সাথে প্রণীত রণনীতির পরিবর্তন সাধনের প্রয়োজন হয়। তাই রণনীতি বাস্তবায়নের সময় তার কার্যকারিতা সম্বন্ধে নিয়মিত পর্যালোচনা করা বাঞ্ছনীয়। সাধারণত এই জাতীয় পর্যালোচনা বৎসরে একবার বা একাধিকবার করা উচিত।
- ৬। **উপযুক্ত সাংগঠনিক কাঠামো প্রস্তুতকরণ:** অন্যান্য নীতির ন্যায় উপযুক্ত কাঠামো ছাড়া রণনীতির সুষ্ঠু বাস্তবায়ন সম্ভব হয় না। সেই জন্য রণনীতির সঙ্গে সঙ্গতি বিধান করে সাংগঠনিক কাঠামো প্রস্তুত করা বাঞ্ছনীয়। এতে ব্যবস্থাপক কী মাত্রায় রণনীতি বাস্তবায়নে অবদান রাখবে সে সম্বন্ধে ভুল বুঝাবুঝির আশংকা হ্রাস পায়।
- ৭। **সহায়তাকারী সাংগঠনিক আবহাওয়া প্রস্তুতকরণ:** বর্তমানে পরিকল্পনা বাস্তবায়নে যে সমস্ত সমস্যা দেখা দেয় ভবিষ্যতে রণনীতি বাস্তবায়নে ঐ সমস্ত সমস্যা দেখা দিতে পারে। কোনো কোনো ব্যবস্থাপকের মধ্যে এই জাতীয় সমস্যা সমাধান না করার প্রবণতা বিদ্যমান থাকে। সে জন্য এই জাতীয় প্রবণতা রোধকল্পে প্রয়োজনীয় রণনীতি প্রস্তুত করা বাঞ্ছনীয়।
- ৮। **পরিকল্পনা ও রণনীতি বাস্তবায়নের গুরুত্বারোপ অব্যাহত রাখা:** রণনীতি ও পরিকল্পনা বহুবিধ অংশ ও উপাংশের সমন্বয়ে গঠিত। সংশ্লিষ্ট ব্যবস্থাপক প্রতিটি বিষয়ের উপর গুরুত্বারোপ না করলে রণনীতি ব্যর্থ হওয়ার আশংকা দেখা দেয়। এই প্রক্রিয়া বিরক্তিকর ও অপ্রয়োজনীয় মনে হলেও প্রতিটি অংশ ও উপাংশের প্রতি গুরুত্ব প্রদানের মাত্রা অব্যাহত রাখা বাঞ্ছনীয়। এতে সংশ্লিষ্ট ব্যবস্থাপকদের প্রয়োজনীয় বিষয়াদি সম্পর্কে অবহিতকরণের প্রক্রিয়া সচল থাকে।

পরিশেষে বলা যায়, রণনীতির সফল বাস্তবায়নের জন্য উপরোক্ত সুপারিশগুলো অনুসরণ করা আবশ্যিক।

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>শিক্ষার্থীর কাজ :</b> | কৌশল শুধু প্রণয়ন করলে হবে না, তা যথাযথভাবে বাস্তবায়ন করতে হবে। শিক্ষার্থীরা এ বিষয়ে সুপারিশমালা খাতায় লিপিবদ্ধ করবেন। কৌশলের কোন সীমাবদ্ধতা থাকলে তাও উল্লেখ করবেন। |
|--------------------------|---|

|  |                    |
|--|--------------------|
|   | <b>সারসংক্ষেপ:</b> |
| কৌশলের ৫-পি হলো- প্ল্যান বা পরিকল্পনা, পারপাস বা উদ্দেশ্য, প্লেন বা দিক-নির্দেশনা, পজিশন বা অবস্থান এবং পারসপেকটিভ বা উত্তম মনোভাব। এ ৫-পি কৌশল প্রণয়নের সময় কাজে লাগে অর্থাৎ তখন এগুলো গুরুত্বের সাথে বিবেচনা করতে হয়। আবার মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা কৌশলের তিনটি উপায় রয়েছে, যেমন- সর্বোৎকৃষ্ট ধারণা, সর্বোৎকৃষ্ট উপযুক্ততা ও একত্রিকরণ বা গঠন পস্থা। এগুলো কৌশল প্রণয়নের সময় বিশ্লেষণ করা হলে- প্রতিষ্ঠান উপকৃত ও সফল হবে। |                    |

#### তথ্যসূত্র:

- Michael Armstrong. Strategic Human Resource Management, A Guide to Action, 4<sup>th</sup> Edition, Kogan Roge Limited, 2008, USA.
- Jeffrey A. Mello, Strategic Human Resource Management, 4<sup>th</sup> Edition, Cengage Learning, USA, First Reprint in India-2019.



## ইউনিট উত্তর মূল্যায়ন

১. কৌশলের সংজ্ঞা দিন।
২. কৌশলের প্রকারভেদ আলোচনা করুন।
৩. কৌশলের উপাদানসমূহ কী?
৪. কৌশলের বৈশিষ্ট্যসমূহ আলোচনা করুন।
৫. কৌশল কীভাবে গঠন করা যায়?
৬. কৌশল নির্বাচনে বিবেচ্য বিষয়সমূহ আলোচনা করুন।
৭. কৌশলের ৫-পি সম্পর্কে আলোকপাত করুন। কৌশলের সীমাবদ্ধতা ও এর সফল বাস্তবায়নের সুপারিশ পেশ করুন।