

34. Old Guides For Strategists of Present Era

৩৪. বর্তমান যুগের কৌশলবিদদের জন্য ম্যানেজমেন্টের পুরোনো নির্দেশিকা

Relevance of Barnard's "Functions of Executives"

বার্নার্ডের “শাসনকার্য-পরিচালকদের কার্যাবলী”-এর প্রাসঙ্গিকতা

ভারতের ম্যানেজমেন্ট স্কুলগুলোর পাঠ্যক্রমে কিছু শক্তিশালী কাজ পুরোনো যুগের, সেকলে সাহিত্যের মতো চিহ্নিত হয়ে গুরুত্ব হারিয়েছে। বর্তমান সময়ের কিছুটা লোকদেখানো সাহিত্য প্রায়ই ম্যানেজমেন্ট আর্কাইভে তুলে রাখা কিছু সাহিত্যের সহজ এবং অন্তর্দৃষ্টিপূর্ণ দর্শনগুলো তুলে ধরতে ব্যর্থ হয়, যে রচনাগুলি এখনও ব্যবসায়িক এবং অ-ব্যবসায়িক খাতে, বিশেষ করে কয়েকটা বড় সংস্থাকে ব্যর্থ হওয়া ও পতন থেকে উদ্ধার করতে পারে। এটি এমনকি উন্মুক্ত ব্যবস্থায় কাজ করা বড় সংস্থাগুলি যেমন সরকার, আমলাতন্ত্র এবং বিভিন্ন রাজনৈতিক দলগুলিকেও দেশের উন্নতির জন্য দিকনির্দেশ দিতে পারে এবং জনগণের সামগ্রিক অর্থনৈতিক সমৃদ্ধিকে ন্যায় বজায় রেখে এগিয়ে নিয়ে যেতে সাহায্য করতে পারে।

চেস্টার বার্নার্ডের ‘এক্সিকিউটিভদের কাজকর্ম’ (Functions of Executives) হলো এমন একটি বই, যা একজন কর্মরত ম্যানেজমেন্ট বিশারদই লিখেছেন। বিভিন্ন ক্ষেত্রের ম্যানেজারদের, বিশেষ করে উর্ধ্বতন ও শীর্ষ পর্যায়ের, সব ব্যবস্থাপকেরই এই বই থেকে শেখার অনেক বিষয় রয়েছে। অথচ দেশের ব্যবস্থাপনা শিক্ষাপ্রতিষ্ঠানগুলোর পাঠদান ও প্রশিক্ষণ কর্মসূচিতে তাঁর এই প্রস্তুতপূর্ণ উপদেশাবলি খুব কমই আলোচিত হতে দেখা যায়। আশি বছরেরও আগে লেখা হলেও, বইটিতে দেওয়া সংগঠন বিষয়ের মূল ধারণাগুলো এবং ম্যানেজমেন্টের কৌশলসমূহ আজও সমান প্রাসঙ্গিক, আর তাই সকল স্তরের শিক্ষার্থী ও কর্মরত ম্যানেজারদের নজরে আনার জন্য এই বইটির এখনও যথেষ্ট গুরুত্ব রয়েছে। এই নিবন্ধটিতে সেই মূল শিক্ষণীয় বিষয়গুলোর কয়েকটি তুলে ধরা হয়েছে।

Bernard's Concept of Organisation

বার্নার্ডের সংগঠন-ধারণা

বার্নার্ড একটি প্রতিষ্ঠানকে একটি 'সহযোগিতামূলক ব্যবস্থা' (cooperative system) বলে অভিহিত করেছেন। এই ব্যবস্থার সদস্য হিসেবে বিভিন্ন অংশীদারগণ (stakeholders) অন্তর্ভুক্ত থাকেন, যাদের নিজস্ব লক্ষ্য বা উদ্দেশ্যগুলো অনেক সময় সেই সহযোগিতামূলক ব্যবস্থার মূল উদ্দেশ্যের সঙ্গে সংঘর্ষে যেতে পারে। প্রায়ই দেখা যায়, এই অংশীদারদের কয়েকজন অন্যদের উপর জোর খাটান এবং সামগ্রিক সহযোগিতামূলক ব্যবস্থায় নিজেদের অবদানের তুলনায় অনেক বেশি, এবং অসামঞ্জস্যপূর্ণ, সুবিধা বা মুনাফার ভাগ চান। এই দাবিদারদের তালিকায় কখনো থাকেন মালিকপক্ষ, কখনো কর্মীরা, কখনো পণ্য সরবরাহকারীরা, কখনো গ্রাহকরা, আবার কখনো বা সরকার এবং বৃহত্তর সমাজ। যদিও বার্নার্ডের 'সহযোগিতামূলক ব্যবস্থা' বিষয়ক ধারণায় সংগঠনের নিষ্ক্রিয় বা অ-মানবিক উপাদানগুলোকে সরাসরি অন্তর্ভুক্ত করা হয়নি, তবুও আমার ব্যক্তিগত অভিজ্ঞতা বলে যে, প্রতিষ্ঠানের বাস্তব সম্পদ বা উপাদানগুলোকে (যেমন: প্রযুক্তি, কারখানা, যন্ত্রপাতি, ভবন এবং জমি), এই ব্যবস্থার অংশ হিসেবে গণ্য করা উচিত। কারণ, এই বাস্তব সম্পদগুলি থেকে যে সুফল বা সুবিধাগুলো পাওয়া যায়, সেগুলি অন্ততপক্ষে সেই সক্রিয় সদস্যদের

কাছ থেকে প্রাপ্ত সুফলের বেশি বা সমতুল্য হতে পারে, যারা নিজেদের দাবি আদায়ের জন্য অত্যন্ত প্রতিবাদী বা বিক্ষোভের মাধ্যমে নিজেদের বক্তব্য এমন ভাষায় প্রকাশ করে, যা আমরা সহজেই বুঝতে পারি।

বার্নার্ডের দেখানো পন্থায় একটি প্রতিষ্ঠানকে একটি 'সহযোগিতামূলক ব্যবস্থা' হিসাবে দেখার এই ধারণাটি, যেখানে সকল অংশীদারকেই সমান গুরুত্বপূর্ণ মনে করা হয়, অত্যন্ত তাৎপর্যপূর্ণ ও কার্যকর। প্রথমত, এই ধারণাটি এই প্রয়োজনীয়তারই ইঙ্গিত দেয় যে, প্রতিষ্ঠানের সকল অংশীদারদের প্রতিই সমতা ও ন্যায়পরায়ণতার ভিত্তিতে আচরণ করা বা সুযোগ-সুবিধা বন্টন করা আবশ্যিক। একজন কৌশল-নির্ধারকের (strategist) উচিত নয় কেবলমাত্র প্রভাবশালী অংশীদারদের হাতে প্রভাবিত হওয়া; কিংবা সচেতনভাবে বা অবচেতনভাবেই, প্রতিষ্ঠানের বাস্তব সম্পদগুলিকে সঠিক নজর না দেওয়ার মতো, 'নিঃশব্দ' বা অনুচ্চারিত অংশীদারদের উপেক্ষা করা। কারণ, দীর্ঘমেয়াদে এই ধরনের ভুল পদক্ষেপগুলো অত্যন্ত ব্যয়বহুল হতে পারে, এমনকি তা শেষ পর্যন্ত প্রতিষ্ঠানেরই ধ্বংসের কারণ হয়ে দাঁড়াতে পারে।

দ্বিতীয়ত, সব অংশীদারকে গুরুত্ব দেওয়ার পন্থাটি অন্য কোনো অংশীদারের (stakeholder) সহায়তা চাওয়ার ক্ষেত্রেও কাজে দেয়, বিশেষত যখন বর্তমান অংশীদারেরা প্রতিষ্ঠানের ব্যবসায়িক কার্যক্রম পরিচালনার জন্য অপরিহার্য বিভিন্ন বিস্তৃত শ্রেণীর সম্পদের (assets) কোনো একটি বা একাধিক বিষয়ে অবদান রাখতে ব্যর্থ হন।

তৃতীয়, এবং কিংবা আরও অধিক গুরুত্বপূর্ণ বিষয় হলো, বার্নার্ডের 'প্রতিষ্ঠান বা সংগঠন'-এর ধারণাটি একটি প্রতিষ্ঠানের টেকসই হওয়ার স্বার্থে, তার 'অভিযান' (Mission) এবং মূল লক্ষ্যগুলোর যথাযথ রূপরেখা প্রণয়নেও সহায়তা করে।

Concept of Mission

মিশন বা উদ্দেশ্যের ধারণা

বার্নার্ড যেমনটি বলেছেন, একটি প্রতিষ্ঠানের বা প্রতিষ্ঠানগুলির উদ্দেশ্যগুলো সমবায় ব্যবস্থার (cooperative system) সদস্যদের উদ্দেশ্য থেকে আলাদা হয়। তাহলে প্রশ্ন হলো, সমবায় ব্যবস্থার উদ্দেশ্যগুলো কীভাবে নির্ধারণ করা সম্ভব? প্রতিটি প্রতিষ্ঠান বা সংস্থা সমাজের কোনো না কোনো প্রয়োজন মেটানোর উদ্দেশ্যে গড়ে ওঠে। সুতরাং, সমাজের এক বা একাধিক প্রয়োজন পূরণ করাই হয়ে দাঁড়ায় সেই প্রতিষ্ঠানের মিশন বা উদ্দেশ্য (Mission)। তবে এই অভিযানের নেপথ্যে অবশ্যই একজন 'প্রচারক' (Missionary) থাকা আবশ্যিক, এমন এক ব্যক্তি, যাঁর হৃদয়ে এই মিশনের প্রতি গভীর অনুরাগ ও নিষ্ঠা রয়েছে এবং যিনি সমাজের চিহ্নিত প্রয়োজনগুলি মেটানোর মাধ্যমে তার সেবা করতে ব্রতী। সফল সংগঠনগুলোতে এমন একজন নেতাই থাকেন যিনি একজন 'প্রচারক'-এর (Missionary) ভূমিকায় আসেন এবং একজন সেনাপতির মতো সেই অভিযানের লক্ষ্য অর্জনে মাঠে নেমে নেতৃত্ব দেন।

একটি প্রতিষ্ঠানের মিশন বা উদ্দেশ্য পরিষ্কার থাকলে, তা তার লক্ষ্য নির্ধারণ, কৌশল নির্বাচন, বিভিন্ন সম্পদ ও অবকাঠামোর সংস্থান বা উন্নয়ন, সাংগঠনিক কাঠামো, কার্যপদ্ধতি, নীতিমালা এবং দক্ষতা, কার্যপরিচালনার এমন সমস্ত উপাদানকে একসূত্রে গেঁথে দেয়। সর্বোপরি, যদি এই স্বচ্ছতা

প্রতিষ্ঠানের 'যৌথ মূল্যবোধের' একটি অবিচ্ছেদ্য অংশ হয়ে ওঠে, তবে এটি উপযুক্ত অনানুষ্ঠানিক কাঠামোর মাধ্যমে আনুষ্ঠানিক সাংগঠনিক কাঠামোর সমস্ত ফাঁকফোকর বা ঘাটতি পূরণ করে দেয়। এই স্বচ্ছতা অত্যন্ত জরুরি, কারণ এমন কোনো আনুষ্ঠানিক সাংগঠনিক কাঠামো তৈরি করা সম্ভব নয় যা সিদ্ধান্ত গ্রহণের প্রতিটি পরিস্থিতিতে এককভাবে সামলাতে পারে। অন্যদিকে, এই স্বচ্ছতার অভাব থাকলে প্রতিষ্ঠানের বিভিন্ন উপাদানের মধ্যে চরম অসংগতি বা বিশৃঙ্খলা দেখা দিতে পারে, যার ফলে তার সামগ্রিক কার্যকারিতা শোচনীয়ভাবে কমে যায়, এমনকি এর ফলে প্রতিষ্ঠানের পতনও ঘটতে পারে এবং নেতৃত্বকে এর মাসুল দিতে হতে পারে।

উদ্দেশ্য নির্ধারণ: প্রতিষ্ঠানের কার্যকারিতা ও দক্ষতা

উদ্দেশ্য স্থির করা একটি অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ প্রক্রিয়া, কারণ প্রতিষ্ঠানের কার্যসম্পাদনের লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ, তার পরিমাপ এবং পর্যবেক্ষণ, সবকিছুই এর ওপর নির্ভরশীল। তাই প্রথম উদ্দেশ্যটি অবশ্যই প্রতিষ্ঠানের 'মিশন' বা মূল লক্ষ্য থেকে শুরু করতে হবে। এই উদ্দেশ্যটি মূলত দেখায় যে, প্রতিষ্ঠানটি সমাজের চাহিদা পূরণে কতটা সফল হয়েছে, যা গ্রাহক সংখ্যা কিংবা বিক্রিত পণ্য বা পরিষেবার এককের (units) মাধ্যমে পরিমাপ করা হয়। এই সংখ্যাকে পণ্যের নির্ধারিত মূল্য দিয়ে গুণ করলেই পাওয়া যায় সেই রাশিটি, যাকে 'রাজস্ব' বা 'বিক্রয়লব্ধ অর্থ' (Revenue/Sales) বলা হয়ে থাকে। সুতরাং, রাজস্বের আর্থিক বৃদ্ধিই মূলত সেই মাপকাঠি, যা ঈঙ্গিত দেয় যে সুনির্দিষ্ট উদ্দেশ্য সাধনের লক্ষ্যে প্রতিষ্ঠানটি স্থাপিত হয়েছিল (যা প্রতিষ্ঠানের গঠনতন্ত্র বা 'মেমোরান্ডাম অফ অ্যাসোসিয়েশন'-এ বর্ণিত থাকে), তা অর্জনে প্রতিষ্ঠানটি কতটা কার্যকর ভূমিকা নিয়েছে।

বার্নার্ড দ্বিতীয় উদ্দেশ্যের প্রয়োজনীয়তাও অত্যন্ত বিশদভাবে ব্যাখ্যা করেছেন। যদিও সংস্থাগুলোকে অবশ্যই কার্যকর হতে হবে, তবুও একই সাথে সংস্থাগুলোর ব্যবস্থাপকদের এটি নিশ্চিত করতে হবে যে, বিভিন্ন অংশীদারদের (stakeholders) সম্মিলিত অবদানের ফলাফল যেন সকল সদস্যের মোট প্রত্যাশার চেয়ে বেশি, অথবা অন্ততপক্ষে তার সমান হয়। যদি তা না হয়, তবে কোনো না কোনো অংশীদার তাদের প্রত্যাশিত প্রাপ্তি থেকে বঞ্চিত হবেন এবং সহযোগিতা বন্ধ করে দেবেন। এতে অন্যান্য অংশীদাররাও একে একে সহযোগিতা করা কমিয়ে বা বন্ধ করতে শুরু করবেন। আর এই 'ক্যাসকেডিং ইফেক্ট' (cascading effect) বা ধারাবাহিক প্রতিক্রিয়ার মধ্যে দিয়ে দীর্ঘমেয়াদে (কখনো কখনো স্বল্পমেয়াদেও) পুরো সংস্থাটিরই পতন হওয়ার খুব সম্ভাবনা থাকবে।

এভাবেই, বিভিন্ন অংশীদারদের অবদানের সমন্বিত শক্তির (synergy) মাধ্যমে 'উদ্বৃত্ত' সৃষ্টি করার প্রক্রিয়া একটা সংস্থার টেকসই হওয়ার জন্য অপরিহার্য হয়ে ওঠে। একটি ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠানের ক্ষেত্রে, 'মুনাফা'ই সেই উদ্বৃত্তের নির্দেশক হিসেবে গণ্য হয়। সুতরাং, দক্ষতার একটি পরিমাপক হিসেবে 'মুনাফা' অর্জন করাটা, কোনো সংস্থার দীর্ঘমেয়াদী অস্তিত্ব ও সাফল্যের জন্য দ্বিতীয় এবং আবশ্যিক উদ্দেশ্য হিসেবে প্রতিষ্ঠিত হয়। 'মুনাফা' সম্পর্কিত এই স্বচ্ছ ধারণাটি মূলত বার্নার্ডের সংস্থা-বিষয়ক তাত্ত্বিক কাঠামো থেকেই উঠে এসেছে এবং অ্যান্ড্রি নি তাঁর আলোচনায় এই বিষয়টিকে প্রাঞ্জলভাবে তুলে ধরেছেন।

বার্নার্ডের সংগঠন-সংক্রান্ত ধারণা, এর উদ্দেশ্যসমূহ (যা সদস্যদের উদ্দেশ্য থেকে ভিন্ন), একমাত্র সেই কাজ যা অত্যন্ত জোরালোভাবে এই বিষয়টি তুলে ধরে যে: যদিও কোনো সংগঠনের দীর্ঘমেয়াদী টিকে থাকার জন্য মুনাফা বা উদ্বৃত্ত অর্জন অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ, তবুও যেসব প্রতিষ্ঠান

(বাণিজ্যিক, শিক্ষাপ্রতিষ্ঠান কিংবা অন্য কোনো অলাভজনক সংস্থাই হোক) সতর্ক থাকে না এবং কেবল মুনাফা লাভই তাদের প্রথম বা একমাত্র উদ্দেশ্য হিসেবে গণ্য করে, তারা প্রায়ই সমাজের উপকার করার তাদের মূল লক্ষ্য বা 'মিশন' থেকে সড়ে যায়। এমনটি ঘটে যখন তারা লক্ষ্য নির্ধারণ, কর্মদক্ষতা পর্যবেক্ষণ এবং নিয়ন্ত্রণের প্রক্রিয়ায় এটার উপর নজর রাখে না যে, তাদের পণ্য বা পরিষেবাগুলো প্রকৃতপক্ষে আরও বেশি সংখ্যক গ্রাহক ব্যবহার করছে কি না, কিংবা বিক্রিত এককের সংখ্যা বৃদ্ধি পাচ্ছে কি না। এমনকি বিক্রিত এককের সংখ্যা বৃদ্ধির মতো আপাতদৃষ্টিতে ইতিবাচক সূচকগুলোও ত্রুটিপূর্ণ বা বিভ্রান্তিকর প্রমাণিত হতে পারে, যদি যথার্থ সতর্কতা না নেওয়া হয়, কারণ অনেক সময় বিক্রিত এককের সংখ্যা বৃদ্ধি পায় একচেটিয়া অবস্থান বা বিভিন্ন কৌশলের মাধ্যমে বাজার-প্রাধান্য (monopolistic position) খাটিয়ে গ্রাহকদের বারবার পণ্য কিনতে বাধ্য করার ফলে, যা তাদের স্বতঃস্ফূর্তভাবে কেনার সম্পূর্ণ বিপরীত। আর যেহেতু এটি গ্রাহকের স্বেচ্ছায় কেনা নয়, তাই এর মাধ্যমে সংগঠনের মূল লক্ষ্য বা 'মিশন' অর্জিত হয়েছে বলে মনে করা যায় না।

Point of Inflexion: From Need to Greed

উর্ধ্বমুখী থেকে নিম্নমুখী বাঁক বদলের মুহূর্ত: প্রয়োজন থেকে লোভের দিকে যাত্রা

প্রতিষ্ঠানের মূল লক্ষ্য বা 'মিশন'-এর অভিভাবকস্বরূপ উদ্যোক্তারা যদি সতর্ক ও মিশনের প্রতি নিবেদিতপ্রাণ না হন (অর্থাৎ গ্রাহকদের যদি তাঁরা সহজলভ্য মনে করেন), তবে একসময় এমন সময় আসবে, যখন আর্থিক সাফল্য তাঁদের প্রতিষ্ঠানের কর্মদক্ষতাকে কেবল আর্থিক মানদণ্ডেই মাপতেই প্ররোচিত করে। এমনকি তাঁরা তখন কিছু অংশীদারদের (stakeholders) সাথে কারসাজি শুরু করতে পারেন এবং অন্যদের সাথে প্রতারণাও করতে পারেন।

এই আত্মতৃপ্তির পরিস্থিতির উদ্ভব হওয়ার সম্ভাবনা আরও বেড়ে যায়, যদি প্রতিষ্ঠানের মালিকপক্ষ নিজেরাই শীর্ষ ম্যানেজমেন্টের ভূমিকা নিজেদের হাতে তুলে নেন এবং মুনাফাকেই তাঁদের প্রধান লক্ষ্য হিসেবে স্থির করেন (যা মূলত বাজার মূল্যে কারসাজির মাধ্যমে করা হয়)। এই ভাবে তাঁরা লভ্যাংশ, বোনাস শেয়ার এবং মূলধনী মুনাফার আকারে নিজেদের সমৃদ্ধি নিশ্চিত করেন, যার মূল উদ্দেশ্য থাকে 'সবচেয়ে ধনী' ও 'সবচেয়ে বড়' প্রতিষ্ঠানে পরিণত হওয়ার ব্যক্তিগত উচ্চাকাঙ্ক্ষা পূরণ করা। এই প্রক্রিয়ায় তাঁরা ধীরে ধীরে প্রতিষ্ঠানের মূল লক্ষ্য বা 'মিশন' এবং গ্রাহকদের প্রতি তাঁদের দায়বদ্ধতা বা তাদের উপকারে আসার লক্ষ্য হারিয়ে ফেলেন (গ্রাহক সংখ্যা বৃদ্ধি এবং বিক্রিত পণ্যের সংখ্যার ওপর গুরুত্ব কমিয়ে দিয়ে)। দীর্ঘমেয়াদে তাঁরা এমনকি সমাজের প্রতিও (অর্থাৎ, যে দেশে তাঁরা ব্যবসা পরিচালনা করেন, সেই দেশের প্রতি) তাঁদের দায়বদ্ধতা হারিয়ে ফেলতে পারেন এবং সমাজের বৃহত্তর স্বার্থের পরিপন্থী কার্যকলাপে জড়াতে পারেন। যেসব প্রতিষ্ঠান তাদের কর্মদক্ষতা পরিমাপের একমাত্র মানদণ্ড হিসেবে কেবল মুনাফা ও রাজস্বের ওপরই জোর দেয়, শেষমেশ তারা তাদের মূল লক্ষ্য বা 'মিশন' থেকে সম্পূর্ণ বিচ্যুত হয়ে পড়ে।

The consequences of loss of sight from mission

প্রতিষ্ঠানের মূল লক্ষ্য বা 'মিশন' থেকে বিচ্যুতি ঘটানোর পরিণতি

প্রতিষ্ঠানের মূল লক্ষ্য বা 'মিশন' থেকে বিচ্যুতি ঘটানোর পরিণতি অত্যন্ত দুর্ভাগ্যজনক এবং বিপর্যয়কর। এ ধরনের প্রতিষ্ঠানগুলো ব্যবসা পরিচালনার ক্ষেত্রে ধীরে ধীরে 'বিপণন ধারণা' (Marketing Concept) ব্যবহারের রীতি থেকে সরে এসে 'বিক্রয় ধারণা' (Sales Concept) – যা হলো গ্রাহককে জোর করে পণ্য বা পরিষেবা গছিয়ে দেওয়া – ব্যবহারের দিকে ঝুঁকে পড়ে। এর ফলে বিপণনের মৌলিক নীতিগুলো সম্পূর্ণভাবে উপেক্ষা করা হয়। তখন প্রতিষ্ঠানের মনোযোগ গ্রাহকের গুরুত্বপূর্ণ চাহিদাগুলো চিহ্নিত করা এবং তা পূরণের লক্ষ্যে নতুন পণ্য ও পরিষেবা উদ্ভাবন করার পরিবর্তে, এমন সব পণ্য বা পরিষেবা বিক্রির দিকে সরে যায়, যেগুলি পণ্য আমদানি কিংবা উৎপাদন প্রযুক্তি আমদানির মাধ্যমে, অন্য কোথাও ইতিমধ্যেই সহজেই পাওয়া যায়। আত্মতৃপ্তির এই প্রক্রিয়ায় নতুন পণ্য নকশা বা 'প্রোডাক্ট ডিজাইন' নিয়ে যে চাপ ও উদ্বিগ্ন থাকা উচিত, তা ক্রমশ কমে যায়।

বিপণনের প্রথম 'P' (পণ্য) অর্থাৎ 'Product' যখন বিবেচনা থেকে বাদ পড়ে যায়, তখন উৎপাদনের উপাদানগুলোর ওপর নিয়ন্ত্রণ আংশিক কিংবা পুরোপুরি হারিয়ে যায়; বিশেষ করে যদি পণ্যটি আমদানিকৃত হয় অথবা আমদানিকৃত প্রযুক্তির সহায়তায় উৎপাদিত হয়ে থাকে। এর ফলে পণ্যের উৎপাদন ব্যয়ের ওপর নিয়ন্ত্রণ শিথিল হয়ে পড়ে এবং পরিণামে পণ্যের মূল্যের উপরও এর প্রভাব পড়ে। এই অবস্থায় কোম্পানিটি কেবল তৃতীয় 'P' যা হলো প্রচার 'Promotion' (যা ক্ষেত্রবিশেষে নির্লজ্জভাবে প্রতারণাপূর্ণ হতে পারে) এবং চতুর্থ 'P' বন্টন (Distribution) কৌশল নিয়েই কাজ করতে বাধ্য হয়।

Loss of Global Business Leadership

বৈশ্বিক ব্যবসায়িক নেতৃত্বের অবক্ষয়

দুটি 'P'-এর উপর থেকে মনোযোগ ও নিয়ন্ত্রণ হারিয়ে ফেললেও, ভারতের মতো বিশাল একটি দেশের অভ্যন্তরীণ বাজারে (যেখানে গ্রাহকদের বিচিত্র শ্রেণি থাকে) কোনো বড় কোম্পানি হয়তো কিছুটা প্রতিযোগিতা চালিয়ে যেতে পারে; কিন্তু তারা কখনোই এমন কোনো 'বৈশ্বিক শক্তি' (Global Player) হতে পারে না, যারা বিশ্বমঞ্চে প্রতিযোগিতার নিয়মকানুন নির্ধারণ করে। অভ্যন্তরীণ বাজারের সেইসব 'দানবীয়' কোম্পানিগুলো, আকার ও সম্পদের দিক থেকে বিশ্বমানের তালিকায় স্থান করে নিলেও, সর্বোচ্চ হলে প্রথম বা শেষ সারির কোনো বৈশ্বিক উপ-ঠিকাদার কিংবা ব্যবসায়ী (Trader) হিসেবেই নিজেদের প্রতিষ্ঠিত করতে পারে; কিন্তু তারা কখনোই প্রকৃত 'বৈশ্বিক নেতা' হয়ে উঠতে পারে না, সমপর্যায়ের অন্যান্য ব্যবসায়িক নেতা ও তাদের সংগঠনগুলোর কাছ থেকে তারা একের পর এক পুরস্কার ও সম্মান পেয়ে থাকলেও। উদাহরণস্বরূপ, রিলায়েন্স ইন্ডাস্ট্রিজ (RIL) ভারতের প্রেক্ষাপটে নিঃসন্দেহে একটি বিশাল প্রতিষ্ঠান; কিন্তু ব্রিটিশ পেট্রোলিয়ামের (BP) সাথে কি এর কোনো তুলনা চলে? 'নিকো' (Niko)-র মতো কোনো বৈশ্বিক নেতার সহায়তা ছাড়া তারা কি তেল বা গ্যাস অনুসন্ধান কিংবা উত্তোলন করতে সক্ষম? কিংবা সেই একই যুক্তিতে বলা যায়, ইনফোসিস কি মাইক্রোসফটের সাথে পাল্লা দিয়ে প্রতিযোগিতা করতে পারে?

ভারতের অনেক বড় কর্পোরেট প্রতিষ্ঠানের মধ্যেই এখন তাদের গ্রাহক-সেবার 'মিশন'-এর সেই বোধটি হারিয়ে গেছে। সমাজের ক্রমবর্ধমান ও নতুন নতুন চাহিদা পূরণের লক্ষ্যে পণ্য ও পরিষেবা উদ্ভাবন করার যে দায়বদ্ধতা, তা আজ দেখা যায় না। সরকারি নীতিমালার (বিশেষ করে ভারতীয় অর্থনীতির হঠকারী ও অপরিকল্পিত উন্মুক্তকরণ - reckless opening of Indian economy) পরোক্ষ মদতে এবং কেবল 'প্রবৃদ্ধি' অর্জনের প্রতি অন্ধ আসক্তির কারণে বাণিজ্য ভারসাম্যে ক্রমাগত ঘাটতি দেখা দিচ্ছে এবং বৈদেশিক মুদ্রার বিনিময় হারে অস্থিরতা বাড়ছে। পাশাপাশি ব্যয়বহুল প্রবৃদ্ধির অর্থায়নের জন্য অভ্যন্তরীণ সম্পদেরও তীব্র সংকট সৃষ্টি হচ্ছে। ভারত আজ একটি 'বৈশ্বিক নেতা' বা 'বৈশ্বিক শক্তি' হিসেবে বিশিষ্ট স্থান অধিকার করার পরিবর্তে, কেবল একটি বিশাল 'বৈশ্বিক বাজারে' পরিণত হয়েছে।

এখন অনেক প্রভাবশালী রাজনীতিবিদ এবং ছোট-বড় কর্পোরেট প্রতিষ্ঠানের মধ্যে সমাজের (বা গ্রাহকদের) প্রতি উদ্বেগ যেন হারিয়ে গেছে। এর পরিবর্তে তারা জনসম্পদ - তা ভূমি অধিগ্রহণ হোক, ২জি স্পেকট্রাম বরাদ্দ হোক, কেজি বেসিন চুক্তি হোক কিংবা কয়লা ব্লক বরাদ্দ হোক - একচেটিয়াভাবে কুক্ষিগত করার মাধ্যমেই নিজেদের প্রবৃদ্ধি নিশ্চিত করতে ব্যস্ত। ব্যক্তি বা দল নির্বিশেষে রাজনীতিবিদদের ক্ষেত্রে, নির্বাচনে জয়লাভ করে ক্ষমতায় আসার মূল উদ্দেশ্য যখন সমাজের বৃহত্তর অংশকে শোষণ করা হয়ে দাঁড়ায়, তখন তা অনেকটা সেই বড় বড় কর্পোরেশন বা ব্যক্তিদের মতো ভয়ঙ্কর হয়ে ওঠে, যারা কেবল নিজেদের বৈভব ও আধিপত্য বিস্তারের প্রতিযোগিতায় মেতে থাকে। উভয় পক্ষই সমাজের বৃহত্তর স্বার্থকে বিসর্জন দিয়ে কাজ করে এবং এর ফলে দুর্নীতি, নৈরাজ্য, অসাধুতা ও মিথ্যাচারের মতো সামাজিক ব্যাধিগুলো মহামারীর মতো ছড়িয়ে পড়ে।

সমাপনী মন্তব্য

বার্নার্ডের আশি বছর পুরোনো কাজ আমাকে আজও সমানভাবে উদ্দীপ্ত করে, কেবল এই কারণে নয় যে এটি কৌশলবিদদের কাছে আজও প্রাসঙ্গিক, বরং এই কারণেও যে, ভারতের কর্পোরেট প্রতিষ্ঠানগুলোর দীর্ঘস্থায়িত্ব নিশ্চিত করার ক্ষেত্রে এটি আজও একটি শক্তিশালী পথপ্রদর্শক হতে পারে। তা সে দেশীয় বেসরকারি কোম্পানিই হোক, কিংবা সরকারি প্রতিষ্ঠান, এমনকি ভারতে কর্মরত বহুজাতিক কোম্পানিই হোক না কেন, বার্নার্ডের এই কাজ তাদের ব্যবসার মৌলিক নীতিগুলো থেকে খুব বেশি বিচ্যুত হওয়া থেকে রক্ষা করতে পারবে। নীতিহীন রাজনীতিবিদ কিংবা আমলারা কখনও কোনো প্রতিষ্ঠানের দীর্ঘমেয়াদী সাফল্য এনে দিতে পারেন না।

বার্নার্ডের এই কাজ ম্যানেজমেন্ট শিক্ষাপ্রতিষ্ঠানগুলোর নিজেদের প্রশাসনের ক্ষেত্রেও সমানভাবে প্রাসঙ্গিক। তাই, শিক্ষার্থীদের মাঝে তাত্ত্বিক ও ধারণাগত ভিত্তি গড়ে তোলার লক্ষ্যে এটিকে পাঠ্যক্রমের একটি অবিচ্ছেদ্য অংশ হিসেবে অন্তর্ভুক্ত করা উচিত।

1. 'Is Small Beautiful?' (A) এবং (B) 'ছোট কী সুন্দর?' শীর্ষক কেস স্টাডিগুলো দেখুন:
www.smgi.in/cases/c30.pdf এবং www.smgi.in/cases/c31.pdf

2. www.smgi.in/rpweb/p23ref.doc দেখুন

৩. দত্ত সামন্তের সেই দাবিগুলোর দিকে নজর দিন, যার ফলে ১৯৭০-এর দশকে মুম্বাইয়ের বহু কাপড়ে কল ও অন্যান্য শিল্পপ্রতিষ্ঠান বন্ধ হয়ে গিয়েছিল; কিংবা ইন্ডিয়ান এয়ারলাইন্সের পাইলটদের সেই উঁচু বেতন ও বাড়তি সুযোগ-সুবিধার দাবির কথা ভাবুন, যা তাঁরা এমন এক সময়ে তুলেছিলেন, যখন এয়ারলাইন্সটি তীব্র লোকসানের ভারে নুয়ে পড়ছিল।

৪. যে কোম্পানিগুলি বেশি লভ্যাংশ ও বোনাস শেয়ার দিচ্ছে তাদের সংখ্যা, এবং বেশি রিটার্ন দাবি করা ভেঞ্চার ক্যাপিটালিস্টদের দিকে নজর দিন।

৫. “আরলা কেমিক্যালস লিমিটেড”-এর (Arla Chemicals Ltd) কেস স্টাডি দেখুন এবং রিলায়েন্স ইন্ডাস্ট্রিজের মুকেশ আম্বানির কথা জানুন, যিনি গ্যাস-ভিত্তিক তাপবিদ্যুৎ কেন্দ্রগুলো থেকে কেজি বেসিন গ্যাস সরবরাহের জন্য ক্রমাগত বেশি দাম দাবি করছেন। গ্যাসের দামের ধাঁধা - দ্য হিন্দু। তা এনটিপিসি হোক বা তার নিজের ভাইয়ের রিলায়েন্স পাওয়ার, সরবরাহ কমিয়ে দেওয়ার ফলে সেই বিদ্যুৎ কেন্দ্রগুলো বন্ধ হয়ে যাওয়ায় অর্থনীতিতে ধারাবাহিক ক্ষতি হচ্ছে।

৬. কোডাক (যারা ক্যামেরার জন্য বিশ্বসেরা) এবং নোকিয়ার পতন, রেলের স্টলগুলি থেকে ভারতীয় খাবারের উধাও হয়ে যাওয়া।

৭. জুয়ারি এগ্রো-লিমিটেড, আইআইএমএ, গোপাল কৃষ্ণান এবং শ্রীনিবাস রাও, এনরন মামলা অথবা ইউনিয়ন কার্বাইড ইন্ডিয়া-ভূপাল গ্যাস দুর্ঘটনার মামলাটি দেখুন।

৮. কৃষ্ণ কুমার, “প্রস্থান নাকি নবজাগরণ?”, উপস্থাপিত গবেষণাপত্র

৯. অনেক প্রতিষ্ঠানই অবক্ষয় হিসাবরক্ষণের (depreciation accounting) ক্ষেত্রে কোনো সুনির্দিষ্ট পদ্ধতি অবলম্বন করে না কিংবা রক্ষণাবেক্ষণের জন্য আলাদাভাবে তহবিল বরাদ্দ রাখে না; বরং তারা অবক্ষয় বাবদ প্রাপ্ত অর্থ অন্যান্য কাজে অপচয় করে ফেলে। এর ফলে যন্ত্রপাতি, ভবন ইত্যাদি যখন ৫-১০ বছর পুরোনো হয়ে অকেজো বা সেকেলে হয়ে পড়ে, তখন সেগুলোর সংস্কার বা আধুনিকায়নের জন্য প্রয়োজনীয় তহবিলের তীব্র সংকট দেখা দেয়।

১০. ১৯৯০-এর দশকের শেষের দিকে, অধিকাংশ রাষ্ট্রায়ত্ত চিনি ও বস্ত্রকলই সেকেলে হয়ে পড়ার কারণে বন্ধ হয়ে গিয়েছিল।

১১. www.smgj.in/rpweb/p23ref.doc দেখুন

১২. Philip Selznick, “Leadership in Administration”

১২. ফিলিপ সেলজনিক, “Leadership in Administration” – Philip Selznick

১৩. আহমদ, আবাদ এবং চোপড়া, ও.পি., “Passion to Win”, (জেতার অদম্য ইচ্ছা) নয়াদিল্লি, ভারত: এক্সেল বুকস (২০০৪)

১৪. ফিলিপ সেলজনিক – Philip Selznick, “Leadership in Administration”

15. অ্যাপোলো হাসপিটাল এন্টারপ্রাইজ লিমিটেডের কেস অথবা Parc Tauli Consortium Hospital – পার্ক তৌলি কনসোর্টিয়াম হাসপাতাল (A), (B) এবং (C) সংক্রান্ত কেসসমূহ দেখুন।

16. C. Randall Henning – Planning for Strategic Change সি. র্যান্ডাল হেনিং –
কৌশলগত পরিবর্তনের পরিকল্পনা

১৭. কৃষ্ণ কুমার ও অন্যান্যদের ‘Cases in Strategic Management’-এ UPSTDC সংক্রান্ত কেসটি দেখুন। <https://pothi.com/pothi/book/prof-krishna-kumarcases-strategic-management-vol-1-iv-0>

18. স্মুটার্স ইন্ডিয়া লিমিটেড (A), (B), (C) www.smgi.in/cases/c13.pdf,
www.smgi.in/cases/c14.pdf, www.smgi.in/cases/c15.pdf

19. সত্যম কম্পিউটার্স জালিয়াতির পরিমাণ বেড়ে ২.৫ বিলিয়ন ডলারে পৌঁছেছে
<http://content.time.com/time/business/article/0,8599,1943185,00.html>

20. অ্যান্থনি, আর.এন., গোবিন্দরাজন, ভি. “ম্যানেজমেন্ট কন্ট্রোল সিস্টেমস”; ম্যাকগ্র-হিল এডুকেশন,
২০০৭, দ্বাদশ সংস্করণ।

21. কুমার, কৃষ্ণ, “Exit or Renaissance? – “প্রস্থান নাকি নবজাগরণ?”; “WTO: মানুষের যা জানা
আবশ্যক” শীর্ষক সেমিনারে উপস্থাপিত গবেষণাপত্র, IIML, লখনউ, ২২-২৩ ফেব্রুয়ারি, ২০০১।

22. অ্যান্থনি, আর.এন., গোবিন্দরাজন, ভি., ইতিমধ্যে রচনাটিতে উদ্ধৃত করা হয়েছে।

23. দেশীয় উৎস, অর্থাৎ কে.জি. বেসিন থেকে দেশের বিদ্যুৎ কেন্দ্রগুলোতে গ্যাস সরবরাহের
ক্ষেত্রে আন্তর্জাতিক দরের সমতুল্য দামের দাবিতে রিলায়েন্সের আবেদনটি লক্ষ্য করুন।

24. দেশের ক্রমবর্ধমান ও উদীয়মান চাহিদা পূরণ এবং নিজেদের বিকাশের জন্য পর্যাপ্ত তহবিল
থাকা সত্ত্বেও, অনেক আইআইএম IIM তাদের ফি বৃদ্ধি করেছে।

25. ঠিক যেমন কিছু কোম্পানি বিভিন্ন মডেলের প্রিন্টার কার্টিজ বিক্রি করে, তেমনি এখানেও
প্রিন্টারের প্রকৃত মূল্য মূলত কালির বিক্রয়ের মাধ্যমেই উসূল করা হচ্ছে।

26. SEBI সুপ্রিম কোর্টের কাছে অনুরোধ জানিয়েছে যেন সাহারা-সংক্রান্ত সমস্ত মামলার, 2G
স্পেকট্রাম বরাদ্দ, কয়লা ব্লক বরাদ্দ ইত্যাদি মামলার যেন শুনানি গ্রহণ করা হয়।

27. www.smgi.in/rpweb/p23ref.doc দেখুন

28. Op.cit – ইতিমধ্যে রচনাটিতে উদ্ধৃত করা হয়েছে।

29. Op.cit – ইতিমধ্যে রচনাটিতে উদ্ধৃত করা হয়েছে।

৩০. ২জি স্পেকট্রাম বরাদ্দ, কয়লা ব্লক বরাদ্দ, কেজি বেসিন গ্যাস সরবরাহে বিল্ল ইত্যাদি।

৩১. থিওডোর লেভিটের (Theodore Levitt) ধ্রুপদী প্রবন্ধ, “মার্কেটিং মায়োপিয়া” (Marketing Myopia), হার্ভার্ড বিজনেস রিভিউ, জুলাই-আগস্ট ১৯৬০, পৃষ্ঠা ৪৫-৫৬। ফিলিপ কোটলার, মার্কেটিং ম্যানেজমেন্ট। Philip Kotler, Marketing Management.

৩২. ভারতে বৈদেশিক সহযোগিতা: উদারীকরণের আগে ও উদারীকরণের পরের যুগের বিন্যাস বিষয়ক একটি সমীক্ষা (আইআইটি, দিল্লিতে ১০-১১ জানুয়ারি, ২০০৩ তারিখে অনুষ্ঠিত ‘গবেষণা ও উন্নয়ন ব্যবস্থাপনা’ বিষয়ক আন্তর্জাতিক সেমিনারে উপস্থাপিত)। নতুন পণ্য উন্নয়ন: উদারীকরণের পরের যুগে ভারতীয় প্রতিষ্ঠানগুলোর জন্য একটি প্রধান চ্যালেঞ্জ (আইআইটি, কানপুরে ৬-৭ ফেব্রুয়ারি, ২০০১ তারিখে অনুষ্ঠিত ‘বিশ্বায়নের প্রেক্ষাপটে ভারতে শিল্প গবেষণা ও উন্নয়নের সম্ভাবনা’ বিষয়ক জাতীয় সেমিনারে উপস্থাপিত)।

33. উদীয়মান বাজারের বৃহৎ প্রতিষ্ঠানগুলোর জন্য বিশ্বব্যাপী বিস্তারই হলো মূল চাবিকাঠি <http://www.imd.org/research/challenges/TC060-13-emergingmarkets-stewart-black.cfm>

34. কুমার কৃষ্ণ, অর্থনৈতিক জরুরি অবস্থা: এটি কি একটি ভুয়া সংকেত? SMF-এর ১৬তম বার্ষিক সম্মেলনে উপস্থাপিত গবেষণাপত্র, IIM, কোম্বিকোড, ২৩-২৫ মে, ২০১৩।

35. Op.cit. – ইতিমধ্যে রচনাটিতে উদ্ধৃত করা হয়েছে।

36. ভূমি অধিগ্রহণ প্রসঙ্গে সোম্ভার সুপ্রিম কোর্ট, ওয়াল স্ট্রিট জার্নাল ইন্ডিয়া, ২৮ জুন ২০১১ <http://blogs.wsj.com/indiarealtime/2011/06/28/supreme-court-raises-its-voice-on-land-acquisition/>