

जय सरस्वत्यै: नमः

नई मो-मो(विपणन प्रस्ताव-विपणन परिणाम), वारी(मूल्यवान,विनियोज्य,दुर्लभ एवं अद्वितीय)
-साक्स(उत्तरजीविता,लाभ,प्रतिस्पर्धात्मक व धारणीय) रूपरेखा
विपणन कार्यनीति एवं धारणीय प्रतिस्पर्धात्मक लाभ

सुनील विनायक
भारतीय प्रबंध संस्थान
वस्त्रापुर,अहमदाबाद,380015
फोन:+(9179)6324942
फैक्स+(9179)6306896
ई-मेल:एस विनायक @आईआईएमएचडी.ईआरनैट.इन

वर्किंग पेपर
जुलाई 2002

नयी मो-मो वैरी-साक्स रूपरेखा
विपणन कार्यनीति एवं धारणीय प्रतिस्पर्धात्मक लाभ
सुनील विनायक

प्रस्तावना

धारणीय प्रतिस्पर्धात्मक लाभ (एससीए) की संकल्पना का प्रारंभ कार्यनीतिक प्रबंधन सामग्री: विशेष रूप से फर्म के संसाधन आधारित दृष्टिकोण (आरबीडब्ल्यू) से संबद्ध सामग्री में हुआ (बार्नी, 1991, 2002: कॉयने, 1985:नेल्सन व विंटर, 1982: पैनरोज, 1959: पोर्टर, 1985: वर्नरफैल्ट, 1984, 1995)। बार्नी (1991) ने तर्क किया कि धारणीय प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्राप्त करने के लिए फर्मों में निश्चित रूप से ऐसे संसाधन व क्षमताएँ होनी चाहिए जो चार अनिवार्य विशेषताओं मूल्यवान,दुर्लभ,अद्वितीय व अप्रतिस्थापक से युक्त हों। हालाँकि विपणन का केंद्र बिन्दु बाजार में प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्राप्त करना होता है किंतु इस पर कोई औपचारिक या व्यवस्थित परीक्षण नहीं हुआ है कि किस तरह विपणन मिश्रण कार्यनीति किसी फर्म के लिए धारणीय प्रतिस्पर्धात्मक लाभ (एससीए) का साधन हो सकती है। इस पत्र का उद्देश्य किसी फर्म की विपणन कार्यनीति के परिप्रेक्ष्य में एससीए के स्रोतों का अध्ययन करना है। पत्र का लक्ष्य ऐसी एकीकृत रूपरेखा का विकास करना है जो विश्वस्तरीय विपणन मिश्रण के तत्वों को एससीए की कार्यनीतिक प्रबंधन संकल्पना एवं मूल्यवान,विनियोज्य,दुर्लभ व अद्वितीय की संसाधन विशेषताओं के साथ संबद्ध कर सके। इस प्रकार महत्वपूर्ण अनुसंधान से संबंधित जिस प्रश्न का समाधान इस पत्र में प्राप्त किया गया है वह यह है कि किसी फर्म को अपने विपणन मिश्रण(अवस्थिति,उत्पाद,मूल्य,स्थान एवं प्रोन्नति का) को किस तरह अभिकल्पित करना चाहिए ताकि फर्म का समग्र विपणन प्रस्ताव फर्म के लिए एससीए का साधन बन सके।

इस पत्र को निम्नलिखित प्रकार से व्यवस्थित रूप दिया गया है। सर्वप्रथम एससीए की संकल्पना व फर्म के संसाधन आधारित दृष्टिकोण के साथ इसके अनुबंध का संक्षिप्त अवलोकन प्रस्तुत किया गया है। इसके पश्चात संसाधन की विशेषताओं को एससीए के तत्वों के साथ संयुक्त करके रूपरेखा प्रस्तावित की गई है। अंत में पत्र में चर्चा की गई है कि किस तरह विपणन मिश्रण के तत्वों में मूल्यवान,विनियोज्य,दुर्लभ व अद्वितीय की विशेषताओं को समाहित करने के लिए उन्हें अभिकल्पित कर फर्म के लिए एससीए का साधन बनाया जा सकता है।

संसाधन आधारित दृष्टिकोण व धारणीय प्रतिस्पर्धात्मक लाभ

बार्नी(1991) ने फर्म के संसाधनों व क्षमताओं (आरसी) का धारणीय प्रतिस्पर्धात्मक लाभ का स्रोत होने के लिए चार महत्वपूर्ण विशेषताओं का वर्णन किया। ये विशिष्टताएँ मूल्यवान,दुर्लभ,अद्वितीय व अप्रतिस्थापक है।फर्म के संसाधनों व क्षमताओं को तभी मूल्यवान माना जाता है जब वे फर्म की मूल्य श्रंखला गतिविधियों को अधिकतर कार्यकुशलता व प्रभावकारिता के साथ पूरा करने में सहायता करें। हालाँकि आरसी को एससीए का स्रोत होने के लिए सिर्फ मूल्यवान न होकर दुर्लभ भी होना चाहिए। दुर्लभ होने से आशय प्रतिस्पर्धियों के पास ये संसाधन व क्षमताएँ नहीं होना चाहिए। इसके अतिरिक्त आरसी को अद्वितीय भी होना चाहिए। अद्वितीय से तात्पर्य यह है कि प्रतिस्पर्धियों को आसानी या तीव्रता से फर्म की आरसी को अर्जित करने में समर्थ नहीं होना चाहिए। इसके साथ ही आरसी को ऐसा नहीं होना

चाहिए कि उसे समान या भिन्न आरसी के अन्य समूह के साथ आसानी से प्रतिस्थापित किया जा सके।

वर्नरफैल्ट(1984) के अनुसार संसाधन और उत्पाद किसी फर्म के दो पक्ष हैं। कार्यनीतिक प्रबंधन पर उपलब्ध सामग्री में फर्मों की दोनों परिप्रेक्ष्यों में चर्चा की गई है। इस दृष्टि से एंड्रूज (1971) की कार्यनीति की संकल्पना फर्म के संसाधनों एवं औपचारिक आर्थिक साधनों को उत्पाद बाजार की ओर केंद्रित करने पर आधारित हैं। अमित एवं शूमेकर (1993) ने ऐसी रूपरेखा का विकास किया जो कि बाजार स्तर पर कार्यनीतिक उद्योग कारकों की संकल्पनाओं एवं फर्म स्तर पर कार्यनीतिक परिसंपत्तियों को संबद्ध करती थीं। अमित व शूमेकर(1993) के अनुसार धारणीय प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्राप्त करने के लिए फर्मों के पास ऐसे संसाधन व क्षमताएँ होनी चाहिए जो कि मूल्यवान,दुर्लभ,अद्वितीय व अप्रतिस्थापक हों। इसके अतिरिक्त ये संसाधन व क्षमताएँ भी फर्म के लिए विनियोज्य होनी चाहिए। इससे आशय फर्म को आरसी से प्राप्त आर्थिक किरायों को विनियोजित कर लेना चाहिए व इन्हें फर्म के साथ लेन-देन करने वाले आपूर्तिकर्ताओं,क्रेताओं,माध्यमों व कर्मचारियों आदि से सुरक्षित रखना चाहिए

संक्षेप में संसाधन आधारित दृष्टिकोण एससीए व फर्म के उत्कृष्ट कार्य निष्पादन के प्रमुख स्रोत के रूप मुख्य रूप से फर्म में संसाधनों एवं क्षमताओं पर केंद्रित रहता है। व्यवसाय के प्रमुख अंग ग्राहक एवं किसी फर्म की उत्पत्ति के उद्देश्य एससीए की रूपरेखा में अपनी अनुपस्थिति के कारण स्पष्ट होते हैं। अस्पष्ट रूप से यह अनुमान लगाया जाता है कि आंतरिक आरसी का निर्माण या तो बाह्य बाजारों या उपभोक्ताओं की जरूरतों एवं आवश्यकताओं को ध्यान में रखकर किया जाता है या आरसी को उन उत्पादों या सेवाओं में आसानी से परिवर्तित किया जा सकता है जिन्हें ग्राहक महत्वपूर्ण समझते हैं। हालाँकि यदि ये मान्यताएँ खरी नहीं उतरती हैं तो किसी फर्म की आरसी चाहे कितनी भी दुर्लभ या अद्वितीय हों, उनकी एससीए में परिवर्तन होने की संभावना नहीं होती है।

संसाधन की विशेषताओं एवं एससीए को संबद्ध करती हुई रूपरेखा

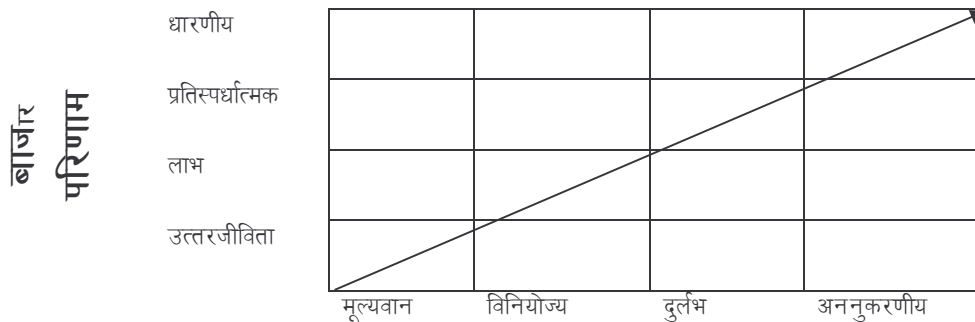
बार्नी(1991) ने किसी संसाधन का एससीए का स्रोत होने के लिए चार प्रमुख विशेषताओं का वर्णन किया। ये विशेषताएँ मूल्यवान, दुर्लभ, अद्वितीय व अप्रतिस्थापक हैं। अद्वितीयता व अप्रतिस्थापना संबद्ध संकल्पनाएँ प्रतीत होती हैं क्योंकि दोनों प्रतिस्पर्धी की फर्म की समान(अद्वितीय) या समरूपी(प्रतिस्थापक) संसाधनों का अनुकरण करने की योग्यता का उल्लेख करती हैं। अमित व शूमेकर(1993) विनियोजन को एससीए का स्रोत होने के लिए संसाधन की अन्य महत्वपूर्ण विशेषता के रूप में स्थापित करते हैं। इसी तरह बार्नी(2002,पृ.173) ने आरसी को एससीए का स्रोत होने के लिए “संगठन के द्वारा काम में लाने योग्य”की नई विशेषता प्रस्तावित की। आरबीडब्ल्यू साहित्य में वर्तमान चिंतन का अनुकरण करते हुए इस पत्र में चर्चा की जाने वाली आरसी की चार विशेषताएँ “मूल्यवान,विनियोज्य,दुर्लभ व अद्वितीय(वीएआरआई) हैं।

एससीए से संबंधित धारणीय प्रतिस्पर्धात्मक लाभ पर सामग्री को संपूर्ण संकल्पना के रूप में,आरसी की चार विशेषताओं की तरह संयुक्त रूप से एससीए का स्रोत माना जाता है। हाल में बार्नी(2002पृ.173)ने वीआरआईओ(मूल्यवान,दुर्लभ,अनुकरण करने में महंगा,संगठन के

द्वारा काम में लाने योग्य) रूपरेखा प्रस्तावित की। यह रूपरेखा वर्णन करती है कि किस तरह किसी फर्म की आरसी में वीआरआईओ की एक या सभी विशेषताएँ हो सकती हैं। इसके अतिरिक्त रूपरेखा पता करती है कि कैसे भिन्न विशेषताओं वाले आरसी के विषम समूह फर्म की प्रतिस्पर्धात्मकता एवं कार्य निष्पादन को प्रभावित करते हैं। जहाँ आरबीवी सामग्री, फर्म की आरसी एवं एससीए की संकल्पनाओं एवं आरसी व एससीए के मध्य अनुबंध को समझने में हमारी सहायता करती हैं वहीं कुछ महत्वपूर्ण प्रश्न अनुत्तर रह जाते हैं। उदाहरण के लिए कैसे किसी फर्म की भिन्न आरसी, मूल्यवान, विनियोज्य, दुर्लभ एवं अद्वितीय की विशेषताओं के संबंध में भिन्न हो जाती हैं? इसके अतिरिक्त कैसे भिन्न आरसी फर्म द्वारा प्राप्त एससीए के स्तर को प्रभावित करती हैं? यह पत्र फर्म की विपणन कार्यनीति के संदर्भ में इन महत्वपूर्ण प्रश्नों के उत्तर प्राप्त का प्रयत्न करता है।

इस पत्र में प्रस्तावित रूपरेखा को प्रथम आरेख में दर्शाया गया है। आरेख में दर्शाए अनुसार रूपरेखा के दो आयामों को क्रमशः विपणन प्रस्ताव एवं विपणन परिणाम (अर्थात् एमओ-एमओ) कहा जाता है। यह रूपरेखा फर्म की विपणन कार्यनीति की विशेषताओं को इसके बाजार के परिणामों के साथ संबद्ध करती है। इस रूपरेखा से पता चलता है कि किस तरह विपणन कार्यनीति में भिन्नता संगठन में परिणामों के भिन्न स्तरों को प्रभावित करती है। इस रूपरेखा के प्रत्येक आयाम को आगे चार स्तरों में विभाजित किया गया है। विपणन प्रस्ताव के चार स्तर मूल्यवान, विनियोज्य, दुर्लभ व अद्वितीय (अर्थात् वीएआरआई) हैं। ये स्तर उन विशेषताओं को प्रतिबिम्बित करते हैं जो किसी फर्म की आरसी में फर्म के लिए एससीए का स्रोत होने के लिए होना चाहिए। इन विशेषताओं को श्रेणीबद्धता का रूप दिया गया है जिसमें मूल्यवान को निम्नतम स्तर पर, इसके बाद विनियोज्य, दुर्लभ व अंत में अद्वितीय को उच्चतम स्तर पर रखा गया है।

आरेख-1. विपणन प्रस्ताव-बाजार परिणाम (एमओ-एमओ) रूपरेखा



विपणन प्रस्ताव

विपणन प्रस्ताव के चार स्तर-मूल्यवान, विनियोज्य, दुर्लभ, व अद्वितीय (वीएआरआई)
बाजार परिणाम के चार स्तर-उत्तरजीविता, लाभ, प्रतिस्पर्धात्मक व धारणीय (एससीएस)

इसके बाद एससीए की संपूर्ण संकल्पना को इसके तीनों घटकों धारणीय,प्रतिस्पर्धात्मक व लाभ के साथ निरूपित किया गया है। इसके साथ परिणाम के अन्य स्तर उत्तरजीविता को समाहित करने के लिए एससीए के आयाम को विस्तृत रूप दिया गया है। इस प्रकार बाजार परिणाम के चार स्तर उत्तरजीविता,लाभ,प्रतिस्पर्धात्मक व धारणीय(अर्थात एससीएस) हैं। उत्तरजीविता को परिणाम का निम्नतम स्तर माना जाता है। इसके बाद लाभ,प्रतिस्पर्धात्मकता व अंत में धारणीय प्रतिस्पर्धात्मक लाभ आते हैं।

अंततः आरेख में बाईं से दाईं दिशा में ऊपर की ओर संकेत कर रहे तीर से जानकारी मिलती है कि जैसे कोई फर्म अपनी आरसी में वृद्धि करती है तो इसके परिणाम में संगत उन्नति होती है। संगत उन्नति से तात्पर्य यह है कि परिणाम का स्तर फर्म की आरसी की विशेषताओं का प्रकार्य है। जैसे-जैसे किसी फर्म की आरसी मूल्यवान होने से उत्तरोत्तर सुधार करके विनियोज्य,दुर्लभ व अंत में अद्वितीय हो जाती है वैसे-वैसे इसका बाजार परिणाम निम्नतम स्तर पर सिर्फ उत्तरजीविता से संगत वृद्धि कर सामान्य लाभ,प्रतिस्पर्धात्मक लाभ व अंत में उच्चतम स्तर पर धारणीय प्रतिस्पर्धात्मक लाभ तक पहुंचता है। इस प्रकार फर्म द्वारा प्राप्त परिणाम का स्तर मुख्य रूप से वीएआरआई सांतत्यक में फर्म की आरसी की गुणवत्ता पर निर्भर करता है। इसके विपरीत रूप में फर्म उद्देश्यों पर निर्भर होकर एससीएस सांतत्यक में परिणाम के वांछित स्तर को प्राप्त करने के लिए अपने संसाधनों व क्षमताओं को समनुरूप बना सकती हैं।

विपणन कार्यनीति एवं एससीए

संसाधन आधारित दृष्टिकोण के मुख्य रूप से फर्म के आंतरिक आरसी को केंद्रित करने के विपरीत विपणन आधारित दृष्टिकोण का उद्देश्य फर्म की मूल्य श्रंखला के उपभोग पर प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्राप्त करना होता है। विपणन गतिविधियों का रूपांतरण,उपभोक्ता मूल्य में वृद्धि एवं दीर्घकालीन उपभोक्ता निष्ठा को सुनिश्चित करने के लिए होता है। अतः फर्म के संसाधनों एवं क्षमताओं के लिए कार्यनीतिक प्रबंधन सामग्री में विकसित की जाने वाली मूल्यवान,दुर्लभ,अद्वितीय व अप्रतिस्थापक की संकल्पनाओं को फर्म की विपणन गतिविधियों के विश्लेषण एवं मूल्यांकन में उपयोगी रूप से अनुकूलित किया जा सकता है। इसका उद्देश्य फर्म की विपणन कार्यनीति के विश्लेषण में इन संकल्पनाओं का प्रयोग करने व यह समझने कि किस प्रकार विपणन मिश्रण को वीएआरआई(मूल्यवान,विनियोज्य,दुर्लभ व अननुकरणीय) की विशेषताओं के लिए रूपांतरित कर फर्म के लिए एससीए का स्रोत बनाया जा सकता है।

विपणन कार्यनीति ऐसी गतिविधियों पर केंद्रित होती है। जो कि संगठन को अपने उत्पाद बाजारों में प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्राप्त करने में सहायता करते हैं। प्रथम आरेख में, Xधुरी में दर्शाए गए विपणन प्रस्ताव ऐसे वास्तविक व समझी गई,स्पष्ट एवं अस्पष्ट विशेषताओं व लाभों के समूह का उल्लेख करते हैं जिनका फर्म की विपणन कार्यनीति अपने लक्ष्य उपभोक्ताओं के लिए निर्माण कर वितरण करती है। फर्मों को अपने विपणन प्रस्ताव से धारणीय प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्राप्त करने के लिए ऐसी मूल्य योजना प्रस्तावित करनी चाहिए जो कि मूल्यवान,विनियोज्य,दुर्लभ व अद्वितीय हो। मूल्यवान से आशय यह है कि फर्म के लक्ष्य उपभोक्ता ऐसे प्रस्ताव का मूल्यांकन करते हैं। जिन्हें कंपनी प्रदान करती है। प्रस्ताव के मूल्य का निर्माण करने एवं उसमें वृद्धि करने के लिए फर्म, उत्पाद,मूल्य,स्थान,प्रोन्नति व स्थिति

निर्धारण के विपणन मिश्रण के तत्वों से संबद्ध अनेक युक्तियों व कार्यनीतिक गतिविधियों में संलग्न रहती हैं। विपणन मिश्रण का प्रत्येक तत्व उपभोक्ता मूल्य को प्रदान करने में अपना योगदान देता है।

उत्पाद के द्वारा प्रस्ताव में ऐसी विशेषताओं एवं लाभों का वर्णन किया जाता है जो कि उपभोक्ता की आवश्यकताओं को संतुष्ट करते हैं। उत्पाद एवं सेवा का ब्रांड नाम, गुणवत्ता, विश्वसनीयता व अन्य प्रत्यक्ष एवं अप्रत्यक्ष विशेषताएँ कुछ ऐसे कारक होते हैं जो कि उपभोक्ताओं की नजरों में प्रस्ताव के मूल्य का सृजन कर उसमें वृद्धि करते हैं। मूल्य से तात्पर्य ऐसी लागत से होता है जिनका उपभोक्ता फर्म की वस्तुओं एवं सेवाओं के बदले में भुगतान करते हैं। अधिकांश स्थितियों में कम मूल्य, उपभोक्ता मूल्य में वृद्धि करता है। हालाँकि विशेषकर ऐसी स्थितियों में अपवाद भी होते हैं जहाँ उपभोक्ता को उत्पाद की विशेषताओं व लाभों के मूल्य का वस्तुनिष्ठ विश्लेषण करना कठिन होता है।

लाभों के उदाहरणों में पैंटिंग, कलाकृति जैसे छवि से संबंधित उत्पाद आते हैं। इसके अतिरिक्त इसके उदाहरणों में इत्रों (perfumes) जैसे उत्पाद भी हैं जहाँ मूल्य, उत्पाद गुणवत्ता व लाभों के लिए परोक्ष रूप से कार्य करता है।

स्थान के द्वारा ऐसी वास्तविक स्थिति का वर्णन होता है जहाँ लक्ष्य उपभोक्ताओं द्वारा उत्पाद, खरीद, अनुभव करने या उपभोग के लिए उपलब्ध हो। सामान्यतः आसान सुलभता एवं सुगमता उपभोक्ता मूल्य में वृद्धि करती है। हालाँकि इसके अपवादों में वे स्थितियाँ हो सकती हैं जहाँ प्रतिबंधित सुलभता अनन्यता के कारण मूल्य एवं प्रतिष्ठा में वृद्धि करती है। इसके उदाहरणों में अनन्य क्लबों की सदस्यता एवं प्रीमियर प्लैटिनम क्रेडिट कार्डों के स्वामित्व आते हैं। प्रोन्नति के द्वारा ऐसी प्रक्रिया का वर्णन होता है जिसमें लक्ष्य उपभोक्ताओं को फर्म के प्रस्ताव के लाभों की जानकारी दी जाती है स्थान की तरह यह भी ग्राहकों को उत्पाद या सेवा की प्रत्यक्ष उपलब्धता एवं सुपुर्दगी से संबंधित होती है। प्रोन्नति संभावित ग्राहकों के लिए उत्पाद या सेवा के संबंध में जानकारी देने से संबंधित होती है। प्रभावी प्रोन्नति ग्राहकों को सूचना प्रधान निर्णय लेने व खरीदपूर्व कार्यों एवं खरीदपश्चात उपयोग के अनुभवों के मूल्य में वृद्धि करती है। अंत में स्थिति निर्धारण के द्वारा ऐसे समग्र मूल्य का उल्लेख होता है जो किसी फर्म का बाजार प्रस्ताव अपने लक्ष्य ग्राहकों को उपलब्ध कराता है। सफल स्थिति चार महत्वपूर्ण कारकों उत्पाद, मूल्य, स्थान एवं प्रोन्नति को प्रभावी रूप से एकीकृत करके प्राप्त की जाती है ताकि भागों की अपेक्षा समग्र रूप अधिक प्रभावी हो। संक्षेप में विपणन मिश्रण के विभिन्न तत्व एवं उपतत्व, पृथक या सामूहिक रूप से फर्म के विपणन प्रस्ताव के मूल्य प्रस्ताव की सहायता करके उसमें वृद्धि करते हैं।

मूल्यवान बाजार प्रस्ताव उपलब्ध कराना किसी फर्म का सर्वाधिक महत्वपूर्ण व साथ ही सर्वाधिक आधारभूत एवं मौलिक क्रियाकलाप होता है। इसके लिए किसी फर्म को विपणन प्रस्ताव -परिणामरूपरेखा में प्रारंभिक बिंदु पर पहुँचकर यह सुनिश्चित करना होता है कि फर्म बाजार में टिके रहने के लिए समर्थ है। दुर्भाग्य से ऐसी फर्म जो उपभोक्ताओं को मूल्य उपलब्ध कराने के अतिरिक्त कुछ नहीं करती, स्वयं को प्रारंभिक बिंदु पर पाती हैं। इसका तात्पर्य यह है कि वे कठिनाई से बाजार में टिक पाती हैं। परिणामों के उच्चतर स्तरों को प्राप्त करने के लिए फर्मों को ग्राहकों को सिर्फ मूल्यवान प्रस्ताव उपलब्ध कराने के अतिरिक्त बहुत कुछ करने की आवश्यकता होती है। एससीए के लक्ष्य तक पहुँचने के लिए फर्म के विपणन

प्रस्ताव में अनेक अन्य महत्वपूर्ण विशेषताएँ जैसे विनियोज्य, दुर्लभ एवं अद्वितीय होना आवश्यक हैं।

विनियोज्य से आशय फर्म के प्रस्ताव से प्राप्त लाभों/भाड़ों का आपूर्तिकर्ताओं, केताओं, माध्यमों व कर्मचारियों के द्वारा पूर्ण अनधिकार न किया जाकर फर्म के द्वारा विनियोज्य किया जाना है। उदाहरण के लिए कोई फर्म अपनी विपणन गतिविधियों में बड़ी लागत कटौती कार्यक्रम का सूत्रपात कर सकती है। लाभ प्राप्त करने के लिए यह महत्वपूर्ण है कि फर्म लागत कमी कार्यक्रम से प्राप्त अधिकांश बचतों को सुरक्षित रखे व सभी लाभों को कम मूल्यों के रूप में अपने ग्राहकों व माध्यमों तक स्थानांतरित न होने दे। फर्म के लाभ में वृद्धि के लिए प्रारंभ किए जा सकने वाले लागत बचत कार्यक्रमों के उदाहरणों में विज्ञापन एवं प्रोन्नति गतिविधियों में कमी, कंपनी की फाइल में ब्राँडों की संख्या को सुसंगठित करना व फर्म की आपूर्ति श्रृंखला के बेहतर व अधिक कुशल प्रबंधन आदि आते हैं। अंततः फर्म का उद्देश्य मुनाफे में अधिकतम वृद्धि व कीमतों को उस स्तर तक बढ़ाना जिसे लक्ष्य बाजार वर्ग, कंपनी के बाजार शेयर एवं बिक्री परिमाणों को विपरीत रूप में प्रभावित किए बिना सहन कर सकें। प्रथम आरेख में दर्शाए अनुसार मूल्यवान एवं विनियोज्य दोनो प्रस्ताव फर्म को अपने ग्राहकों से प्राप्त उच्चतर आर्थिक भाड़ों के रूप में प्राप्त लाभ के साथ बाजार में टिके रहने में सहायता करते हैं। अतः लाभ के साथ टिके रहने के परिणाम तक पहुँचने के लिए फर्मों को न सिर्फ ऐसे प्रस्ताव उपलब्ध कराना चाहिए जिनका लक्ष्य ग्राहकों मूल्यांकन करें बल्कि यह भी सुनिश्चित करना चाहिए कि विपणन विनिमय के लाभों के अच्छे अनुपात का विनियोजन फर्म करे एवं यह विनिमय प्रक्रिया में संलग्न अन्य सदस्यों को न मिले।

रेअर के अनुसार फर्म के लक्ष्य ग्राहक विपणन प्रस्ताव को अनुपम मानते हैं। कोई अन्य प्रतिस्पर्धी ग्राहकों को लाभों के समान या मिलते-जुलते समूह को प्रस्तावित करने में समर्थ नहीं माना जाता। बहुपक्षीय उत्पाद विशेषता अंतर में कोई उत्पाद एकल स्थिति तब प्राप्त करता है जब वह आसानी से पहचाना जा सके व बाजार में प्रतिस्पर्धियों की भीड़ से अलग हो। कुल विपणन मिश्रण को इस प्रकार अभिकल्पित किया जाता है कि फर्म का समग्र मूल्य प्रस्ताव बाजार में अपने प्रतिद्वंद्वियों के प्रस्तावों से भिन्न हो। प्रथम आरेख में दर्शाए अनुसार यदि फर्म का विपणन प्रस्ताव, मूल्यवान, विनियोज्य एवं दुर्लभ हो, तो फर्म प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्राप्त करने में सफल होती है। हालाँकि यह समझना महत्वपूर्ण होता है कि प्रतिस्पर्धा स्थिर नहीं होती है। इसके साथ ही ग्राहकों की आवश्यकताएँ भी अपरिवर्तित नहीं होती हैं। यदि प्रतिस्पर्धात्मक लाभ का परिणाम आत्मसंतुष्टि व पूर्व सफलता में तय किए गए मार्ग से विचलन करने में अनिच्छा से निकलता है तो यह लाभ क्षणिक होकर अंततः फर्म के अस्तित्व को संकट में डाल सकता है। हालाँकि कोई भी लाभ चाहे यह कितना भी दुर्लभ हो हमेशा टिकाऊ नहीं रहता। ऐसी स्थिति में कोई फर्म कैसे धारणीय प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्राप्त करती है? इस प्रश्न का उत्तर हमें फर्म के प्रस्ताव की अंतिम विशेषता अद्वितीयता में प्राप्त होता है।

अद्वितीयता से तात्पर्य यह है कि फर्म के विपणन प्रस्ताव की इसके प्रतिस्पर्धियों द्वारा नकल नहीं की जा सकती। अद्वितीयता, दुर्लभता को समय के साथ कायम रखती है। व्यवहार में किसी भी फर्म को पहुँचने के लिए यह अत्यधिक कठिन स्तर होता है। प्रतिस्पर्धा अपरिहार्य रूप से लंबे समय के बजाय थोड़े समय में उभरती है। ऐसी स्थिति में कैसे किसी फर्म को सतत प्रवर्तक हो कर अद्वितीय विपणन प्रस्ताव तैयार करना चाहिए? समय के साथ कभी भी विपणन मिश्रण के एक या कुछ तत्व परिवर्तित हो सकते हैं जिससे कुछ तत्वों के अपरिवर्तित रहने के

बावजूद समग्र मूल्य प्रस्ताव अनुपम रहता है। फर्म को अपनी अद्वितीय स्थिति को बनाए रखने के लिए विपणन मिश्रण के विभिन्न प्रकार के विभिन्न तत्वों एवं उपतत्वों को समनुरूप बनाने सृजनात्मक उपायों की खोज करनी चाहिए होगी ताकि इसके नए विपणन प्रस्ताव न सिर्फ पूर्व प्रस्तावों से बल्कि इसके प्रतिद्वंद्वियों के प्रस्तावों से भी भिन्न माने जाएँ। फर्म के पास निरंतर सुधार व अनवरत नवीनता का व्यवस्थित कार्यक्रम एवं अपने विपणन मिश्रण को नए एवं मौलिक रूपों में समनुरूपित करने के लिए सतत उत्साह होना चाहिए। फर्म को सिर्फ अपने अग्रणी प्रतिस्पर्धियों के द्वारा स्थापित प्रवृत्तियों का अनुसरण करने के स्थान पर परिवर्तित प्रवर्तक व बाजार में नेतृत्वकर्ता होने का लक्ष्य अपने सामने रखना चाहिए। सिर्फ यही लक्ष्य फर्म के विपणन प्रस्ताव का दीर्घकाल में धारणीय प्रतिस्पर्धात्मक लाभ का स्रोत सुनिश्चित करेगा।

विपणन कार्यनीति का उत्कृष्ट निष्पादन एससीए प्राप्त करने का अन्य साधन है। फर्म, संरचना, प्रणालियों, नीतियों व कार्यविधियों को समाहित करने वाली ऐसी विपणन प्रक्रियाओं को अभिकल्पित कर सकती है जो प्रतिस्पर्धियों की तुलना में बेहतर निर्णयों व तीव्र कार्यान्वयन में सहायता करे। चूँकि फर्म की संरचना एवं कार्यप्रणालियाँ अपनी प्रकृति में स्वामित्वपूर्ण, अन्तर्हित व अस्पष्ट जैसी विशेषताओं से युक्त होती हैं अतः उत्पाद विशेषता, मूल्य, प्रोन्नति, विज्ञापन एवं वितरण जैसी विपणन कार्यनीति के अपेक्षाकृत अधिक स्पष्ट पहलुओं की तुलना में उनका अनुकरण करना अधिक कठिन होता है। यदि अन्य बातें पूर्ववृत्त रहें तो अच्छे विपणन कार्यान्वयन में उत्तम विपणन कार्यनीति की तुलना में एससीए का उत्कृष्ट स्रोत होने की संभावना होती है। एमएनसीसी के ऐसे उदाहरण मिलते हैं जिनमें मूल्यवान, विनियोज्य, दुर्लभ एवं अद्वितीय विपणन प्रस्तावों जैसे लगभग आदर्श मूल्य प्रस्ताव उपलब्ध करा कर 3-एम, कोका-कोला, जीई, आईबीएम व मैकडोनाल्ड जैसे धारणीय श्रेष्ठ निष्पादन प्राप्त किए जाते हैं।

निष्कर्ष

संसाधन आधारित परिप्रेक्ष्य ने संसाधनों को फर्म के लिए धारणीय प्रतिस्पर्धात्मक लाभ का स्रोत होने के लिए मूल्यवान, विनियोज्य, दुर्लभ एवं अननुकरणीय की विशेषताओं को अभिग्रहीत किया। इन संकल्पनाओं को समग्र रूप से फर्म के विस्तृत स्तर पर एससीए के स्रोतों के विश्लेषण के लिए उपयोगी रूप से लागू किया जा सकता है। इसके साथ ही इन्हें विभिन्न व्यवसायों व संगठन में उत्पादों, ब्रांडों, क्रियाओं, कार्यों, व गतिविधियों के स्तर पर उपयोगी रूप से लागू किया जा सकता है। इस पत्र में नया विपणन प्रस्ताव-विपणन परिणाम की रूपरेखा प्रस्तावित कर उसे फर्मों की विपणन मिश्रण कार्यनीति के विश्लेषण के लिए लागू किया गया है। इस रूपरेखा से पता चलता है कि कैसे विपणन प्रस्ताव के भिन्न स्तरों का नतीजा बाजार परिणाम के विभिन्न स्तरों पर होता है व किस तरह एससीए के अंतिम लक्ष्य को उन प्रस्तावों के साथ प्राप्त किया जाता है जो न सिर्फ मूल्यवान हैं बल्कि विनियोज्य, दुर्लभ व अद्वितीय भी हैं।

प्रस्तावित रूपरेखा लचीली (**flexible**) है व इसे संगठन में विभिन्न स्तरों पर लागू किया जा सकता है। उदाहरण के लिए इस रूपरेखा का प्रयोग समग्र रूप से फर्म के लिए प्रतिस्पर्धात्मकता के निर्धारण, फर्म में विविध व्यवसायों के लिए, विभिन्न क्रियाओं के लिए, व्यवसाय में उत्पादों या ब्रांडों के लिए किया जा सकता है। इसके अतिरिक्त इस रूपरेखा का प्रयोग प्रत्येक क्रिया में

अनेक वैयक्तिक कार्यों व गतिविधियों के लिए किया जा सकता है।

समग्र रूप से यह रूपरेखा अनेक महत्वपूर्ण उद्देश्यों की पूर्ति करती है। सर्वप्रथम यह फर्म की आरसी की वर्तमान विशेषताओं के मानचित्रण के लिए, फर्म की मूल्य श्रंखला के विभिन्न तत्वों के लिए संसाधनों एवं क्षमताओं के विकास एवं परिनियोजन के संबंध में पूर्व में लिए गए प्रबंधकीय निर्णयों के परिणाम के रूप में उपयोगी है। इसके पश्चात इसका उपयोग एसएसीएस सांतत्यक के साथ फर्म, व्यवसाय या क्रिया के लिए परिणामों के स्तर के मानचित्र बनाने में किया जा सकता है। अंत में यह प्रबंधकों की आरसी एवं संगत परिणामों के मध्य अनुबंधों को उत्कृष्ट स्तर पर समझने में सहायता कर सकती है। इस रूपरेखा का प्रयोग फर्म की आरसी की विशेषताओं में समय के साथ हुए परिवर्तनों एवं इन परिवर्तनों का एसएसीएस सांतत्यक पर परिणाम के स्तर पर पड़े प्रभाव को ज्ञात करने में भी किया जा सकता है।

अनुसंधानकर्ताओं के लिए यह रूपरेखा, विपणन प्रक्रिया के संदर्भ में एससीए के सिद्धांत के परीक्षण में नए साधन को उपलब्ध कराती है। इसके आगे की चुनौती विपणन प्रस्ताव के चारों स्तरों में प्रत्येक स्तर एवं वांछनीय बाजार परिणामों के संगत स्तरों के लिए मापदण्डों का विकास करना है। विपणन प्रस्ताव की चारों संरचनाओं/स्तरों को विपणन परिणाम की संगत संरचनाओं/स्तरों के साथ परस्पर संबंधित करने से प्रस्तावित रूपरेखा को आनुभविक रूप से प्रामाणिक करने में सहायता मिलेगी। इसके साथ ही निवेश के पक्ष में सैद्धांतिक एवं आनुभविक अनुबंधों को विपणन मिश्रण के तत्वों एवं विपणन प्रकार के चारों स्तरों मूल्यवान, विनियोज्य, दुर्लभ एवं अद्वितीय के मध्य विकसित किए जाने की आवश्यकता है। इसी तरह रूपरेखा के निर्गम पक्ष में एससीए एवं उत्कृष्ट फर्म कार्य निष्पादन के मध्य संबंधों को सैद्धांतिक एवं आनुभविक रूप से प्रामाणिक किए जाने की आवश्यकता है। विपणन प्रबंधकों के लिए यह रूपरेखा अनेक तरह से लाभदायक साबित होगी। इस रूपरेखा का प्रयोग मूल्यवान, विनियोज्य, दुर्लभ एवं अद्वितीय की चारों विशेषताओं के संबंध में फर्म के वर्तमान विपणन प्रस्तावों के मूल्यांकन में किया जा सकता है। यह मूल्यांकन प्रबंधकों को ऐसी स्थिति के निर्धारण में सहायता करेगा जिसे फर्म उत्तरजीविता, लाभ, प्रतिस्पर्धात्मक, एवं धारणीय सांतत्यक पर अपने वर्तमान प्रस्ताव के साथ संभावित रूप से प्राप्त कर सकती है।

यदि फर्म का उद्देश्य एससीए के अंतिम लक्ष्य तक पहुँचना है तो इस मूल्यांकन से फर्म को अपने विपणन प्रस्ताव में आवश्यक रूप से दूर किए जाने वाले अंतरों को जानने में सहायता मिलेगी। इसके अतिरिक्त फर्म को इस मूल्यांकन से उन संसाधनों को प्राप्त करने की जानकारी मिलेगी जो इन अंतरों को दूर करने के लिए जरूरी हैं। इस रूपरेखा का अन्य उपयोगी अनुप्रयोग फर्म को एसएसीएस सांतत्यक में वांछित स्थिति प्राप्त करने के लिए निर्णय लेने में सहायता करना है। इसके साथ ही यह रूपरेखा वांछित स्थिति के अनुकूल उपयुक्त विपणन प्रस्ताव अभिकल्पित करने में सहायता करती है। अतः प्रस्तावित रूपरेखा विपणन प्रबंधकों के द्वारा अपनी वर्तमान विपणन कार्यनीति की समस्याओं को जानने व अपनी विपणन समस्याओं को हल करने के लिए अधिक प्रभावी उपायों के अभिकल्पन में प्रयोग किए जा सकने वाले साधन के रूप में अत्यधिक उपयोगी है। उपयुक्त रूप से लागू होने पर यह रूपरेखा प्रबंधकों को अपने विपणन प्रस्तावों एवं वांछनीय बाजार परिणामों के मध्य सर्वोत्तम अनुरूपता प्राप्त करने में सहायता कर सकती है व इस तरह फर्म को वांछित लक्ष्य प्राप्त करने में संसाधनों के अल्प एवं अत्यधिक उपयोग से संरक्षित कर सकती है।

विश्वस्तर पर बढ़ती प्रतिस्पर्धा के कारण फर्म अपना अस्तित्व बनाए रखने एवं विश्व बाजार में वृद्धि के लिए अधिक से अधिक उपभोक्ता केंद्रित हो रही हैं। इसके परिणामस्वरूप उपभोक्ता अधिक से अधिक केन्द्रीय भूमिका प्राप्त कर संगठनों में योजना, विकास एवं संसाधनों के परिनिर्णयन के लिए आरंभिक बिंदु हो गए हैं। फर्म के आंतरिक संसाधनों की अपेक्षा बाहरी उपभोक्ताओं के एससीए का मुख्य स्रोत बन जाने के कारण फर्म के संसाधन आधारित दृष्टिकोण को फर्म के उपभोक्ता आधारित दृष्टिकोण के साथ बढ़ाए जाने की आवश्यकता है। अनेक बड़ी सफल एमएनसी इस नए परिप्रेक्ष्य को प्रतिबिम्बित करने के लिए अपनी कार्यनीतिक व्यावसायिक इकाईयों को उपभोक्ता व्यावसायिक इकाईयों में पुनःगठित कर रही हैं। महत्वपूर्ण लेखा प्रबंधन, फर्मों की अधिक से अधिक उपभोक्तामुखी होने के लिए सामान्यतः अपनाई जाने वाली अन्य विधि है। उपभोक्ता आधारित संगठनों के प्रति नई प्रवृत्ति, औद्योगिक एवं उपभोक्ता बाजारों में स्पष्ट रूप से महसूस की जाती है। इस पत्र में प्रस्तावित रूपरेखा फर्म के विपणन प्रस्ताव को फर्म, इसके उपभोक्ताओं व अन्य घटकों की आवश्यकताओं को एक साथ पूरा करने के लिए रूपांतरित एवं वितरित किए जाने का समर्थन करती हैं। धारणीय प्रतिस्पर्धात्मक लाभ अर्जित करने के लिए इस उत्कृष्ट संतुलन को बनाए रखना महत्वपूर्ण है।

संदर्भिका

- अभित, राफेल व शूमेकर, पॉल जे. एच. 1993. कार्यनीतिगत परिसंपत्तियाँ व संगठनात्मक किराया। कार्यनीतिगत प्रबंधन जर्नल, 14, 33-46
- बार्नी, जे. 1991. फर्म संसाधन एवं धारणीय प्रतिस्पर्धात्मक लाभ, प्रबंधन जर्नल 17(1) 99-120,
- 2002 प्रतिस्पर्धात्मक लाभ को प्राप्त करना व कायम रखना, 2 e. न्यू जर्सी: पियरसन.
- भारद्वाज, सुंदर पी. वरदराजन, राजन पी. व फाही, जॉन 1993, सेवा उद्योग में धारणीय प्रतिस्पर्धात्मक लाभ: संकल्पनात्मक मॉडल व अनुसंधान प्रस्ताव, विपणन जर्नल. 57 (अक्टूबर), 83-99.
- कॉयने, केविन पी. 1985. धारणीय प्रतिस्पर्धात्मक लाभ: यह क्या है, यह क्या नहीं है,
- व्यवसाय होरिजन, 29 (जनवरी-फरवरी), 54-61.
- डे, जार्ज एस व वेंसले, रॉबिन, 1988. लाभ निर्धारण करना: प्रतिस्पर्धात्मक उत्कृष्टता का पता करने के लिए रूपरेखा, विपणन जर्नल. 52 (अप्रैल), 1-20.
- डीरिक्स, 1. कूल, के. 1989, परिसंपत्ति स्टॉक संचय व प्रतिस्पर्धात्मक लाभ की धारणीयता
- प्रबंधन विज्ञान. 35 (नवंबर), 1504-11.
- जावीदन, मंसूर, 1998. प्रमुख सक्षमता: व्यवहार में इसका क्या तात्पर्य है?
- दीर्घकालीन योजना, 31(1), 60-71
- नेल्सन आर व विंटर, एस. 1982, आर्थिक परिवर्तन का विकासात्मक सिद्धांत, कैम्ब्रिज:
- हावर्ड यूनिवर्सिटी प्रैस.
- पैनरोज, ई. टी. 1958 फर्म की वृद्धि का सिद्धांत, न्यूयार्क: वॉर्ली, इन. बार्नी, जे.
- 1991. फर्म संसाधन व धारणीय प्रतिस्पर्धात्मक लाभ, प्रबंधन जर्नल, 17(1), 99-120.
- पार्टर, मार्कल ई. 1985. प्रतिस्पर्धात्मक लाभ, न्यूयार्क: फ्री प्रैस.
- — 2001. कार्यनीति एवं इंटरनेट. हावर्ड व्यवसाय समीक्षा. मार्च, 63-78.
- प्रहलाद, सी. के. व हार्मेल. गैरी. 1990, निगम की प्रमुख सामर्थ्य, हावर्ड व्यवसाय समीक्षा
- , मई-जून 79-91.

- साविओट्टी,पीयर पाओलो,1998.मौन एवं वर्गीकृत ज्ञान के विनियोजन की गतिशीलता पर अनुसंधान नीति.26,843-856.
- वर्नरफैल्ट,बर्गर.1984.फर्म का संसाधन आधारित दृष्टिकोण:कार्यनीतिगत प्रबंधन
- जर्नल के दस वर्ष पश्चात: 16(3),171-174.