

СТРАТЕГИЙН СОНГОЛТОНД НӨЛӨӨЛӨГЧ ХҮЧИН ЗҮЙЛСИЙГ ТОДОРХОЙЛОХ НЬ

/Жижиг дунд бизнесийн жишээн дээр/

М.Алтан-Од*

Хураангуй: Монгол улсын нийгэм, эдийн засгийн хөгжилд жижиг дунд бизнесийн оролцоо их байдаг. Дэлхийн эдийн засаг нэгдмэл шинж чанартай болохын хирээр судлаачид маань эдийн засгийг хэрхэн өсгөх талаар байнга судалдаг. Өнгөрсөн гуч гаруй жилийн хугацаанд бизнесийн олон тогтворгүй нөхцөл байдалтай бизнес эрхлэгчид маань тулгарч ирсэн. Тулгарсан нөхцөл бүрд хэрхэн хариу үйлдэл үзүүлж бизнесээ удирдах талаар ихэнх жижиг дунд бизнес эрхлэгчид маань сайн мэддэггүй. Ийм учраас улс, нийгэмд томоохон байр суурь эзэлдэг жижиг дунд бизнесийн салбар хөгжихөд стратеги төлөвлөлт, стратегийн сонголт талаас юу дутагдаж байгааг судлахыг зорилоо. Энэхүү судалгааны ажил нь Монгол улс дахь жижиг дунд бизнесийн өнөөгийн байдал болон түүний стратеги төлөвлөлт хийхэд голлох тулгардаг саад бэрхшээлийг тодорхойлоход чиглэгдсэн болно. Эмпирик судалгааг гүйцэтгэхдээ чанарын судалгааны арга хэрэгсэлд суурилан тандалт, ажиглалт, туршилт, ярилцлагын арга зэргийг ашиглан хийсэн.

Түлхүүр үгс: ЖДҮ- Жижиг дунд үйлдвэрлэл, ЕМО-Enterprenerial marketing oriented, СТЕМО- Strategy Typology ЕМО model, ЕМICO- ЖДҮ зориулсан стратеги төлөвлөлтийн тогтоцоо, ЕО- Entrepreneur oriented model

DEFINING FACTORS AFFECTING STRATEGIES CHOICES

/On the example of small and medium enterprises/

Abstract: The involvement of small and medium enterprises in the socio-economic development of Mongolia is very crucial. Especially as the global economy becomes more integrated, our researchers constantly study how to grow the economy in Mongolia. Over the past thirty years, our entrepreneurs have faced many unstable business situations. Most small and medium business owners do not know how to manage their business by reacting to every situation they encounter. For this reason, this research aims to find out strategic planning in the development of the small and medium business sector, which plays a significant role in the country's society. This research work is aimed at identifying and studying the current situation of small and medium businesses in Mongolia and the main obstacles they face in strategic planning. Qualitative research method used : Unstructured interviews and observation .

Keywords: SME – Small and medium enterprise, ЕМО-Enterprenerial marketing oriented, СТЕМО- Strategy Typology ЕМО model, ЕМICO- Emico framework, ЕО- Entrepreneur oriented model

* МУИС Бизнесийн сургууль, Маркетинг худалдааны тэнхим, дадлагажигч багш, altanod.m@num.edu.mn

Үндсэн хэсэг:**Жижиг дунд бизнесийн стратеги төвлөрөл ба түүний ангилал**

Стратеги дээр төвлөрөх гэдэг нь тухайн байгууллагын тэмүүлэл, сэдэлжүүлэлт зэрэг дээр үндэслэн гарч ирдгээрээ онцлогтой. Тухайн байгууллага нь тэдний хүрээлэн буй орчны нөлөөллийн дагуу өөр өөр хариу үйлдлийг үзүүлж байдаг. (O'Regan&Ghobadian, 2006)

Стратеги төвлөрөлт нь тухайн байгууллагын маркетингийн үйл ажиллагаа, өрсөлдөгчийн үйл ажиллагаа, хэрэглэгч зэргийг ойлгоход илүү амар болгон улам тодорхой болгож өгдөг. (Noble et al., 2002)

Тухайн байгууллага нь стратеги төвтэй төвгүй зэргээсээ хамааран, нөхцөл байдал болон бизнест нөлөөлж буй хүчин зүйлсэд яаж өөрчлөгдөх нь тодорхойлогдож байдаг. (Man & Sriram, 1996)

Стратегийн тухай маш олон төрлийн тодорхойлолт байдаг бөгөөд стратеги гэдэг нь байгууллагын урт хугацааны үйл ажиллагаа явуулахад чиглэл замыг зааж өгөхөөс гадна тухайн байгууллагын нөөц боломжид тулгуурласан өрсөлдөөний давуу байдлыг бий болгох боломжийг бүрдүүлсэнээр урт хугацаанд бизнест оролцогч талуудын ашиг сонирхлыг хангах явдал юм. (Farajoun, 2002)

Miles болон Snow нарын ангилал:

M&M –ийн стратегийн ангилал нь тухайн байгууллагын стратеги төвлөрч, тухайн стратеги нь үйл ажиллагаа болон нөхцөл байдалд ямар байгааг тодорхойлж харуулдаг юм.

Энэхүү хэсэгт голлох дараах асуудалд төвлөрөх ба тэдний шийдвэр гаргах процесс, бизнес эрхлэгчдэд тулгардаг асуудал, тухайн компанийн зах зээлд эзлэх хувь хэмжээ re- инженеринг, бүтэц зохион байгуулалт зэргийг авч үздэг. Энэхүү загвараар гарч ирсэн асуудлууд нь стратегийн төвлөрлийн асуудлыг тодорхойлж байдаг. Цаашлаад асуудлыг олж илрүүлэх ба байгууллагыг үндсэн дөрвөн категорид хуваадаг. 1. Хайгуулч 2. Тэмцэгч 3. Анализор 4. Реактор гэж хуваадаг.

Хүснэгт 1. Miles болон Snow нарын стратегийн ангилал

Стратегийн төрөл	Үндсэн төвлөрөл	Хэв маяг
Хайгуулч	Инноваци, энтрепренэр, шинэ боломж, өсөлт дээр төвлөрсөн	Гадаад орчинд түлхүү төвлөрсөн, хүрээлэн буй орчныг шинжилсэн, шинэ боломжийг маш ихээр эрэлхийлсэн, зах зээл дээрх инновацийн хэрэгцээг мэдэрсэн, ерөнхийдөө уян хатан байдлыг хадгалсан.

Тэмцэгч	Эзэмшиж байгаа зах зээлээ хамгаалах, жижиг зах зээл дээр төвлөрөх,	Үйлчилгээ болон бүтээгдэхүүнийхээ хэмжээг багасгах
Анализор	Дээрх хоёр төрөл шиг холимог стратеги баримтлах	Зах зээлийн тогтворгүй нөлөөллийг зохицуулах гэж хичээж буй, бүтээмж үр өгөөжөө нэмэгдүүлэх гэж хичээж буй, өөрчлөлт ихтэй зах зээлд инноваци хийх гэж оролдож байгаа
Реактор	Өөрчлөлтөд хариу үйлдэл үзүүлэх	Богино хугацааны төлөвлөгөөтэй, нөлөөллийг хүлээж авна

Эх сурвалж: Rosalind Jones, Susan Sisay "Strategic management in SME"

Энэхүү загварын үндэслэгчид нь тухайн бизнесийн байгууллагын нөхцөл байдал зэрэгт тохируулж тэдний голлох давамгайл шинж чанарт тулгуурлаж үндсэн гол түлхүүр шийдвэр гаргахдаа бизнест нөлөөлөгч хүчин зүйлсийг тодорхойлох гэж үзсэн.

Стратеги төвлөрөл ба энтрепренер:

Жижиг бизнес түүний багц бизнесийн ашиг сонирхол зэрэгтэй нь уялдуулан хангах стратегийг хөгжүүлэх боломжтой гэж судлаачид үзэж байна. Жижиг дунд бизнесийн олон төрлийн янз байдал нь өвөрмөц байдлыг бий болгодог. Тухайн байгууллагын өнгө төрх нь ЖДҮ-ийн стратегийг тодорхойлохоос гадна, бизнесийн үнэ цэнэ алсын хараа зэрэгт маш ихээр нөлөөлж тухайн ЖДҮ-ийн гүйцэтгэлд хүртэл нөлөөлж байдаг.

Зарим судлаачид бизнес эрхлэгчдийг янз бүрээр тодорхойлдог бөгөөд судалгааны арга зүйн гол асуудал нь ЖДҮ-ийн менежерүүд болон эзэмшигчдийн амьдралын хэв маяг бизнесийн гол зорилгод тулгуурлаж мөн хувийн амьдралын зорилготой хүртэл уялдаж байдаг гэж үздэг. Мөн бусад судлаачид нь илүү энтрепренер шинж чанарт тулгуурласан байгууллагыг тодорхойлохдоо гурван түвшинд авч үзсэн бөгөөд Үүнд: 1. Бичил 2. Менежментлэг 3. Классик гэж гурав ангилдаг. (Routziouris, 2003)Routziouris нь цаашид дөрвөн төрлийн кластард авч үзсэн бөгөөд үүнд: 1.Статус Кво-д төвлөрсөн 2. Өсөлтөд тулгуурласан 3. Тэмцэж үлдэхэд тулгуурласан 4. Гаргах замд тулгуурласан гэж ангилжээ.

Дараах хүснэгтэд эхний баганад энтрепренерийн түвшинг ангилж, хандлага зэргийг гаргаж тухайн түвшин бүрт тодорхой сонголтыг санал болгосон байдаг. Хамгийн сүүлийн баганад нь тухайн стратегийн ангилал болон тайлбар зэргийг ЖДҮ-д зориулж тодорхойлсон байна.

Хүснэгт 2. Тухайн жижиг дунд бизнесийн баримтлал төвлөрөл, стратеги

Энтрепренерийн төвлөрөл	Тайлбар	Стратегийн төрөл
Статус Кво-д төвлөрсөн	Өсөлт болон, ашигт анхаардаггүй	Реактор
Өсөлтөнд тулгуурласан	Өсөлт болон ашигт байдалд төвлөрдөг, эрсдэлийг хүлээн авахад бэлэн	Хайгуулч
Тэмцэж үлдэхэд тулгуурласан	Биеэ даасан байдлаа хадгалж үлдэхэд анхаарна. Тухайлбал гэр бүлийн бизнес. Өсөлтийг хадгалахгүйгээр явбал санхүүгийн хувьд эмзэг байдалд орж болзошгүй	Тэмцэгч Анализ
Гарах замд тулгуурласан	Цаашид хэвийн үйл ажиллагаагаа явуулах сонирхолгүй бизнесээ бүтнээр зарах сонирхолтой. Дараагийн ашигтай бизнес руу орох сонирхолтой	Тэмцэгч Хайгуулч Анализор

Эх сурвалж: Strategy in SME's Rosaland Jones

Хүснэгт 3. Жижиг дунд бизнесийн амжилттай хэрэгжсэн стратеги

Стратеги	Стратегийн төрөл	Шинж чанар
Инновацлаг ба про-актив	Хайгуулч (Энтрепренер болон, инновац шинэ боломжид тулгуурлах)	Инновацлаг байснаар шинэ технологи эзэмшиж өрсөлдөөний давуу талыг бий болгох. Уян хатан шинж чанартай байж болох ба байгууллагын нөөц нь тогтвортой байдлыг хангаж чадахуйц байх. Хүрээлэн байгаа орчны өөрчлөлтөд зөв хариу үйлдэл үзүүлэхүйц байх ёстой
Хэрэглэгчидэд төвлөрсөн	Анализор (Хайгуулч болон хамгаалагч) одоо байгаа зах зээлээ хамгаалах	Комплекс бүтэц бүхий байгууллага нь хайгуулч байгууллагыг бодвол уян хатан бүтэцтэй байж чаддаггүй. Тухайлбал гэр бүлийн бизнес гэх мэт .
Модерн	Хамгаалагч ба Анализор	Энэхүү стратеги нь хуучин технологийг сайжруулах орчин техник технологийг эзэмших ингэснээр бүтээмж дээшилж бүтээгдэхүүний гологдол байхгүй болдог.

Эх сурвалж: Strategic management in SME orientation and small business growth

Маркетингийн хэтийн төлөвт суурилсан стратеги төвлөрөл:

Том компанийн хувьд масс маркетингийн контекст нь давуу байдлыг бий болгож болдог. Гэхдээ ялангуяа жижиг бизнесийн хувьд ямар байж болох талаар судалсан судалгааны харьцангуй бага байдаг бөгөөд эдгээр ажлуудаас дурдвал: (Pelham, 2002), (Rowley, 2009) эдгээр судалгааны ажлуудад жижиг

дунд үйлдвэрлэлийн маркетингийн үүрэг роль хэр зэрэг байдгийг судалсан байдаг.

Зах зээлд төвлөрөх

Тухайн байгууллага нь зах зээлдээ илүү төвлөрч чадвал байгууллагынхаа гүйцэтгэлийг ч мөн адил дээшлүүлэх боломжтой байдаг. (Jaworski, 1990) . Зах зээлийнхээ төвлөрлийг тооцож түүнд хариу үйлдэл үзүүлэх нь, одоо байгаа хэрэглэгч болон ирээдүйн хэрэглэгч нарт ч мөн адил хамааралтай байсаар байх болно гэж тодорхойлжээ. Байгууллага маркетингийн ухаалаг систем буюу (intelligence) ашиглан зах зээлийн үйл ажиллагаандаа илүү төвлөрч ажиллаж болно.

Хэрэглэгчид дээр төвлөрөх

Хэрэглэгч дээр төвлөрөх буюу СО нь хэрэглэгчийн хамгийн чухал зүйл дээр төвлөрөх гол чиглэлийг харуулж байдаг. Эдгээрт хоёр төрлийн сургуулийн үзэл баримтлал байдаг бөгөөд эхний үзэл баримтлал нь байгууллагын соёл дээр илүү анхаарч тэр нь хэрэглэгчийн үнэ цэнийг бий болгож байна гэж үздэг . (Rowley, 2011) Нөгөө үзэл нь байгууллагын үйлчилгээг хүргэж буй ажилтан нь илүү чухал гэж үздэг юм. Ажилтанд илүү төвлөрснөөр хэрэглэгч руу сайн үйлчилгээ хүргэх боломжтой гэж үздэг.

Энртэнпренэр буюу бизнес эрхлэгч дээр төвлөрөх

Маш олон төрлийн судалгааны ажлууд энэхүү чиглэлээр хийгдсэн байдаг бөгөөд ялангуяа Америкийн нэгдсэн улсад энэ чиглэлээр хийгдсэн судлаачдын ажил их байдаг. Энэхүү судалгааны ажил нь бизнес эрхлэгчийн зан чанаруудыг илүүг давамгайл тусгасан бөгөөд ямар хэмжүүр ашиглах бүтэц зохион байгуулалтай байхыг тусгасан байдаг. Энэхүү үзлээр байгууллагын гүйцэтгэх удирдлага өөр бусад өрсөлдөгчид бий болгож чадахгүй шинэ боломжийг бий болгох тухай дурддаг.

Инновац дээр төвлөрөх :

Бизнес эрхлэгч нь шинэ санаа санаачилгаар технологи болон инновацын давуу талыг олж авснаараа байгууллагын бүтээмж болон гүйцэтгэлд сайн нөлөө үзүүлж болох хэдий ч тэдний бизнесийн онцлог болон давамгайл шинж чанаруудаас хамаараад үр дүн ямар ч байж болно.

Стратеги төвлөрөл ба хүрээлэн буй орчны хүчин зүйлс:

Бизнес хөгжиж өөрчлөгдөж, шинэ боломжууд гарч ирж инновац улам бүр нэмэгдсээр үйл ажиллагааг үр ашигтай удирдаж байхад ч гэсэн бизнесийн орчинд ялангуяа хүрээлэн буй орчин хувьсан өөрчлөгдсөөр л байдаг. Стратеги нь зөвхөн байгууллагын нөөцөд хамааралттай зүйл биш тухайн байгууллагын бүтэц бол хүрээлэн буй орчны хүчин зүйлс ч мөн ялгаагүйгээр нөлөөлж байдаг.

Хүснэгт 3. Стратеги төвлөрөлт дээр нөлөөлөх орчны нөлөөлөл

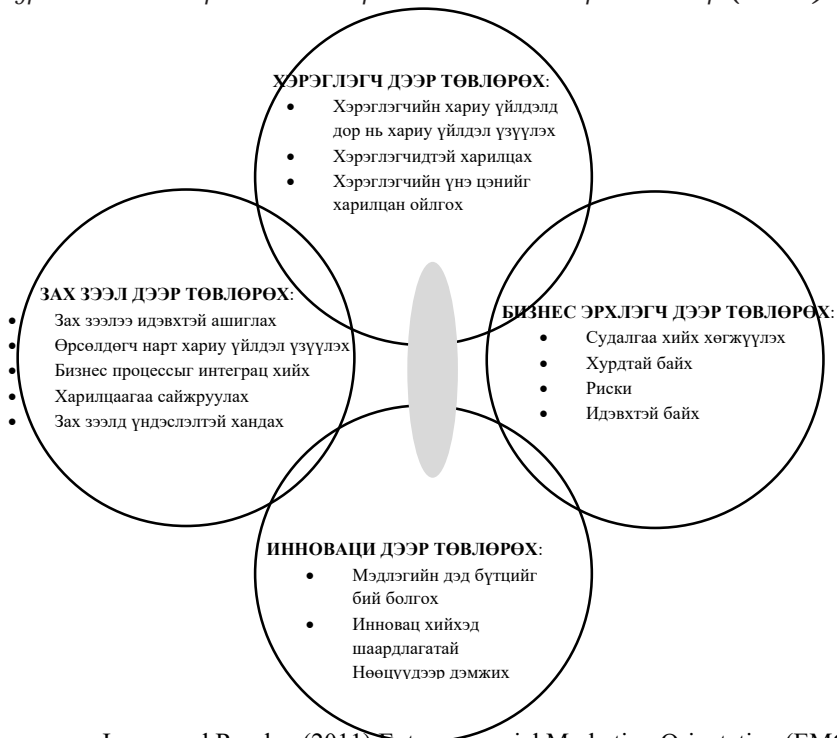
Зохиогч	Төвлөрөл	Эерэг хамаарал	Сөрөг хамаарал
Slater and Narver (1998)	Хэрэглэгч дээр төвлөрөх	Зорилгот зах зээлээ тогтворжуулах, эрэлт бага байхад өндөр гүйцэтгэлтэй байх	Зах зээлийн өсөлт тодорхойгүй байхад гүйцэтгэл доогуур байх
Zhou and Li (2007)	Өсөлтөд тулгуурласан, бизнес эрхлэгч	Риск хүлээн авагч, хүрээлэн буй орчинд тохирсон зан төлөв	Динамик өөрчлөлт ихтэй үед байгууллага эрсдэл хүлээх дургүй байх
Aragon Sanchez and Sanchez Marin (2005)	Технологид суурилсан (инновац болон про-актив шинж чанар)	Өндөр бүтээмж өндөр технологийн өөрчлөлт	Технологийн өөрчлөлтөд сөргөөр нөлөөлж болно

Эх сурвалж: (Carson, 1995)

Стратеги төвлөрөлт ба жижиг дунд бизнес эрхлэгч:

Зах зээл илүү их глобал шинж чанартай болж дэлхийн эдийн засаг нэгдмэл шинж чанартай болж байна. Орчин үед жижиг дунд бизнес нь энэхүү орчинд шууд нүүр тулгарч байгаа бөгөөд тэд өрсөлдөөний чиг баримжаагаа өөрчлөх шаардлагатай тулгарч байна. (Salavou, 2004)

Зураг 1. Бизнес эрхлэгчийн маркетингийн төвлөрсөн загвар (ЕМО)



Эх сурвалж: Jones and Rowley (2011) Entrepreneurial Marketing Orientation (EMO)

Эх сурвалж: Jones and Rowley (2011) Entrepreneurial Marketing Orientation (EMO)

Жижиг дунд бизнес дээр төвлөрөх, бүтэц зохион байгуулалт болон соёл:

Энэхүү хэсэгт байгууллагын соёл, байгууллагын бүтэц болон стратеги, ялангуяа жижиг дунд бизнест нөлөөлж буй хүрээлэн буй орчны нөлөөллийн хүчин зүйлсийн талаар дурдах болно. Байгууллагын соёл нь бизнесийн үйл ажиллагааны салшгүй нэг хэсэг юм. Тухайн бизнесийн голлох шийдвэр гаргалтууд нь байгууллагын соёлыг хөгжүүлж сайжруулж байдгаараа онцлогтой. Гэхдээ шинэ санаа болон процессыг нэвтрүүлэхэд саад болох тохиолдол бий.

STEMO загвар:

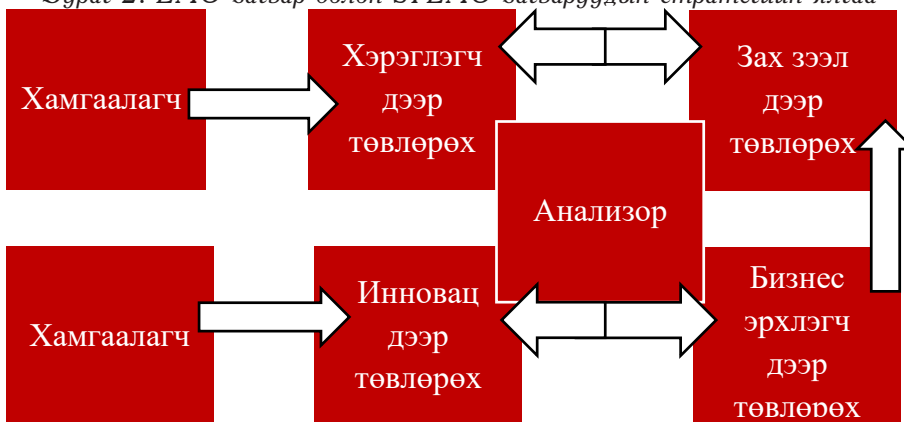
Энэхүү судалгааны гүйцэтгэсэн судлаачид нь эмпирик судалгааны үндсэн дээр үндсэн STEMO загварын байгууллагыг дараах байдлаар ангилж тодорхойлсон байдаг.

Хүснэгт 4. Жижиг дунд бизнесийн байгууллагын бүтэц менежментийн зохион байгуулалт

Стратегийн түвшин	Ghosal-ийн байгууллагын бүтэц	Жижиг дунд бизнес хэрэглэгдэх байдал
Хайгуулч	Том, олон төрлийн, топ менежментийн түвшинд байгууллага өөрчлөгдөх боломжтой	Мэргэжлийн ур чадвар: Гэр бүлийн шинжтэй менежментийн баггүй, төвлөрсөн бус хяналттай
Хамгаалагч	Функциональ байгууллага	Том гэр бүлийн шинжтэй менежментийн баг төвлөрсөн хяналттай
Анализор	Матриксан бүтэцтэй, функциональ болон холимог бүтэцтэй баг	Гэр бүлийн болон мэргэжлийн ур чадвартай менежерүүдийн холимог баг, эрх мэдэл хяналтын хөндлөн бүтэцтэй

Эх сурвалж: Jones and Rowley (2011)

Зураг 2. ЕМО загвар болон STEMO загваруудын стратегийн ялгаа



Энэхүү стратегийн ангилал нь жижиг дунд бизнесийн ЕМО загвар буюу бизнес эрхлэгчийн маркетинг дээр төвлөрсөн загвар суурилж гарснаараа онцлогтой байдаг. STEMO загвар нь дараах зурган дээрх загвар бөгөөд үүнд өрсөлдөөний гурван төрлийн ангилал гаргаж (Хайгуулч, хамгаалагч, анализор) зэрэг төрлүүд нь хамтдаа жижиг дунд бизнесийн ЕМО загварын хэмжээст хамаарна.

Жижиг бизнесийн өсөлтөд суурилсан стратеги:

Жижиг бизнесийн хувьд түүнийг өсгөх болон өрсөлдөөний давуу талыг бий болгох нь нэн тэргүүний асуудал асуудлыг ойлгож асуудлаас гарж чадах арга зам хайх нь өөрөө өсөлтөд суурилсан стратеги гэсэн юм. Мэдээж эдгээр факторуудыг таамаглаж тодорхой загварт оруулна гэдэг төвөгтэй асуудлын нэг ч гэлээ үүнийг сайжруулснаар бизнесийн өрсөлдөөний давуу талыг бий болгох боломж бүрддэг.

Гэхдээ бүх жижиг дунд бизнес нь өсөлтөд чиглэгдэж явдаг гэвэл худал яагаад гэвэл зарим бизнес зөвхөн өдөр хоногоо аргацааж амь зогоох төдий явж байдаг бөгөөд үүнийг тухайн бизнесийн эзэмшигч болон ур чадваргүй менежерүүдтэй холбож тайлбарлах их байдаг.

Судалгааны арга зүй

Эмпирик судалгааг чанарын судалгааны арга хэрэгсэлд суурилан тандалт, ажиглалт, туршилт, ярилцлагын арга зэргийг ашиглан эмпирик судалгааг хийсэн.

Дээрх зорилгуудын хүрээнд дэд зорилтуудыг дэвшүүлсэн:

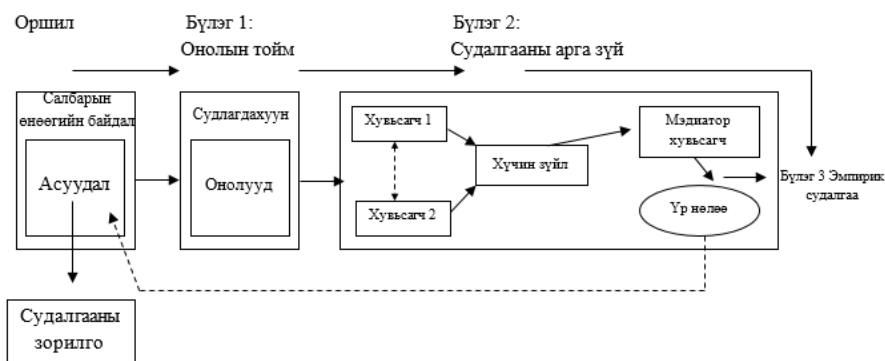
Онолын судалгааны хүрээнд:

- Жижиг дунд үйлдвэрлэлийн талаарх гадаад дотоодын туршлагыг судлах
- Жижиг дунд бизнесийн стратегийн төрлүүд, нөлөөлөгч хүчин зүйлсийг судлах

Эмпирик судалгааны хүрээнд:

- Монголын ЖДҮ салбарын өнөөгийн байдал
- Үйлдвэрлэлийн байгууллагуудын стратеги сонголтод нөлөөлөгч хүчин зүйлсийг тодорхойлох

Судалгааны загвар



Энэхүү судалгааны ажил нь түлхүү чанарын судалгааны арга дээр тулгуурлагдаж хийгдсэн бөгөөд судалгааны ярилцлага асуулт зэрэг маань хагас бүтэцлэгдсэн шинж чанартайгаар явагдсан ба дараах загварын дагуу судалгааны дизайныг боловсруулав.

Хагас бүтэцлэгдсэн ярилцлага:

Ярилцлагын асуултууд нь хагас бүтэцлэгдсэн байдалтай бөгөөд судлаач онолын хэсэгт дурдагдсан стратегийн төвлөрлийн шинж чанаруудыг агуулсан асуултыг судалгаанд хамрагдсан хүнээс асууж тухайн хүн хариулж мөн судлаачаас мөн асуулт асууж харилцан ярилцах замаар явагдсан.

Судалгааны таамаглал:

H1: Жижиг дунд бизнесийн стратеги төвлөрөл нь гадаад дотоод орчны нөлөөллөөс гадна бизнес эзэмшигчийн хувийн болон санхүүгийн мотивоос улбаатай бий болдог .

H2: Өсөлтөд төвлөрсөн компаниуд нь : Энэхүү төрлийн бизнесүүд нь зах зээлд амьд үлдэх, санхүүгийн хувьд тогтвортой байх зэрэг асуудалд илүү анхаардаг ч тэд өсөлтийг стратегиар бус салбарын онцлогоор бий болгодог үздэг.

H3: Өсөлтөд төвлөрсөн компаниуд нь: Зээлийн дарамт, санхүүгийн асуудалтай нүүр тулгардаг ба үүнээс болж эрсдэлийг хамгийн бага байлгаж өсөлтийг сайжруулахыг хичээдэг.

Хүснэгт 5. (Судалгааны бүтэц болон асуулт)

Өрсөлдөх чадвар	Судалгааны асуулт #1,2	
Инновац хийх боломж	Судалгааны асуулт #3,4	Miller (1983) Lumpkin and Dess (1993)
Риск-хүлээн авах чадвар	Судалгааны асуулт #5	Miller (1983) Lumpkin and Dess (1993)
Про- Актив шинж чанар	Судалгааны асуулт #6	Miller (1983) Lumpkin and Dess (1993)
Өрсөлдөөний идэвхтэй байдал	Судалгааны асуулт #7	Miller (1983) Lumpkin and Dess (1993)
Компанийн амьдралын мөчлөг 1.Компанийн яг одоогийн амьдралын мөчлөгийн үе шат 2.Бусад хувьсагч 3.Компанийн бүтэц	Компанийн амьдралын мөчлөгийн тодорхойлолт Компанийн нас, хэмжээ, Компанийн дүрэм , норм	Hanks et al. (1993)
Мотивац Байгууллагын зорилго 1.Бүтээлч байдал 2.Хувийн ашиг 3.Тогтвортой байдал 4.Хүч чадал 5.Борлуулалтын өсөлт 6.Ажилчдын өсөлт	Тухайн байгууллагын зорилго руу нь хөтөлж байдаг голоох үзүүлэлтийг харуулсан асуултууд	Davidsson (1989) Delmar (1996) Davidsson (1989)
Нөөц болон бусад боломжууд 1.Менежерүүдийн боловсролын байдал 2.Эрдмийн зэрэг 3.Яс үндэс 4.Жендэр 5.Нас 6.Албан тушаалдаа ажиллаж буй хугацаа 7.Тухайн салбар дахь туршлага 8.Менежментийн туршлага 9.Бусад туршлага 10.Шинэ байгуулсан туршлага	Тухайн байгууллагын биет бус хөрөнгө болох ажиллах хүч, тэдгээр хүмүүсийн боловсролын байдал ур чадварын байдал зэргийг тодорхойлсон асуултууд байна. Ялангуяа менежерийн түвшний ажилчдын тухайн салбарт ажилласан байдал зэргийг хамруулсан байна	Davidsson (1989)
Компанийн нөөц 1.Менежментийн багын тоо хэмжээ 2.Удирдах түвшний менежерүүдийн тоо 3.Компанийн одоогийн хэмжээ 4.Өрсөлдөгчидтэй харьцуулсан байдал 5.Дээд сургууль төгссөн ажилчдын тоо 6.Борлуулалтын тоо хэмжээ	Тухайн байгууллагад хэдэн менежер ажилладаг болох Компанийн удирдлагад хэдэн хүн байдаг Тухайн компанид хэдэн хүмүүс авч ажиллуудаг талаарх мэдээлэл авах Хэдэн ажилтан их дээд сургууль төгссөн болох Өнгөрсөн жилийн борлуулалт ямар байсан	Davidsson (1989) Miller (1987)

<p>Холбоо хамаарал</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Мэргэжлийн зөвлөгөө 2.Үйл ажиллагааны зөвлөгөө 3.Бусад пүүстэй холбоо хамааралтай байдал 	<p>Тухайн бизнесийн чиглэлээр мэргэжлийн зөвлөгөө авдаг эсэх, бусад компанитай хэр зэрэг хамтын ажиллагаатай болох</p>	<p>Davidsson (1989)</p>
<p>Орчны хүчин зүйлс</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Динамик шинж чанар 2.Олон төлөвт 	<p>Зах зээлийн өөрчлөлтөөс хамгийн ихээр тохиолддог төлөв</p>	<p>Miller & Friesen (1982) Miller (1987)</p>
<p>Өсөлт</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Борлуулалтын өсөлт 2.Ажилчдын өсөлт 3.Борлуулалтын орлогын харьцуулалт бусад пүүстэй харьцуулахад 4.Зах зээлийн үнэлгээ бусад өрсөлдөгчидтэй харьцуулахад 5.Гүйцэтгэл 	<p>Сүүлийн 2 жилийн борлуулалтын дундаж Сүүлийн 2 жилийн хугацаанд дахь ажилчдын тооны өсөлт Эзэмшиж буй зах зээлийн үнэлгээ Мөнгөн урсгал, ашигт ажиллагаа болон алдагдал, цэвэр ашиг</p>	<p>Davidsson (1989); Zahura (1991)</p>
<p>Хяналтын хувьсагчид</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Компанийн хэмжээ 2.Эргэлт 3.Компанийн нас 	<p>Нийт ажилчдын тоо Борлуулалтын хэмжээ Компани байгуулагдсан жил</p>	

Судалгааны асуултууд:

Дараах асуултуудыг агуулсан асуултыг тухайн байгууллагын менежерийн түвшний ажилчдаас авах бөгөөд үүнд захирал, дунд шатны менежерүүд гэх мэт албан тушаалын хүмүүс нь зорилтот судалгааны түүвэр болно.

Асуулт 1 : Танай компани яг одоо бизнесийнхээ яг ямар үе шатан дээрээ явж байна вэ

Асуулт 2: Компанийн эрхэм зорилгын ач холбогдол болон бизнес үнэ цэнийн талаарх таны компанийн ойлголт юу вэ

Асуулт 3: Та компанийнхаа хамгийн том нөөц шавхагдашгүй болон хязгаарлагдмал нөөцийг нэрлэнэ үү, мөн түүний боловсролын байдал зэргийн талаар дэлгэрэнгүй мэдээлэл өгнө үү

Асуулт 4 : Та компанийн нийт нөөцийн талаар дэлгэрэнгүй мэдээлэл өгнө үү. Мөн өрсөлдөгчидтэй харьцуулахад компанийн нөөц ямар түвшинд байгааг тодорхойлж өгнө үү.

Асуулт 5: Та компанийнхаа холбоо хамаарлын талаар мэдээлэл өгөхгүй юу тухайлбал бусад бэлтгэн нийлүүлэгч компани байдаг эсэх мөн танай байгууллага мэргэжлийн байгууллагаас тусламж хүсэн хамтран ажилласан туршлагатай юу

Асуулт 6: Танай компанийн хувьд гадаад орчны өөрчлөлт зэрэг их нөлөөлдөг гэж боддог вэ, мөн ямархуу шинж чанартай нөлөөлөл хамгийн их

гадаад орчноос нөлөөлдөг гэж боддог вэ.

Асуулт 7: Сүүлийн хоёр жилийн хугацаанд компанийнхаа хамгийн том амжилт гэж болох зүйлээсээ тодорхойлж хэлнэ үү тухайлбал борлуулалтын өсөлт, ажилчдын тоо, бусад өрсөлдөгчидтэй харьцуулахад ямар байсан талаар мэдээлэл өгнө үү.

Асуулт 8 : Та компанийнхаа хэмжээг дэлгэрэнгүй тодорхойлно уу

Судалгааны объект:

Ерөнхий мэдээлэл	Улс
Газар зүйн бүс	Монгол улс
Сектор	Үйлдвэрлэл, үйлчилгээ, худалдаа
Хамаарагдах салбар	Жижиг дунд үйлдвэрлэл
Түүвэр	5 байгууллага
Дата цуглуулсан байдал	Ярилцлагын арга
Үндсэн мэдээлэгч	Эзэмшигч/менежер эсвэл CEO
Дата анализ	Чанарын судалгааны аргачлал

Судалгааг гүйцэтгэсэн огноо: 2022/06/21

Монгол улсын дунд хэмжээний үйлчилгээ үйлдвэрлэлийн байгууллага болох Батбайгаль ХХК, Саран Кашмер ХХК, Шилмэл буйдан ХХК, Немус хэвлэл бэлэг дурсгал ХХК, Удам Соёл хэвлэл бэлэг дурсгал ХХК зэрэг эдгээр компаниудыг судалгаанд хамруулав.

Өнөөгийн нөхцөл байдал:

Энэхүү хэсэгт судалгааны объект болох Батбайгаль ХХК болон Саран Кашмер ХХК болон Немус ХХК, Шилмэл Буйдан ХХК зэрэг компанийн удирдах түвшний ажилтантай хагас бүтэцлэгдсэн ярилцлага хийж судалгааг хийж гүйцэтгэв.

Хувьсагч	Судалгааны хариулт	Хамаарагдах судлаач
Өрсөлдөх чадвар	Судалгааны хариулууд	
Компанийн амьдралын мөчлөг 1.Компанийн яг одоогийн амьдралын мөчлөгийн үе шат 2.Бусад хувьсагч 3.Компанийн бүтэц	Тогтворжилт, нэвтрэлтийн үе шат тулхүү ажиглагдсан	Hanks et al. (1993)

<p>Мотивац Байгууллагын зорилго 1.Бүтээлч байдал 2.Хувийн ашиг 3.Тогтвортой байдал 4.Хүч чадал 5.Борлуулалтын өсөлт 6.Ажилчдын өсөлт</p>	<p>Энэхүү үзүүлэлтийг 5-н компани бүгд маш их хамааралтай гэж үзсэн</p>	<p>Davidsson (1989) Delmar (1996) Davidsson (1989)</p>
<p>Нөөц болон бусад боломжууд 1.Менежерүүдийн боловсролын байдал 2.Эрдмийн зэрэг 3.Яс үндэс 4.Жендэр 5.Нас 6.Албан тушаалдаа ажиллаж буй хугацаа 7.Тухайн салбар дахь туршлага 8.Менежментийн туршлага 9.Бусад туршлага 10.Шинэ байгуулсан туршлага</p>	<p>Менежерүүд бүгд дээд боловсролтой хэдий ч тухайн салбарт ажилласан туршлага тэр бүр байхгүй тохиолдол ихээхэн ажиглагдсан Албан тушаалдаа дунджаар 4 жил орчим ажилласан байх</p>	<p>Davidsson (1989)</p>
<p>Компанийн нооц 1.Менежментийн багын тоо хэмжээ 2.Удирдах түвшний менежерүүдийн тоо 3.Компанийн одоогийн хэмжээ 4.Өрсөлдөгчидтэй харьцуулсан байдал 5.Дээд сургууль төгссөн ажилчдын тоо 6.Борлуулалтын тоо хэмжээ</p>	<p>Менежментийн баг 5 хүртэлх хүнтэй болон бүгд дээд боловсролтой байсан, борлуулалтын хувьд нийт тухайн зах зээлийнхээ 7-10 хувь орчмыг эзэлдэг компаниуд түлхүү байна</p>	<p>Davidsson (1989) Miller (1987)</p>
<p>Холбоо хамаарал 1.Мэргэжлийн зөвлөгөө 2.Үйл ажиллагааны зөвлөгөө 3.Бусад пүүстэй холбоо хамааралтай байдал</p>	<p>Бүгд бэлтгэн нийлүүлэгч, туслан гүйцэтгэгч компаниудтай хамтран ажилладаг тэдний нөлөөлөл маш ихтэй байдаг</p>	<p>Davidsson (1989)</p>
<p>Орчны хүчин зүйлс 1.Динамик шинж чанар 2.Олон төлөвт</p>	<p>Эдийн засгийн хямрал тогтворгүй байдал, ковидын нөлөө маш их нөлөөлж байна</p>	<p>Miller & Friesen (1982) Miller (1987)</p>

<p style="text-align: center;">Өсөлт</p> <p>1.Борлуулалтын өсөлт 2.Ажилчдын өсөлт 3.Борлуулалтын орлогын харьцуулалт бусад пүүстэй харьцуулахад 4.Зах зээлийн үнэлгээ бусад өрсөлдөгчидтэй харьцуулахад 5.Гүйцэтгэл</p>	<p>Сүүлийн 2 жилийн борлуулалтын дундаж дийлэнхдээ унасан гэхдээ өссөн компаниуд бас байсан Сүүлийн 2 жилийн хугацаанд дахь ажилчдын тооны өсөлт байхгүй Эзэмшиж буй зах зээлийн үнэлгээ өссөн Мөнгөн урсгал, ашигт ажиллагаа болон алдагдал, цэвэр ашиг зэрэг буурсан</p>	<p>Davidsson (1989);</p>
<p style="text-align: center;">Хяналтын хувьсагчид</p> <p>1.Компанийн хэмжээ 2.Эргэлт 3.Компанийн нас</p>	<p>Борлуулалтын хэмжээ буурсан Компанийн нас төдийлөн стратегийн сонголтод нөлөөлөх хүчин зүйл биш байна</p>	

Дүгнэлт

Дараах судалгааны ажлын үр дүнг дүгнэхэд жижиг дунд бизнесийн тоон үзүүлэлт болон бусад үйл ажиллагаатай холбоотой компанийн дотоод мэдээлэл зэргээс шинжлэхэд нийтлэг дутагдаж байгаа асуудал бол хүн хүчний дутмаг байдал, ажиллах хүчтэй холбоотой асуудал болоод аливаа үйл ажиллагаа эрхлэхэд тухайн бизнес эрхлэгч буюу захирал өөрөө бүх ажилд оролцох гэж оролддог нь байгууллагад гүйцэтгэлд талдаа тааруухан үр дүн авчрахаас гадна түүнээс хамаараад цаг их алдах байдал ажиглагдаж байна. Өдөр тутмын ажилд илүү анхаардаг захирал болон менежерүүд байгууллагын стратеги төлөвлөлтөд оролцох боломж төдийлөн байдаггүй байна. Компанийн өсөлт хөгжил, стратегийг сонгож буй сонголтод гол нөлөөлж буй зүйл нь санхүүгийн асуудлууд байна. Ялангуяа цар тахалтай холбоотойгоор гэнэтийн шинж чанартай өөрчлөлтүүдийг байгууллага хийх хэрэгтэй болж үүнээс улбаатай удирдах боломжгүй олон асуудлууд тулгарсан байна. Иймээс тухайн бизнесийн үндсэн зорилгод тулгуурласан стратеги төлөвлөлтийг үндсэн алба хэлтэс нэгж бүрд хамаарах төлөвлөгөөг тухайн жилд гаргаж ажиллах ёстой бөгөөд төлөвлөлт хийгээгүй улмаас тодорхойгүй байдал үүсэх нийтлэг шинж чанар ажиглагдаж байна. Иймд жижиг дунд бизнесүүд стратегийн сонголт хийхдээ дараах зүйлсийг анхаарч авч үзэх нь зүйтэй.

- Орчны өөрчлөлтийн нөлөө их байгаа учраас урт хугацааны төлөвлөлтөөс илүүтэйгээр зах зээлийн эрсдэл, динамик шинж чанарт тохирсон төлөвлөлтийг хийх.
- Захирал болон бизнес эрхлэгчийн тархин доторх төсөөлөл стратеги төлөвлөгөө зэргийг ажил хэрэг болгож буулгах түүнийг ажилтан тус бүрд хуваарилах, төлөвлөгөө болгож ажиллах

- Эдийн засгийн хямралын өнөөгийн үед үйл ажиллагаагаа явуулж зах зээл дээрх төлөвлөгөө судалгааг сайн хийж одоо байгаа хэрэглэгчээ хадгалж үлдэх дээр илүү төвлөрөх, зардлыг танах
- Стратеги төлөвлөлтийг онцгой ач холбогдол өгч хэрэгжүүлэх, хянах, байгууллагад тохирсон стратегийн төвлөрлийг хэрэгжүүлэх
- Онолын судалгаанд дурдагдсан тэмцэгч шинж чанартай стратегийн төвлөрлийн хэв шинжийг байгууллагадаа нэвтрүүлэх
- МО буюу Market Oriented зах зээлд төвлөрсөн стратегийг хэрэгжүүлэх. Хэрэгжүүлэхдээ баг зардлаар үр ашигтай хийх төлөвлөгөө боловсруулах

Судалгааны таамаглалд дэвшүүлсэн таамаглалууд нь судалгаанд хамрагдсан байгууллагуудад нийтлэг ажиглагдсан. Иймд тулгарч буй асуудлуудыг шийдэхийн тулд дан ганц санхүүгийн асуудлыг шийдэхэд хэт төвлөрөх нь бусад асуудлуудыг орхигдуулах магадлалтай байж болзошгүй.

Ашигласан материал

- O'Regan&Ghobadian, Investigation of the Influence of Strategy Orientation Dimensions on Performance of Companies which are Active in Food Industries in Alborz Province, Mediterranean Journal of Social Sciences, (2016)
- Tibor Zsigmond, Ren6ta Machov6, Annam6ria Zsigmondova., Strategic Management from the Perspective of SMEs Operating in Service Sector, Quality innovation prosperity (2021)
- Miles M.P. & Arnold D.R. (1991). The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. Entrepreneurship Theory and Practice, SAGE Journals 15, 49–65.
- Graham Beaver, Peter Jennings, The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective, SAGE Journals (1997)
- Charles Noble, Rajiv Kumar Sinha, Ajith Kumar, Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications, Journal of Marketing, Vol. 66 No 4 (2002)
- Richard C. Bechere, Diane Halstead, Marketing Orientation in SMEs: Effects of the Internal Environment, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship (2001)
- Risk aversion is identified in a number of studies as limiting the growth

ambition of micro-business OMEs, growth being indeed associated with higher risk propensity, OECD organisation for economic co-operation and development (Poutziouris, 2003)

Presentation of a generic “EMICO” framework for research exploration of entrepreneurial marketing in SMEs, Jones and Rowley, Emerald insight (2009)

Helen Salavou, Organisational Innovation in SMEs: The Importance of Strategic Orientation and Competitive Structure, European Journal of Marketing, 38, 1091-1112 (2004)

Miller, D. and Friesen, P.H. (1982) Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. Strategic Management Journal, 3, 1-25.

G.T.Lumpkin and Gregory G. Dess, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance , The Academy of Management Review Vol. 21, No. 1, Jan., (1996)

Dr.PerDavidsson, Entrepreneurship — And after? A study of growth willingness in small firms, Journal of Business Venturing, Volume 4, Issue 3, (1989)

Delmar, F. (1996) Entrepreneurial Behaviour and Business Performance. Stockholm School of Economics, EFI, The Economic Research Institute, Stockholm.(1996)

‘Regan & Ghobadian, Strategic Management in SMEs: An Orientation Approach, Handbook of SMEs : An orientation Approach (2006)