

# CEO SURVEY REPORT 2020



ISO 20252:2019

SINGLE TWIN TOWN **ХАУСНЫ ХОТХОН**  
**ЗАХИАЛГА АВЧ БАЙНА**

CASA DA VINCI хаусны хотхон нь Арцатын аманд байрлах бөгөөд **227м<sup>2</sup>-451м<sup>2</sup>** бүхий Single house, Twin house, Town house-аас бүрдэх өндөр зэрэглэлийн хотхон юм. Төслийн архитектур төлөвлөлтийг Европын сонгодог хэв маягийг эх орныхоо байгалийн үзэсгэлэнтэй хослуулан, айл бүрийн хувийн орон зайг чухалчлахын зэрэгцээ ногоон байгууламж, нуур цөөрөм бүхий нийтийн эзэмшлийн орчин, "Club house", "Concierge" үйлчилгээг цогцоор нь төлөвлөж Монгол, Итали архитектор дизайнерууд ур ухаанаа хослуулан бүтээн байгуулж байгаагаараа онцлог юм.



+ Та энэхүү QR кодыг ашиглан дэлгэрэнгүй мэдээлэл авах боломжтой

**7577-7577**

[www.casa-davinci.mn](http://www.casa-davinci.mn)

Casa  
**Da Vinci**  
VILLA PROJECT

**INC GROUP**  
НОГООН ИРЭЭДҮЙГ БҮТЭЭНЭ



ИТАЛИ  
ХЭВ МАЯГ



АЙЛ БҮРТ  
ЭДЭЛБЭР ГАЗАР



CLUB HOUSE,  
CONCIERGE ҮЙЛЧИЛГЭЭ



70% НОГООН  
БАЙГУУЛАМЖ



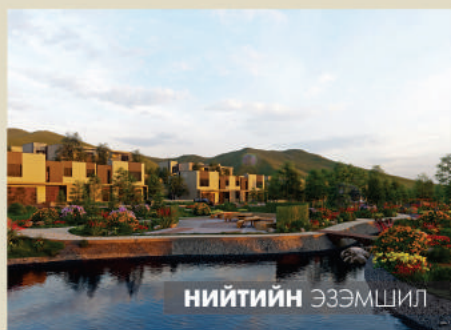
ХУДАЛДАА  
ҮЙЛЧИЛГЭЭ



"CONTROL 4" ГЭРИЙН  
УХААЛАГ СИСТЕМ



НОГООН  
БАРИЛГА



# Талархал



**CEO survey 2020 нь макро орчны асуудлаас илүүтэйгээр компанийн засаглал, чадавх, зах зээлийн боломж потенциал ямар байгааг тодруулж, бизнес модель, процессын хоцрогдол, засаглалын асуудалд бодит дүгнэлт хийж, улмаар цаашид хэрэгжүүлбэл зохих стратегийн чиглэлээ зөв тодорхойлоход туслах зорилгоор тогтмол хийгдэх судалгаа юм.**

Судалгаанд оролцож санал бодлоо илэрхийлсэн ТОП-50 CEO, хамтран ажилласан Bloomberg TV Mongolia, CEO Club, МҮХАҮТ, зөвлөх, редактор Ш.Алтанбагана, спонсор NCD Group ХХК, дизайны ажлыг хийж гүйцэтгэсэн Brainstorm ХХК нартаа хувийн хэвшлийн хөгжилд оруулж буй хувь нэмэрт тань гүн талархал илэрхийлье.

## **Санаачилж гүйцэтгэсэн**

Үндэсний судалгааны MMCG багийн хамт олноос

Хамтрагч байгууллага



Ивээн тэтгэгч байгууллага



Дизайныг гүйцэтгэсэн





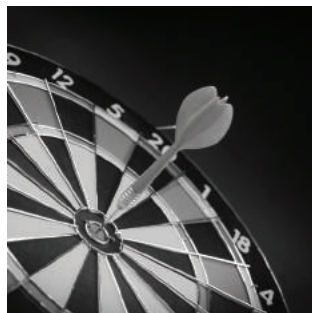
MMCG: CEO Survey 2020-д оролцогчид

## АГУУЛГА



Гол үр дүн

07



Нэг.

Зорилго

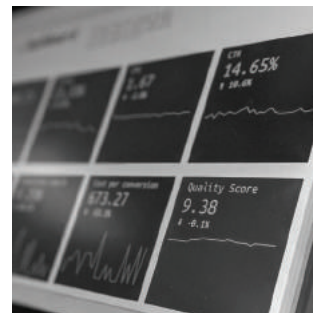
08



Хоёр.

Эдийн засгийн  
талаарх хүлээлт

10



Гурав.

Бизнес процессын  
өнөөгийн нөхцөл  
байдал

13



Дөрөв.

Гүйцэтгэх  
захирлуудын нүдээр  
маркетинг

26

## ГОЛ ҮР ДҮН

1

Гүйцэтгэх захирлууд 2020 онд эдийн засгийн өсөлт саарна гэсэн хүлээлттэй байна.

2

Сонгуулийн мөчлөг түүнээс хамаарсан эдийн засгийн тогтворгүй бодлого бизнесийн шийдвэр гаргалтад нөлөөлж сөрөг нөлөө үзүүлдэг.

3

Бүтээгдэхүүн, үйл ажиллагаагаа сайжруулах замаар борлуулалтаа нэмэгдүүлэх боломж байгаа ч зарим салбарт зах зээлийн нэвтрэлт өндөр болж потенциал хэмжээнд ойртож, зах зээл ханах байдал мэдрэгдэж байна.

4

Дотоод зах зээлийн хэмжээ уул уурхайн таваарын үнэ, түүнээс шалтгаалсан орлогоос ихээхэн хамааралтай тул гадаад зах зээлд гарч экспорт хийх шаардлага урган гарч байна. Гэвч гадаад зээлийн мэдээлэл бага, ажиллах туршлага чадавх сул, нэвтрэх стратегия бүрэн тодорхойлоогүй байна.

5

Бизнесийн чадавхын хувьд хүний нөөцийн дутагдалтай, судалгаа хөгжлийн чадамж сул, байгууллагын соёл үнэт зүйлсийн нэгдмэл байдлыг оролцогч талуудад үүсгэж чадаагүй байдал нийтлэг тохиолдож байна.

6

Мэдээллийн технологи, судалгаа хөгжилд хөрөнгө оруулах, бизнесийн процессоо сайжруулах, байгууллагын эрхэм зорилго, танигдах байдлыг дотооддоо болон олон нийтэд хүргэх шаардлагатай гэж олонх гүйцэтгэх захирал үзэж байна.

7

Байгууллагын орлого, хөрөнгө оруулалтын өгөөжид чиглэсэн бизнесийн зорилго давамгайлж байгаа нь шинэ үеийн нийгмийн бүлгүүдэд ялгарал үүсгэх, тогтвортой харилцаа бий болгож хамтын үнэ цэнэ үүсгэхэд дутагдалтай байна.

8

Маркетингийн функц нь бизнесийн үйл ажиллагаанд тэргүүлэх үүрэгтэй гэж үзэж байгаа ч бизнесийн процессыг удирдах, соёлыг төлөвшүүлэх, шийдвэр гаргахад оролцоо нөлөө бага уламжлалт сурталчилгааны албаны үүрэг гүйцэтгэсэн хэвээр байна.

Нэг.

## ЗОРИЛГО

- Монгол Улсын эдийн засгийн талаарх ирэх жилийн хүлээлтийг тодруулах
- ТОП компаниудын баримталж буй стратегийн тэргүүлэх чиглэлийг тодорхойлох,
- Бизнесийн уламжлалт загвар, процессын үр ашиг, бүтээмжийг дээшлүүлэхтэй холбоотой гадаад боломж болон дотоод чадавхын асуудлыг тодруулах,
- Байгууллагын өсөлтөд маркетингийн функц хэр чухал болохыг тодруулах,





Монгол Улсын хөгжилд жинтэй хувь нэмэр оруулж буй 18 салбарын ТОП 50 компанийн гүйцэтгэх захирлыг хамруулсан.

1. Автомашин
2. Банк, санхүү
3. Барилга
4. Газрын тос
5. Даатгал
6. Медиа
7. Маркетинг коммуникэйшн
8. Мэдээлэл технологи
9. Тээвэр логистик
10. Уул уурхай
11. Үүрэн холбоо
12. Худалдаа
13. Хүнс
14. Хэвлэл мэдээлэл
15. Шингэн хүнс
16. Энтертайнмент
17. Эрчим хүч
18. Эрүүл мэнд



Судалгаанд оролцсон компаниуд

Хоёр.

## ЭДИЙН ЗАСГИЙН ТАЛААРХ ХҮЛЭЭЛТ



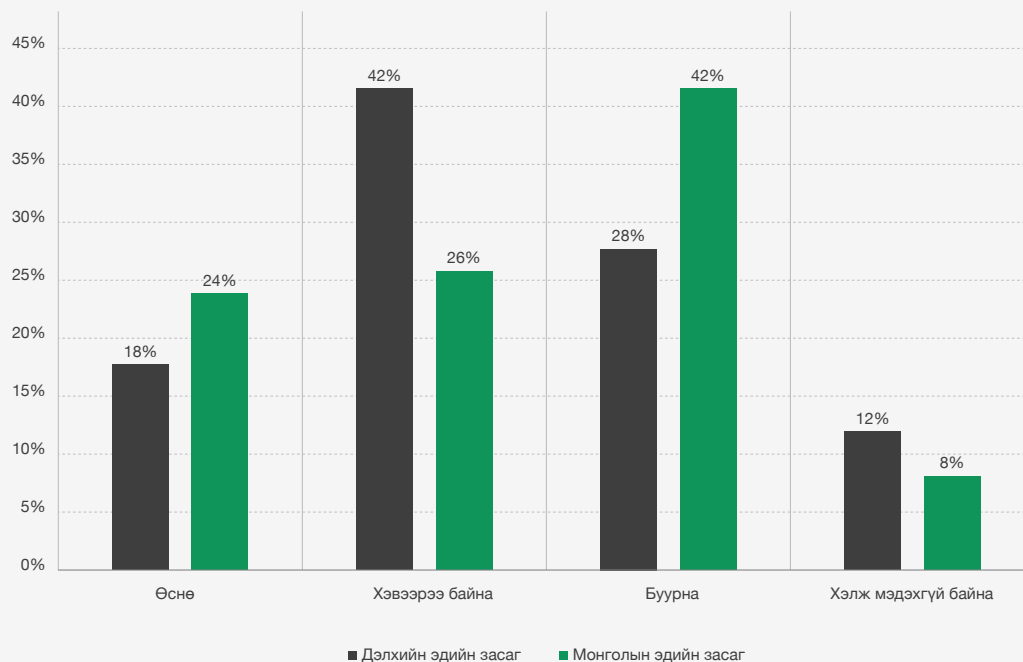
## 2020 ОНД МОНГОЛ УЛСЫН ЭДИЙН ЗАСГИЙН ӨСӨЛТ СААРНА ГЭСЭН ХҮЛЭЭЛТТЭЙ БАЙНА.

Эдийн засагт гол оролцогч талуудын нэг нь хувийн хэвшил байдаг. Тэдний зах зээлийн талаарх хүлээлт ямар байхаас хамааран шийдвэр гаргалт хийгддэг бөгөөд энэ нь эцэстээ зах зээлийн үйл хөдлөл болдог. Нөгөөтэйгүүр хэрэглэгч, аж ахуйн нэгжийн хүлээлт нь зах зээлийн түрүүлэгч индикатор байдаг.

Ирэх 1 жилийн хугацаанд дэлхийн эдийн засаг өөрчлөгдөхгүй гэж нийт гүйцэтгэх захирлуудын 42% нь үзжээ. Дэлхийн эдийн засаг 2019 оны эцсээр 3 орчим хувьтай өсөхөөр хүлээгдэж байна (IMF, 2019). Харин гүйцэтгэх захирлуудын 28% нь буурна гэж хариулсан нь глобал эдийн засгийн тодорхой бус байдал өндөр байгаатай холбоотой (Зураг 1). Тухайлбал АНУ-БНХАУ хоорондын худалдааны дайн, жижиг үндэстнүүдийн бослого, төсвийн хямрал, төлбөрийн тэнцлийн хүндрэл гэх мэт олон зүйлсийг дурдаж болохоор байна. Эдгээр тодорхой бус байдал нь дэлхийн эдийн засгийн өсөлтийг сааруулж, улмаар түүхий эдийн үнэ буурах эрсдэлийг улам нэмэгдүүлэх эрсдэлтэй.

**Зураг. 01**

**Дэлхийн болон Монгол Улсын эдийн засгийн өсөлтийн талаарх ирэх жилийн хүлээлт**



→ Харин 2020 онд Монгол Улсын эдийн засгийн өсөлтийг саарна гэж гүйцэтгэх захирлуудын 42% нь үзжээ (Зураг 1). Энэ нь олон улсын байгууллагуудын таамаглалтай нийцтэй байна.<sup>1</sup> Монголын эдийн засаг 2017, 2018 онуудад хөрөнгө оруулалтаар, 2019 онд хөрөнгө оруулалт болон өрхийн хэрэглээгээр, харин 2020 онд сонгууль болохтой холбоотойгоор нийт хэрэглээ, засгийн газрын хөрөнгө оруулалтаар түлхүү өсөхөөр хүлээгдэж байна. Ялангуяа 2020 онд уул уурхайн салбарын өсөлт саарах төлөвтэй байгаа бол уул уурхайн бус салбарын өсөлт нэмэгдэхээр байна.

Уул уурхайн салбарын өсөлт саарахад 2 томоохон хүчин зүйл нөлөөлж байна. Нэгдүгээрт, Оюу толгойн далд уурхайн шууд хөрөнгө оруулалт буурч байгаагаас 2019 оны нөхцөл байдлаас төдийлөн сайжрахгүй гэж харж байна. Түүнээс гадна Оюу толгойн хувьд улс төрийн нөлөөлөл, хөрөнгө оруулалтын зардал нэмэгдсэн зэрэг олон асуудалтай нүүр тулахаар байна. Хоёрдугаарт, гадаад нөхцөл байдлаас хамааран нүүрсний үнэ буурч байгаа

<sup>1</sup> Дэлхийн банкны 2019 оны 10-р сарын тоймд эдийн засгийн өсөлтийг 2020 онд 6.5 хувь байхаар тусгасан бол Олон Улсын Валютын Сангаас хийсэн таамаглалаар 5.4 хувьтай өснө гэжээ.

нь 2020 оны нүүрсний экспортод сөргөөр нөлөөлөхөөр байна.

Харин уул уурхайн бус салбарын өсөлтийг барилга, худалдаа, үйлчилгээний салбарууд голлон бий болгохоор байна. Тухайлбал 2019, 2020 оны 3.5 их наяд орчим төгрөгтэй тэнцэхүйц төсвийн хөрөнгө оруулалтын зардлын нөлөө нь тус салбаруудын өсөлтийг дэмжинэ гэсэн үг. (1) ЗГ-ын хөрөнгө оруулалтын зардалтай холбоотойгоор хөрөнгө оруулалтын импорт болох барилгын материал, техник, тоног төхөөрөмж, эд анги нэмэгдэхээр байгаа, (2) Банкны систем дэх хэрэглээний зээлийн хязгаарлалтын нөлөөгөөр бизнесийн зээлийн өсөлт нэмэгдэж байгаа, (3) Таван толгой - Зүүн баянгийн төмөр замын бүтээн байгуулалтын ажил үргэлжилж байгаа зэрэг нь тус салбаруудын өсөлтөд эерэг нөлөөтэй.

Түүнчлэн 2020 он нь сонгуулийн жил учраас төсвийн алдагдал нэмэгдэж, бизнесийн орчинд үзүүлэх сөрөг нөлөө нэмэгддэг. Гадаад зах зээлээс үүдэлтэй төгрөгийн ханш долларын эсрэг сулрах нөлөөтэй байгаа, төсвийн зардлын нөлөөгөөр дотоод эрэлт нэмэгдэхтэй зэрэгцэн инфляцад үзүүлэх дарамт өндөр байна. Харин 2021 оноос Засгийн газрын зүгээс гадаад үнэт цаасны эргэн төлөлт



Монголын эдийн засгийн өсөлт жаахан саарч магадгүй. Америк, Хятадын асуудал, УИХ сонгууль, ОТ тогтворгүй байдал гээд олон зүйлс өсөлтөд таатай биш байна. Миний бодлоор системийн тогтвортой байдлыг бодолцох нь чухал. Хөрөнгө оруулагчдын хувьд сонгуулийн үр дүнг хэрхэн гарахыг ажиглах байх.

**ЖОН БЕЛЛ**  
CEO, Хаан банк

хийхтэй холбоотойгоор валютын албан нөөцөд үргэлжлэн дарамт учрахаар байна.

Гэвч өсөлт саарна гэдэг нь эдийн засаг өсөхгүй гэсэн үг биш гэдгийг ойлгох хэрэгтэй. Гүйцэтгэх захирлуудын 26% нь эдийн засгийн өсөлт хадгалагдана гэж үзсэн нь салбарын өгөөж нь харилцан адилгүй байдгаас шалтгаалсан байж болох талтай. Хэдийгээр эдийн засаг саарна гэж хүлээж байгаа боловч гүйцэтгэх захирлуудын 78% нь өөрийн компанийн борлуулалтын орлогыг 2020 онд өсгөж чадна гэдэгтэй нэлээд итгэлтэй байна.

Гурав.

## БИЗНЕС ПРОЦЕСС, ЗАХ ЗЭЭЛИЙН ПОТЕНЦИАЛЫН ТАЛААР



## ГҮЙЦЭТГЭХ ЗАХИРЛУУД МОНГОЛ УЛСАД ЗАХ ЗЭЭЛИЙН БОЛОМЖ, ПОТЕНЦИАЛ БАЙГАА ГЭЖ ҮЗЭЖ БАЙНА

Гүйцэтгэх захирлуудын 68% нь өөрийн салбарын зах зээлийн боломж, потенциалыг хэмжиж, үнэлж чадаж байгаа гэдэгтээ итгэлтэй байна (Зураг 2). Танай салбарт бизнес эрхлэхэд зах зээлийн боломж, потенциал хангалттай байдаг уу гэсэн асуултад 76% нь хангалттай боломж бий гэж хариулжээ. Харин ханалт мэдрэгдэж байна гэж 20%, потенциал байхгүй гэж 4% хариулжээ (Зураг 3).

**Хэрвээ чадавхаа сайжруулж, зах зээлийн боломжоо зөв ашиглаж чадвал үйл ажиллагаагаа өргөжүүлэх боломж байна.**

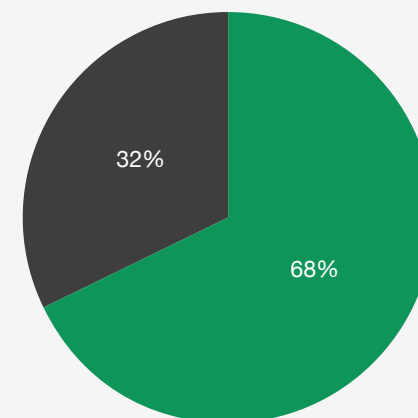
Гэхдээ Монгол Улсын зах зээл гадаад зах зээл дээрх таваарын үнэ, экспортын орлогоос ихээхэн хамааралтай гэдгийг гүйцэтгэх захирлууд онцолж байлаа. Одоогийн зах зээлд шинэ бүтээгдэхүүн нэвтрүүлэх замаар бизнесийг өргөжүүлэх боломж байгаа гэдэгтэй 60% нь санал нэгдсэн (Зураг 3). Үүний дараа гадаад зах зээлд гарах, экспорт хийх боломжийг нэрлэлээ. Үүнээс манай компаниудын экспортод бүтээгдэхүүнээ гаргах сонирхол нэмэгдэж байгааг харж болох ба ихэвчлэн зах зээлийг судлах шатандаа үргэлжилж байгаа нь ажиглагдсан.

■ Тийм ■ Үгүй

Зураг. 02

**Өөрийн салбарын зах зээлийн боломж, потенциалыг хэмжиж, үнэлж чаддаг уу?**

■ Тийм ■ Үгүй



“

Дата аналитикаа сайн хийж байж дата үнэ цэнтэй болно. Өмнө нь идэвхтэй хэрэглэгчийн тоо, нэг хэрэглэгчийн оруулж буй орлого зэрэг нарийн мэдээллийг 2 өдрийн хоцрогдолтой хардаг байсан бол одоо 2 цагийн хоцрогдолтой хардаг болсон. Түүнчлэн 5G туршиж, IOT, Big data, block chain-ийн нэвтрүүлэлтэд анхаарч байна.

**ТАЦУЯА ХАМАДА**

ТУЗ-ийн дарга, CEO, Мобиком Корпораци

”



“  
 Хөгжиж байгаа улсууд руу төлөөлөгчийн газар, салбараа нээж, үйл ажиллагаагаа тэлэх боломж байгаа. Зарим компаниуд гадаадад салбараа нээх, гадаад зах зээлээ судлах, түншийн холбоо тогтоох зэрэг ажлыг эрчимтэй хийж байна. Мөн технологийн дэвшлийг нэвтрүүлэх замаар өсөлтийг бий болгох боломж байгаа.”

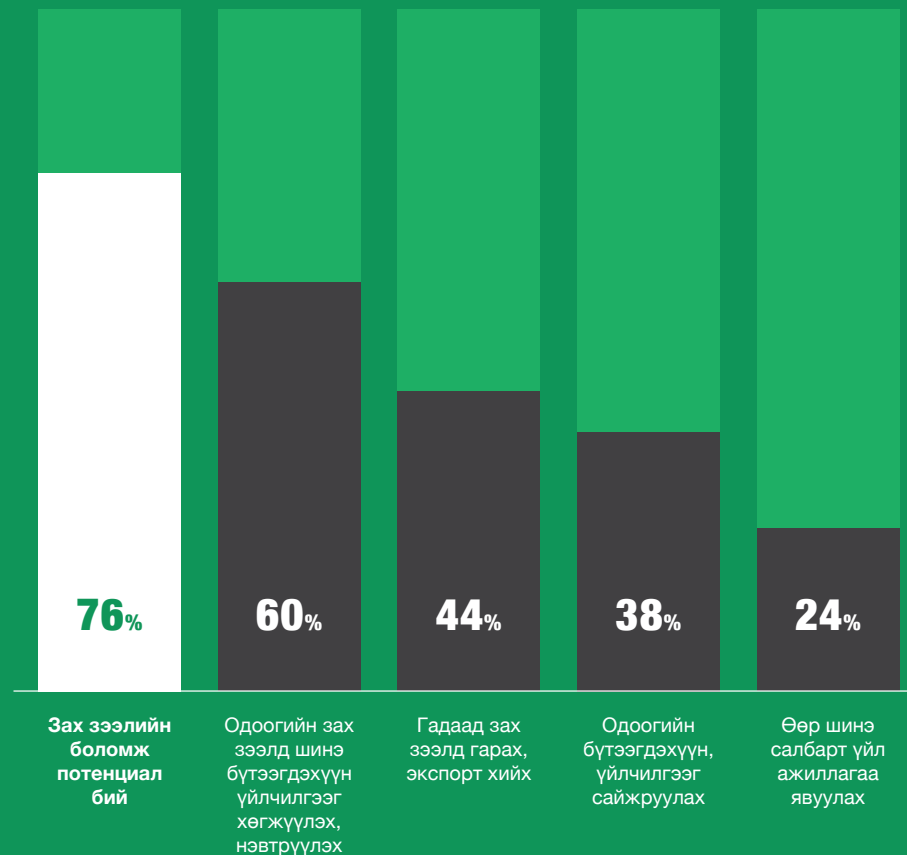
**Б.БАЯРМАА**

Гүйцэтгэх захирлын орлогч,  
 Худалдаа Хөгжлийн банк

→ Хөдөө аж ахуйн болон мэдээллийн технологийн салбарыг экспорт хийх боломж хамгийн өндөр гэж харж байгаа ба эхний удаад хойд болон урд хөрш рүү бүтээгдэхүүнээ гаргах сонирхол өндөр байна. Гэхдээ хууль эрх зүйн орчин, тарифын саад бэрхшээл, Монгол Улсын экспортын нэгдсэн бодлого зэрэг нь саад учруулж байгааг дурдаж байсан. Үүрэн холбоо, банк санхүүгийн зарим салбар, шингэн хүнс, барилга зэрэг хэд хэдэн салбарт зах зээлийн нэвтрэлтийн түвшин (penetration) өндөр байна. Ийм ч учраас өмнөх жилүүдтэй харьцуулахад экспортыг эрэлхийлэх байдал нэмэгдэж, өөр салбарт үйл ажиллагаа явуулах сонирхол буурч байна.

Зураг. 03

Танай салбарт бизнес эрхлэх зах зээлийн боломж, потенциал хангалттай байж чаддаг уу?



## ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН ДУТАГДАЛ НЬ БИЗНЕСИЙН ӨСӨЛТӨД СӨРГӨӨР НӨЛӨӨЛЖ БАЙНА

Компанийн өсөлтөд нөлөөлж буй дотоод эрсдэлийг тодруулахад:

1. Хүний нөөц,
2. Бүтэц зохион байгуулалт, засаглал
3. Бизнес моделийн хоцрогдол,
4. Хөрөнгийн дутагдлыг нэрлэлээ (Зураг 4).

Мөн улс төрийн нөлөөлөл, төрийн бодлогын тогтворгүй байдал, татварын дарамт, ханшийн хэлбэлзэл, санхүүгийн эх үүсвэрийн өртөг өндөр байгаа зэрэг нь бизнесийн өсөлтөд сөргөөр нөлөөлж байгааг дурдаж байв.



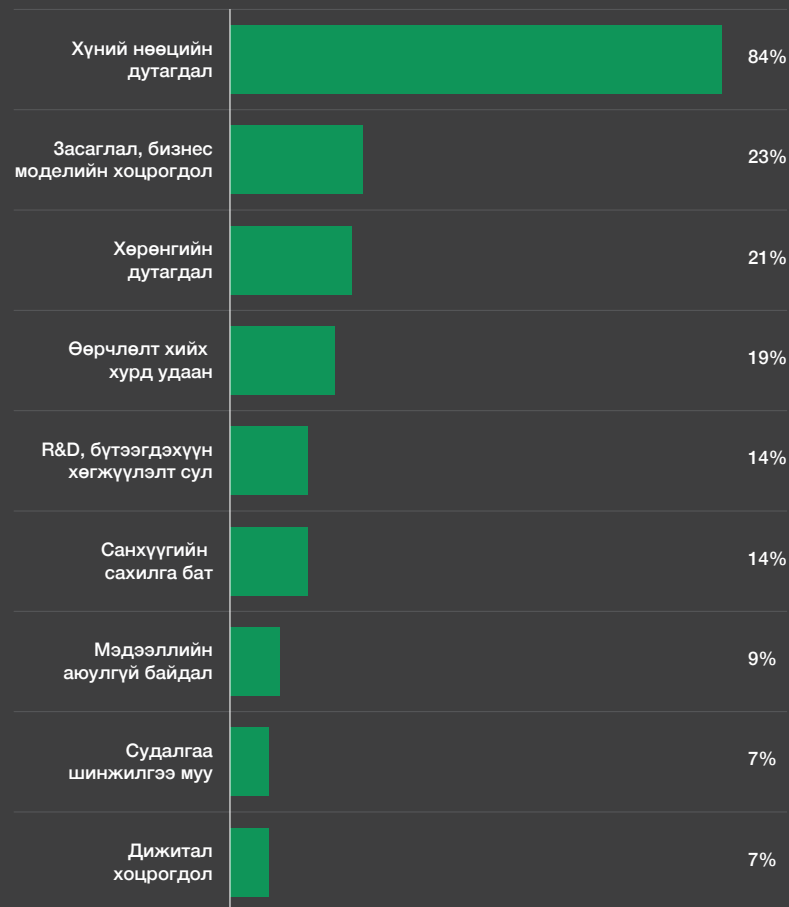
“ Улс төржилт ихтэй, жижигхэн, өрсөлдөөн их, салбар бүрд цөөн хэдэн компаниуд хүч төвлөрчихсөн өвөрмөц зах зээлд бизнес хийх хүндрэлтэй. Мөн ур чадвартай, туршлагатай, сэтгэлтэй, зөв залуус цөөн байдаг нь бизнесийн өсөлтөд сөргөөр нөлөөлж байгаа.

**М.ХАЛИУНБАТ**  
Ерөнхий Захирал, Mongol ID ХХК



Зураг. 04

Компанийн өсөлтөд нөлөөлж буй дотоод эрсдэлүүд





## ЭРХЭМ ЗОРИЛГОО ОЛОН НИЙТЭД ОЙЛГУУЛЖ ЧАДАХГҮЙ БАЙНА

Судалгаанд оролцсон компаниудын 86% нь өөрийн байгууллагын нийгэмд оруулах хувь нэмэр, үнэт зүйлс, соёлын ялгаатай байдлаар тодорхойлж, түүнийгээ олон нийтэд ойлгуулж ялгаатай имидж үүсгэж чадаагүй байна. Үүнийг хийж чадсан компани нь 10 гаруй хувь нь л байна гэсэн үг.



“

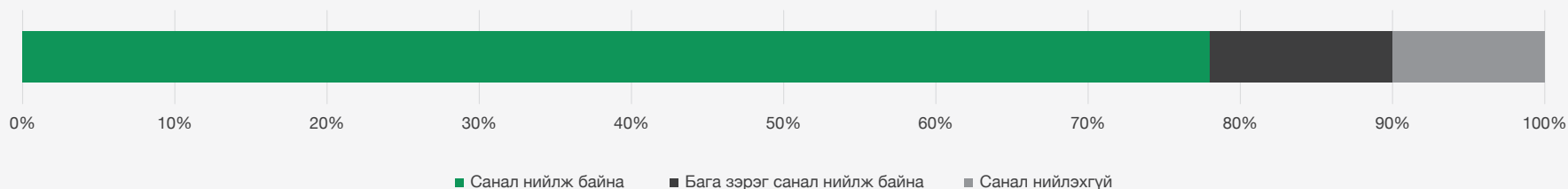
Бид “Ногоон ирээдүйг хамтдаа бүтээе” гэсэн эрхэм зорилготой. Ногоон байгууламжид хөрөнгө оруулалт хийх нь ямар үр өгөөжтэй болохыг харуулж чадсан. Харин одоо бид Монголдоо анхдагч ногоон барилгын стандартыг хангасан, эрчим хүч, усны хэмнэлттэй Casa Da Vinci хаусны хотхон бүтээн байгуулахаар зорин ажиллаж байна.

**Б.ХҮРЭЛХҮҮ**  
CEO, NCD групп

”

Зураг. 05

Эрхэм зорилго нь нэр төдий байгууллагууд олон нийтэд ялгаралтай имидж үүсгэж чадахгүй байна гэдэгтэй хэр зэрэг санал нийлэх вэ?



→ **Хэрэглэгч төвтэй байх, боловсон хүчнийг илүү чухалчилсан байдлаар эрхэм зорилгоо тодорхойлсон байдал нийтлэг ажиглагдлаа.**

Харин нийгмийн үнэ цэн, байгаль орчны асуудлыг авч үзэх байдал маш бага хувьтай байна. Тиймээс цаашид хамтын үнэ цэнийн талаар өөрсдийн эрхэм зорилгодоо оруулах шаардлага ажиглагдаж байна. Хамтын үнэ цэнэ (Shared value) нь байгууллагын бүх оролцогч тал (stakeholders - хэрэглэгчид, ТББ, хөрөнгө оруулагчид, ханган нийлүүлэгчид гэх мэт) нэг зорилго, итгэл үнэмшилд нэгдэхийг хэлдэг. Сүүлийн жилүүдэд дэлхийн томоохон хүнс үйлдвэрлэгчид, тогтвортой хөгжлийн үзэл баримтлалын хүрээнд органик чиглэлийн үйлдвэрлэгчдийг маш их дэмжиж байна.

Жишээ нь, Nestle компани нийлүүлэлтийн горимоо сайжруулахын тулд хөгжиж буй орнуудын нөөц бололцоо багатай фермерүүдэд санхүүгийн болон техник технологийн туслалцаа үзүүлэх төслийг хэрэгжүүлж, нийлүүлэгчийн сүлжээгээ илүү чадварлаг болгож байна.



Хөгжсөн орнуудад ашиглаж байгаа технологид суурилсан хөгжлийг Монголын бизнесийн орчин, хууль эрхзүйн орчинд тааруулж нутагшуулах нь бидний хамгийн том зорилго. Маш их хөрөнгө оруулалттай салбар. Хөрөнгө оруулалтыг авахын тулд итгэл үнэмшил байх ёстой.

**Д.ЭНХБАТ**  
CEO, Юнител ХХК



Бид алсын хараагаа 30 жилээр, дэлхийн дулаарлын зорилт, мөн Хятадын эдийн засгийн төлөвлөлттэй уяж төлөвлөсөн.

**Л.АРИУНБОЛД**  
Ерөнхий Захирал, Монгол Базальт ХХК



Байгууллагууд эрхэм зорилгоо тодорхойлдог боловч түүнийгээ яаж гүйцэтгэх, олон нийтэд хэрхэн танилцуулах дээр дутмаг ажилладаг юм шиг санагддаг.

**Г.ЦЭВЭГЖАВ**  
CEO, Хас Банк



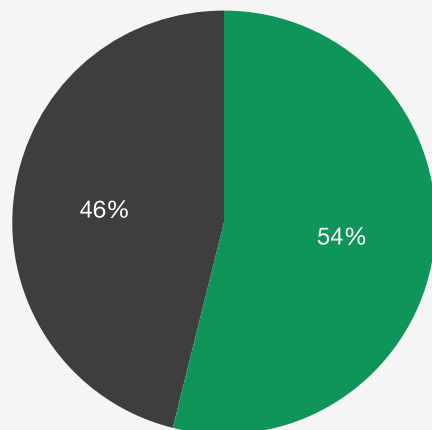
→ Томоохон компаниуд бизнесийн алсын хараагаа ихэвчлэн 3-5 жилээр төлөвлөж байна. Алсын хараанд хүрэх төлөвлөлтөө 54% нь сахилга баттай гүйцэтгэж чаддаг гэжээ (Зураг 6).

Мөн ТОП компаниудын 82% нь төлөвлөсөн ажлуудаа бодит байдал дээр 80-аас дээш хувьтай хэрэгжүүлдэг байна.

Зураг. 06

**Алсын хараанд хүрэх төлөвлөлтөө сахилга баттай гүйцэтгэж чаддаг уу?**

■ Тийм ■ Үгүй



“

Бид ирээдүйд хаана байх, түүний төлөө юу хийх ёстойг урт хугацаагаар харж, дунд хугацааны стратегиа 3-4 жилээр гаргаж, жил бүр тодотгол хийж явдаг. Мэдээлэл технологийн салбар тооцоолсноос илүү хурдтай өөрчлөгдөж байгаа нь биднийг төлөвлөгөө, стратеги, тактикаа ойр ойрхон эргэн харах шаардлагатай болгож байна.

**ТАЦУЯА ХАМАДА**

ТУЗ-ийн дарга,  
СЕО, Мобиком Корпораци

”



“

Өмнө нь алсын харааг 10-20 жилээр төлөвлөдөг байсан. Харин одоо бизнес хувьсаж, улс төрийн байдал их нөлөөлж байгаа учраас богино хугацаанд, ихэвчлэн 4 жилээр төлөвлөж байна.

**О.ТЭНҮҮН**

ТУЗ-ийн дарга,  
СЕО, Оюуны ундраа групп

”

## БАЙГУУЛЛАГЫН СОЁЛ НЬ ӨРСӨЛДӨХ ЧАДВАРЫГ НЭМЭГДҮҮЛДЭГ

Гүйцэтгэх захирлуудын 76% нь компанийн соёл тухайн байгууллагын өрсөлдөх чадварыг нэмэгдүүлэх, чадвартай хүн татахад чухал болж байгаа гэдэгтэй санал нийлж байсан ба 92% нь ажилтан сонгон шалгаруулж авахдаа өөрийн байгууллагын соёлд нийцэж байгаа байдлыг чухалчилдаг гэжээ (Зураг 7).



“

Байгууллага өсөн дэвших гол зүйл нь байгууллагын соёл. Зөв соёл бүрдүүлэх нь чухал. Ажил дээрээсээ гэр лүгээ баяртай явдаг тэр тогтолцоог бүрдүүлэхийн тулд ажиллаж байна.

Ц.ЭРДЭНЭБИЛЭГ  
CEO, АПУ ХК

”

“



Жижиг компанийг захирал, дунд компанийг менежер, том компанийг соёл нь удирддаг гэж боддог. Өрхийн тэргүүн зөв үлгэр дуураллалтай байвал хүүхдүүд нь зөв хүмүүждэг шиг байгууллагын соёл удирдлагаас эхлэлтэй. Нөгөө талаасаа байгууллагын үнэт зүйлтэй холбоотой. Бид эрхэм зорилго, үнэт зүйлээ ажилтан сонгон шалгаруулж авахдаа тулгуур болгодог. Компанийн үнэт зүйлтэй нийцтэй хүн ажилд авснаар соёл бүрдэж байна гэж харсан.

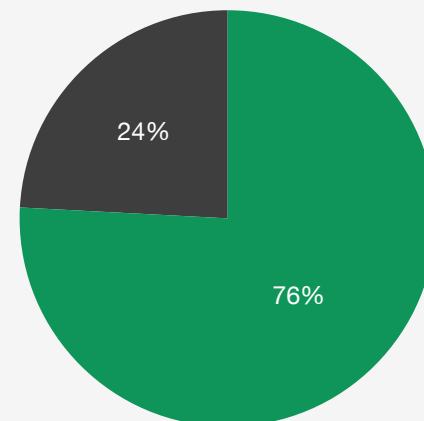
Л.ГАНТӨМӨР  
CEO, М-Си-Эс Холдинг ХХК

”

Зураг. 07

Компанийн соёл тухайн байгууллагын өрсөлдөх чадварыг нэмэгдүүлэх, чадвартай хүн татахад чухал болж байгаа гэдэгтэй санал нийлэх үү?

■ Тийм ■ Үгүй



→ Гүйцэтгэх захирлуудын 74% нь компанийн ажилтнуудын KPI үнэлгээг нь ажлын төлөвлөлттэй нь уялдуулж чаддаг гэжээ (Зураг 8). Гэхдээ салбарын онцлог, байгууллагын бүтцийн онцлог зэргээс хамаарч хүндрэл үүсдэг байна.



“

Салбартаа тэргүүлэх хэмжээний томоохон компаниуд KPI-ийг төлөвлөгөөний ажилтай уялдуулж байгаа. Гэхдээ 50 хүртэлх ажилтантай ихэнх бизнесийн хувьд уялдуулах нь хүндрэлтэй байгаа нь ажиглагддаг.

**О.АМАРТҮВШИН**  
Ерөнхийлөгч, МҮХАҮТ

”



“

Удирдах ажилтнуудын түвшинд уялдуулж байна. Гэхдээ доод түвшний ажилтан хүртэл буулгахад хүндрэлтэй. Борлуулалтын хэсэг өөр, үйлдвэрлэлийн хэсэг өөр.

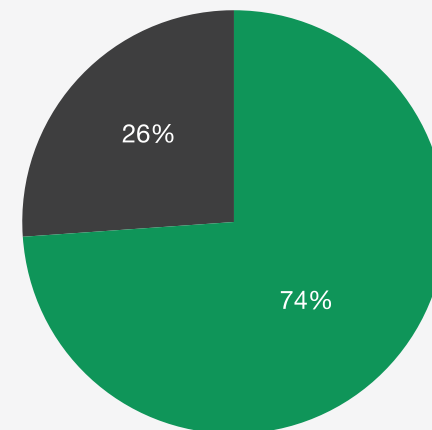
**С.БОЛОРСАЙХАН**  
CEO, Витафит Милк ХХК

”

Зураг. 08

**Ажилтнуудын KPI үнэлгээг ажлын төлөвлөлттэй уялдуулж чадаж байна уу?**

■ Тийм ■ Үгүй



## БИЗНЕС ПРОЦЕССОО САЙЖРУУЛАХГҮЙ БОЛ ОРОН ЗАЙГАА АЛДАХ АЮУЛТАЙ

Гүйцэтгэх захирлуудын 23% нь бизнес процессын хөгжлийн өнөөгийн түвшнийг олон улсын түвшинд хүрсэн гэж хариулсан бол 77% нь хоцрогдолтой гэж үзэж байна (Зураг 9). Гэхдээ энэ нь салбар бүрийн хувьд ялгаатай байгаа нь ажиглагдсан. Ялангуяа мэдээллийн технологийн салбарын хөгжил нь олон улсын түвшинд хүрсэн гэж үзэж байлаа.



“

Манай мэдээллийн технологийн салбар Африк, Латин Америк, Зүүн Өмнөд Азийн зарим улсуудаас сайн хөгжсөн. Харин хөгжсөн улсуудаас хоцрогдсон.

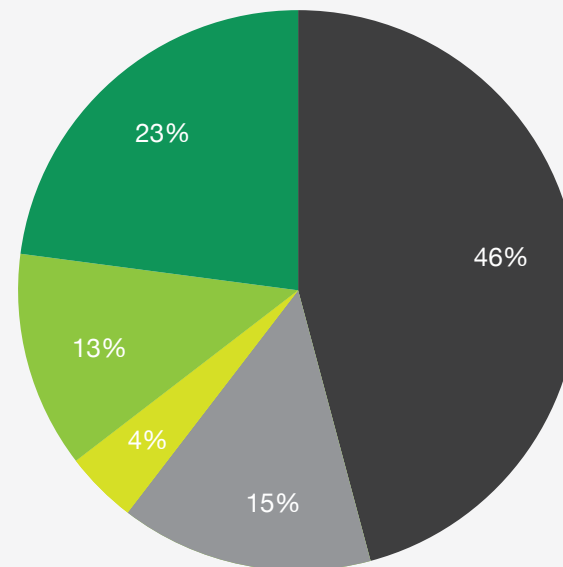
**Г.ЦЭВЭГЖАВ**  
CEO, Хас Банк

”

Зураг. 09

Танай салбарын бизнес процессын хөгжлийн өнөөгийн түвшнийг танай салбарын олон улсын хөгжлийн түвшинтэй харьцуулахад хоцрогдолтой байна уу? Ижил түвшинд байна уу?

- 10-30% хоцрогдолтой
- 30-50% хоцрогдолтой
- 50-70% хоцрогдолтой
- 70%+ хоцрогдолтой
- Хоцрогдолгүй. ОУ-ын түвшинд хүрсэн

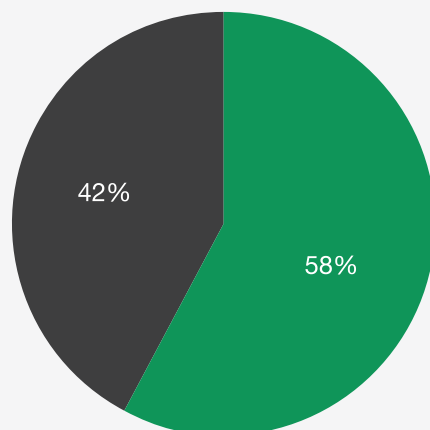


→ Бизнес процессын хоцрогдлоо яаралтай сайжруулахгүй бол олон улсын модель сайтай бизнест орон зайгаа алдах аюул ойрхон байна гэдэгтэй 58% нь санал нийлж байгаа нь аюул ойрхон байгааг илэрхийлэх дохио юм (Зураг 10).

Зураг. 10

**Бизнес процессын хоцрогдлоо яаралтай сайжруулахгүй бол олон улсын модель сайтай бизнест орон зайгаа алдах аюул ойрхон байна гэдэгтэй санал нийлэх үү?**

■ Тийм ■ Үгүй



“

Бизнесийн процессыг сайжруулахын тулд дэлхийн томоохон компаниудтай хамтарсан төсөл хэрэгжүүлэх, стратегийн түншлэл хийх, техникийн тусламж авах, бенчмаркинг хийх, ре-инженеринг хийх зэрэг аргуудыг олон улсад өргөн ашиглаж байна.

**Ш.АЛТАНБАГАНА**

CEO, Terra Экспресс ХХК

”



“

Бид зарим үйлдвэртээ дэлхийн номер нэг шугам суурилуулсан. Гэтэл олон улсын зарим нэр хүндтэй компани дээр очиход манайх шиг сайн шугам ашигладаггүй.

**О.ЦОГТГЭРЭЛ**

ТУЗ-ийн дарга, Тэсо Корпораци

”



“

Хувийн хэвшил давамгайлсан ихэнх салбарууд дэлхийн хөгжлийг сайн нэвтрүүлж байгаа гэж боддог. Харин төрийн хэвшил давамгайлсан салбарууд хүнд байдалтай байна.

**С.ЭНХ-АМГАЛАН**

Ерөнхий захирал, Петровис Ойл ХХК

”

## МЭДЭЭЛЛИЙН ТЕХНОЛОГИ, ИННОВАЦИ, БҮТЭЭГДЭХҮҮН ХӨГЖҮҮЛЭЛТ НЬ ИРЭХ ЖИЛИЙН СТРАТЕГИЙН ТЭРГҮҮЛЭХ ЧИГЛЭЛ БАЙНА

Гүйцэтгэх захирлуудын 46% нь мэдээллийн технологи, 44% нь инноваци, 42% нь бүтээгдэхүүн хөгжүүлэлт нь ирэх 2 жилийн бизнесийн стратегийн тэргүүлэх чиглэл байна гэж тодорхойлжээ (Зураг 11). Ялангуяа бизнесийг автоматжуулах, хурдтай шийдвэр гаргахад шаардлагатай өөрчлөлтийг хийхээр төлөвлөж байна.

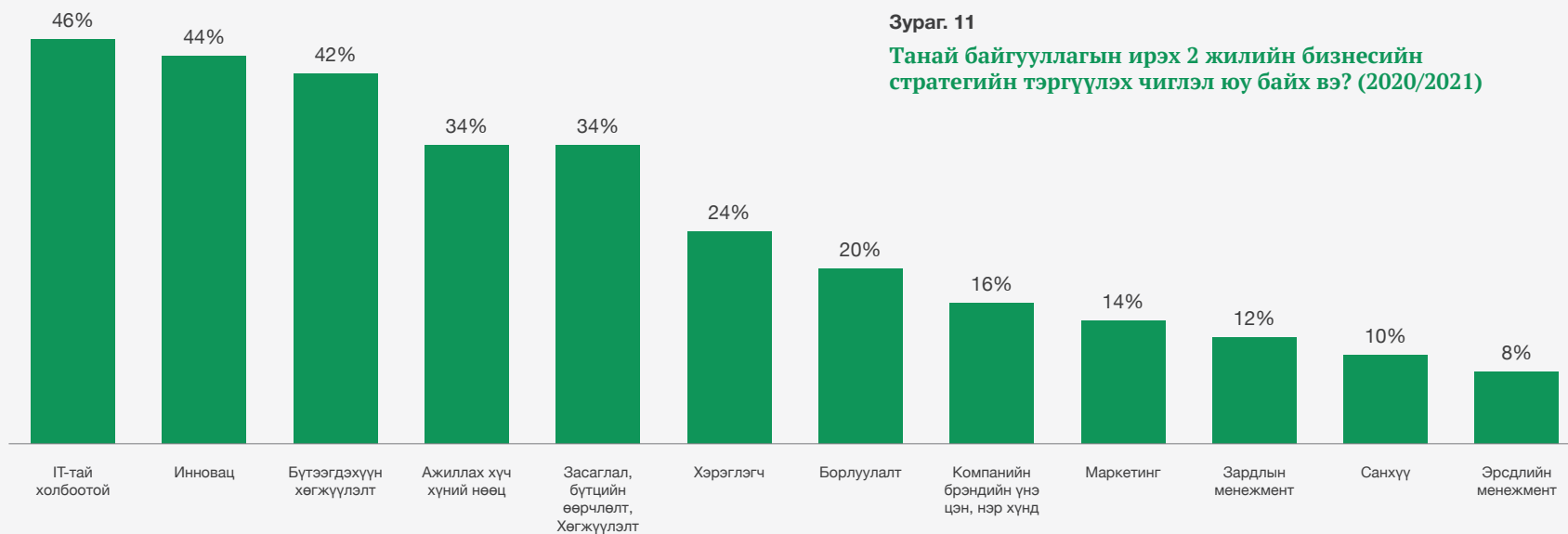


“

We continuously need to improve in IT area. Very substantial system improvement is desired. We need to renew systems which we started very early and develop new products too.

НОРИХИКО КАТО  
CEO, Голомт банк

”



Зураг. 11

Танай байгууллагын ирэх 2 жилийн бизнесийн стратегийн тэргүүлэх чиглэл юу байх вэ? (2020/2021)



## МЕНЕЖМЕНТИЙН БҮЛГИЙН ДҮГНЭЛТ

---

1. Хэрэв чадавхаа сайжруулж, зах зээлийн боломжоо зөв ашиглаж чадвал үйл ажиллагаагаа өргөжүүлэх боломж бий. Түүнчлэн компаниудын экспортыг эрэлхийлэх байдал нэмэгджээ.

2. Олон салбарт зах зээлийн нэвтрэлтийн түвшин өндөр байгаа нь компаниуд цаашдаа бусдын зах зээлийг булаах байдлаар өөрсдийн зах зээлд эзлэх хувь хэмжээг нэмэгдүүлэх хандлагыг нэмэгдүүлэхээр байна.

3. Компанийн эрхэм зорилго, нийгэмд оруулах хувь нэмэр, хамтын үнэ цэнээ нийтээр мөрдөж чадаж байгаа гэж үзэж байгаа боловч зөвхөн дотооддоо ярихаас биш олон нийтэд ялгаатай имидж болгож бүрдүүлж чадахгүй байна.

4. Хүний нөөцийн дутагдал нь бизнесийн өсөлтөд сөргөөр нөлөөлж байна. Тиймээс чадавхыг сайжруулах чиглэлээр системтэй ажлуудыг хийх шаардлагатай.

5. Компанийн соёл нь өрсөлдөх чадварыг нэмэгдүүлэхэд чухал нөлөөтэй бөгөөд ажилтан сонгон шалгаруулалтад өөрийн соёлд нийцэх байдлыг чухалчилж байна.

6. Одоогийн бизнес процессын хоцрогдлоо сайжруулахгүй бол олон улсын модель сайтай бизнест орон зайгаа алдах аюул ойрхон байна.

7. Ирэх 2 жилийн стратегийн тэргүүлэх чиглэлийг мэдээллийн технологи, инноваци, бүтээгдэхүүн хөгжүүлэлт гэж тодорхойлж байна.

Дөрөв.

ГҮЙЦЭТГЭХ  
ЗАХИРЛУУДЫН  
НҮДЭЭР  
МАРКЕТИНГ



## МАРКЕТИНГИЙГ ХЭРХЭН ОЙЛГОЖ, ХЭР АЧ ХОЛБОГДОЛ ӨГЧ БАЙНА ВЭ?

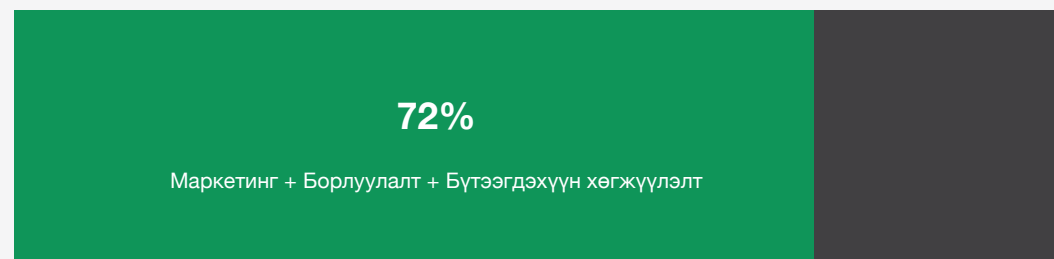
Маркетингийн функц, гүйцэтгэх үүргийг нийт гүйцэтгэх захирлуудын 72% нь байгууллагын бусад функцээс илүүтэй байгууллагын хөгжилд чухал нөлөөтэй гэж санал нэгдсэн байна (Зураг 12).

Үүний араас хүний нөөц, төлөвлөлт, санхүүгийн функцийг дурджээ. Эндээс маркетингийн үйл ажиллагаандаа маш их ач холбогдол өгдөг болох нь харагдаж байна. Маркетинг гэдгийг юу гэж ойлгодог болохыг тодруулахад, “Бизнесийн гол цөм нь байж манлайлах ёстой”, “Компанийн амжилт маркетингаас шалтгаална”, “Зах зээлээ таних, тэлэх боломжийг маркетинг л нээж байх ёстой”, “Оршин тогтнох үндэс нь маркетинг юм” гэх мэт хариултуудыг өгсөн.

Зураг. 12

Байгууллагын хөгжилд оруулах хувь нэмрийн хувьд байгууллагын аль функц нь хамгийн чухал гэж боддог вэ?

Маркетинг = Байгууллагын хөгжилд хамгийн чухал нөлөөтэй



Маркетинг



Борлуулалт



Бүтээгдэхүүн хөгжүүлэлт



Хүний нөөц



Стратеги төлөвлөлт



Санхүү бүртгэл



→ Гэхдээ гүйцэтгэх захирлууд өндөр хүлээлттэй байгаа боловч маркетингийн багийнхан уг итгэлийг дааж чадаж байна уу, зах зээл, хэрэглэгчээ гүнзгий ойлгож, байгууллагаа зөв залж, чиглүүлэх үүргээ гүйцэтгэж чадаж байгаа эсэх нь анхаарал татаж байна. Тэгэхээр энэхүү итгэлийг даахын тулд суралцах, чадавхаа сайжруулах, манлайлах үүргээ гүйцэтгэх шаардлагатай юм. Өнгөрсөн жилийн топ 50 маркетингийн албаны дарга (Chief Marketing Officer, CMO) нараас авсан судалгаагаар маркетингийн хөгжлийг олон улсын түвшнээс 50 хувийн хоцрогдолтой байна гэж үзсэн.

**Гол шалтгаан нь хэрэглэгчээ гүнзгий судалж ойлгохгүй байгаа учир, бүтээгдэхүүн хөгжүүлэлт, комминкаци хэт ерөнхий хийгддэг. Тиймээс компаниудын бараа бүтээгдэхүүн, зар сурталчилгааны бусдаасаа ялгарах ялгаа улам багасаж, үр дүнгүй байна гэж дүгнэсэн.**



“

Компанийн оршин тогтнох үндэс нь маркетинг. Юу үйлдвэрлэх нь чухал биш. Хэнд зориулж үйлдвэрлэх, хэрхэн, яаж хүргэх вэ гэдэг хамгийн чухал.

**О.АМАРТҮШИН**  
Ерөнхийлөгч, МҮХАҮТ

”



“

Чиглүүлэгч байх ёстой. Өмнө нь явж, ирээдүйд юу хийхээ илүү тодорхой болгох хэрэгтэй.

**Ц.ЭРДЭНЭБИЛЭГ**  
СЕО, АПУ ХК

”



“

Маркетинг гарцаагүй тэргүүлэх ёстой. Зах зээлийн судалгаанд суурилж гол шийдвэр, стратегиа гаргадаг. Хэрэглэгч юу хүсэж байна түүнийг маркетинг бизнестээ цаг алдалгүй тусгах нь чухал.

**Л.МЯГМАРЖАВ**  
СЕО, М-Си-Эс Кока-Кола ХХК

”

## КОРПОРЕЙТ БРЭНДИЙН НЭР ХҮНД БИЗНЕС ӨСӨЛТӨД ХЭР НӨЛӨӨТЭЙ ВЭ?

Байгууллагын корпорейт нэр хүнд бол зах зээлийн өсөлт, зах зээлээ тэлэх хамгийн гол хүчин зүйл гэдэгтэй 98% нь санал нэгдсэн (Зураг 13).

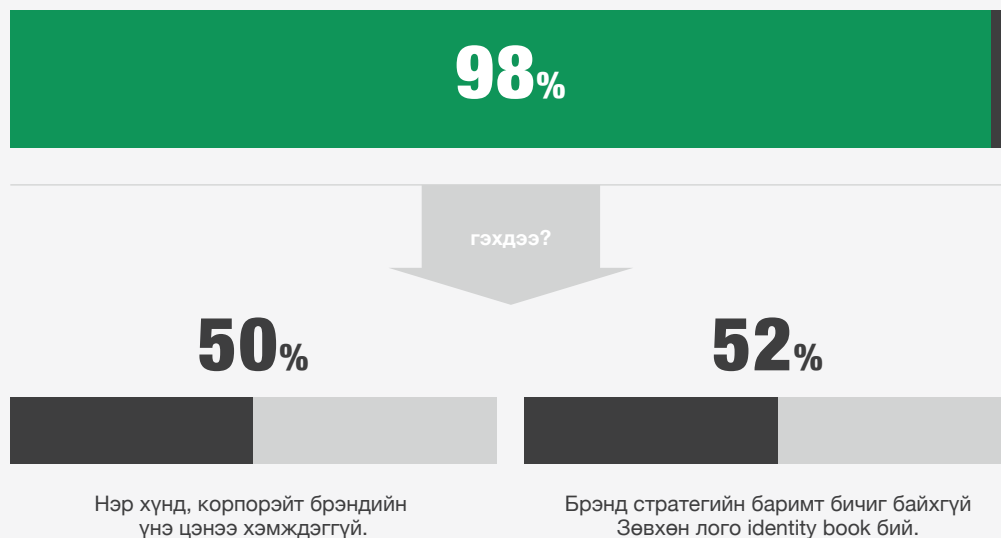
**Гүйцэтгэх захирлуудын хамгийн их анхаардаг зүйл нь корпорейт нэр хүнд байдаг ба үүнд өндөр ач холбогдол өгч, ирээдүйн өсөлтийн гол түлхүүр хүчин зүйл гэдэгт итгэж байна.**

Гэхдээ 50% нь корпорейт нэр хүнд нь бусад өрсөлдөгчийнхтэй харьцуулахад хэр зэрэг хүчтэй байгаа, хэрхэн байршсан, ямар имиджтэй байгаа гэдгээ хэмждэггүй. Ер нь чухал гэж ойлгож байгаа ч, системтэйгээр корпорейт брэндээ хөгжүүлэх стратегийн баримт бичиг 52 хувьд нь алга. Өөрөөр хэлбэл, системтэй хөгжүүлэх стратегийн баримт бичиг байхгүй, зөвхөн лого, identity book-тэй байна.

Зураг. 13

**Байгууллагын нэр хүнд, корпорейт брэндийн үнэ цэнэ сайн байх нь зах зээлийн ирээдүйн өсөлтийг тодорхойлно гэдэгтэй санал нэгдэх үү?**

■ Тийм ■ Үгүй



→ Корпорейт брэндээ хөгжүүлэх үе шатуудыг харвал, судалгааны болон стратеги боловсруулах гэсэн хоёр шатыг бид хийхгүй байна. Корпорейт брэнд хэрхэн байршсан байгаа вэ, оролцогч талууд (stakeholders) ямар бодолтой байгаа вэ, манай салбарын цаашдын ирээдүй хаашаа чиглэж байгаа вэ, манай хэрэглэгчид юуг чухалчилж байна, өнгөрсөн үед бид хэн байсан, одоо хэн болсон, цаашид бид хэн болохыг хүсэж байна вэ гэдэгт анализ хийж, брэнд аудитын үе шат, түүн дээр суурилад өөрсдийн брэндийн амлалт, ирээдүйд чиглэсэн одоогийн байршуулалтын стратегийг боловсруулах гэсэн чухал хэсгийг алгасаад шууд Design буюу лого руу орж гэсэн үг юм.



“

Стратеги, бизнес төлөвлөгөөнд хүрэхийн тулд гадаад болон дотоод маркетинг аль аль чухал байдаг. Брэндийн стратегиаа хэрэгжүүлэх, алсын хараа, хүрэх гээд байгаа зорилгоо багтаа таниулах, гадна талд бол харилцагч нартаа зөв хүргэх асуудал юм.

**Б.БАЯРМАА**

Гүйцэтгэх захирлын орлогч,  
Худалдаа Хөгжлийн банк

”

Зураг. 14

### Брэндийн стратегийг тодорхойлох үе шатууд

## Брэндийн стратеги гаргах процесс



### Судалгаа:

- Брэнд аудит
- Алсын хараа
- Хувь нийлүүлэгчдийн анализ
- Салбарын анализ
- Брэнд стратеги анализ



### Стратеги:

- Брэнд амлалт
- Байршуулалтын стратеги
- Брэнд архитектур



### Дизайн

- Лого
- Таглайн
- Өнгө
- Бичиглэл
- Дүрэм



### Харагдац

- Сурталчилгааны загвар
- Албан бичиг
- Дүрэмт хувцас
- Дижитал
- Орчин
- Мерчиндайз



### Байршуулалт

- Нэвтрүүлэлт
- Брэнд шинэчлэлийг ойлгуулах

→ Олон улсад хүлээн зөвшөөрөгдсөн загвараар корпорейт нэр хүндээ тогтмол хэмждэг байгууллага Монголд гарын 10 хуруун дотор тоологдоно. Компанийн нэр хүндэд зөвхөн бүтээгдэхүүн үйлчилгээний чанарын функциональ үзүүлэлтүүдээс илүүтэй, эмоциональ итгэх түвшин /trust/, үнэнч байдал /loyalty/, бусдад санал болгох байдал /NPS/ зэрэг үзүүлэлтийг тооцдог нь орчин үед гүйцэтгэх захирлуудын ажлын үр дүнг хэмжих гол үзүүлэлт болж байгаа.



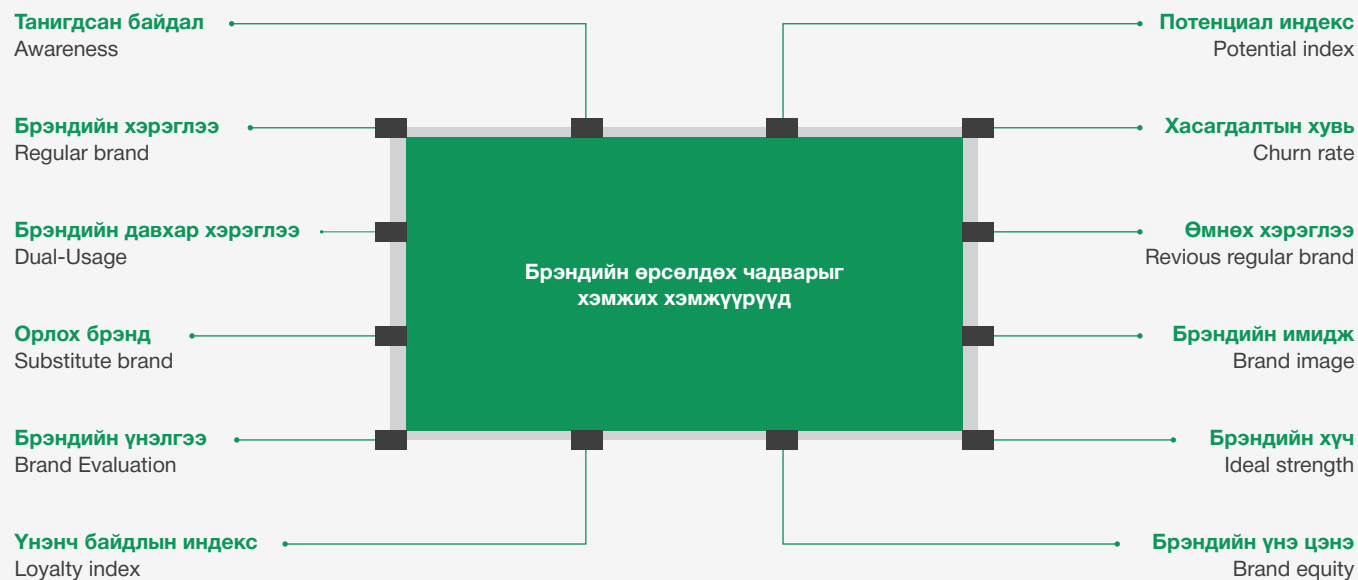
“

Бид шийдвэр гаргалтаа хангалттай дата аналитикт суурилж байгаа эсэхэд анхаарч байна. Ингэснээр үйлчилгээ хэрэглэгчийн хэрэгцээнд нийцэх байдал сайжирч, өндөр нарийвчлалтай шийдвэр гаргах боломж бүрдэнэ. Ирээдүйн банк бол хиймэл оюун ухаан, machine learning, дата аналитикт суурилсан байна.

**ЖОН БЕЛЛ**  
CEO, Хаан банк

”

**Зураг. 15**  
**Брэндийн KPI**  
**ҮЗҮҮЛЭЛТҮҮД**



## ЗАХ ЗЭЭЛИЙН ӨСӨЛТӨӨ ХЭРХЭН ХАНГАХ ВЭ?

Зах зээлийн боломжоо ашиглах гол стратеги нь одоогийн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнийхээ үнэ цэнийг сайжруулах, шинэ бүтээгдэхүүн, бизнес модель хөгжүүлэх явдал гэж 60% үзсэн байна. Гэтэл өөрийн компанийн бүтээгдэхүүн хөгжүүлэлтийн процессыг гүйцэтгэх захирлуудын 50% нь хангалтгүй гэж дүгнэж байна. 82% нь зах зээлд санал болгож буй бүтээгдэхүүнээ жинхэнэ хэрэглэгч дээр туршилгүй шууд зах зээлд байршуулдаг гэжээ (Зураг 16).

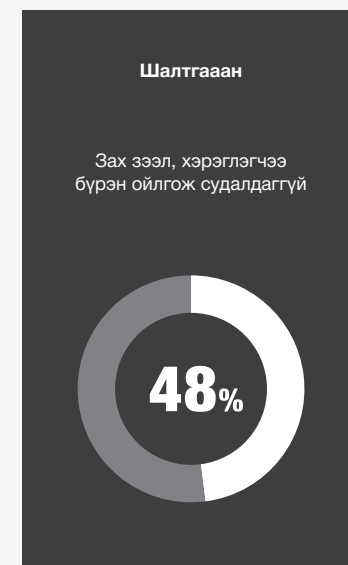
Дэлхийн аль ч шилдэг туршлагад ийм зүйл байдаггүй. Бүтээгдэхүүн хөгжүүлэлтийн процесс муу байгаагийн гол шалтгаан нь хэрэглэгч, зах зээлээ бүрэн ойлгож, хамтран бүтээхгүй байгаа явдал юм. Хэрэглэгчид яг юу хэрэгтэй байгаа, тухайн бүтээгдэхүүн үйлчилгээний хэрэглээтэй холбоотой гол асуудалтай цэгийг /pain point/ илрүүлэх, суурь шалтгааныг /insight/ зөв гаргаж чадахгүй байна. Эдийн засгийн ухааны Нобелийн шагналт эрдэмтэн Даниел Канеманы Нобелийн шагнал хүртсэн судалгааны бүтээлд хувийн туршлагадаа тулгуурлаж гаргасан шийдвэр 40% хувийн магадлалтай байдаг гэсэн байдаг.

Зураг. 16

Та өөрийн компанийн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг сайжруулах, хөгжүүлэх процессыг хэр хангалттай түвшинд байна гэж боддог вэ?



Гүйцэтгэх захирлуудын 51% нь судалгаа аналитик дээр суурилж шийдвэр гаргахаас илүүтэйгээр хувийн туршлага дээр суурилж шийдвэр гаргадаг гэжээ



Өөрийн ажилтнуудын чадавх сул байна	42%
Зах зээлээ бүрэн гүйцэт судалдаггүй	42%
Хэрэглэгчээ бүрэн гүйцэт ойлгож чаддаггүй	42%
Хангалттай төсөв байдаггүй	42%
Хангалттай хугацаа байдаггүй	42%
Дотоодын зөвлөх үйлчилгээний байгууллагын чадавх сул	42%



→ Шинэ бүтээгдэхүүн, бизнес хөгжүүлэх, одоогийн байгаа бүтээгдэхүүний үнэ цэнийг нэмэгдүүлэх NPД (New product development) моделийг 1980-д оноос хойш Anker, Keller гэх мэт эрдэмтэд боловсруулж, маркетингийн мэргэжлийн агентлагууд, томоохон брэнд хөгжүүлэгч нар хамтдаа хөгжүүлсээр ирсэн байдаг.

Уг процессын суурь нь тухайн хэрэглэгчийн сегментийн хэрэгцээ, амьдралын хэв маяг, сэтгэлзүй нийгмийн асуудлыг маш гүнзгий судалж, тэдний асуудалд чиглэсэн, үнэт зүйлтэй холбогдсон санал, санааг шинэ

бүтээгдэхүүний концепт хувилбаруудыг хөгжүүлдэг.

Түүнийгээ зах зээл хүлээн авах эсэхийг, концепт (concept), прототайп (prototype), бүтээгдэхүүний туршилт (product test)-ын үе шатуудад бодит хэрэглэгч дээр туршиж, зах зээлд амжилт олохуйц түвшинд хүртэл сайжруулалтыг хийсний дараа, эрсдэлгүй нэвтрүүлэлт, байршуулалтын ажлыг зохион байгуулдаг. Тиймээс олон улсын брэнд, бизнес хөгжүүлэлтийн загваруудыг нэвтрүүлж байж өрсөлдөх чадвартай, цаашилбал экспортын зах зээлд өрсөлдөх боломжтой болно.



“

Сүүлийн үед маркетинг гэдэг ойлголтыг өөрөөр харж байна. Бид нар хиймэл дүр зураг ихээр бий болгодог болсон. Цаана нь байгаа зүйл худлаа яг л театрт дүр хувиргаж буй мэт байдаг. Бүтээгдэхүүн өөрөө үнэ цэнэтэй, сайн дизайнтай, хүнд хэрэгтэй байхад анхаарах нь чухал байна.

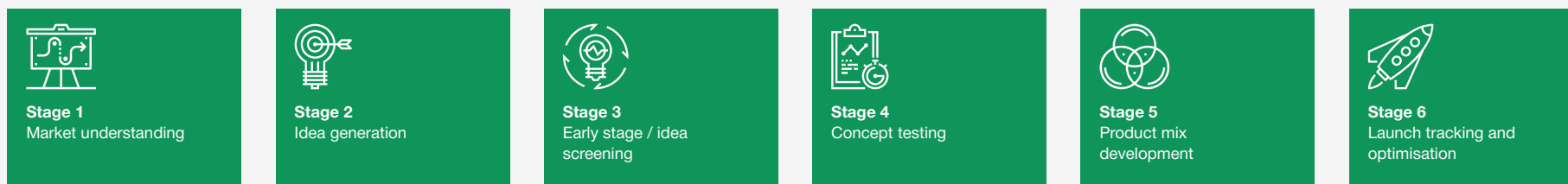
**Г.БАТ-ЭРДЭНЭ**

Захирал,  
Монгол HD телевиз

”

Зураг. 17

**Шинэ бүтээгдэхүүн хөгжүүлэлтийн үе шатууд**



**ТОДРУУЛАХ АСУУДЛУУД**

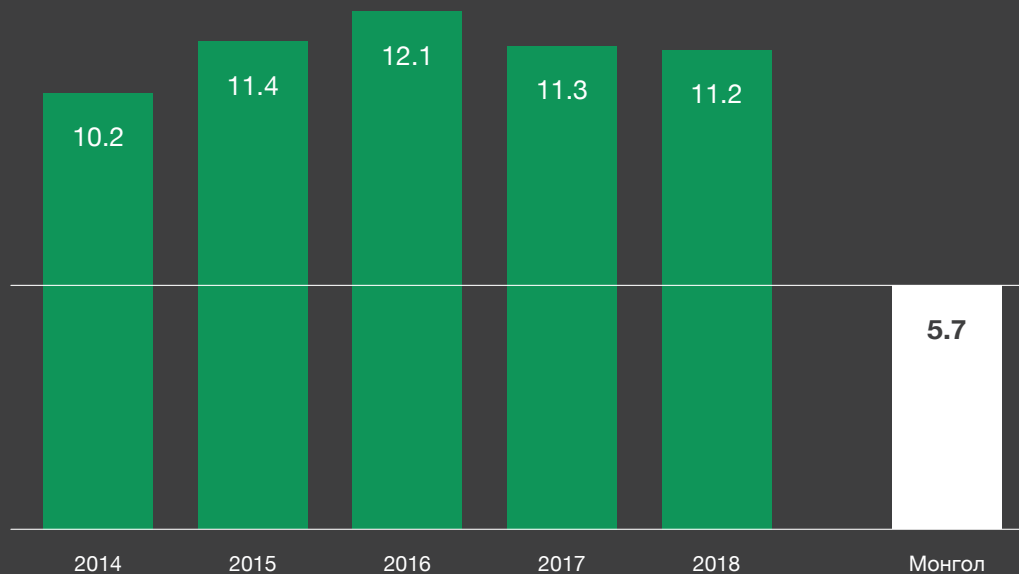
- Хэрэглэгчдийн зан төлөв, шийдвэр гаргах процесс
- Чухалчилдаг хүчин зүйлс
- Хэрэглэгчийн сегментийн онцлог, шаардлага
- Асуудал бэрхшээл
- Хэрэглэгчийн хэрэгцээ шаарлагад тохирсон бүтээгдэхүүний санаа гаргах
- Шинэ санаануудаас хамгийн боломжит 3-5 санааг шүүх
- Шүүгдэж үлдсэн санааг үнэлж, хамгийн сайн санааг сонгох
- Шинэ бүтээгдэхүүнийг хэрхэн хөгжүүлэх вэ?
- Сав баглаа, нэр, өнгө дизайн гэх мэт төстийг хэрхэн амжилттай хийх вэ? Үнэ хэд байвал ашигтай вэ?
- Бүтээгдэхүүнийг хаана байршуулах вэ?
- Зорилтот хэрэглэгч нартаа хэрхэн хүрэх вэ?
- Ирээдүйн борлуулалт ямар байх вэ?

## МАРКЕТИНГИЙН ТӨСӨВ, ҮР ӨГӨӨЖ ЯМАР БАЙНА ВЭ?

Дунджаар борлуулалтын орлогын 5.7%-ийг маркетингийн зардалд зарцуулдаг гэж гүйцэтгэх захирлууд хариулжээ (Зураг 18). Гэтэл энэ нь бусад улсын дундажтай харьцуулахад 2 дахин бага байна. 2018 онд хийгдсэн маркетингийн албаны дарга (СМО) нарын судалгааны үр дүнгээс харахад, маркетингийн хамгийн өндөр төсөвтэй ТОП 50 компанийн хувьд нийт 75 орчим тэрбум төгрөгийг маркетингд зарцуулдаг буюу дунджаар 1 компани 1.5 тэрбум төгрөг зарцуулдаг аж. Харин 5 тэрбумаас дээш төгрөг зарцуулалдаг компани судалгаанд оролцогчдын 10 хувийг эзэлж байв.

Зураг. 18

Өнгөрсөн жилийн хугацаанд, R&D зардал нь компанийн борлуулалтын орлогын хэдэн хувийг зарцуулсан вэ?



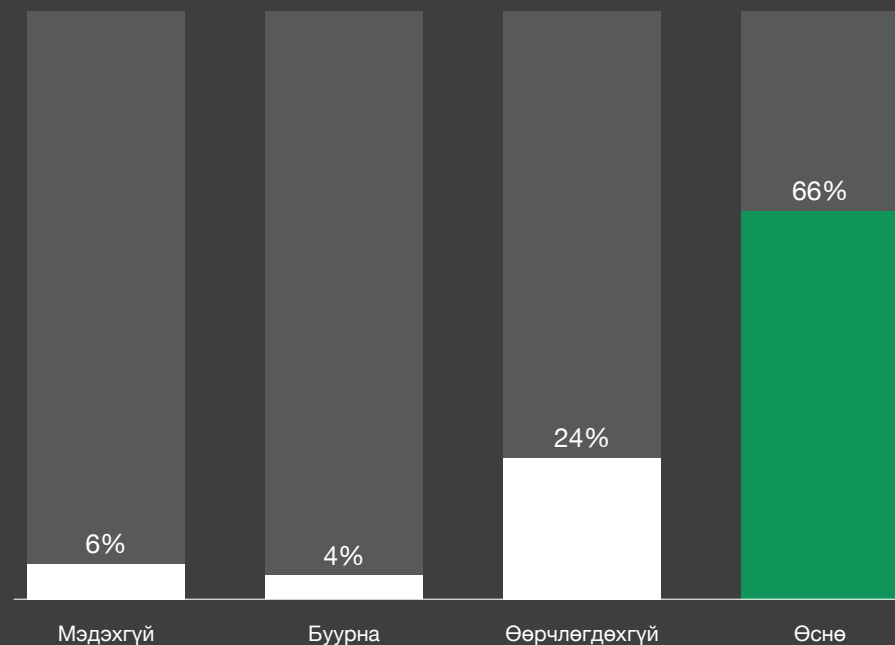
Эх үүсвэр: Gartner компанийн судалгаа, 2019 он

→ Гүйцэтгэх захирлуудын 66% нь 2020 онд маркетингийн зардлаа өсгөнө гэж үзэж байна (Зураг 19). Хэдий эдийн засгийн ерөнхий өсөлт саарах хандлагатай байгаа ч компаниуд энэ байдлыг сөрж, маркетингийн зардлаа өсгөх сонирхолтой байгаа нь өсөлтөө хадгалах зорилготой байна гэж дүгнэж болохоор байна.

**Хэдий зардал өсөх хандлагатай байгаа нь сайн хэрэг ч, олон нийттэй харилцах, маркетинг коммуникацийн ажлын үр дүнгээ байгууллагуудын 71% хангалттай хэмждэггүй байна.**

**Зураг. 19**

**Өнгөрсөн жилийн хугацаанд, R&D зардал нь компанийн борлуулалтын орлогын хэдэн хувийг зарцуулсан вэ?**

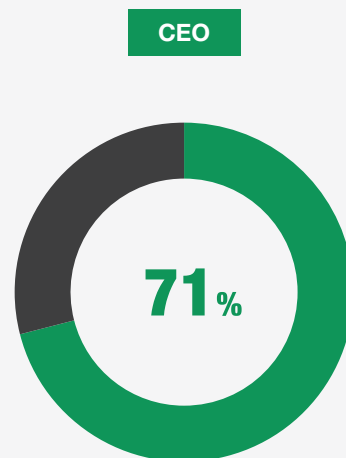


→ Тийм учраас, цаашид хэрхэн сайжруулахаа тодорхой болгож чаддаггүй. Өнгөрсөн жилийн маркетингийн албаны дарга (CMO) нарын судалгаанаас харахад, 77% нь олон нийттэй харилцах, кампанит ажлын үр дүнг хэрхэн хэмжих арга мэддэггүй гэж хариулсан байсан (Зураг 20). “Маркетингийн зардлынхаа тэн хагасыг салхинд хийсгэснээ мэддэг. Гэхдээ чухам аль хагасыг гэдгийг мэдэхгүй байна” гэсэн хэлц байдаг. Маркетингийн зардлаа өсгөхөөс илүүтэй үр дүнгийн хэмжилтээ сайжруулж, үр өгөөж, оновчлолоо сайжруулах нь илүү чухал байна.

**Зар сурталчилгаа, коммуникацын ажлын үр дүнг хэмжих мониторингийн ОУ-ын дэвшилтэд загварыг нэвтрүүлснээр, зардлыг өсгөхгүйгээр кампанит ажлуудын өгөөжийг нэмэгдүүлэх боломжтой.**

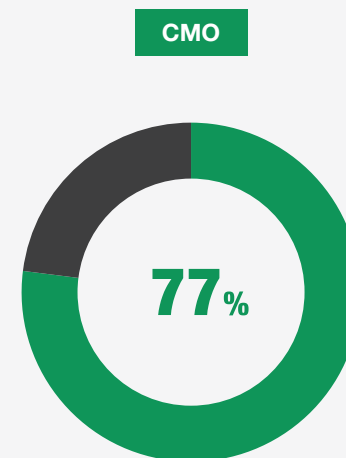
**Зураг. 20**

**Маркетинг олон нийттэй харилцах ажлын үр дүнгээ бүрэн хэмжиж чадахгүй байгаа учир хэрхэн сайжруулахаа мэдэхгүй байна гэдэгтэй санал нийлэх үү?**



Маркетинг олон нийттэй харилцах ажлын үр дүнгээ бүрэн хэмжиж чадахгүй байгаа учир хэрхэн сайжруулахаа мэдэхгүй байна.

■ Тийм ■ Үгүй



Зар сурталчилгаа, кампанит ажлын үр өгөөж тооцох аргууд дутмаг, хэрхэн хэмжихээ мэддэггүй

■ Тийм ■ Үгүй

→ Зар сурталчилгаа, коммуникацын ажлын үр дүнг хэрэглэгчийн талаас нь үнэлдэг ба зорилтод хэрэглэгчийн бүлэгт хүрч чадсан эсэх, ойлгомжтой байсан эсэх, худалдан авалтад нөлөөлсөн эсэх, ямар сувгуудаар сурталчилгааг хүлээн авсныг тодорхойлох зэрэг цогц үзүүлэлтүүдээр хэмждэг. Энэхүү хэмжилтийг томоохон сурталчилгаа нийлүүлэгч компаниуд улирал тутам, мөн томоохон кампанит ажлууд хийсний дараа хийдэг.



Зар сурталчилгааны үр өгөөжийг нарийн хэмжиж байж үр дүнг нэмэгдүүлнэ гэдэгтэй санал нийлж байна. Гэхдээ хэрхэн хэмжих арга зүй дутагдалтай байгаа.

**С.БОЛОРСАЙХАН**  
СЕО,  
Витафит Милк ХХК

## Зураг. 21

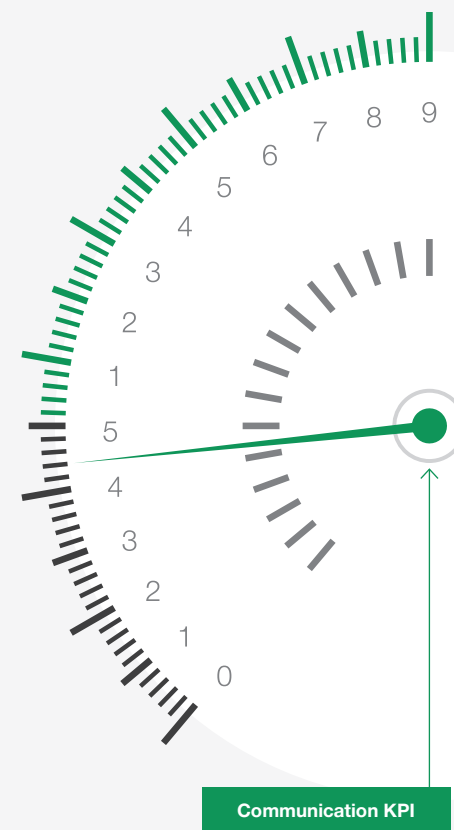
### Зар сурталчилгаа, коммуникацын ажлын үр дүнг хэмжих үзүүлэлтүүд

#### I. Хэрэглэгчдэд хүрсэн байдлын үнэлгээ

1. Сурталчилгааг үзсэн хувь
2. Анхаарлыг татсан хувь
3. Санаж байгаа хувь
4. Гол агуулгыг ойлгосон хувь
5. Худалдаанд нөлөөлсөн хувь
6. Кампанит ажлын үнэлгээ - таалагдсан хувь
7. Кампанит ажлын таалагдаагүй шалтгаан
8. Ямар сегментэд/хэнд түлхүү хүрсэн байдал
9. Сурталчилгааны ямар элемент нь илүү хүрсэн байдал буюу аль хэсгийг илүү санаж байгаа байдал

#### II. Үндсэн брэндэд нөлөөлсөн нөлөөллийн үнэлгээ

1. Танигдсан байдал
2. Брэндийн үнэлгээ
3. Үнэнч байдал
4. Брэндийн хүч
5. Брэнд болон байгууллагын имиджэд үзүүлсэн нөлөөлөл



## МАРКЕТИНГИЙН БҮЛГИЙН ДҮГНЭЛТ

---

1. Гүйцэтгэх захирлуудын 72% нь Маркетинг манлайлах ёстой гэж үздэг. Гэхдээ бидэнд манлайллын үүргээ биелүүлэхэд мэдлэг чадамж дутаж байна.

2. Корпорейт брэнд хөгжүүлэлтийн урт хугацааны стратеги алга. Корпорейт нэр хүнд нь зах зээлийн өсөлтийг тодорхойлно гэж 98% нь үздэг боловч нэр хүндээ хэмждэггүй, стратегигүй, үнэт зүйл, соёлын ялгаатай имиджийг 90% нь үүсгэж чадаагүй байна.

3. Бизнес процесс, үнэ цэнээ нэмэгдүүлбэл зах зээлд хангалттай боломж байна. Шинэ бүтээгдэхүүнээ хэрэглэгч дээр тестлэлгүй зах зээлд нэвтрүүлдэг эрсдэлтэй процессыг халж, үнэ цэнэ өгөх бүтээгдэхүүн болтол нь загвараа сайжруулбал зах зээлээ тэлэх хангалттай боломж байна.

4. Олон нийтийн харилцаа, сурталчилгаа коммуникацын ажлын үр дүнгээ 71% нь хэмжихгүй, 65 хувь төсвөө өсгөх чиглэлтэй байна. Мониторингоо сайжруулахгүйгээр зардлаа нэмэгдүүлэх нь, уламжлалт маркетингийн үр өгөөжгүй процессоо өөрчлөх сонирхолгүй байгааг харуулж байна.



Mongolian Marketing  
Consulting Group

YOUR RESEARCH IN  
MONGOLIA

# Mongolian first ISO 20252:2019 standard certified research company

KNOW THE COUNTRY  
KNOW THE CULTURE  
KNOW THE PEOPLE

Qual • Quan • CATI • Mobile  
Online • Eyetracking • Neuro lab



[www.mmccg.mn](http://www.mmccg.mn)



[info@mmccg.mn](mailto:info@mmccg.mn)





Баянзүрх дүүрэг, 14-р хороо,  
Зүүн хүрээ хотхон, 203-р байр, 1-р орц,  
4 давхарт, Улаанбаатар хот, Монгол Улс

[www.mmccg.mn](http://www.mmccg.mn)

---

**Судалгаа,  
төлөвлөлтийн газар**

Утас/Факс: 976-77000188  
И-мэйл: [info@mmccg.mn](mailto:info@mmccg.mn)

**Мэдээлэл цуглуулалт,  
боловсруулалтын газар**

Утас/Факс: 976-77000888  
И-мэйл: [dolgorsuren@mmccg.mn](mailto:dolgorsuren@mmccg.mn)