

# A TMTE gondozásában működő „Vezetés integrált felfogásban” c. konzultációs és ismeretbővítő irányultságú Szakmai Club témafelelős vezetőjének gondolatai a COVID-19-járvány által működésükben veszélyeztetett helyzetbe került textil- és ruhaipari KKV-k aktuális feladataihoz

## Tanulmányi vázlat 2021

Ihász József  
ruhaipari szaktanácsadó

### I.

#### 1. Előszó (mint kiindulópont)

• A 2020 márciusa óta kitört COVID-19-járvány rendkívül sokirányú és nagymértékű anyagi, kereskedelmi, szakmai láncolatú, foglalkoztatási, egzisztenciális veszteségeket indukált a teljes nemzetgazdaságban-

• E súlyos makrovilági történésekkel szemben szükségsszerű a lehetséges alkalmazkodási, kezelési, védekezési módszerek megszerkesztése; majd ajánlása elvárható a szakmaspecifikusan képzett szakemberektől most is a könnyűiparok belüli bármely ágazat mikro-, kis- és középvállalkozások részére.

- Nyílt publikálással hosszútávú (akár negatív) új, és változó irányú működési feltételrendszerek kialakulását prognosztizálnak pénzügyi, kereskedelmi, marketing, és gazdasági elemző szakemberek.
- Ez a feltételezett makrovilági prognózis a textil- és ruhaipari ágazat jelenlegi működési struktúráit, szervezeti kapcsolatrendszerét, képviselői befolyását, a foglalkoztatás összes komponensében validálásra kényszeríti.
- A vállalkozások (cégek) eddigi cselekvési kondícióit jelentős mértékben meghaladják gazdasági veszteségeik nagyságai. Likviditási problémái.

Mindez indukálhatja akár az alap- (meghatározó, elsődleges) tevékenységeiknek fundamentális, újraépítkezési, pozicionáltsági (lépülési) átalakulását. (Lásd a XI-XII.-2021. I.-i működtetési, megalapozási, finanszírozási alárendeltségeket!).

(Megjegyzés: jelen idejű – 2021. januári – vállalkozói, tulajdonosi információk támasztják alá önkritikusan azt az általánosítható tény, hogy a „veszélyeztetettség lehetőségével” eddig ritkán számoltak. Jelenével szemben ezért belső felkészületlenség is van (analizálándó!). Pl.: Környezet- és kapcsolati tanulmányok, univerzalizálás a tevékenységkör által szükséges foglalkoztatásban, folyamatos belső továbbképzés, vezetési önképzés területén. Ugyanis e területek „karbantartott színvonal” nagymértékben elősegítheti az adott kényszerhelyzet alternatív feloldási lehetőségeinek felismerését, flexibilis „menedzsmenti” taktikai lépéseit.

#### 2. Determináltsági szükségszerű összefüggések kiemelése az ágazatok működési történetiségében

• A hazai gazdasági rendszerváltás utáni KKV-k túlnyomó többsége „kényszerpályás”, objektíve meghatározott „önmegvalósító, elsődleges CÉL-tudattal, eltérő mértékű feltételrendszerrel, objektumi és technikai megalapozottsággal jött létre vagy alakult át.

• Fejlődésük, stabilitásuk – legalább középtávú stratégiájuk eredményessége (CÉG tanulmányaim, elemzéseim, mátrixokban bizonyítható tények alapján – 2010 óta mérhető csak közelítő realitásokkal (a megszűnéseket, leépüléseket, figyelembe véve).

• Az egyéni képzettségekre, képességekre, tapasztalatokra épült szervezetek jelentős hányadában a „vezetési tudomány ismérvei” helyett a vállalkozói hatalom és kompetencia kérdése a belső követelményrendszeri irányultság és színvonal.

• Ez a vállalkozásvezetési MODUL az irányítói képességek, rutin, tevékenységköri önmegvalósítás, foglalkozási attitűdök, taktika, megalapozottsági biztonság korlátozását jelenti.

• A CÉG imázs „jegyzett” színvonala eltérő és hektikus képet mutathat.

• A külvilági összetett elvárásoknak való megfelelés – mint a fennmaradás egyik alapfeltétele (!) – természetesen mindig hosszítja minden vállalkozói nagyságrendél a különböző, egymásra építhető pozitív átalakulásokat, innovatív fejlesztéseket.

• Tény: ma már egyre több CÉG képes – bármelyik érintett ágazatban – latens igényű, exkluzív termékek gyártására, forgalmazására hazai relációban is.

• A tanulmány azonban itt kíván rámutatni arra a negatív jelenségre, hogy a teljes vertikum gyártási folyamatokból kivált tervezői és kisseriás vállalkozások szakmaspecifikus, minőségi és gyártástechnológiai színvonaluk kontroll nélkül még nem erősíti a könnyűipari tradíciók korábbi évtizedek külföldi elismeréseit (devalválja a kiváló tervezéseket, mint egyéni produktumot is).

• Jellemző magatartás (taktika) lett a vállalkozások „befeled fordulása”, bizalmatlansága a kapcsolati rendszerben, konzultációkban. Önmagától ritkán kér külső szakemberi kontrollt, „táv-kérdésekre egyszerűsíti

le a kialakult probléma, vészhelyzet megoldási módját. CÉG képviselőt a szükséges kompetenciával nem rendelkező munkatárs lát el, ezzel is növeli alárendeltségét.

- Az elmúlt évben más számos fórumon, egyetemen a nemzetgazdasági stratégiáival foglalkozó képviselők, elemzők is felvetették a könnyűipari ágazatok potenciáljának, innovációjának, stabilitásának fontosságát a makrovilági célokban is.
- Szaktanácsadói rálátással is időszzerűvé, aktuálissá vált a textil- és ruhaipari szegmensek kiemelten kezelendő, szakmaspecifikus, foglalkoztatási, koncepcionális és komplexen értelmezett megújulása. (Lásd: tevékenységi körök tradíciókat!)

Ez a közös feladat differenciált modulokban értelmezett, folyamatos, és algoritmusokra épített rendszer-szemléletű cselekvéseket követel!

- Sok irányú iparági szakmai képviselő, szervezet által is köztudottá lett a szükséges „beavatkozások” felgyorsításának ágazati, egyetemes felelőssége is.

Konkrét nyomatékát tükrözi – többek között – az a tény, hogy a TMTE 2020. IV. negyedévi Híradójában megjelentette többirányú új projekt végrehajtásának beindulását és gesztorálását:

- A Textilipari Műszaki és Tudományos Egyesület sikeres pályázati projektje: „Minőségi szakemberállomány biztosítása a ruha- és textilipari ágazat számára” címmel.
- A Magyar Könnyűipari Szövetség (MKSz), valamint a Bánya-, Energia és Ipari Dolgozók Szakszervezete alkotta konzorcium által meghirdetett projekt: „A munkaerőpiaci alkalmazkodó-képesség és a fenntarthatóság fejlesztése a ruházati terméket gyártó ágazatban” címmel.

A vállalkozások, CÉGEK prioritásokon és differenciáltan kezelendő működési-eredményességi instabilitását tovább növelte a COVID-19-járvány ismeretlen megjelenése (kezelése), nehezen belátható negatív következményei.

### 3. Cél

A cél: indukálni AKTUALITÁSÁT a mikrovilági értékelőállító folyamatok, rendszerek teljeskörű állapotfelmérésnek, védekező, és a fennmaradást elősegítő mechanizmusainak reális stratégiáinak lehetséges felállítását.

#### Súlyponti elsődlegesség:

- Hangsúlyt adni és rámutatni a szakmaspecifikus tevékenységi körű vállalkozási stratégiai, taktikai **STOP!** szükségességére, amíg a működés további önérős fenntarthatóságának komplex kontrollja nincs elvégezve!

- A „prompt” és célorientált értékelések konzekvenciáinak, várható következményeinek ismeretében lehet (kell!) a rövidtávú stabilizálódási lehetőségekben dönteni a tulajdonosi, kompetens (felelősséggel felruházott) menedzsmentnek.

- Rámutatni arra a megkülönböztetett társadalmi (egyetemes) felelősségre, hogy a makrovilági, és a járvány okozta gazdasági változások sok ismeretlen korlátot jelenthetnek a jelenlegi pozíciókra is.

- Tudatosítani a vállalkozások felé azt a felismerést, hogy a – jelenleg is nehezen kezelt – foglalkoztatási törvényi és szociálpolitikai felelősségük a jövőbeni

stratégiájukban objektíve is megnövekszik! (Ez jelentősen kihat a nagyságrendi, minőségi tervezhetőségekre is)

### 4. Elsődleges célcsoportok

- Hazai tulajdonokban és vezetés alatt levő vállalkozások, szervezetek, amelyek teljes vertikumu gyártással foglalkoznak.
- KKV-k, ahol a strukturális felépítettség menedzsmentre épül.
- Mikro- és kisvállalkozások (alvállalkozók), amelyek alárendeltségi, osztott felelősségi kompetenciákra épülnek.
- Tervezői-modellezői és közvetett gyártói kapcsolatban működő kezdő, vagy CÉG-alapítás előtt álló szakmaspecifikus CÉLOKra felkészülők.
- Autodidaktikus, alternatív ismeretbővítő továbbképzést igénylő (vállaló) vezetők, irányítók, „univerzális” menedzserek.

### 5. Aktualitás

- Az ágazatok eredményességi, fenntarthatósági állapotának tervezett, és szükségszerűen kiemelt determináltságainak elemzése egybeesik a COVID-19-járvány okozta totális mikrovilági gazdasági krízissel.
- Időhossz- és teherbírási intervalluma kiszámíthatatlan, de vállalkozói, szervezeti kondíciók mértékétől is függ.

**„Most kell vigyázni mindenre!”**

## II.

### A CÉG, vállalkozás, szervezet, mikrovilági (belső) kontrolljának prioritásos és aktuális (!) irányultságai

#### Előszó

- A javasoltan vizsgálandó horizontális (vezetői) és vertikális végrehajtói alrendszereket egyaránt érintő kérdések, utalások, összetett és egymást feltételező feladatokra, komponensekre irányulnak.

- Ezért a kontrolli tényeknek összességi állapotot kell tükröznie az objektív, tárgyilagos értéktételhez. (színvonal jelzők, %-os viszonyítások, naturáliák)

- Ez a vizsgálati („átvilágítási”) módszer rendszer-szemléletűen tükrözi az adott szervezet vagy struktúra egyébkénti integrálódó képességét is. (választ adhat arra a kérdésre is: „miért olyan, amilyen?!”)

- Kifejezheti a vezetés eddigi döntéseinek következményeit: maximális képességek mértéke, hozam, veszteség, lehetőség - mulasztások, informáltság, kompetenciák helye a rendszerben, innovációk kezelése.

- Mivel a vállalkozó társadalmi elkötelezettséggel, felelősséggel is bír, önkontrollra kötelezi hivatása, a foglalkoztatottak általi elfogadottságának megfelelési, saját egzisztenciája kérdéseiben is: Kiemelten:

- a) A TOTALITÁS ELV ismérveinek érvényesülési minősítése: (5 alapvető komponens!).

Mottó: „Mit mond a vállalkozásomra a külvilág?”

Definíció: A vállalkozói IMÁZS ismérvei:

– Publikáltság, általános marketing

- Termék, (gyártás) szolgáltatás
- A CÉG – mint szervezet – formális tekintély, képviselői nyomaték
  - nem megfelelő, megfelelő, jó, kiváló.
- b) A szervezet szociológiai ATTITÚD-jeinek kezelése, a tevékenységi, szervezeti kohézió mértéke
  - Értelmezése:
    - elfogadott, csak folytonos kompromisszummal, gyenge, ellentétes, külső segítséget igényel (?)

### III.

**Kontrol kérdések, amelyek értékelhetőségét az adott szervezeti nagyság, strukturális alrendszerének felépítettsége és a vállalkozás gazdasági tevékenységköri céljainak egzakt naturális mutatói teszi konkréttá (nem létszámfüggő a kontroll!)**

#### A) Mi a tulajdonosi, vállalkozói ELSŐDLEGES CÉL?

Definiáltan:

- a) Önmegvalósítási életcél
- b) Egzisztenciális igény
- c) Társadalmi helyzet
- d) Anyagiak
- e) „Életfilozófiája”
  - Objektív külvilági hatások
  - Eddigi sikerek dimenziói
  - Szakbarbárság → hivatástudat
- f) Kényszerpálya: anyagi, erkölcsi elkötelezettség vesztélyeztetettsége
- g) Prompt aktualitások:
  - gazdasági attitűdök
  - befektetési extra lehetőségek (\*új ágazati determináltságok!)

#### „a vállalkozási mítosz hatása”

Értékelés: (értelmezési minta)

- CÉL, CÉLOK megjelölése:
  - Sérülése jelenleg: igen, nem
  - tervezett kihatása: igen, nem, módosul, nincs döntése

• A további kérdések egy-egy modult fejeznek ki, amelyre az adott felelős válaszok (értékek) a vállalkozás belső titkos dokumentumai is, ezért cégvédelmi mechanizmus által védett kell, hogy legyen.

Az esetleges konzultatív értékelése csak „jelzős”, százalékos kifejezést (megjelölést) igényel.

A tanulmányi vázlat a fő kérdéssel az adott modul összetettségére, szükséges komponenseire is utalni kíván tapasztalati mértékben.

#### B) Önerős likviditási kondíciók időarányos (éves) állása (5 komponensű).

C) Gazdálkodással, marketinggel, imázssal, minőséggel → (vezetési, gyártási!) kapcsolatos peres ügyek állása (4 komponensű).

#### D) Időarányos eredményességi (pénzforgalmi) tervek prompt állása (megalapozottsági helyzet)

- Terv-Tény-Index → 5 komponensű.

#### E) A CÉG-alapítási TRADÍCIÓJA további fenntartásának, védelmének megítélése (7 komponensű)

#### F) A kapcsolati TŐKE erejének (tervezési megbízhatóságának) kontrollja a lehetséges, szükséges, valós alrendszeri működésekben

- (Feltételezés: 3 alrendszer + 15 komponens, kiemelt vállalkozói, tulajdonosi elemzéssel!)

#### G) Hitelfelvételi lehetőségeinek - konjunkturális lehetőségeinek állása, következményei (4 komponensű).

#### H) Foglalkoztatási (munkaviszonyi) szerződések, „társított megállapítások”, a 2020. II. félévtől érvényesített jogszabályok, törvények ismeretének, kezelésének biztonsága (garanciák).

#### I) A felgyorsult, kiélezett nemzetgazdasági stratégiák, érdekeltségi ajánlások, lehetőségek adaptálási ütköztetése lehetséges-e a vállalkozásban. (Innováció, hozzáadott érték növelés esélyei) (6 komponensű).

#### J) A vállalkozói szervezet vezetésének, komplex horizontális és vertikális tevékenységének, feladatköri megbízatásának hatékonysága (munkahelyenkénti megfelelőségi, képzettségi, képesítési minősítések).

#### K) A menedzsment „mint ötletgazda” kvalifikáltsága. (Mikro szintű vállalkozásokban is megosztottak a feladatok) (4 komponensű).

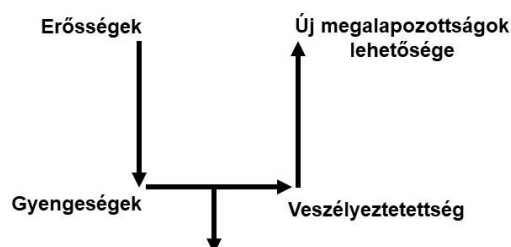
#### L) Tevékenységköri struktúrája általi legfontosabb, a fenntarthatóság primer naturális mutatóinak egzakt értékelése.

- A tanulmányi vázlat 7 modulra építi a gazdasági céltervek, normák teljesíthetőségi feltételrendszerét, mutatóit (hozamok:  $\frac{\text{tény}}{\text{terv}} * 100 = x\%$ ).

### IV.

#### Összegzés

- A vállalkozás komplex működési kondícióinak jelenlegi állapota a kiemelt szegmensek értékelése alapján.
- Az anyagi, egzisztenciális, jogi, foglalkoztatási, terminológiák feletti jelentős vezető (tulajdonos) álláspontjai:



\* mint a vállalkozói CÉL (CÉLOK) fenntarthatósági analízise

## V.

## Konklúzió

- (javasolt koncepcionális rálátások az új vállalkozási CÉLOK, stratégiai tervek megalapozásához)
  - elfogadni (abszolválni) az elvégzett „mély elemzések” tényeit, önkritikus minősítéseit,
  - megérteni a folyamatos makrovilági informáltság szükségességét (!),
  - a CÉG stabilitási taktikájának mindig kell számolnia – a jelenlegi egészségügyi trauma nélkül is – a terveinek eredményes és hatékony teljesítési akaratával szemben kialakuló veszélyeztetettség körülményekkel,
  - a jelenlegi „erőségekre, reprodukáló képességekre” alapozni a további (új) CÉL-t gazdálkodási koncepciókat, stratégiát,
  - az „önerős” önmegvalósításra épített vállalkozás közép, és hosszútávú érvényesülésének, imázsának egyik alapkövetelménye (feltétele) a teljes személyi állomány differenciált

mértékű (!), de folyamatos továbbképzése a tevékenységi körülmények univerzalitása érdekében.

- (A tanulmány egésze foglalkozni kíván majd a jelenlegi tapasztalatokra, általánosítható jelenségekre alapozva, a „célcsoportban” felsorolt vállalkozások változó, alakuló szándékainak, lehetőségeinek optimalizálási elemzésével).

- A szaktanácsadói diagnosztika fő célja, hogy szellemi hozzáadott értékkel gyarapítsa az adott körülmények, helyzetek között a szervezet stabil működését a vállalkozás ÉRTÉKÉT.

Az alkalmazott diagnosztikától, kontrolltól elvárható, hogy feltárja a vállalkozás működését meghatározó gyengeségeit, fejlődésének erőnyeit, tartalékait, a célkitűzések realitásának mértékét.

- Ugyanakkor a megállapításoknak célorientált önvizsgálatot is kell gerjeszteniük minden tevékenységi körben, alrendszerben.