

Szaktanácsadói rálátás ruhaiparunk kis- és középvállalkozásaira

A Magyar Textiltechnika 2021/1. számának 16–19. oldalán megjelent „tanulmányi vázlat”
céljainak érvényesülési elemzése

Ihász József

A szaktanácsadó „ars poétikája”

A ruházati ipar azon nemzetgazdasági ágazatok egyike, amelynek léte – függetlenül az eltelt évtizedek alatti és jelenlegi változó (hektikus) potenciális állapotától – több irányú:

- **a lakosság EFFEKTÍV és az exkluzív LATENS szükségleteit egyaránt ki kell szolgálnia;**
- **társadalmi érintkezéseink, egyéniségünk kifejezése, motiváltságunk (kulturáltságunk) az öltözködési kultúra és ízlés, valamint a folyamatos karbantartásuk által is meghatározott!**

1. Bevezetés

➤ Köztudott, hogy a 2020 márciusa óta kitört COVID-19-járvány súlyos, és a makrovilágra kiterjedő, totális egészségügy krízist hozott létre, amely még most is tart az emberi létezés összes irányában.

➤ A nemzetgazdaság komplex stabilitása érdekében számtalan védekezési mechanizmus indult be. Ezek rámutattak a társadalom egyetemes felelősségére, az általános vállalkozói, gazdálkodási „fennmaradási” kondíciók kontrolljának szükségességére is.

- A tárgyilagos helyzetfelmérések tényeinek kezeléséhez – az általános stratégiai elbizonytalanodásokra tekintettel – másokért is felelős megartások, megoldó taktikák, módok szükségesek.
- Ez a felelősségtudat készítette a TMTE „Vezetés integrált felfogásban” c. konzultáció szakmai klubját is az ágazat mikrovilági szakmaspecifikus vállalkozásainak figyelmébe ajánlani az: együtt gondolkodást, védekező és megoldó elsődleges cselekvési modulokat (lásd a Magyar Textiltechnika 2021/1. számának 16–19. oldalán megjelent „tanulmányi vázlatot”).

2. Kiindulópont

➤ Az egészségügyi járvány által aktualizált „tanulmányi vázlat” kiemelt koncepcionális célja volt hangsúlyozni, és rámutatni a stratégiai tervek STOP-jára, cégvédelmi analízisek elsődleges szükségessége miatt

- a) az önerős vállalkozások, magyar tulajdonú cégek prompt és célra orientált belső kontrollja további fenntarthatóságának (működtetésének) egzakt megállapítására;
- b) modulokban konkrétan megfogalmazott fundamentális és primér részletes eredményességi vizsgálatokat, elemzéseket ajánlani tevékenységi körök kontextusában;
- c) tudatosítani azt a szükséges felismerést – cég, vállalkozás nagyságtól függetlenül! – hogy a foglalkoztatási, törvényi és szociálpolitikai felelősségük a jövőben objektíve is növekszik.

3. Hatásvizsgálati tények

➤ A ruhaipari ágazat vállalkozásainak tényleges kapcsolati rendszere több sajátos negatív hatás miatt gyengült az eltelt időszakban! Ez a sajnálatos jelenség

bizonyított tény egyéb CÉG interjúk, tanulmányok által is. Ennek sarkalatos következménye, hogy az önerőre, önmegvalósítási célra épített szervezetek részéről. Kialakult a stratégiai bizonytalanság érzet, így a „befelé fordulás”.

➤ A kapcsolati tőke ezen két negatív jelensége ellenére a mostani gazdasági vészhelyzeti állapotban is vannak munkahely védelmi, fennmaradási és foglalkoztatási kockázati felelősségtudatot, a vállalkozók, így a vezetői „minőség” kontrollját is, és ez bizalom építő!

➤ Földrajzilag 6 megye területéről összesen 17 ágazati vállalkozó, tulajdonos, ügyvezető kereste fel a szaktanácsadót az elmúlt hónapokban közvetetten a részükre ajánlott „kontroll”-tanulmány konzultációjára, publikálható mértékű és tartalmú céghelyzeti információ átadására, informálására

4. Az érintett, és eltérő struktúrákban, tevékenységi körökben közelíthető irányú és tartalmú kontrollok, elemzések, tények, publikálható álláspontok összefoglalása

➤ A cégtulajdonosok, vállalkozók, „önvállomásukban” az önmegvalósítási, egzisztenciára épített igény teljesülését, szakmai hivatástudat gyakorlását, stabil társadalmi helyzetük hosszú távú megalapozását – mint tradíció építést – jelölték meg elsődleges célként. Választott tevékenységi irányultságai, az eddigi megalapozottságaik is ezt támasztják alá.

- A 2020–2021-i COVID-19-járvány alapjaiban gyengítette meg a gazdálkodási fennmaradási állapotokat. Eltérő mértékben és stratégiai célokban súlyos egzisztenciális, termelés megalapozottsági sérüléseket okozott, amelyek a tartalékokat felémésztették. Az esetleges új alternatív kitorési pontok, lehetőségek pedig még ismeretlenek.

➤ Az önerős likviditási kondíciók időhorizontos állása veszélyeztetettségi zónába került. Kiemelten:

- rezszi fedezethiányok,
- banki ügyletek,
- egyéb tartozások,
- kintlévőségek garanciái,
- tartalék tőke-

Tartalmi részletezésük a vállalkozások belső cégvédelmi titkai, de fennmaradásuk elsődleges komponensei között vannak!

➤ Az általános gazdálkodással, vezetéssel, marketinggel, imázssal, termékminőséggel – mint a jelenlegi makrovilági állapotok által kialakult teljesítési elvárásokkal szembeni – kapcsolatos peres ügyekben indokolatlanul „megbízhatósági” veszteségek vannak

- szervezési (logisztikai) pontatlanságok a partner rovására, gyengítve a meglévő kapcsolati tőke erejét (mozgás, közlekedés, kompetens korlátok).

➤ Időarányos eredményességi (pénzügyi, szállítási) kötelezettségek teljesítésének mértéke a tervekhez viszonyítva általában 35-40%-os, önhibákon kívül.

➤ Önkritikus felismerése a vállalkozásoknak a „cégvédelmi” mechanizmus hatékonysági hiányának, különös tekintettel az alábbiakra:

- alrendszeri (vertikális) kompetenciák gyenge hatékonysága,
- tulajdonosi, cégvezetői jogok, kötelezettségek egzakt megfogalmazása,
- az általános „vészhelyzet” kezelésének szabályozott terve nem működött.

➤ Több vállalkozó – mint tulajdonos – cég alapításának tradicionális fenntartását, védelmét tervezi, mert:

- jelenlegi imázsa, intellektusi kvalitása elismert, köztudott,
- trend skálája védett, fenntartható,
- (tevékenységi titokként kezelt további alternatív vállalkozási terv is van: a tradíció folytatása. Kérdés a nemzetgazdasági és az ágazati konszolidáció.)

➤ A kapcsolati tőke ereje, megbízhatósága naponta kontroll alatt van a vállalkozások, egyéb külvilági függések lehetséges együttműködésében publikálható

- komponensei:
 - értékelőállító (termelési) megalapozottság biztosításában hektikus,
 - esetenként egyéni érdekek miatt veszteséges;
- önkormányzati kontextusban (városi, települési elhelyezkedéstől függően)
 - kiépítetlen; eseti; eddig meghatározó volt;

➤ Al- és fővállalkozásokként a saját teljesítési mátrixaikban közepesnek minősültek a követelményi teljesítések:

- minőségi (precizitás hiánya),
- logisztikai tévedések,
- mennyiség (szortiment eltérések, üzleti hátrányok),
- termékvédelem,
- gyártástechnológia megsértése
 - Erős önkritikus minősítéseket váltottak ki a tételes kontroll tények a kompetens vezetői és irányítói feladatkörökben. Felvetődött ugyanakkor a dolgozói képzetlenség, ismerethiány, önképzési igénytelenség problémája is.

➤ Az elmúlt 3 gazdasági évben indított innovációs célú pénzügyi tranzakciók (hitel, forgótőke felhasználás, társított tevékenységre technikai fejlesztés, hatékonysági érdekeltségre, kapacitás biztonságra) hozama, megtérülése a tervezett mértéket nem érték el. Sőt utólagos értékelés alapján veszteségeket indukáltak. A részletes kontroll kimutatta a környezettanulmány rossz következtetéseit időhosszban, irányokban, felkészültségekben!

- Több vállalkozói információ jelezte, hogy a jelenlegi „működési krízis” fennmaradási veszélyeztettség állapotot hozott létre.

➤ Kiemelt és egyértelmű fontosságú szegmens a vállalkozói szervezetek részéről a foglalkoztatási (munkaviszonyi) szerződések, társított, „kiegészítő” megállapodások jogszabályi, törvényi kezelése. Alkalmazásuk ismerete, mértéke, lehetősége számos – itt nem részletezhető – és egymástól eltérő akadályba ütközik mert:

- térségi foglalkoztatási adottságok miatt nem tartható be,
- objektivitások okán nem érvényesíthető,
- nem bizonyítható a jogorvoslások ténye,
- foglalkoztatási létszám nagyságot, optimális kapacitást gátolhat,

– adott konstellációban a munkateljesítmény hatékonyságát gátolja.

A jelen kontroll során végzett elemző, időszakok tényeit összehasonlító mátrixok, kimutatások tárták fel, a kényszerű foglalkoztatási módok gazdasági tervek teljesítésére való negatív hatását.

➤ A felgyorsult, kiélezett nemzetgazdasági stratégiák, érdekeltségi ajánlások gyakorlatilag a munkahelyteremtés, és bármilyen reláció, a foglalkoztatás bővítése, növelése területén érintik az ágazatot. Feltételrendszeri követelményei eltérő érdekeltségi módon hatnak a vállalkozói tevékenységi körre, célokra, bizonytalan megtérülésekkel.

➤ Egyöntetűen kiemelten fontosnak tartják szervezetük vezetési, irányítási kontrollját, de minősítési súlypontjaik és követelményrendszereik stratégiák által meghatározottan eltérnek egymástól.

Cégitokra és imázsvédelemre tekintettel publikálható, rendszerszemléletű önkontroll általi tisztségviselői minősítések:

- Ügyvezetői struktúrái elfogadottak, körülményekre hivatkozással megfelelőek.
- Tulajdonosi kontextusban a horizontális függőség a stratégiák eredményességét veszélyhelyzeti a személyi állomány attitűdjei szerint(!) (Én döntök!)
- Kompetenciák helyei súlyozottak, hordozzák az ott indukálódó felelősséget.
- Képviselési jog gyakorlása deklarált, de gyakran „súlytalan”.
- Eredményességi (tárgyaló) befolyások szakmaspecifikus ismeretekkel jók.
- Partneri érdekkülönbségek kezelése gyenge, tanácsadást, képviselést igényelve.
- A vállalkozók rendkívül meghatározóknak ítélik meg a munkaadó és munkavállaló egymásra utaltságának kölcsönös tudatát és megbízhatóságát.
- A foglalkoztatottak „érdektudata”, elégedettségi szintje a részletes kontroll alapján és a fluktuációk által változó, folyamatos „karbantartást” igényel.

➤ A vállalkozások létrejöttének kezdetétől központi (elsődleges) igény a tevékenységi kör által szükséges szakmaspecifikus hozzáépítés, az értéktermelés technológiájának ismerete is a dolgozók részéről. Ezt a követelményrendszert evidenciaként minden vezető kötelezőnek és saját felelősségének is tartja.

➤ Ugyanakkor a kvalifikáltságok biztosításának módját külső ágazati, oktatáspolitikai, képzési rendszerektől várják el.

➤ Irányítói, végrehajtói rutin képességek egészítik ki a mindenkori tudáshiányt.

➤ Vezetői autodidaktikus továbbképzésre, aktualizált ismeretbővítésre nincs idejük.

➤ Szervezeti belső dolgozói képességfejlesztés, univerzalitás csak szükség szerint van. Költségráfordítást nem vállalnak.

➤ A képességi és termelés hatékonysági kontrollok bizonyították a „CÉL” stratégia egyik gyenge láncszemként, a mindenkori stabilitás feltételeként. Nyitott kérdés maradt a lehetséges megoldásokat illetően, de súlyosbodó igény minden vállalkozásban, az idősödő korfa okán is.

➤ Elismerik a tevékenységi kontroll tényeiről információkat adó vállalkozási vezetők, hogy a mikro, kis és közepes nagyságú és családi vállalkozásokban egyaránt megosztottan – teamben – irányítanak, de a menedzs-

ment általi ötletelő és „operatív” jellemzett taktikákat ritkán alkalmazzák.

➤ A publikus információkat adó kompetens, és felelős vezetők vállalkozásuk fenntarthatóságának, stabilitásának, céljaik megalapozhatóságának primér, naturális mutatóinak elemekre bontott kontrollját tanulságosnak, egyben figyelemfelhívónak tartotta a szokásos általános rutinellenőrzéseikkel szemben.

➤ Szintetizálódtak a „látszat” és „valódi” teljesítmények:

- mikor lesz a hatékonyságból eredményesség;
- ráfordítói és megtérülés szaldójából nyereség;
- képességen alapuló norma optimalizálás, reális cél időhorizontok.

Végezetül

Az informális módon és tartalmilag publikálható mértékben együttműködő vezetők, tulajdonosi szakemberek az általuk elvégzett önértékelő cégkontrolljuk tényei alapján úgy ítélték meg, hogy

➤ a jelenlegi (2021. évkezdeti) tevékenységek körüli profiljaikkal, foglalkoztatási megalapozottságaikkal, kiegészítő (társított) tevékenységeikkel a textilruházati ágazat szakmai képviselését birtokolják, várva a teljes társadalmi és nemzetgazdasági konszolidációt;

➤ a szaktanácsadó által lehetővé tett, újszerűnek ítélt konzultatív és informatív módon történt gazdálkodási helyzetértékeléseket mindenképp pozitív jelzésnek tekintették a TMTE részéről is.

Konklúzió

➤ A ruhaipari mikro-, kis- és középvállalkozások – szakmaspecifikus tevékenységek körüli működésük eltérő nagysága, többféle feltételrendszeri adottságaik, lehetőségeik által meghatározottan – a „klasszikusnak” értelmezett TERV-TÉNY-index képletű félévi, majd éves mérlegkészítéssel, és általában humánusan értékelik munkájukat.

➤ A nemzetgazdaság teljességében jelenleg végbe-menő és a vállalkozásokat érintő fundamentális mértékű fennmaradási veszélyeztetettség helyzet – társadalmi és

szociálpolitikai felelősséget is indukálva – mély elemzéseken alapuló komplex kontrollok prompt elvégzését követeli. (Önerős konstellációkban primér.)

➤ A tanulmányi javaslatra nyíltan vállalták – helyzetük, szervezetük által eltérő felfogásokkal ugyan –, de tudatosult, hogy a cégvezetési tevékenység soha nem egyszerűsíthető le kizárólag objektív adottságokra, tényekre, mert a szubjektív és konjunkturális döntések alapozzák meg nagy mértékben a következményeket.

Felismeréseikből kiemelték:

- sikerek és kudarcok aránya,
- tényleges és vélt képességek,
- elégséges (megfelelő) és elégtelen mértékű, helyzetű hozamok,
- önkontrolli, és a foglalkoztatottak cselekvő, jelző attitűdjei,
- időhorizonti tervek teljesítésének esélyei (elő- és utókalkulációk),
- biztonsági követelmények betartásának mértéke. (következményi felelősségek).

Az ágazat 17 vállalkozási szervezetének felelős vezetői a vezetéselmélet egyik koncepcionális ismérveként fogadták el – most elvégzett, és publikált munkája révén, hogy:

- meghatározó a cégstabilitásban a munkaadó és munkavállaló egymásra utaltságának elfogadott tudata,
- az átlagteljesítményeket mindenki el tudja érni, a csúcshoz (versenyképességhez, elismertséghez, reprodukcióhoz) plusz kell!
- a rendszerszemléletűség folyamatos végrehajtói elemzéseket, korrekciókat, logisztikákat követel,
- a differenciált, de folyamatos belső ismeretbővítő előadások, képzések elengedhetetlenek. (mindig megtérülnek).

Megmaradt feladat

A totális stabilizáció utáni új közép- és hosszútávú szakmaspecifikus önmegvalósító tervek, célok megalapozása, publikálása.