



A projekt a Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal támogatásával valósult meg.

NEMZETI TECHNOLOGIAI PLATFORM A TEXTIL- ÉS RUHAIPAR
MEGÚJÍTÁSÁÉRT

Ruhaipari kis- és közepes méretű vállalkozások helyzetének felmérése – Közép-magyarországi régió

Helyzetfelmérés

Készült a TEXPLAT 3. munkacsoport stratégia kidolgozásához

Szerző: Ihász József

2009. október

I. Előszó

Az interjúk során felvetett témakörök túlnyomó része az adott vállalkozóknál, „**imázsvizsgálódás**” (átvilágítás) eredőit vetette fel. Következésképpen **cégtaktikára**, valamint az ágazatban elismert szakemberek általi információadásnál **belső cégstratégiára**, egzisztencia védelemre hivatkozással névtelenségükre kértek garanciát az interjúalanyok, cserébe a felvetett „közös CÉL” érdekében őszinte és nyílt válaszokat adtak.

A 10 db, interjúalanyok által teljesen kitöltött kérdőív jelen összefoglaló mellékletét képezi.

II. Az interjúk, kapott információk, eredményességi diagnózis összefoglalása

1. A vállalkozások létrejötte, induló feltételrendszereik (a múlt); 1990-1994.

Meghatározóan a rendszerváltás utáni „kényszervállalkozási” helyzet indukálta a vállalkozások szerveződéseit, azok nagyságát.

Az átalakuló, vagy létrejövő vállalkozások formái, struktúrái:

- családi mikrokörnyezetben, tőke nélkül egyéni vállalkozóként;
- kisműhelyes, nagyrészt kézműves technológiára épített bedolgozói, részműveleteket végző 4-10 fős vállalkozói szerveződéssel;
- volt nagyvállalati csoportos (szekciós: műszaki anyagkészítés, modellvarrás, alvállalkozásban bér munkázás) szerveződéssel Bt-t, Kft-t alapítva és bérelt vagy felszámolásból átvett technikával indult;
- nagyvállalati telephelyek dolgozók általi bérbevitelével, majd tőkét bevitel menedzsmenti megvétellel, folyamatos dolgozói részvényekkel megerősödve 80-180 fős Rt-t alapítva – jogutód nélkül talpon marad;
- alapító tőkeként felértékelődik a „szellemi apport”, valamint a „csendestársi” tulajdonosi kapcsolat;
- folytatódik (a jogelőd **márkatermék** névhasználatának korlátozásával) a saját tervezésű termékek gyártása;
- Meglévő külföldi bér munkáltatókkal **középtávú keretszerződések** jönnek létre a gyártó kapacitásokra, ez egyben kereskedelmi, piaci, foglalkoztatási alárendeltséget indított el, amelyet nem minden vállalkozó ismert fel;
- a humán erőforrás negatívan polarizálódik, sok szakember elveszti évtizedes szakmai egzisztenciáját, munkahelyét;
- rohamosan gyengült az ágazatvédelem, a vállalkozások vezetői **alulképzettségükben** (rendeletek, működési szabályok törvények, felelősségszintek nem ismerete) magukra maradtak (ld. csőd eljárások, felszámolások sorozata);
- általános **vállalkozói cél** a „fennmaradás” volt, közép- és hosszú távú stratégiai megalapozottság hiányában. A szükséges flexibilis átalakulási képesség megszerzéséhez több éves működés kellett.

2. Fordulópont

Ebben a szakaszban a **cégspecifikusan** meghatározó irányultságok és modulok viszonylagos stabilizálódásainak folyamata figyelhető meg az alábbi jellemzőkkel.

a) A marketing és értékesítési szegmensben:

- megerősödik a keretszerződéses külföldi bér munkázás, a középvállalkozások és alvállalkozói kisvállalkozások gyártókapacitásának mintegy 50-70%-os ellátásában (Franciaország, Németország, Ausztria);

- megosztott kapacitással (10-40%) saját tervezésű termék gyártása nagykereskedelmi üzletláncon való értékesítéssel (bizományosi konstrukció);
- közvetlen jelenlét a piacon (egy-egy vásáron is), üzlet, butik, saját kisszériás termékkel; középvállalkozói szinten létrejön az áruházláncsal, **csomagküldő szolgáltattal** történő értékesítési együttműködés; kialakul azonban az egyenlőtlen konkurencia harc, mert rosszul koordinált, emiatt az egyes mikro-és kisvállalkozók nem, vagy nehezen érvényesülnek;
- a tevékenységi körök bővülnek többféle szolgáltatással, logisztikai tevékenységgel; ezek jelentős, már új **innovatív eredmények**, elsősorban az 50-80 fős vállalkozásokban;
- változó sikerrel, de beindultak a különböző szakmai pályázatok; hozamuknak csak kis hányadát fordították K+F-re (!) – az okok tekintetében eltérő indoklások vannak.

b) Szervezeti modulok (stratégiai érvényesülések) tekintetében:

- középvállalkozói szervezeteknél általánosan kialakult a menedzsmenti irányítás, amely egyben az **innovatív** gondolkodás, tervezés hatékonyságát és színvonalát növeli, azonban ma még gyenge láncszeme a döntési és felelősségi szintek egzakt módon való meghatározásának hiánya;
- a kisvállalkozók változatlanul alárendelt és kiszolgáltatott helyzetben vannak a több alvállalkozót foglalkoztató megrendelővel szemben (üzleti, szerződési etika, ár-bér kérdések), de többségük mindezek ellenére törekedne a nagyobb önállóságra, ehhez viszont többirányú fejlesztés kellene, de tőkekonfúciójuk gyenge (pl. pályázatok előfeltételeit nem tudják teljesíteni, hitelt nem vesznek fel, mert nem mernek bankoktól függeni stb.);
- a mikro (értelmezésünkben 4-7 fő) és családi vállalkozások (értelmezésünkben 8-20 fő) önképzés, információ, tájékozottság és megfelelő kapcsolatok hiányában még - eltérő arányban ugyan - de elszigetelt szegmensben is működnek; e vállalkozói szféra változatlan stratégiai célja a **fennmaradás**, a tevékenységi célok hossza nehezen tervezhető, általában rövid távú, és csak taktikai elemekre épül.

c) Technikai, technológiai arculatok (felszereltség, fejlesztések szervezések) tekintetében:

- a kapacitásokat meghatározó mértékű külföldi bér munkagyártás, növekvő kisszériás modellváltás korszerű speciál-, félautomata- és többféle cél gép beszerzését vagy bérlését indukálta; negatívum, hogy ennek ellenére csak a legszükségesebb mértékűek a beruházások, fejlesztések (KKV-kben egyaránt meglévő jelenség);
- eredményes és hatékony szervezések a gyártás előkészítési folyamataiban, komplex logisztikai tevékenységekben mérhetőek elsősorban,
- az elektronikus és számítógépes gyártás előkészítési rendszerek a gyártási folyamatok első fázisaiban a vizsgált vállalkozások 85-90%-ában már telepítve vannak (pl.: CAD - CAM, Gerber, Lectra, Assyst stb.), kihasználtságuk azonban maximum 40-50%-os, ellátottsági hiány, vagy rosszul méretezett kapacitások miatt;
- a termék előállító és befejezői folyamatokban még a többgenerációs géppark a meghatározó, s ez a tény a késztermék eltérő minőségi színvonalát indukálja;
- a gyártástechnológia vonatkozásában az ISO rendszer bevezetésének, valamint a rendszerszemléletű gyártásnak a hiánya sok reklamációt von maga után, melyet a vállalkozói felfogás piaci- és a bér munkáltatók üzleti, taktikai értékítéletének tudják be, **belső hibafeltáró önkontroll alkalmazása helyett.**

3. Eredményességi diagnózis

Erősségek:

- általános a megkérdezett vállalkozóknak az eddigi cégműködés, elér eredmény, szakmai pozíció, hírnév stabilizálására irányuló törekvése; nő a komplex számítógépes gyártási rendszerek telepítésének igénye, ezt több pályázati kezdeményezés is alátámasztja;
- új és társított szolgáltatásokkal bővülnek a fő tevékenységi körök (logisztika, termék szervizelés, javító-karbantartó szolgáltatás, méretes egyedi gyártás, design stúdió, műszaki anyag készítés); idegen nyelv ismerete erősíti a kereskedelmi tárgyalásokon a saját pozíciókat (lásd külföldi bér munkáltatók, gyártás kihelyezések);
- dinamikusabb a **marketing** tevékenység, esetenként kiemelkedő eredményeket ér el több vállalkozás.

Gyengeségek:

- a szakmai ágazati, területi (régiós) érdekképviseleti, önkormányzati, jogi, banki kapcsolataik általában esetiek „felszínesek”;
- az általános üzleti etika tovább romlik, kevés a példamutatás, emiatt is nő a bizonytalanság, „befelé fordulás”, a vállalkozások önmaguk magatartását „kényszerlépésnek” ítélik;
- a K+F permanens és szükséges folyamata elismert, de forrás, tőketartalék nincs, a „**körbetartozás**” léte még az eseti beruházásokat is kockáztatja, így a fejlesztési hajlam csökken, ezért gyengül a minőség, hatékonyság, mert a korszerű, új alapanyagok és a feldolgozásukhoz szükséges **egybeeső paramétereket** a meglévő technikai színvonallal nem tudják betartani;
- a vállalkozói célkitűzések megvalósítási időhorizontjai részben irreálisak, vagy a prompt gazdasági/értékesítési helyzet függvényében ad-hoc jellegűekké redukálódnak, veszteséggel végződnek (utólag látják be);
- a humán erőforrás kezelése és a szervezeti modul a struktúrákon belüli hatékony érdekeltséget, önmegvalósítási és karrier lehetőséget, az egymáshoz közelítő attitűdök meglétét, kialakítását nem segíti elő a gyakorlatban.

Lehetőségek

- hiány van az exkluzív és **látens** igényű, magas minőségi szinten gyártott méretes termékekből;
- a vállalkozások döntési folyamataiban a kockázati tényezők pontosabb megismeréséhez (gyenge láncszem!) szervezetfejlesztésekhez szakreferensek, szaktanácsadók, munkamódszer átadók közreműködését tudják biztosítani a különböző oktatási intézmények, szervezetek;
- komplex szakmai távoktatási tematika, felnőtt képzési program igénybe vételével a humán erőforrás stabilizálható, egyéni egzisztenciák megvalósíthatók; termékstruktúra változtatáshoz, bővítéshez együttműködésre van lehetőség hazai technikai forgalmazóval, designstúdióval, tervezővel. Ez a kapcsolatrendszer is biztosíthatja a magas **hozzáadott értéket** hordozó termékek létrehozását.

Fenyegetettségek

- külföldi bér munkáltatók általi teljes kapacitású alárendeltség, nem ismerve azok piaci helyzetét, magyarországi középtávú stratégiáját;
- vállalkozói szerződések szabálytalanságainak, hazai jogi terminológiák figyelme kívül hagyása; megalapozatlan mértékű és a vállalt feltételrendszert nem ismerő szerződések egzisztenciális és pénzügyi következményei;
- előírt, tervezett biztonsági tartalékok felélése, amely hitelfelvételt, működési zavarokat, csőd közeli helyzetet teremt;

- túlzott mértékű és főleg „deszortált” késztermék készletezés;
- a munkaerő piac mai elvárásainak, valamint a **fluktuáció** cégen belüli ok-okozat összefüggéseinek figyelmen kívül hagyása.

4. A jövőkép megítélése

Általánosítható vállalkozói várakozások a megkérdezettek körében:

- a mikrovállalkozások változatlanul nincsenek teljes körűen számba véve, így **rejtett** foglalkozásúaknak ítélik magukat, jóllehet bedolgozókként gyakran elősegítik a **hozzáadott értéknövelést**;
- a KKV-k közül azok, akik esetenként pozitív kitörési lehetőséghez jutnak, **bizakodóak**; az általános együttműködési, üzleti fegyelem javulása esetén gyorsulhat stabilitásuk, ez csökkentheti a felszámolásokat és csődeljárásokat (szerződések, szolgáltatási és fizetési garancia, komplex határidők);
- a munkaerő utánpótlás gyakorlati felkészültsége erősen csökken az ágazatban, nem a szakmai önmegvalósítás és egzisztencia kialakítás a cél, hanem az anyagiak motiválják elsődlegesen a fiatal szakembereket. Emiatt nagymértékben gyengül a humán erőforrás, új technika, technológia bevezetése;
- egyéb korlátok kutatási intézmények, TMTE támogató lehetőségeinek, KKV-k képviselőiténél viszonylagos gyengesége, ezért a stratégiai megítélés az, hogy max. csak középtávú célok tervezése lehetséges;
- nem csökken az ipari engedély nélkül működő konkurencia mértéke;
- több regionális térségben bizonytalan az infrastruktúra, amely tovább nehezíti a munkaerő biztosítást, a vállalkozás kezdeti frekvenciát helyű telepítése és működtetése időközben ipari, kereskedelmi környezetváltozás miatt gyengül(t), ez is korlátozza a hosszú távú célkitűzéseknek a megvalósítását;
- a folyamatos szakmai felnőttképzést a KKV-k önerőből nem tudják finanszírozni, de elengedhetetlenül fontosnak tartják;
- KKV szinten valamilyen közös cselekvési arculat kialakítása rendkívül fontos lenne a magyar öltözködési kultúra védelme és az igényekhez igazodó fejlődése érdekében is, a kelet-európai és ázsiai torzító hatások mérséklése érdekében.

5. Konceptcionális összegzés

A középtávú vállalkozásfejlesztési terveket és irányultságok, a vizsgált vállalkozók számának átlagában az alábbi táblázat mutatja be:

| Modulok | Hajlandósági % |
|--|----------------|
| Kereskedelem bővítése | 30 |
| Vállalkozást bővítő külső forrás igénybevétele | 30 |
| Önálló belföldi piacnövelés (pl. saját üzlet) | 50 |
| Gyártói kapacitás bővítése | 40 |
| Beruházás fejlesztés | 65 |
| Hatékonysági (át)szervezések | 70 |

Forrás: interjúk során kitöltött kérdőívek

Az interjúalanyként megkeresett vállalkozók elismerik, fontosnak és **időszerűnek** tartják a ruhaipari ágazat makro és mikro szféráinak helyzetelemzését. Saját helyzetük elődleges fontosságát hangsúlyozva is önkritikusan rámutattak több **belső** hiányosságra, szervezetlenségre, amelyek nem a külső, objektív körülmények függvényei, mindazonáltal igényt tartanak hatékony integrálódó szakmai együttműködésre, képviselői szervezetekre.