

EGY HAGYOMÁNYOS IPARÁG ÁTALAKULÁSÁNAK HUMÁN DIMENZIÓI: A MAGYAR KÖNNYŰIPAR ESETE

MOLNÁR ERNŐ* – MÉSZÁROS MÁRK – NAGY CSONGOR

Debreceni Egyetem TTK, Társadalomföldrajzi és Területfejlesztési Tanszék, Debrecen

Beérkezett: 2022. december 21., elfogadva: 2023. március 1.

A nemzetközi termelési hálózatokba tagozódott, félperiférikus helyzetű magyar textil-, ruha-, bőr- és lábbeligyártó (TCLF) ipar zsugorodik. Szerkezet- és generációváltási folyamatai mégis nagyarányú munkaerőhiányt teremtenek, melynek kezelése a könnyűipari szakmák iránti csekély érdeklődés és az iparágspecifikus tudás (újra)termelését szolgáló intézményrendszer visszafejlődése miatt komoly kihívás. Cikkünkben a könnyűipar munkaerőigényeket meghatározó szerkezeti és területi jellemzőit, majd – friss terepi kutatásainkra építkezve – a cégek kényszerek mentén formálódó humán stratégiáit mutatjuk be. Végül, a diszkusszióban a globális termelési hálózatok (GPN) elméleti keretrendszerében értelmezzük eredményeinket. Fő következtetésünk, hogy a termelési hálózatokban történő hosszabb távú (sikeres) részvétel, illetve a megfelelő humán erőforrás-utánpótlás egymást kölcsönösen feltételezi.

Kulcsszavak: globális termelési hálózatok, TCLF szektor, félperiféria, humán erőforrás

The Hungarian textile, clothing, leather and footwear (TCLF) industry integrated into international production networks in a semi-peripheral position is shrinking. However, its upgrading processes and generational change result in a huge labour shortage constituting a great challenge because of the moderate interest in TCLF professions and the decline of institutions serving the (re)production of industry-specific knowledge and skills. In our article, we present the structural and spatial characteristics of the sector determining its human resource needs as well as – based on our recent field research – the human strategies of TCLF firms constrained by the local conditions. In the discussion, we interpret our results in the framework of the GPN concept. According to our main conclusion, a long-run (successful) participation in GPNs and the appropriate human resource supply are conditions for each other.

Keywords: global production networks, TCLF sector, semi-periphery, human resource

* Levelező szerző: Molnár Ernő, Debrecen, Egyetem tér 1. E-mail: molnar.erno@science.unideb.hu

Bevezetés

A textil-, ruha-, bőr- és lábbeligyártó (TCLF) ipar a rendszerváltás előtt negyedmillió dolgozót foglalkoztatott, *jelentős iparág* volt Magyarországon: a hazai fogyasztók ellátása mellett keleti és nyugati piacokra is exportált, utóbbi szerepében hozzájárult a tőkés országokból beszerzett korszerű technológiák importjának ellentételezéséhez. Jelentőségét nemcsak a kormányzati struktúrában sokáig önálló elemként létező Könnnyűipari Minisztérium mutatta, de az iparág 1970-es években végrehajtott – egymásra épülő tevékenységek esetében gyakran jelentős színvonalkülönbségeket, szűk keresztmetszeteket eredményező és ezért hatékonysági okokból sokat bírált – technológiai rekonstrukciója is (Cseh 1997). A rendszerváltás idején megfigyelhető zsugorodása és stratégiai jelentőségének erodálódása ellenére a könnyűipar a megváltozó gazdasági viszonyokhoz is jól *alkalmazkodott* (Hamar 2006; Laki 2005), számos periférikus térségben fontos szerepet játszott a foglalkoztatási válság tompításában. Az ezredforduló utáni második *lépülési hulláma* hátterében Magyarország nemzetközi munkamegosztásban elfoglalt gyártói szerepének megkérdőjeleződése állt, melyet az iparág telephelyválasztásának globalizációja és a hazai gyártási költségek emelkedése okozott (Molnár 2021a).

A magyar könnyűipar ugyanis az elsők között vált részévé az 1960-as évek végétől formálódó *nemzetközi termelési hálózatoknak*. A nyugat-európai iparági szereplők számára – más kelet-európai félperifériás országokhoz hasonlóan – vonzó termeltetési terep volt a jelentős kapacitásokkal és kompetenciákkal rendelkező, közeli és olcsó gyártóhely. A szocialista időszakban a hazai és keleti piacok mellett „harmadik lábunk” számító nyugati irányú bérmunka a piaci lehetőségek beszűkülése, a tőkehiány és a működőképesség fenntartását megnehezítő gazdasági környezet kényszerítő hatásai miatt a rendszerváltás után mindinkább *domináns elem* lett (Molnár 2021b), s ezzel az iparág kilátásai összekapcsolódtak a nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódás körülményeivel és minőségével. Bár a bérmunkának pozitív hozadéka is voltak (Szanyi 2001), a konstrukció uralkodóvá válásával annak *strukturális korlátai* meghatározóak lettek. *Funkcionális visszalépés* (Plank–Staritz 2015) történt: a saját termékgyártáshoz kötődő speciális funkciók (pl. termékfejlesztés, marketing és a kapcsolódó intézményi háttér) visszafejlődtek, az iparág vertikálitása a hazai alapanyaggyártás leépülésével gyengült. Ezek a strukturális korlátok az ezredforduló után, a Kelet-Európa és Ázsia felé orientálódó TCLF termelési hálózatokból történő kiszorulás idején hátrányosnak bizonyultak, *funkcionális bezáródást* (Schamp 2005) okozva csökkentették a szerkezetváltás esélyeit.

Míg évtizedeken át a gyártás globális centrumtérségekből *perifériákra irányuló áthelyezése* határozta meg a könnyűipari termelési hálózatok földrajzi dinamikáját (ennek része a magyar könnyűipar hálózatokba kapcsolódása, majd kiszorulása), a 2010-es években ellentétes irányú tendenciák is megfigyelhetők. A piacok rugalmasabb kiszolgálásának igénye, a technológiai változások tényező költségeket újrasúlyozó hatása, a környezeti fenntarthatósági szempontok felértékelődése és – nem utolsósorban – a gyártás költségeinek nagy globális gyártóhelyeken megfigyelhető növekedése bizonyos termékek esetében a *gyártás visszatelepülését* indította el (Andersson et al. 2018; Fratocchi et al. 2014). E tendenciát erősíti a koronavírus-járvány és az orosz–ukrán konfliktussal összefüggő energiaválság, mely zavarja a nagy földrajzi távolságokat átívelő ellátási láncok működte-

tését (Canello–Buciuni–Gereffi 2022; Castañeda-Navarrete–Hauge–López-Gómez 2021; Dobos 2022). A jelenség nemcsak a gazdaság térbeliségét kutatók ingerküszöbét érte el, de világszerte gazdaságpolitikai reakciókat is kiváltott. A Magyar Divat és Design Ügynökség megalapításával Magyarországon is nagyobb kormányzati figyelmet nyert a szektor: részben meglovagolva a globális trendeket, a hazai gyártásra vonatkozóan is ambiciózus célkitűzéseket fogalmaztak meg a Nemzeti Divatipari Stratégiában. Összhangban a témában született publikációk (pl. Andersson et al. 2018; Canello–Buciuni–Gereffi 2022; Pegoraro–De Propriis–Chidlow 2022) megállapításaival, a dokumentum egyik rögzített célja a hazai iparági környezet fejlesztése, melynek hangsúlyos eleme a humán háttér megújítása.

Cikkünk – az erősen nemzetközi iparág kutatása szempontjából különösen releváns globális termelési hálózatok koncepciójára építkezve – a hazai könnyűipar *humán erőforrás-ellátásának* kérdésére fókuszál. Építkezik (1) elméleti és iparág-specifikus szakirodalomra, (2) másodlagos statisztikai adatokra, illetve (3) terepi kutatásra. Utóbbi 10 db szakértői és 20 db gyártó cégekre fókuszált vállalati (félíg strukturált) interjú jelent, melyet kiegészítünk a Magyar Könnyűipari Szövetség egy 2020-ban megvalósított kérdőíves felméréseinek néhány tanulságával. Cikkünk öt szerkezeti egységből épül fel. A bevezetést követő második fejezet statisztikai adatokra épülő elemzésében bemutatjuk az iparág magyarországi átalakulásának szerkezeti és területi dimenzióit, illetve ezek humán erőforrás-igényekre gyakorolt hatásait. A terepi kutatásra épülő harmadik részben az iparág humán helyzetével kapcsolatos kihívásokat és alkalmazkodási stratégiákat tárjuk fel. A negyedik fejezet a tapasztalatok elméleti kontextusba helyezésére (diszkussziójára), az ötödik egység pedig a tanulságok összegzésére vállalkozik.

A magyar könnyűipar szerkezeti és területi jellemzői

A szektor globális növekedése ellenére a hazai textil-, ruha-, bőr- és lábbeligyártás *zsugorodó iparág* (1. táblázat), melynek háttérében korábban kialakult szerepének megkérdőjeleződése áll. A vállalkozások egy jelentős része úgy szorult ki a nemzetközi termelési hálózatokból, hogy azt nem kompenzálták új bekapcsolódások vagy e hálózatokon kívüli (helyi piacra irányuló) tevékenységek. Az egyes *alágazatok dinamikájában* ugyanakkor *eltérések* vannak. A két évtized egészét vizsgálva a bőripar lóg ki leginkább a sorból: az alágazat autóiipari hálózatokba integrálódása mind erősebbé vált, ami külföldi működőtőke-befektetések keretében létrehozott leányvállalatoknak, valamint autóiipari bőrtermékgyártás felé forduló hazai beszállítóknak köszönhető. Markáns *termékszerkezet-váltás* és növekedés figyelhető meg a korábban bőrdíszmű- és bőrruházati orientációjú szektorban. Fontos strukturális jellemzője a bőriparnak néhány nagyvállalat dominanciája és a nagymértékű külföldi befolyás. A 2010-es évek közepén a külföldi leányvállalatok részesedése az alágazat árbevételéből meghaladta a 85%-ot (Molnár 2021b), ami kifejezetten magas értéknek számít egy, a nemzetközi termelési hálózatokba jellemzően közvetett módon, bér munkázó hazai beszállítók révén kapcsolódó iparágban. A bőriparral ellentétben, a bér munkából kilépni kevésbé képes és komolyabb termékszerkezet-váltást végrehajtani sem tudó ruházati ipar és lábbeligyártás napjainkig tartó zsugorodása árbevétel és foglalkoztatás terén is látványos. A koronavírus-járvány is hatással volt az iparág fejlődésére, de még a legdinamikusabbnak számító bőriparban is visszaesés jellemző már a pandémiát megelőző években (a problémák elsődleges kiváltója tehát nem a járvány).

1. táblázat: A magyarországi TCLF szektor alágazatainak dinamikája az árbevétel volumenindexének és az alkalmazásban állók számának tükrében (a 2000. évi érték százalékában)

	Árbevétel										
	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2021
Textilipar	82	74	62	48	43	58	60	58	70	61	67
Ruházati ipar	110	97	83	57	41	39	41	38	32	29	29
Bőripar	92	92	249	439	293	328	500	648	660	363	387
Lábbeli-gyártás	96	56	45	58	39	67	64	51	50	38	33
TCLF szektor	97	83	76	68	51	61	68	70	72	54	56
	Alkalmazásban állók										
	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2021
Textilipar	85	86	70	50	35	41	39	36	36	20	22
Ruházati ipar	88	67	44	37	31	28	26	28	25	26	24
Bőripar	93	83	99	120	77	67	87	121	124	97	93
Lábbeli-gyártás	93	50	43	37	33	35	34	33	32	22	20
TCLF szektor	88	70	53	43	34	34	33	34	32	26	25

Alapadatok forrása: KSH

Az ezredfordulón mindkét mutató alapján a ruházati ipar volt a legfontosabb *alágazat* a TCLF szektoron belül, de árbevétel terén előbb a textilipar, majd a bőripar is megelőzte: utóbbi a 2010-es években az iparág legnagyobb árbevétellel rendelkező alágazata is volt. 2021-ben a szektor árbevételének 43%-a a textiliparhoz, 23–23%-a a bőrtermékgyártáshoz és a ruházati iparhoz, míg a foglalkoztatás 53%-a a ruházati iparhoz, 22%-a a textiliparhoz kötődött. A *szakágazati* szintű elemzések az iparág *technológiai-funkcionális termékek*, divatiparon kívüli szegmensek felé tolódására utalnak, melyet külkereskedelmi adatok is alátámasztanak. Míg korábban a bérmunkázó, nyugati exportra termelő élmunka-igényesebb szakágazatok (ruházat, nem ruházati célú konfekcionált termékek, lábbelik, bőrruházat és táskák dominálta bőrárúk) mutattak masszív többletet, napjainkra két jelentősebb árucsoport kiviteli pozitívuma maradt meg: az autóiipari termékek által uralt bőrárúk, illetve a vatta, nemez, nem szőtt textília, különleges fonalak, zsinog, kötél, hajókötél és ezekből készült áruk csoportjái (Molnár 2021a).

Élmunka-igényes iparágként a TCLF szektor *munkatermelékenysége* elmarad a feldolgozóipar átlagától. Ugyanakkor, az egyes alágazatok pozíciójában és dinamikájában különbségek is vannak, melyek egyszerre fejezik ki azok eltérő karakterét, illetve termék- és tevékenységszerkezet-váltásuk előrehaladottságát. A technológiaiigényesebb textil- és bőripar munkatermelékenysége javult és 2020-ban meghaladta a feldolgozóipar átlagának felét (igaz, a bőripar korábban a háromnegyedét is), míg az élmunka-igényes ruha- és

cipőipar mutatói romlottak a feldolgozóipari átlaghoz képest, 2020-ban annak csupán 20–30%-át érték el. Ez a munkatermelékenységi mutató korlátként jelenik meg a *személyi költségek* vonatkozásában is: miközben a leszakadás mértéke összességében itt kisebb, az ágazatok közötti különbségek mintázata hasonló, és nagyobb mértékű felzárkózásra a feldolgozóipari átlaghoz képest egyedül a bőripar volt képes (2. táblázat). A „könnyű bérek” jelentős szerepet játszanak a könnyűipari szakmák alacsony presztízsében, és abban, hogy az iparág – zsugorodása ellenére is – humánerőforrás-problémákkal néz szembe. Az egyes al- és szakágazatok közötti különbségek a *termék- és tevékenységszerkezettel* mutatnak összefüggést: a közepes piaci szegmenseket célzó, gyártásra korlátozódó divatipari bér munka tűnik a legkevésbé jövedelmező üzletnek.

Az iparág ezredforduló utáni *zsugorodása térben differenciáltan* valósult meg: míg 2021-ben a TCLF szektorban alkalmazásban állók száma országosan 25%-át tette ki a 2000. évi értéknek, az átlagosnál kisebb visszaesést mutató, a mezőnyből kiemelkedő Szabolcs-Szatmár-Beregben 73%, Jász-Nagykun-Szolnok vármegyében 56% volt ez az érték. A zsugorodással *növekedett az iparág koncentráltága*: míg az ezredfordulót követő években az öt legnagyobb foglalkoztató vármegye a TCLF szektor alkalmazásban állóinak 48%-át tömörítette, 2021-re 58%-ra nőtt a súlyuk. A 2010-es években a vizsgált könnyűipari ágazatok térbeli mintázata mindinkább eltért a feldolgozóipar egészétől. Egyes keleti és déli vármegyék növekvő súlya arra utal, hogy a *periférián* jobban meg tudott kapaszkodni az iparág (Kiss 2010; Lux 2017). A zsugorodás másik következmé-

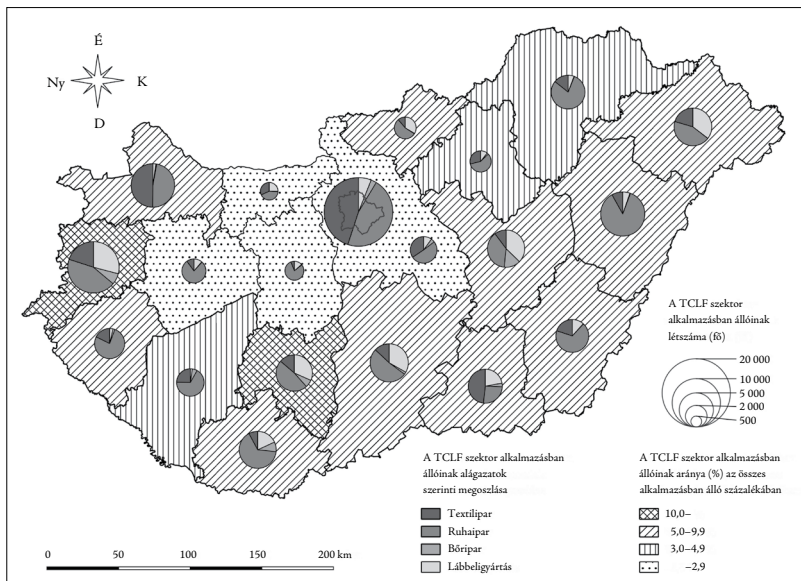
2. táblázat: Munkatermelékenység és személyi költségek a hazai TCLF szektorban

	Munkatermelékenység (a feldolgozóipari átlag százalékában)										
	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2019	2020
Textilipar	41	32	40	38	39	40	45	29	34	50	55
Ruházati ipar	34	31	29	29	28	32	27	26	27	20	20
Bőripar	35	31	71	40	58	67	61	67	67	76	55
Lábbeli-gyártás	40	31	28	27	28	27	30	31	31	33	30
TCLF szektor	37	31	34	32	32	35	35	32	35	35	33
	Személyi költségek (a feldolgozóipari átlag százalékában)										
	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2019	2020
Textilipar	65	57	63	63	61	63	64	50	52	67	69
Ruházati ipar	55	50	50	50	47	47	46	45	44	40	43
Bőripar	66	63	66	69	70	71	74	81	80	79	73
Lábbeli-gyártás	59	53	51	50	50	50	55	51	52	51	52
TCLF szektor	59	53	55	54	52	52	55	52	52	52	53

Alapadatok forrása: EUROSTAT

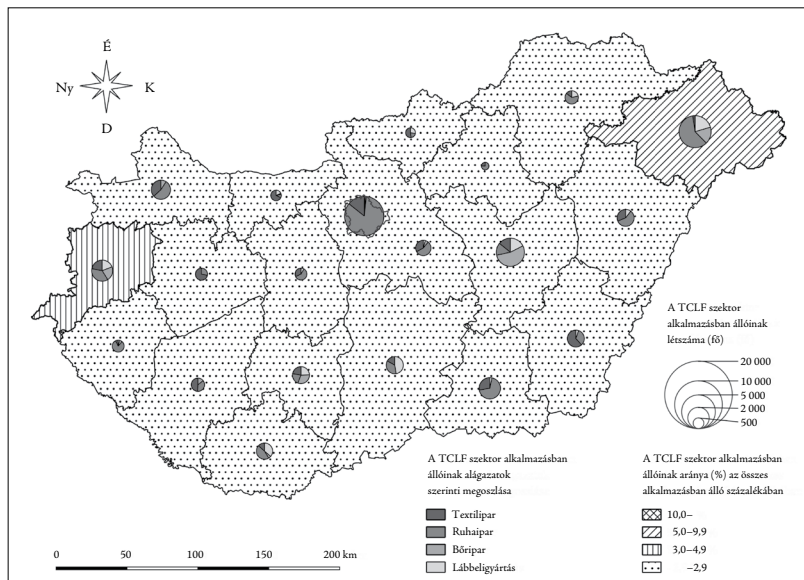
nye, hogy látványosan csökkent a TCLF szektor súlya a helyi gazdaságban. 2002-ben Vas és Tolna, 2021-ben Szabolcs-Szatmár-Bereg és Vas regisztrálta a szektor kimagasló arányát (1–2. ábra). Ez a térszerkezeti átalakulás a *lokációs hányados* értékek tükrében is jól megfigyelhető. Míg Vas és Tolna vármegye lokációs hányados értékei már az ezredfordulón is kiemelkedtek a mezőnyből, Szabolcs-Szatmár-Bereg és Jász-Nagykun-Szolnok vármegye adatai az elmúlt két évtizedben növekedtek meg. E négy vármegyében az iparág részesedése a helyi foglalkoztatásban általában 2,5–5-szöröse az országos átlagértéknek.

A foglalkoztatás dinamikája mellett a helyi átlaghoz viszonyított *iparági keresetek* is jelentős területi különbségeket mutatnak. 2002-ben a vármegyék többségében – 56%-os országos érték mellett – a helyi átlagfizetés 50–74%-át kapták a TCLF szektor teljes munkaidős alkalmazásban állói: Vas vármegyében kicsit jobb (78%), Budapesten rosszabb (46%) volt a helyzet. 2021-ben – 66%-os országos érték mellett – több vármegye is átlépett a 75–99%-os kategóriába: a legnagyobb vidéki iparági foglalkoztatónak számító Szabolcs-Szatmár-Beregben 86%, Jász-Nagykun-Szolnokban 90% volt ez az érték. Másrészt, egyedülként Nógrád vármegyében az iparági kereseti lehetőségek meghaladták a helyi átlagot (3–4. ábra). Bár a magasabb értékek mögött általában egy-két nagyméretű külföldi leányvállalat teljesítménye (és több vármegye esetében a helyi átlagkeresetek alacsonyabb értéke) áll, kijelenthető, hogy az átlagkeresetekhez történő mérsékelt felzárkózás egyrészt reakció a mindinkább országossá váló munkaerőhiányra, másrészt összefüggésben van az *iparág belső szerkezetváltásával*: 2021-ben többnyire a textilipar vagy a bőripar kínálta a legjobb kereseti lehetőségeket a szektoron belül.



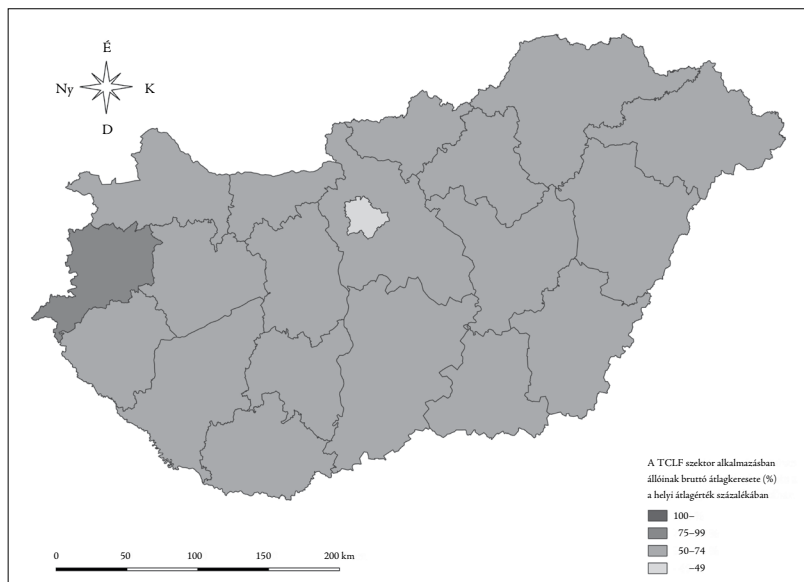
1. ábra: A TCLF szektor foglalkoztatásának területi egyenlőtlenségei és belső szerkezete (2002).
Alapadatok forrása: KSH

A fenti adottságokkal összefüggésben a könnyűipari foglalkoztatás néhány jól meg-
ragadható – részben kényszerek formálta – *strukturális jellemzővel* bír. Egyrészt, túl-

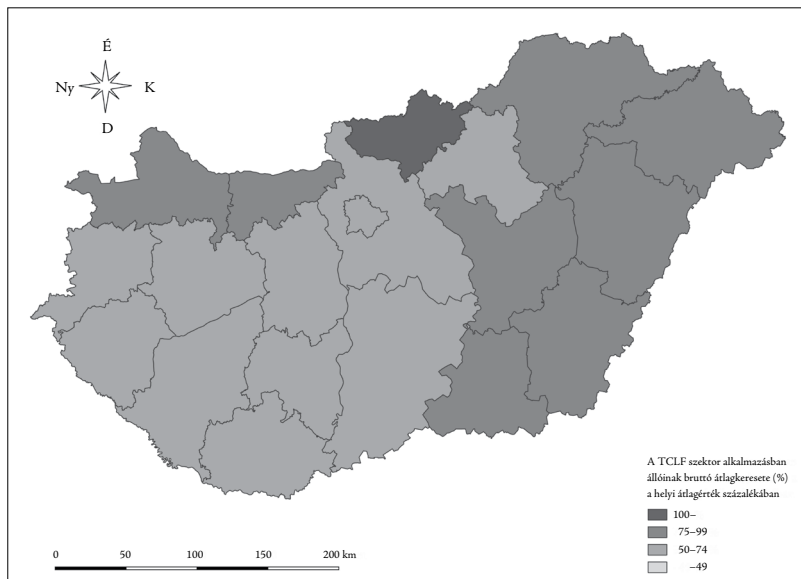


2. ábra: A TCLF szektor foglalkoztatásának területi egyenlőtlenségei és belső szerkezete (2021).
Alapadatok forrása: KSH

nyomórészt *fizikai dolgozókat* foglalkoztat: bár a szellemi foglalkoztatás (10–16%-os) aránya növekedést mutat a vizsgált időszakban, az ezredfordulót követő években és napjainkban is csak mintegy felét teszi ki a feldolgozóipar egészére jellemző értéknek. Ez



3. ábra: A TCLF szektor teljes munkaidőben alkalmazásban állóinak bruttó átlagkeresete (%), a vármegyei átlagkereset százalékában (2002). Alapadatok forrása: KSH



4. ábra: A TCLF szektor teljes munkaidőben alkalmazásban állóinak bruttó átlagkeresete (%), a vármegyei átlagkereset százalékában (2021). Alapadatok forrása: KSH

magyarázható a korábban leírt funkcionális visszalépés folyamatával, a mérsékelt szellemi foglalkoztatott arányt igénylő (és toleráló) bémunka szerepével és – számos iparággal szemben – a kölcsönzött (fizikai) munkaerő jelentéktelen súlyával (Molnár 2021a). A teljes munkaidős alkalmazásban állók aránya (87–71%) is elmarad a feldolgozóipartól, és hosszabb távon csökkenő, mely összefüggésben lehet a megváltozott munkaképességűek és a nyugdíjasok növekvő súlyú foglalkoztatásával. További jellemvonás az iparági munkavállalók magas átlagéletkora: bár az MKSZ kérdőíves felmérése nem reprezentatív, az figyelemre méltó, hogy 2020-ban a válaszadók mintegy harmada a 45–60 éves munkavállalók 50% feletti arányáról tudósított. Iparági sajátosság a nők foglalkoztatása: az MKSZ kérdőívét kitöltő cégek több mint 90%-ában a női dolgozók dominálnak, 65%-uk a nők igen magas, 75–100%-os arányáról nyilatkozott (Molnár 2021a). Miközben e jellemzők az iparág marginalizálódására utalnak, hangsúlyozandók az al- és szakágazatok, illetve cégek között mutatkozó komoly és időben is számottevő változásokat mutató különbségek. Leginkább a ruházati ipar képviseli a kiemelt iparági jellemvonásokat, de differenciák lehetnek a külföldi nagyvállalatok, valamint a hazai kis- és középvállalkozások között is. Egyik interjúalanyunk cége varrott puhabőröndök helyett préselt műanyagbőröndök gyártására tért át, és e technológiaváltás a férfi munkaerő arányának 50%-ra növekedését eredményezte. Másrészt, a termelészervezés divatiparban elterjedt megoldásai (márkatulajdonosok és kereskedők, „gyárak nélküli gyártók” vezető szerepe) miatt más iparágakkal összevetve itt kevésbé láthatók a feljebb lépési teljesítmények, hiszen a gyártáson túlműködő funkciók gyakran a gyártóktól elkülönülten, a divat- és formatervezés szakágazatban vagy a kereskedelemben jelennek meg.

Az MKSZ felmérése azt is megmutatta, hogy a hazai könnyűipari vállalkozásoknál jelen vannak az iparági megújulást képviselő digitális munkakörök. A különböző felső-

mutakozó igények, aminek háttérben több tényező áll. Mennyiségi oldalról kiemelendő a dinamikusabb iparágak és szolgáltatások (esetleg a szürkegazdaság) munkaerő-elszívó hatása, a nyugat-európai munkavállalás európai uniós csatlakozás után erősödő jelensége, illetve a kedvezőtlen demográfiai helyzetből fakadó hátrányok: az elmúlt években nyugdíjba vonuló Ratkó-gyerekek helyett munkába lépő fiatal korosztályok létszáma potenciálisan is kevesebb munkavállalót ígér (Molnár 2021a). Minőségi szempontból a képzés hiányosságai említhetők meg, de a kínálat szerkezete is módosult: a gyártás felől közép- és felsőfokon is markáns eltolódás figyelhető meg a tervezés irányába, ami nagyjából megfelel a nyugat-európai trendeknek. A munkaerőhiány *nem korlátozódik Magyarországra*: Kelet-Közép-Európában többfelé is megfigyelhető a könnyűipar méritési lehetőségeinek szűkülése, illetve az iparág viszonylagos munkaerőbőséggel rendelkező (keleti) perifériák felé történő áthelyeződése (Crestanello–Tattara 2011; Smith et al. 2014).

A könnyűipar MKSZ kérdőív eredményeiben is megjelenő munkaerőhiányos helyzetét (5. ábra) alátámasztják terepi tapasztalataink is. A megkérdezett *szakértők* között iparági szervezetek (Magyar Könnyűipari Szövetség, Textilipari Műszaki Tudományos Egyesület, Bőr- és Cipőipari Egyesülés) képviselői, felső- és középfokú oktatási intézmények oktatói-kutatói, TCLF gyártó cégeknek szolgáltatásokat nyújtó cégek munkatársai, illetve a Magyar Divat és Design Ügynökség képviselői szerepeltek. A megkérdezett *feldolgozóipari cégek* kiválasztása elsősorban a szakértői interjúk ajánlásai, illetve pályázati aktivitás alapján történt (innovatív szereplők), de szempont volt a fontosabb szakágazatok megjelenítése, valamint az érintettek Magyarország különböző régióiban történő működése is. Mintánk nem reprezentatív, de arra alkalmas, hogy feltérképezze a TCLF szektor átalakulásának irányait (3. táblázat).

3. táblázat: A kutatásban szereplő cégek néhány sajátossága

Kód	Gyártott termék	Hálózatbeli pozíció	Létszám (fő)
F1	Globális divatcégeknek gyártott len és pamut nyersszövetek (minták)	Erősen kontrollált, anyacégének bérmunkázó olasz leányvállalat	96
F2	Hazai piacra gyártott (kötött, festett) alapanyag munka- és sportruházathoz	Saját terméket gyártó és bérmunkázó magyar tulajdonú vállalkozás	20
F3	Korábban női ruhák, ma olasz luxuspiacra gyártott bútorhuzat	Saját terméket és korábbi profilt feladó, bérmunkázó magyar cég	193
F4	Gumiabroncs merevítő kordcérna és tömítőszinór (francia, német partner)	Gyártó vezérelte áruláncokban magyar beszállító, saját termék	61
F5	Funkcionális (munka, sport) és divatkesztyűk európai megrendelőknek	Bérmunkázó, teljes gyártást megvalósító magyar vállalkozás	42
F6	Divat- és funkcionális felsőruházat, bútorhuzat külföldi és hazai piacra	Magyar átvállalkozó, a bérgyártás mellett némi saját termékkel	80
F7	Felsőkategóriás divatcégek, tervezői márkák (frankofón és magyar piac)	Magyar bérmunkázó, integrátor: gyártáselőkészítő-gyártásszervező	57
F8	Divat- és funkcionális felsőruházat (kabátok) európai és hazai piacra	Magyar bérmunkázó, átvállalkozó, teljes gyártás, átvállalkozók	59

3. táblázat: (folyt.)

Kód	Gyártott termék	Hálózatbeli pozíció	Létszám (fő)
F9	Női felsőruházat és kutyahámalkatrészek csak hazai piacra	Magyar bérmunkázó, alvállalkozó, teljes gyártás, alvállalkozók	160
F10	Alsóruházat, szitanyomás, bércsomagolás osztrák, német és hazai piacra	Magyar bérmunkázó saját termékkel, szolgáltatások felé tolódo profillal	49
F11	Divat és funkcionális (kötött) felsőruházat olasz és hazai piacra	Bérmunkázó állami cég, tervezői funkciókkal, saját termékekkel is	937
F12	Autóipari bőrtermékek európai piacra, nemcsak prémium autógyártóknak	Gyártó vezérelte árucikkekben első- vagy másodikkörös német beszállító	765
F13	Táska- és kutyahám alkatrészek, ülés-huzatok, sátrak Magyarországra	Magyar bérmunkázó, korábban saját termék kísérlete, alvállalkozók	114
F14	Utazóbőröndök, táskák, globális piac	Belga leányvállalat, hazai beszállítók	399
F15	Autó-, vonat-, repülőgép-üléshuzatok, bútorhuzatok európai és hazai piacra	Magyar bérmunkázó, részben gyártó vezérelte árucikkekben, alvállalkozók	54
F16	Kényelmi, sport- és túracipők egy közeli német cégnek, európai piac	Magyar bérmunkázó, egykor (és terve szerint a jövőben) saját termékkel is	53
F17	Munkavédelmi lábbelik és kesztyűk	Saját termékeket gyártó állami cég	259
F18	Kényelmi és funkcionális lábbelik, gyermekcipők európai és hazai piacra	Magyar bérmunkázó saját termékkel, határon túli alvállalkozókkal	302
F19	Kényelmi és funkcionális, egyedi és kisszériás lábbelik hazai piacra	Magyar bérmunkázó, tervezői funkciókkal, saját termékekkel is	68
F20	Kötött munkakesztyű német, francia és magyar piacra	Magyar–francia–német tulajdonban lévő, saját termékeket gyártó cég	82

Forrás: vállalati interjúk (a létszámadatok a 2021. évi vállalati beszámolókból származnak)

Figyelemre méltó eredménye a kutatásnak, hogy nemcsak nagyvárosi környezetben (F2, F4, F11, F20) vagy a jóval magasabb béreket kínáló osztrák munkapiac közelében fekvő nyugati országrészben (F1, F20), de a keleti periféria kis- és középvárosaiiban (F3, F15, F16, F18) is érzékelhető *más szektorok* (mindenekelőtt a dinamikusan terjeszkedő autóipar) *elszívó hatása*. Minőségi oldalon nemcsak a szaktudás hiánya jelenik meg problémaként. A *nyelvtudás* központi kérdés egy exportpiacokból élő iparág esetében: az interjúalanyok között akadt cég (F13), amely korlátként éli meg a megfelelő nyelvi kompetenciák hiányát, míg más cégeknél (F1, F11) nyelvtudással rendelkező emberek kerültek – a szakismereteket menet közben elsajátítva – kulcspozíciókba. Többen azt tapasztalták, hogy a *koronavírus-járvány* tovább rontott az iparág hosszabb távú munkaerő-ellátási kilátásain. A nagy munkabérhányaddal jellemezhető szektorban a leállítás finanszírozása, a munkaerő megtartása komoly nehézségekbe ütközött. Akik ezt nem tudták bevállalni, azok elveszítették dolgozóikat, a szektort egyszer elhagyók visszatérésére pedig csekély esélyt látnak, vállalkozások működése került ezért veszélybe. Másrészt, az *orosz–ukrán fegyveres konfliktus* hazai könnyűipar munkaerőpiacára gyakorolt hatásai marginálisnak tűnnek: egyetlen interjúalany tett említést kelet-európai vendégmunkások foglalkoztatá-

sáról, de ott is bőven a háború előtt datálhatók ennek kezdetei, és a menekültek hosszabb távon történő Magyarországon tartása reménytelen vállalkozás.

Milyen humán stratégiák figyelhetők meg ebben az erőforrás-korlátos környezetben? Egyrészt, kiemelendők a munkapiacra valamilyen okból *marginalizálódott dolgozók* becsatornázását célzó törekvések. „Utcáról becsábított” emberek házon belüli betanítása (F1, F11), megváltozott munkaképességűek (F6, F9, F11), nyugdíjasok (F8, F13), távolabbról – akár 30–50 kilométerről – ingázók (F12, F20) és kelet-európai vendégmunkások (F1) foglalkoztatása jelennek meg a gyakorlatban. A *megváltozott munkaképességűek* kritikus arányt meghaladó foglalkoztatása például védeettséget, nagyobb támogatást is jelent: olyan megrendelésekhez is hozzásegítheti a cégeket, amelyeknek előfeltétele a védett státusz. Másrészt, a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása fizikai (pl. akadálymentesítés) és humán (pl. rehabilitációs szakmérnök foglalkoztatása) feltételek meglétéhez kötött, és e vállalkozásoknak is szűrni kell a munkára jelentkezők között a betöltendő munkakör elvárásainak megfelelően. A nyugdíjasok vagy a *nagyobb távolságról ingázók* foglalkoztatása több esetben a minőségi munkaerőellátás (ideiglenes) megoldását szolgálja. De korábbi bőr- és cipőipari kutatásaink azt is megmutatták, hogy a távolsági ingázás a mennyiségi munkaerőhiány kezelésében is kulcsszerepet játszik: szolnoki bőr- és textilipari cégek esetében például az alföldi belső perifériák irányába akár 60–80 kilométerre is kiterjedő szerződéses járathálózatot térképeztünk fel (Molnár 2021b).

Részen az alacsony iparági bérek kompenzálása végett, részben a női munkaerő igényeihez igazodva a *rugalmas foglalkoztatás* is megjelenik versenystratégiként. Az MKSZ kérdőívet kitöltő könnyűipari cégek 85%-a *egyműszakos munkarendben* dolgozik. Dinamikusabb gazdaságú (alföldi) térségekben működő bőr- és cipőgyártó cégeknél gyűjtött tapasztalataink szerint a háztartás szervezése vagy a háztáji mezőgazdasági termelés számára több mozgásteret hagyó egyműszakos munkarend versenyelőnyt jelenthet a jobb kereseti lehetőségeket kínáló, de gyakran több műszakban termelő transznacionális nagyvállalatokkal szemben (Molnár 2021a). Gyakori a *rugalmas munkaidő és munkába járás* (jogi előírásokon felüli) támogatása is: az MKSZ kérdőív válaszadóinak 65%-a alkalmazza a gyakorlatban ezeket. Egyik szakértői interjúalanyunk szerint a varrónők előregedéséből adódóan valójában már nem is a gyerekek, hanem inkább az idős szülők gondozása miatt kell a rugalmasság. A foglalkoztatottak munkába járásának támogatását extrém módon valósítja meg azon (nógrádi) interjúalanyunk (F6), aki a jelentős részben megváltozott munkaképességű dolgozóinak 4-6-7-8 órás munkarendnek megfelelő szállítását – vidéki környezetben, alkalmas közösségi közlekedés hiányában – maga szervezi. Bár az *otthonról bedolgozás* rugalmasságot növelő lehetősége is felmerült, a vállalati interjúk nem erősítették meg ennek jelentőségét, és a koronavírus-járvány évében kiküldött MKSZ kérdőív kitöltőinek 77%-a sem alkalmazott ilyen munkatársat (Molnár 2021a).

Harmadik stratégiai irányként a munkaerő-utánpótlás biztosítását célzó *oktatási-képzési együttműködések* említhetők meg. Az MKSZ kérdőíves felmérése nem festett túlságosan kedvező képet az iparági szereplők e téren mutatott aktivitásáról: a kérdőívet kitöltő cégek 41%-a semmilyen belső, 45%-a semmilyen külső képzést nem vett igénybe a megelőző három évben, miközben a válaszadók 28%-a a két halmaz metszetében helyezkedett el. Az interjúalanyokkal folytatott beszélgetésekből ugyanakkor kiderült, hogy számos helyen (F2, F3, F6, F8, F9, F11, F12, F13, F15, F18) tettek lépéseket TCLF releváns képzések német duális modell keretében történő újraindítására. De egyrészt e *képzések tartalma* több esetben komoly kritikák tárgya, másrészt a képzések *jelentkezők*, illetve

pályán maradó végzősök híján nem tudják betölteni a funkciójukat. A változó vagy eleve eltérő technológiák miatt a TCLF szektor részleges megújítójának számító autópári bőrtermékgyártás esetében is problémaként vetődött fel a hagyományos bőr- és cipőipari tudás közvetlen átkonvertálhatóságának nehézsége. A legnagyobb (külföldi tulajdonú) iparági szereplő például bőrszabászat és bőrfestés terén is támaszkodhatott a helyi/hazai tudásra, de már a gépeik működtetését, a minőségi elvárásokat és a munkakultúrát saját transznacionális hálózatukon belül importált oktatókkal tanították, mert a vállalatnak szükséges bőripari tudást nem kaptak Magyarországon (Molnár 2021b). Interjúalanyaink között is akadt olyan a vállalkozó (F3), aki a tudás korszerűségét, míg más az ismeretek átfogó jellegét (F5) hiányolta. Egy szakértői vélemény a duális szakképzéssel kapcsolatos *adminisztrációs terheket*, illetve a *tanulók motiválatlanságát* emelte ki korlátozó tényezőként. Az iparág iránti mérsékelt érdeklődés látványos példája az egyik vidéki nagyváros szakképzési centrumának kreatív ipari képzésekkel foglalkozó iskolája, ahol még a valaha több párhuzamos osztályban futó női- és férfiruha-készítő képzés utódjának (divatszabó szakma) nappali rendszerben történő indítása is kérdőjeles volt beszélgetésünk idején. Egyik vállalati interjúalanyunk (F6) pedig úgy döntött az idén, hogy varrónők és szőnyegszövők képzését célzó együttműködéseit szünetelteti, mert még a műemkek elkészítéséig jutott végzős diákjaik sem az iparágban képzelik el a jövőjüket. Többen látnak potenciált a *felnőttképzésben*, bár e keretek között többnyire iparági dolgozók továbbképzése és hobbisták oktatása zajlik, ami korlátozott mértékben járul hozzá a könnyűipar munkaerő-utánpótlásához. Egy szakértői vélemény szerint olyan modulárisan építkező, az *e-learning* távoktatási eszközeire is támaszkodó, vállalaton belül szervezett rugalmas felnőttképzési rendszerre van szükség, mely eltérő tudásalapokkal rendelkező dolgozók számára tenné lehetővé az iparági ismeretek megszerzését. E rugalmasság az érdeklődők valamivel nagyobb körének megszólítását, másrészt a legkülönbözőbb előzetes ismeretekkel rendelkező munkaerő becsatornázását tenné lehetővé (Molnár 2021b).

Ilyen munkapiaci környezetben – különösen a szakképzett munkaerő esetében – nagy szerepe van az *örökölt adottságoknak*. A negyedik stratégiai irány ezen adottságok térben is értelmezhető kiaknázását, a kapcsolódó munkaerő „megszerzését” takarja. A *több telephellyel bíró vállalkozások* (F3, F5, F9, F11, F16, F17, F18) működését jelentős részben ez a törekvés magyarázza. Akad köztük olyan interjúalany (F9) is, akinek a cége úgy vált több telephelyessé, hogy a csődbe ment varrodák munkaerővel együtt történő felvásárlására fókuszált. Az örökölt humán erőforrásokra rátelepülés lazábban működő rendszerei az *alvállalkozói hálózatok*. A szereplők többsége (F3, F8, F9, F13, F14, F15, F18) csak a gyártás egyes részfolyamatait szervezi ki, de akad önmagát integrátorként pozícionált vállalkozás (F7) is, amelynél a tevékenység lényegi része az alvállalkozói hálózat mozgata, a gyártáselőkészítés és a gyártásszervezés. A munkaerőhiány fontos mozgatórugója a *gyártás kiszervezésének*, azonban látni kell, hogy az alvállalkozói hálózat is csak addig működőképes modell, amíg léteznek igénybe vehető *gyártókapacitások*. A TCLF szektor zsugorodása Magyarországon – és integrátorként tevékenykedő interjúalanyunk véleménye szerint a szomszédos Romániában is – mindinkább megkérdőjelezi az alvállalkozói kapacitások kiaknázására épülő stratégiák fenntarthatóságát. Ezt a folyamatot ráadásul erősíteni látszik az aktuálisan zajló *orosz–ukrán fegyveres konfliktus terelő hatása*, melynek keretében számos, korábban ukrain gyárakban készült termék gyártása helyeződött át romániai vagy magyar cégekhez, szűkítve azok igénybe vehető kapacitásait. Ezekre a vál-

tozásokra reakcióként az új erőforrások bevonása jelenik meg, ami esetünkben a Szerbia és Törökország felé történő továbblépés mérlegelését jelenti.

Végül, ötödik lehetséges stratégiaként említendő a *munkaerő kiváltása* automatizáció révén. Interjúalanyaink véleménye szerint ugyanakkor komoly *korlátként* jelenik meg az iparágra jellemző *kis- és középvállalkozások* anyagi és humán erőforrás helyzete. Az iparágra jellemző alacsony profitráták miatt kevés a technológiai fejlesztésekre visszaforgatható tőke. Ezen segítenek valamennyire az európai támogatások, különösen a divat- és design-ipari cégeket célzó ágazatspecifikus pályázatok. De míg vállalkozók a rendszer bürokratikus jellegét, a támogatásokkal együtt járó kötöttségeket kritizálják, addig szakértői véleményben a komplex gondolkodásmód, a technológiafejlesztés képzéssel, kapcsolatépítéssel történő kiegészítésének hiánya jelenik meg vezérgondolatként. További akadály az automatizálás szempontjából, hogy a régióban jellemzően *változatos termékek rugalmas szériákban* történő gyártása maradt meg: így nemcsak egyes tevékenységek (pl. varrodai munkák) automatizálhatók nehezen, de a termékeknel gyakran méretgazdaságossági problémák is mutatkoznak. A munkaerő mennyiségi kiváltása ráadásul *minőségi munkaerő* iránti többletigényeket generál, hiszen az új technológiát működtetni képes dolgozókra van szükség. A humán háttér a kis- és középvállalkozásoknál már a *cégvezetés* szintjén is nagyban befolyásolja a fejlesztéseket: egy szakértői vélemény szerint a kis cégek általában *one-man-show*-ként működnek, egy másik interjúalany pedig ott lát nagyobb mozgást, ahol a cégvezető más iparágból érkezik, és onnan próbál meghonosítani haladóbb megoldásokat. Az ipar 4.0 technológiákkal kapcsolatos csodavárás ugyanakkor szakértői és vállalati vélemények tükrében is indokolatlan, „nem fogja megváltani a világot”.

Diszkusszió

A fenti tapasztalatok (elméleti) kontextusba helyezésére a vizsgált iparág erősen nemzetközi jellegéből adódóan különösen alkalmasnak látjuk a *globális termelési hálózatok* koncepcióját (Coe *et al.* 2004), mely két ponton kapcsolható össze a humán erőforrások kérdésével. Egyrészt, az elmélet hangsúlyozza e hálózatok többszintű területi beágyazódását, melynek keretében a *globális-lokális kapcsolatok* a termelési hálózatok irányítóinak és a helyi gazdasági környezet alakítóinak tudatos stratégiáin és komplementaritáson (egymásnak kínált előnyökön) alapulnak (Coe–Yeung 2019; Dawley–MacKinnon–Pollock 2019; Horner 2014). A lokális környezet által kínált lehetséges előnyök egyike a humán tényező, mely más adottságokhoz hasonlóan hatással van e *stratégiai összekapcsolódások* minőségére és gazdasági-társadalmi kimeneteire. A hálózatokba kapcsolódás önmagában nem siker: a hálózatokat irányító cégek központjaira jellemző, nehezen reprodukálható tényezőkre épülő, jól jövedelmező organikus kapcsolatokról a szimpla gyártó régiók jellemzően költségelőnyöket hasznosító, de korlátozott hozadékokkal járó és a szétkapcsolódás veszélyének állandóan kitett strukturális összekapcsolódásaikkal terjednek a lehetőségek (MacKinnon 2012; Molnár–Saidi–Szabó 2022; Yeung 2015).

A *GPN koncepció* másik lényeges eleme azt az *ok-okozati összefüggérendszer*t mutatja be, melynek keretében a hálózatok belső kapcsolatrendszerét meghatározó vállalati stratégiák formálódnak (Neilson *et al.* 2018; Yeung–Coe 2015). E stratégiák hátterében a kapitalista gazdaság viszonyai között általánosan érvényesülő *hajtóerők* (költség-képesség arányok csökkentése, piaci impulzusokra reagálás és növekvő pénzügyi fegyelem), illetve a különböző (gazdasági, termékspecifikus, szabályozási, munkapiaci, környezeti)

kockázatok mérséklésére irányuló törekvések figyelhetők meg. Minden termelési hálózat különböző vállalati stratégiák összességéként épül fel: e kapcsolatok azért fontosak, mert a jellegük meghatározza az érintett szereplők mozgásterét, érvényesülési lehetőségeit a hálózatokban, ami kivetül régióik területi munkamegosztásban elfoglalt helyére, gazdasági-társadalmi viszonyaira is. A humán tényező itt elsősorban a *költség-képesség arányok csökkentésében* jelenik meg, mely megvalósulhat képességnöveléssel, a munkaerő képzésével és foglalkoztatási feltételeinek javításával (high-road modell), avagy költségcsökkentéssel, az olcsó munkaerő kiszákmányolásával (low-road modell). Szorosan kapcsolódik a kérdés a globális értéklánckutatásokban propagált, hálózatokon belüli pozíciójavítást leíró *feljebb lépés* koncepciójához, melynek keretében különválasztják a cég pozícióját (gazdasági feljebb lépés) munkavállalóinak helyzetétől (társadalmi feljebb lépés), hangsúlyozva, hogy a valóságban a két komponens nem feltétlenül mozog szinkronban egymással (Barrientos–Gereffi–Rossi 2011; Rossi 2013). A humán erőforrások kérdése a *kockázatok* között is megjelenik: a munkapiaci kockázat fogalma a helyi szabályozási környezetben rejülő buktatókat, a munkapiac konfliktusos jellegét hivatott lefedni.

A bemutatott hazai iparági környezetben jelentősek a stratégiai összekapcsolódások kialakítását és megújítását nehezítő *humán korlátok*, ami nemcsak a visszatelepülő gyártással kapcsolatos optimizmust kérdőjelezi meg, de a jelenlegi kapacitások hosszabb távú fenntarthatóságát is. Minden potenciális vagy létező stratégiai összekapcsolódás apropóján feltehető ugyanakkor a kérdés: melyek a kívánatosak, illetve melyek a kerülendő, hosszabb távon fenntarthatatlanok? Probléma-e a mai Magyarországon, hogy nincs munkaereje a könnyűiparnak? Szükség van-e Magyarországon egyáltalán könnyűiparra? Ha azokból a törekvésekből indulunk ki, amelyek stratégiai vagy környezeti okokból az ellátási láncok rövidítését, a globális termelési hálózatok regionalizálását, a helyi gyártókapacitások fenntartását, illetve megerősítését célozzák, akkor a válasz határozott igen. De a foglalkoztatás strukturális jellemzői és földrajza alapján társadalmi és térbeli szempontok is szólnak az iparág fejlesztése mellett. A recept leírva egyszerűnek tűnik: olyan termékekre és gyártási konstrukciókra van szükség, amelyek komolyabb *jövedelemszerzési perspektívákat* kínálnak, a munkavállalók számára vonzóbb feltételek megteremtését teszik lehetővé. Persze, a pozíció forrása lehet állami iparstratégia is: egyik szakértőnk észak-európai példát említett az állam által stratégiainak minősített könnyűipar ott-hon tartására, „kerül, amibe kerül”. Munkaerőhiányos környezetben megnő a dolgozók pozicionális hatalma (Smith et al. 2014), ami a legfőbb garancia arra, hogy a *gazdasági és társadalmi feljebb lépés összekapcsolódjon*: akármelyik része is marad el az átalakulásnak, az iparág veszélybe kerül.

A fenntartható összekapcsolódások kialakításának, a magyar leányvállalatok és beszállítók stabil hálózati pozíciójának feltétele a *költség-képesség arányok* folyamatos faragása a kompetenciák fejlesztése révén. E feljebb lépés alkalmas humán erőforrásokat igényel. Az MKSZ kérdőíves felmérése is azt bizonyítja, hogy a cégek leginkább e területen várnak segítséget az iparági szervezetektől. A probléma megoldása ugyanakkor az *iparági környezet nemzetgazdasági szintű formálását* igényli: egyrészt, helyi szinten ma már nincsenek meg az iparág kritikus tömegei, a néhány korábban alapított lokális intézményesült együttműködés (pl. Dél-alföldi Textilipari Klaszter, Pannon Textil-Ruhaipari Klaszter, Pécsi Kesztyű Klaszter) láthatóan nem működik. Másrészt, a szintlépéshez szükséges felsőoktatási és K+F+I releváns szereplők (pl. Budapesti Metropolitan Egyetem, Budapesti Műszaki Egyetem, Moholy-Nagy Művészeti Egyetem, Óbudai Egyetem, iparági

kutatóintézetek átalakításával létrehozott cégek) a fővárosban koncentrálódnak, kihagyhatatlanná téve Budapestet a komolyabb ambíciókat dédelgető iparági törekvésekből. A TCLF szektor megszervezésében kitüntetett szerepet játszhatnak az európai beágyazottsággal is rendelkező *munkaadói és munkavállalói szervezetek*: a Textilipari Műszaki Tudományos Egyesület koordinálta korábban a textil- és ruhaipar – forráshiány miatt meg nem valósult – K+F+I stratégiájának elkészítését, ma a Könnnyűipari Ágazati Párbeszéd Bizottságban a Magyar Könnnyűipari Szövetség képviseli a munkaadói, a Bányá-, Energia- és Ipari Dolgozók Szakszervezete a munkavállalói oldalt. Kiemelendő a Nemzeti Divatipari Stratégia megalkotásáért és végrehajtásáért felelős, 2010-es évek végén alapított *Magyar Divat és Design Ügynökség* is, mely az MKSZ-szel szemben nem gyártói, hanem tervezői oldalról igyekszik integrálni a TCLF szektor divatiparhoz kapcsolódó részét, és – ennek megfelelően – a fiatalok megszólításában is sikeresebbnek tűnik. Fontos ugyanakkor hangsúlyozni, hogy a kiemelt szereplők – és egy funkcióját betölteni képes *szakképzési rendszer* – országos szintű együttműködése szükséges egy olyan helyi iparági környezet kialakításához, mely esélyt ad a könnnyűipari gyártás hosszabb távú magyarországi megmaradásának.

Összegzés

Cikkünkben a nagy hagyományokkal rendelkező, de hosszú ideje a helyét kereső hazai könnnyűiparról írtunk, melynek alapvető problémája egyre inkább a mennyiségi és minőségi humánerőforrás-utánpótlás biztosítása. Áttekintettük a probléma okait és a jelenségre adott – kényszerek szülte – válaszokat. Globális termelési hálózatok koncepciójával alátámasztott meggyőződésünk, hogy a stratégiai összekapcsolódások megújítása az előnyösebb társadalmi-gazdasági kimenetek érdekében és a megfelelő humánerőforrás-utánpótlás biztosítása egymást feltételezi. Csakis olyan iparági stratégiai összekapcsolódás lehet tartós, mely nehezebben reprodukálható helyi tényezőkre, megújuló iparági tudásra épül, és így lehetőséget kínál a TCLF termelési hálózatokba integrálódás kevésbé gyümölcsöző változatainak történő túllépésre.

Köszönetnyilvánítás

A cikk alapját képező kutatás az NKFIH K125091 projekt támogatásával valósult meg.

IRODALOM

- ANDERSSON, J., BERG, A., HEDRICH, S., IBANEZ, P., JANMARK, J. & MAGNUS, K. H. (2018) *Is apparel manufacturing coming home? Nearshoring, automation, and sustainability – establishing a demand-focused apparel value chain*. McKinsey Apparel, Fashion & Luxury Group.
- BARRIENTOS, S., GEREFFI, G. & ROSSI, A. (2011) Economic and social upgrading in global production networks: A new paradigm for a changing world. *International Labour Review*, Vol. 150. Nos 3–4. pp. 319–340. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2011.00119.x>
- CANELLO, J., BUCIUNI, G. & GEREFFI, G. (2022) Reshoring by small firms: Dual sourcing strategies and local subcontracting in value chains. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, Vol. 15. No. 2. pp. 237–259. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsac015>

- CASTAÑEDA-NAVARRETE, J., HAUGE, J. & LÓPEZ-GÓMEZ, C. (2021) COVID-19's impacts on global value chains, as seen in the apparel industry. *Development Policy Review*, Vol. 39. No. 6. pp. 953–970. <https://doi.org/10.1111/dpr.12539>
- COE, N. M., HESS, M., YEUNG, H. W., DICKEN, P. & HENDERSON, J. (2004) „Globalizing” regional development: A global production network perspective. *Transactions of the Institute of British Geographers*, Vol. 29. No. 4. pp. 468–484. <https://doi.org/10.1111/j0020.2754.2004.00142.x>
- COE, N. M. & YEUNG, H. W. (2019) Global production networks: Mapping recent conceptual developments. *Journal of Economic Geography*, Vol. 19. No. 4. pp. 775–801. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbz018>
- CRESTANELLO, P. & TATTARA, G. (2011) Industrial Clusters and the Governance of the Global Value Chain: The Romania-Veneto Network in Footwear and Clothing. *Regional Studies*, Vol. 45. No. 2. pp. 187–203. <https://doi.org/10.1080/00343401003596299>
- CSEH J. (1997) *A textil- és textilruházati ipar helyzete, a versenyképességét meghatározó tényezők*. Műhelytanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék.
- DAWLEY, S., MACKINNON, D. & POLLOCK, R. (2019) Creating strategic couplings in global production networks: Regional institutions and lead firm investment in the Humber region, UK. *Journal of Economic Geography*, Vol. 19. No. 4. pp. 853–872. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbz004>
- DOBOS, E. (2022) Réunion? The relocation tendencies of the global supply chain of fashion towards Central-Eastern Europe. In: B. Ferkelt (ed.) *Challenges and alternative solutions in Central Eastern Europe*. Budapest, Aposztróf. pp. 9–27.
- FRATOCCHI, L., DI MAURO, C., BARBIERI, P., NASSIMBENI, G. & ZANONI, A. (2014) When manufacturing moves back: Concepts and questions. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 20. No. 1. pp. 54–59. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.01.004>
- HAMAR J. (2006) Válságtól válságig? A magyar textil- és ruházati ipar helyzete és kilátásai. *Külgazdaság*, Vol. 50. No. 6. pp. 44–70.
- HORNER, R. (2014) Strategic decoupling, recoupling and global production networks: India's pharmaceutical industry. *Journal of Economic Geography*, Vol. 14. No. 6. pp. 1117–1140. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbr022>
- KISS É. (2010) *Térszerkezetváltás a magyar iparban 1989 után*. Budapest–Pécs, Dialóg Campus.
- LAKI M. (2005) A magyar cipőpiac átalakulása 1989 után, avagy a gyenge pozitív visszacsatolás esete. *Bőr- és cipőtechnika, -piac*, Vol. 55. Nos 6–7. pp. 191–205.
- LUX G. (2017) Újraiparosodás Közép-Európában. Budapest–Pécs, Dialóg Campus.
- MACKINNON, D. (2012) Beyond strategic coupling: Reassessing the firm-region nexus in global production networks. *Journal of Economic Geography*, Vol. 12. No. 1. pp. 227–245. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbr009>
- MOLNÁR E. (2021a) A hazai könnyűipar helyzete és fenntarthatósági kihívásai. In: Kokas Palicska L. (ed.) *Irányváltás a ruhaiparban. A hazai könnyűipar helyzetértékelése és fenntarthatósági kihívásai*. Budapest, Magyar Könyvüipari Szövetség.
- MOLNÁR E. (2021b) *A félperiféria ipara és a globális termelési hálózatok. A bőrfeldolgozó ipar átalakulása Magyarországon*. Debrecen, Didakt Kiadó.
- MOLNÁR, E., SAIDI, F. A. & SZABÓ, K. (2022) Strategic coupling on the European periphery: A case study of a small Hungarian town. *Tér és Társadalom*, Vol. 36. No. 3. pp. 122–144. <https://doi.org/10.17649/TET.36.2.3424>

- NEILSON, J., PRITCHARD, B., FOLD, N. & DWIARTAMA, A. (2018) Lead Firms in the Cocoa–Chocolate Global Production Network: An Assessment of the Deductive Capabilities of GPN 2.0. *Economic Geography*, Vol. 94. No. 4. pp. 400–424. <https://doi.org/10.1080/00130095.2018.1426989>
- PEGORARO, D., DE PROPRIIS, L. & CHIDLOW, A. (2022) Regional factors enabling manufacturing reshoring strategies: A case study perspective. *Journal of International Business Policy*, Vol. 5. No. 1. pp. 112–133. <https://doi.org/10.1057/s42214-021-00112-x>
- PLANK, L. & STARITZ, C. (2015) Global competition, institutional context and regional production networks: Up- and downgrading experiences in Romania's apparel industry. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, Vol. 8. No. 3. pp. 421–438. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsv014>
- ROSSI, A. (2013) Does economic upgrading lead to social upgrading in global production networks? Evidence from Morocco. *World Development*, Vol. 46. pp. 223–233. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.02.002>
- SCHAMP, E. W. (2005) Decline of the district, renewal of firms: An evolutionary approach to footwear production in the Pirmasens area, Germany. *Environment and Planning A*, Vol. 37. No. 4. pp. 617–634. <https://doi.org/10.1068/a36275>
- SMITH, A. PICKLES, J., BUČEK, M. PÁSTOR, R. & BEGG, B. (2014) The political economy of global production networks: Regional industrial change and differential upgrading in the East European clothing industry. *Journal of Economic Geography*, Vol. 14. No. 6. pp. 1023–1051. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbt039>
- SZANYI M. (2001) Bémunkázás Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 48. No. 3. pp. 261–277.
- YEUNG, H. W. (2015) Regional development in the global economy: A dynamic perspective of strategic coupling in global production networks. *Regional Science Policy & Practice*, Vol. 7. No. 1. pp. 1–24. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12055>
- YEUNG, H. W. & COE, N. M. (2015) Toward a Dynamic Theory of Global Production Networks. *Economic Geography*, Vol. 91. No. 1. pp. 29–58. <https://doi.org/10.1111/ecge.12063>

A cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje és az esetlegesen végrehajtott módosítások feltüntetésre kerülnek. (SID_1)