

A magyar ruházati ipar a relokációs tendenciák tükrében

Milyen változást hozhat a ruházati gyártás Ázsiából a régióba történő szervezése?

Dobos Emese

Budapesti Corvinus Egyetem Nemzetközi Kapcsolatok és Politikatudomány Doktori Iskola
Közgazdaság- és Regionális Tudományok Kutatóközpont
Világ gazdasági Intézet

Bevezetés

A divatipar – és különösen a ruházati ipar – a világ egyik legglobálisabb iparága (Bonacich and Appelbaum, 2000). A szegmens mozgását – de legfőképpen a gyártási tevékenységek földrajzát – számos tényező határozza meg. Ilyenek: a nemzetközi kereskedelmi egyezmények, szabályozások és megállapodások, intézményi keretek, konvenciók, technológiai és emberi erőforrások, a nemzetközi szállítmányozás lehetőségei és költségei, vagy éppen a piac, illetve a világ vezető divatmárkái által diktált követelmények, így az egyre gyorsuló trendek követése és kiszolgálása, a fenntarthatóságra való igény mellett. Emellett az iparág külső sokkaktól sem mentes: befolyásolja a protekcionista gazdaságpolitika, az árfolyamingadozás, vagy akár a klímaváltozás is. A ruházati ipar hírhedt az átláthatatlan, homályos ellátási láncairól. A Fashion Revolution szervezet a vezető divatmárkák által közzétett információkat vizsgáló 2022-es Átláthatósági Indexe arra hívta fel a figyelmet, hogy bár egyre nagyobb arányban teszik közzé az első szintű beszállítóikat,¹ az általuk vizsgált 250 vezető divatmárka 52%-a még mindig semmilyen információt nem közöl arról, hol is készülnek a termékei. A tengereken és óceánokon is átívelő, immár fél évszázados gyártáskiszervezés gyakorlatával szemben egyre többen vannak az elmúlt évtized(ek)ben, akik a rövidülő ellátási láncok szűkségessége mellett érvelnek. Ennek főleg a menedzsmenttudományokban van egyre növekvő irodalma [lásd: (Christopher és szerzőtársai, 2004; Fernie és Azuma, 2004; Singh és Nijhar, 2018)]. Ezen a téren pedig fontos tendencia az ellátási láncok reformja (s ezen belül a relokáció), ami a korábban az iparág szervezési gyakorlatait domináló gyakorlatokat ingatja meg.

A relokációt bemutató fenti, rövid bevezetés, a kutatási kérdés és a módszertan tárgyalása után írásomban a gyártáskiszervezés, a relokáció, valamint a rövidülő ellátási láncok részletesebb bemutatása után a magyar ruházati ipar helyzetére fókuszálok a globális ellátási láncokban. Ezután kitérek a relokáció mozgatórugóinak alaposabb bemutatására. Majd megnézem, a nemzetközi kereskedelmi statisztikák tükrözik-e a relokációs tendenciákat. Ezután bemutatom a hazai ruházati gyártókkal készített interjúk eredményeit és végül összegzéssel, következtetésekkel, valamint további kutatási kérdésekkel zárom írásom. Legfőképpen arra voltam kíváncsi, hogy tapasztalják-e a hazai ruházati gyártók a divatmárkák Ázsiából, de legfőképpen Kínából a gyártás vissza-

szervezését, és ha igen, milyen formában: visszatérő vagy új megrendelőkről beszélhetünk? Továbbá, hogy ha feltételezhetően a növekvő költségek és az ellátási láncot érő külső sokkok miatt egyfajta kényszer is a divatmárkák számára, hogy visszaszervezzék Ázsiából a gyártást, hozhat-e változást a megrendelő és beszállító, alvállalkozó közötti viszonyban, hatalmi pozícióban, így például az ártárgyalás esetében javul(hat)-e a hazai ruházati gyártók helyzete.

Tizenegy, hazai tulajdonban lévő ruházati gyártó vállalattal írásban készített interjú képezi a tanulmány empiriájának alapját, amelyeket 2023 márciusában készítettem. A mintában található többek között 1950-ben alapított jogelőddel rendelkező, a rendszerváltás környékén (előtte, illetve néhány évvel utána alapított) és egészen „újnak” számító, 2010-es alapítású vállalat is. Ezek Budapesten, különböző megyeszékhelyeken, illetve kisebb településen is működnek az ország több pontján. Található közöttük mikro-, kis-, közepes, továbbá több száz, illetve ezer főt foglalkoztató nagyvállalat is. Bár TE-ÁOR besorolás szerint a vállalatok főtevékenysége viszonylag széles skálán mozog (a felső- és munkaruházat gyártása mellett megjelennek a logisztikai, műszaki kutatás és fejlesztés, de akár az ingatlan-bérbeadás is), fontosnak tartom kiemelni, hogy a tevékenységük nagy részét ténylegesen bér munka keretében a női felsőruházat gyártása teszi ki. Megrendelőik között főként a prémium piaci kategóriához tartozó és e feletti: high end/dizájn- és luxusmárkák vannak, jellemzően Nyugat- és Észak-Európából, kiegészítve néhány hazai, illetve egy esetben, amerikai megrendelővel. Bár az eredeti kérdéseim a bér munka-tevékenységre, az általuk tapasztalt relokációra, illetve a gazdasági és társadalmi feljebb lépési lehetőségekre is irányultak, a tanulmányban elsősorban a relokációs tendenciák vizsgálatára vonatkozó eredményeket mutatom be.

Gyártáskiszervezés, relokáció és rövidülő ellátási láncok

A ruházati ipar a kereskedők vezérelte ellátási láncok egyik legjobb példája: míg a mindenki által ismert divatmárkák és kereskedők kezében összpontosul a legnagyobb hatalom és profit a magas hozzáadott értékű tevékenységek révén, addig az alacsony hozzáadott értéket jelentő gyártást kiszervezik független alvállalkozóknak, beszállítóknak: így a kereskedők és divatmárkák amolyan „gyárak nélküli gyártóként” funkcionálnak (Gereffi,

keresztül gyártat például Ázsiában, helyismeret, társadalmi tőke hiányában.)

¹ Első szintű beszállítóknak (*Tier 1 supplier*) a ruházati iparban megrendelő (esetünkben a vezető divatmárkák) számára a késztermékeket gyártó (és szállító) vállalatokat nevezzük, akikkel közvetlen kapcsolata van. (Bár a gyakorlatban számos márka köztes szereplőkön

1999). Korábban, az 1990-es években a világkereskedelemben és így a gyártásban megfigyelhető hangsúlyváltások eredményeképpen a ruházati gyártásban számtalan „új belépő” jelent meg: Kína mellett számos délkelet-ázsiai és latin-amerikai ország kapcsolódott be az alacsony hozzáadott értéket képviselő, összeszerelő műveletek terén a nemzetközi kereskedelem vérkeringésébe (1. ábra).

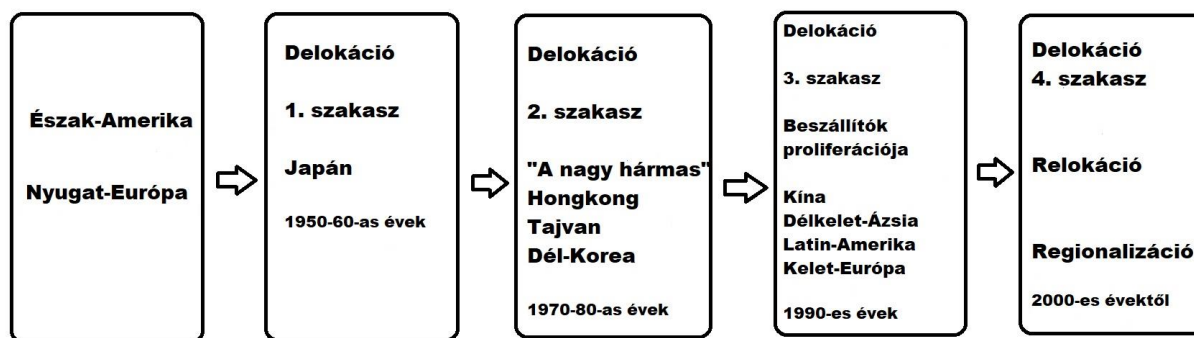
Ezzel a gyakorlattal szemben az elmúlt két évtizedben, de különösen az elmúlt pár évben a globális ellátási láncokkal kapcsolatban jelentkező egyre növekedő működési költségek arra ösztönözték azok szervezőit – így a divat- és ruházati márkákat, valamint kereskedőket –, hogy újragondolják és újraszervezzék azokat, és akár egy közelebbi gyártási helyet is előnyben részesíthetnek (Robinson és Hsieh, 2016). A kiszervezéssel (*delokáció*) szemben a *relokáció*, vagyis visszaszervezés háromféleképpen jelenhet meg és elsősorban a gyártási hely földrajzi változását fémjelzi: szervezhetik a gyártást a divatmárkák közelebbre a márka központjához, vagy célpiacaihoz (*nearshoring*), vissza egy korábbi helyszínre (*backshoring*) vagy éppen az országon belülre (*onshoring*).

Már a 2020-ban kitört globális koronavírus-járvány előtt is megfigyelhető volt, hogy ruházati márkák Ázsiából a régióba szervezik a gyártást (Dobos, 2020). A koronavírus-járvány azonban ennek új löketet adott, ami nem nélkülözötte a nehézségeket sem: „Elég megrendelést kapunk, de az árak egyre alacsonyabbak, 10–20, de akár 30%-kal is kevesebbet fizetnek a kliensek és később is, mint átlagosan” – nyilatkozta az egyik hazai ruházati gyártással foglalkozó szereplő (Dobos, 2021). Különösen a koronavírus-járvány és az azt követő bizonytalanság, majd válság irányította rá a figyelmet a rövidülő ellátási láncok fontosságára és arra, hogy meg kell reformálni a meglévő gyártási gyakorlatokat. Bár már korábban néhány empirikus tanulmány is foglalkozott a gyártás tudatos, célzott visszaszervezésével (lásd például német példáért: Faust, 2005), ami elsősorban a kínai import csökkentését jelenti, nem mehetünk el szó nélkül amellett, hogy Kína a mai napig világelső a textiliák és kellékek gyártásában (Hall, 2020). Mivel a ruházati gyártás a mai napig nagy arányban támaszkodik az élőlómunkára és földrajzilag is nagyon kiterjedt, az ellátási lánc is rendkívül sérülékeny. A magas fokú összekapcsoltság – egymásra utaltság – és annak a költségvonzata, hogy nagymértékű változás következzen be, mégis korlátok közé van szorítva, ugyanis vagy jelentős, hosszú távú befektetést igényel a divatmárkáktól, vagy egyszerűen el kell fogadtatni a vásárlókkal azt, hogy többet kerülnek a termékek (Lund és Khrisnan, 2021). Az európai ruházati- és textilgyártókat tömörítő érdekszervezet, az EURATEX is arra hívta fel 2020-ban a figyelmet, hogy a rendkívül

versengő, globális piacokon akkora nyomást helyeznek az árakra és a haszonra, hogy viszonylag kis ütközőzónája marad anyagi értelemben a cégeknek arra, hogy válsághelyzetekre készüljenek fel. Feltételezem továbbá azt is, hogy a tendenciának a 2022 februárjában kezdődő, Oroszország Ukrajna elleni agressziója újabb lökést adhat: egyfelől a növekvő energiaárak, emelkedő szállítási költségek mellett a háború eredménye, hogy a korábban is egyre jelentősebb és szorosabb EU-s kapcsolatokkal rendelkező ukrán ruházati gyártók megrendelése is vélhetően Magyarországon készülhetnek.

Világgazdasági kitekintés: A magyar ruházati ipar a ruházati termékek globális értékláncaiban

A versenyképességük javítása érdekében a fejlett centrumországok – ahol hagyományosan magasabbak a munkabérek – a munkaintenzív termelési folyamatokat egyre nagyobb mértékben kezdték el kitelepíteni az alacsony munkaköltségű régiókba. Ahogyan az 1. ábra is mutatja, a ruhaipar delokalizációja már az 1950-es években elkezdődött. Kezdetben japán, európai és amerikai cégek szervezték ki a gyártásukat Délkelet-Ázsiába (a nyugat-németek pedig Kelet-Európába), ez azonban a fordista gazdaság és a „világgazdaság megnövekedett pénzügyesedésével” vált még intenzívebbé (Montero, 2011). A textil- és ruházati ipar (különösebben az utóbbi, mivel relatív olcsóbb és gyorsabb „felállítani”, mint a technológia- és tőkeigényesebb textilipart) a magas élőlómunkaigénye miatt számos fejlődő ország esetében az iparosítás első lépcsőfokát jelentette (Fukunishi és Yamagata, 2014). Az alacsony profittal és hozzáadott értékkel járó összeszerelő műveletek kiszervezésével szemben a fejlett országokban található „divatmárka-székhelek” pedig megtartották a nagy haszonnal járó, magas hozzáadott értéket képviselő tevékenységeket, mint a tervezés, a marketing és az értékesítés (Gereffi és Memedovic, 2003). A globális félperiférián belül is sajátos helyzetben van a posztoszocialista félperiféria – ahova Magyarország is tartozik –, ugyanis az államszocialista korszak a kapitalista világgazdaság részeként volt jelen, világgazdasági téren a centrumországok jelentették a viszonyulási pontot, és a gazdasági átalakuláshoz szükséges tőkét és technológiát is a centrumországok biztosították (Molnár, 2021). A központilag irányított magyar textil- és ruhaiparban már az 1950-es évektől jelentős volt a bér munka, először a szovjet és szocialista piacra, majd „nyugati” megrendelőknek először kiegészítő tevékenységként, amely a KGST piac szűkülésével egyre jelentősebbé vált. Majd annak megszűnésével pedig amolyan mentőövet



1. ábra. A globális ellátási láncok szerveződése és a gyártáskiszervezés fő szakaszai. (Gereffi 2014 alapján, a szerző saját szerkesztése és kiegészítése)

tudott nyújtani a hazai ruházati gyártóknak. Míg előtte jelentősnek számított a könnyűipar is így a ruházati ipar is, a rendszerváltást követő átalakulás (a piacgazdaságra való áttérés) másrészt a világszerte versenyképesség igényével alaposan meg is rostálta a korábbi iparvállalatokat és ágazatokat. A piacgazdaságra való átmenet révén az olcsó munkaerőben bővelkedő kelet-európai és távol-keleti országok vonzották magukhoz az alacsonyabb hozzáadott értékű gyártási műveleteket. Miközben az olyan könnyűipari ágazatok is, mint a ruházati ipar (illetve ezek fejlesztése a technológia, így a géppark és a képzés terén) Magyarországon erősen háttérbe szorultak. A magyar textil- és ruhaipar privatizációja úgy ment végbe, hogy közben csaknem teljesen elveszték az ipar értékei, sok értékes gépet adták el, és nagyon sok szakember volt kénytelen elhagyni az ipart (Textilipari- és Műszaki Tudományos Egyesület, 2009). A korábban biztos KGST-piac helyett a megmaradt vállalkozások számára a nyugati – főleg német, olasz és francia – cégeknek végzett bér munka maradt (Hanzl és Havlik, 2003). Jellemző az is, hogy annál kevésbé integrálódtak a hazai gazdaságba a varrodák, minél nagyobb teret nyert a bér munka a tevékenységükben, a megbízókkal, megrendelőikkel ráadásul rövid lejáratú szerződést kötnek (amelyek gyakran egy szezonra, vagyis akár kevesebb, mint fél éves időtartamra szólnak), piacismeretük, saját kapcsolataik nincsenek, így a termékeik idegen néven kerülnek forgalomba (Antalóczy és Sass, 1998). Később, az 1990-es években sorra belépő dél-kelet-ázsiai szereplőkkel kellett felvennie a versenyt a régióknak, és a talpon maradt magyar ruházati gyártóknak is. Az 1990-es évektől (Magyarország 2004-es és más régióbeli országok EU csatlakozása előtt) a „nyugati” és „keleti” országok közötti együttműködés alapját az úgynevezett passzív feldolgozásra vonatkozó kereskedelmi gyakorlat (*outward processing trade* – OPT) adta: ennek keretén belül a helyi beszállítók félig vagy részben feldolgozott termékeket, textiliákat, kiszabott alkatrészeket exportáltak a kelet-európai országokba, ahol azokat összeállították és elvégezték a köztés és/vagy befejező műveleteket (Hanzl és Havlik, 2003). A mai napig jellemző a bér munka: elsősorban az úgynevezett hanyatló iparágakban (ilyen a textil- és ruházati ipar) a bér munkáztatás tőke-transzfer (például közvetlen külföldi tőkebefektetés) nélkül teszi lehetővé a pénzügyi eszközökben szegény vállalatok számára a versenyképesség növelését, a munkaerőköltségek-különbőség kihasználását (Antalóczy és Sass, 1998). Az 1990-es években a közép-kelet-európai régió versenyelőnyét a ruházati iparban a nyugat-európai megrendelőkhöz mért földrajzi és kulturális közelség, a már meglévő gyártási kapacitások és a szakképzett munkaerő, a helyi valuták leértékelődése az amerikai dollárhoz és az euróhoz képest, az OPT kereskedelmi megállapodás értelmében biztosított kedvezmények, továbbá a munkajogok nem megfelelő implementálása és biztosítása jelentették (Musiolek, 2004). Összességében elmondható, hogy bár a világkereskedelmi szerepe elhanyagolható, de Magyarország európai középmezőnyben helyezkedik el a ruházati gyártás terén. A hazai könnyű- és ruházati ipar ezredforduló utáni részletes bemutatásáért lásd: Molnár, 2021b.

A relokáció mozgatórugói: vége az alacsony munkabérek korszakának?

Több évtizeddel ezelőtt az európai és amerikai divatmárkák alig győzték kiszervezni a gyártásukat független ázsiai, de először főként kínai alvállalkozóknak: ennek a mozgatórugója elsősorban az ott elérhető, alacsony költségű munkaerő volt. Ez a versenyelőny azonban egyre csökkent, miközben egyre több országban épült ki a ruházati gyártás és léptek be a globális ellátási láncokba

annak alacsony hozzáadott értéket jelentő láncszemén keresztül. Mostanra azonban már a piachoz való közelség is hozhat profitot (Business of Fashion, 2019). A hagyományos divatipari ellátási láncok egyik legnagyobb kihívása a konvergencia munkaerőköltség. (A Kínai Statisztikai Hivatal adatai szerint egy gyári munkás bére a kétszeresére emelkedett 2013 és 2021 között.) A divatipar 2018-ra elért egy olyan keresztúthoz, amikor a sebesség már beelőzheti az alapvetően korábbi kiszervezéssel járó alacsonyabb költségek nyújtotta előnyöket és a fenntarthatósági aggályok is egyre erősebbek. A szállítmányozás is rendkívül fontos: a ruházati termékek esetében a tengeren keresztüli szállítás a leggyakoribb, mivel olcsóbb a gyorsabb, légi szállításhoz képest, azonban lassú: nagyjából 30 nap alatt érnek oda a konténerek a Nyugat-európai piacokra Ázsiából (Andersson és szerzőtársai, 2018).

Több tanulmány (lásd: Robinson és Hsieh, 2016) is foglalkozik a relokációs tendenciákkal és a gyártás visszaszervezésével, amelyek ezeket egyfajta korrekciós stratégiaként értelmezik: nemes egyszerűséggel tehát arról van szó, hogy mostanra bebizonyosodott a divatmárkák számára, hogy korábban félrekalkulálták a gyártás kiszervezésének előnyeit, valamint az azzal járó költségeket és veszélyeket. Bár korábban meglehettek ezek az előnyök, a jelenlegi környezetben ezek változtak. A költséghatékonyság pedig ezek szerint nem a gyártás újragondolásának egyetlen mozgatórugója: a márkák egyre inkább felismerik a helyi gyártás fontosságát, a változó vásárlói igényeket és a távolra nyúló ellátási láncok észszerűsítésére is szükség van. Robinson és Hsieh szerint a divatmárkák számára már csak azért is érdemes megfontolnia a gyártás visszaszervezését, mert megjelenik a fogyasztóknál az úgynevezett *Made in* hatás. Ezen azt értjük, hogy előnyben részesítik a vásárlók a magas presztízzsel járó országokat (a divatban ilyen Olaszország vagy Franciaország), hiszen automatikusan feltételeznek egy jó minőséget és megfelelő munkakörülményeket a származási hely megjelölése láttán.

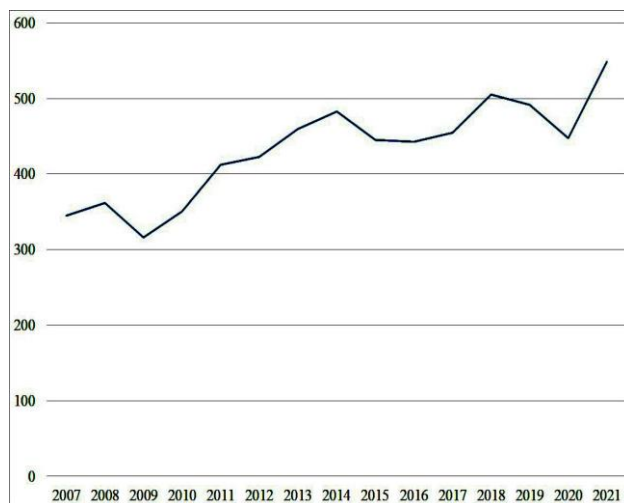
A gyorsaság szerepe is felértékelődött: míg korábban a divatmárkák főként tavaszi-nyári és őszi-téli kollekciókat találhattak a boltok polcain, az *ultra fast fashion* üzleti modellt követő szereplők már nem is csak hetente frissülő árukészlettel bombázzák a vásárlókat, mint a *fast fashion* szereplők, hanem naponta több ezer új terméket dobznak a piacra. Ez a folyamatos, kielégítetlennek tűnő újdonságok iránti inger pedig nem csak a piaci szegmensek alsóbb kategóriájában érezteti a hatását. Egyetlen divatmárka sem tud már releváns lenni, ha csak a korábbi két fő szezonra, a tavaszi-nyári, és az őszi-télire szorítkozik (Dhillon, 2022). A közelebbre szervezett gyártás pedig megágyaz annak, hogy rövidebb idő alatt elérhessék az új termékek a vásárlókat (Andersson és szerzőtársai, 2018). A hagyományos szervezeti felépítésre és a trendelőrejelzés-vezérelte ellátási láncokra már korábban is rástűtöttek a bélyeget, hogy nem szolgálják ki megfelelően a rendkívül volatilis és turbulens vásárlói igényeket, amelyek a divatpiac egyik legdominánsabb jellemzői jelenleg, így már korábban is felmerült, hogy agilisebb ellátási láncokra van szükség ennek érdekében (Christopher és szerzőtársai, 2004). Nem olyan egyszerű azonban, ha racionalizálják a ruházati gyártók az ellátási láncukat: minél kevesebb beszállítóra támaszkodnak, annál nagyobb az esélye annak, hogy ha bármi történik, akkor az érdeemben sérül (McMaster és szerzőtársai, 2020). Az elmúlt időszakban pedig számtalan példát láttunk arra, hogy a globális civil társadalomhoz tartozó nem kormányzati szervezetek a közösségi médiában is hangos

kampányokat indítottak a főként a délkelet-ázsiai országokban kutató nem megfelelő munkakörülmények és alacsony bérezés ellen (azonban a régiót sem hagyták figyelmen kívül). A munkajogokkal is foglalkozó, prominens amerikai politológus *Richard M. Locke* mondta korábban, hogy a presztízsük a vállalatok „Achilles-ina”: ez a fajta negatív hírverés pedig szintén befolyással lehet a divatmárkák beszerzési gyakorlataira. Már a relokációs tendenciák előtt is jellemző volt, hogy az európai márkák igyekeztek a kisebb sorozatú rendeléseket az EU-n belüli gyártóknál legyártatni (Dobos, 2020).

„Nem akarunk mindent egy lóra feltenni” – magyarázta *Kenny Wilson*, a Dr Martens vezetője, miért igyekeznek egyre több divatmárka csökkenteni a Kínától való függését. A cég 2018 óta a kínai gyártása 55%-át hozta el az országból. Elsősorban az ellátási láncokkal kapcsolatos káoszok, az emelkedő költségek, valamint az emberi jogokkal kapcsolatos aggályok elsősorban azok, amelyek arra sarkallják a „nyugati” márkákat, hogy átgondolják az évtizedes beszerzési gyakorlatokat. 2021-ben a Marc O’Polo Portugáliába és Törökországba telepítette át a gyártása egy részét, hogy „csökkentse az ellátási láncokkal kapcsolatos kockázatokat és fenntarthatóbbá tegye azt” (Alim és Telling, 2023). Míg korábban úgy tűnt, a minőségi, a tömeggyártás feletti piaci kategóriákban volt inkább jellemző a relokáció, a *Financial Times* idézi a tömeggyártott kategóriához tartozó ASOS egyik vezetőjét is, aki szerint a Kínában készült termékek már nem olyan versenyképesek az európai gyártáshoz képest, ha számításba vesszük a szállítási költségeket is belekalkulálják. Bár Törökország egyre gyorsul, ennek a legnagyobb nyertese, hiszen tagja az európai uniós vámunióknak, így súrlódásmentesen kereskedhet a tagállamokkal. *Rosey Hurst*, az etikus üzlettel foglalkozó Impactt tanácsadó cég igazgatója szerint azonban a jelenlegi válság miatt „nincs elegendő pénz a nemzetközi ellátási láncokban, ahhoz, hogy úgy működtessék a dolgokat, ahogy kellene, így csak még rosszabbra fordulhat a helyzet”. A cikk egyik érdekessége az az állítás, hogy már a fast fashion szereplők is egyre inkább kiszervezik a gyártást Kínából, hogy megkülönböztessék magukat a kínai ultra fast fashion Shein márkától. Felvenni úgysem tudják a céggel a versenyt annak költséghatékonysága és helyi kapcsolatai miatt (Alim és Telling, 2023).

Relokáció a nemzetközi kereskedelmi statisztikák tükrében: vélt tendencia vagy valóság?

A textil- és ruházati termékek világkereskedelmének növekedése a Kereskedelmi Világszervezet adatai alapján – a 2008-as gazdasági válság óta először – már a koronavírus-járvány előtt, 2019-ben megbicsaklott a csökkenő kereslet és az Amerikai Egyesült Államok és Kína között kialakuló kereskedelmi feszültségek miatt (2. ábra). A világkereskedelmi adatokon azonban már akkor látszott Kína csökkenő részesedése a ruházati termékek exportjából több ázsiai szereplő részesedésének javára. Ezt a csökkenést kompenzálta azonban a textiliák növekvő exportja. Továbbá mind az Európai Unió, mind az Amerikai Egyesült Államok több készterméket importált Kínából, mint a korábbi években: ezt a magyarázhatja, hogy egyelőre a fejlett országokban – bármennyire is érvel mellette



2. ábra. A világ ruházati exportjának értéke (milliárd dollárban) 2007 és 2021 között.

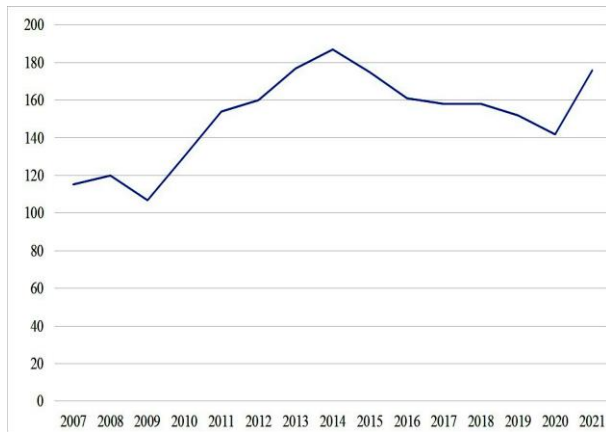
(A szerző saját szerkesztése a WTO World Trade Statistical Review 2008-2022 kiadásainak adatai alapján.)

a menedzsmenttudomány – még nem számít mainstream trendnek a gyártás visszaszervezése (Lu, 2020).

A Kereskedelmi Világszervezet évente közzétett, nemzetközi kereskedelmi statisztikáinak 2020-as adatai² pedig arról tanúskodnak, hogy a pandémia kitörése, annak ellenére, hogy a kínai kormány jóval drasztikusabb lépéseket vezetett be a világjárvány megfékezése érdekében, még lassított is a ruházati márkák Kínától való „szabadulási kísérletén”. Lu (2020) szerint ennek az az oka, hogy egyfelől Kínával egy ország sem tudja felvenni a versenyt az elérhető kapacitások terén, valamint előnyt jelent az is, hogy a nyersanyagtól a késztermék gyártásáig a komplett ellátási lánc elérhető helyben. Továbbá Kína a délkelet-ázsiai ruházati exportőr országokhoz mérten a „zéró tolerancia” járványkezelés ellenére relatív rugalmasan, könnyen és gyorsan újból „munkába” lendült a kritikusabb járványidőszakot követően. A nyugat-európai és amerikai divatmárkák esetében nem is konkrét gazdasági szempontok, hanem inkább az emberi jogokkal kapcsolatos aggályok számítanak döntő tényezőnek a professzor szerint a Kínával való kereskedelmi kapcsolat terén – ez pedig a nagyhatalmi versengés egyik eszközévé vált. Míg az USA-ban több, mint egy éve hatályba lépett az ujjur kényszermunkát megelőző törvény [Uyghur Forced Labor Prevention Act (ULFPA) – 2021. december 31-én írta alá Joe Biden elnök], a Sourcing Journal beszerzéssel foglalkozó szaklap értesülései szerint egy év alatt több, mint 600 textil-, ruházati és cipőszállítmányt állíthattak meg a vámhatóságok. Az Európai Unióban egyelőre tervezik, hogy betiltják a kényszermunkához köthető termékek importját. Bár 2021-ben a koronavírus-járvány hatása még erősen érzékelhető volt a textil-, és ruházati termékek világkereskedelmén, a pandémia folytatódásos, és új trendeket is hozott a szektor világmárkáinak beszerzésipolitikájában: a Kereskedelmi Világszervezet, valamint a UNComtrade adatai megerősítették, hogy számos márka igyekszik egyre inkább csökkenteni a Kínától való függését, mind az Európai Unióban, mind az Amerikai Egyesült Államokban. S bár eddig Vietnám és Banglades pályáztak a „következő Kína” címre, egyelőre nem látni egyértelmű nyertest. Újból fellángoló trendként

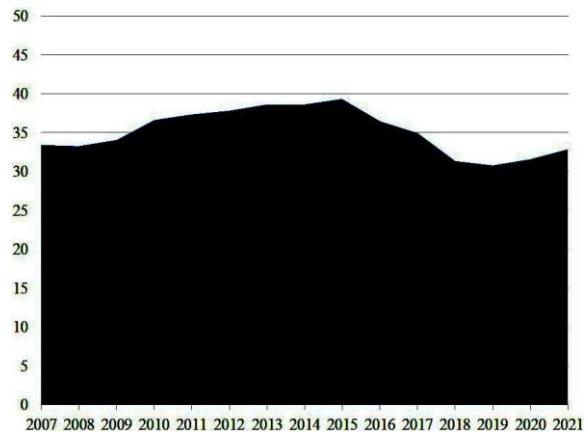
² A Kereskedelmi Világszervezet a ruházati termékekre vonatkozó adatok esetében az ENSZ Kereskedelmi és Fejlesztési Konferenciája (UNCTAD) szabványos nemzetközi kereskedelmi osztályozásának

SITC 84-es kategóriáját, a ruhadarabok és ruházati kiegészítőket veszi alapul.



3. ábra. Kína ruházati exportjának értéke (milliárd dollárban) 2007 és 2021 között.

(A szerző saját szerkesztése a WTO World Trade Statistical Review 2008-2022 kiadásainak adatai alapján)



4. ábra. Kína ruházati exportjának aránya (%) a nemzetközi kereskedelemben 2007 és 2021 között.

(A szerző saját szerkesztése a WTO World Trade Statistical Review 2008-2022 kiadásainak adatai alapján.)

azonban a regionalizáció is erősödik és egyre nő az Európai Unió belüli textil- és ruházati termékkereskedelem (Lu, 2022).

Ahogy az a 3. és 4. ábrán is látható, 2009 és 2014 között nőtt a kínai ruházati export értéke és az ázsiai ország exportjának is aránya a nemzetközi kereskedelemben, majd 2020-ig ez egyre csökkent, ezután pedig ismét nőtt Kína „jelentősége”.

Magyar ruházati gyártók tapasztalatai az Ázsiából történő gyártás visszaszervezése kapcsán

Bár korábban a nemzetközi szakértők prognózisa szerint szorosabb partnerséget hozhat a koronavírus a megrendelők és a beszállítók között (Dobos, 2020), ezt a kutatás eredményei nem tudták igazolni. Bár több tudományos irodalom és tanácsadói jelentés is a stratégiai partnerség, szorosabb együttműködés mellett érvel, ennek indikátora lehet a bérmunkadíjazás alakulása: a megkérdezett vállalatok azonban döntően arról számoltak be, hogy az utóbbi időszakban a megrendelőtől kapott bérmunkadíj stagnál, a legyártott termékek kereskedelmi árának 5–8–10%-át teszi ki, a költségek növekedése miatt pedig egy esetben csökkent is. A megkérdezett 11 vállalat közül csupán egy nem tapasztalta, hogy Ázsiából visszaszervezik a gyártást a megrendeléseket adó ruházati márkák. A válaszok megerősítették, hogy a koronavírus-járvány, illetve Oroszország Ukrajna elleni agressziója döntő tényező volt ebben: az nagyjából arányosan oszlik meg, hogy a megrendelők korábbi, visszatérő partnerek, vagy új megrendelők. Így elsősorban *nearshoring* és *backshoring* tendenciákról beszélhetünk az esetükben. A válaszadók majdnem fele (45,5%-uk) közvetlenül visszajelzést, „magyarázatot” is kap a régi-új megrendelőktől, milyen szempontok miatt szervezték Magyarországra a gyártást. Legtöbbször döntő tényezőként az ellátási lánc bizonytalanságát (biztonság), a szállítási és gyártási költségek növekedését (bérek-járadékok emelkedése, alacsonyabb logisztikai-szállítási költségek, előre nehezen meghatározható fuvarköltség, illetve konténerkedelem), jobb minőségű termékek előállítását jelölték meg, az európai gyártás presztízse, és amellet, hogy komplexebb és gyorsabb szolgáltatást, illetve gyártást kapnak itt a megrendelések esetében. Továbbá, hogy „a kisszériás gyártás nem releváns Ázsiában”. Bár ahogy az előzőekben bemutattam, az európai és kínai, fast fashion

és ultra fast fashion szereplők között egyre inkább éleződő verseny miatt a tömeggyártott piaci kategóriában is felmerült ez a kérdés. Bár a válaszadó 11 vállalat képviselője egyetért abban, hogy pozitívan értékeli általánosan a relokációs tendenciát, az, hogy ez hosszútávú irány lehet-e, meglátásuk szerint a rugalmasság, a rövid határidők teljesítése, az ágazati költségek, és a meglévő kapacitás alakulása is befolyásolhatják. Így tölű(n)k függő, illetve független tényezők is rányomják a bélyeget. Abban a tekintetben nagyobb a szórás a megkérdezettek szerint, hogy változnak-e az erőviszonyok és a hazai ruházati gyártók tárgyalási pozíciója: míg a válaszadók több, mint fele szerint nem kerültek jobb helyzetbe az ártárgyalás során, többen voltak, akik tapasztaltak javulást e tekintetben. Egy interjúalany szerint ez még „nem lejátszott meccs”: „A nagy divatmákkák megszokták az alacsony áron kínált varrást és a magas minőséget. Viszont Európában ezt nem lehet tartani, így kénytelenek lesznek minimum 30%-ot emelni a gyártásra tervezett költségeik kalkulálásánál.”

Az iparágat érintő nehézségek kapcsán azt gondolom, a szegmensben dolgozók és az azt ismerők körében a kutatás nem hozott újdonságot azon a téren, hogy nehézségek, kihívások között az „ázsiai árhoz viszonyítást” s a méltányos díjak a megrendelőkkel történő elfogadtatását, a hazai bérmunkadíj európai szintre emelését, a többszörösére emelkedett rezsiköltségeket, a dolgozók bérének emelését, a szállítási nehézségét sorolták. Ez összhangban van Molnár és szerzőtársai (2023a) korábbi megállapításaival is, miszerint a tapasztalt Ázsiából visszatérő megrendelések helyi kiaknázásának gátját az ázsiai inputfüggőségben, az európai gyártás magasabb költségeiben és a helyi kapacitásproblémákban látták. Amellett, hogy – a hazai ruházati ipart ismerőknek szintén nem újdonságként – az adóterhek, elvonások mellett a nagyon kevés nyereséget realizálhatnak a szegmensben dolgozó vállalkozások. Megoldásként többen a fiatal munkavállalók korszerű gépekkel és munkakörnyezettel, rugalmas munkaidővel történő bevonása mellett a pályázati lehetőségeket látják, melyek a géppark korszerűsítését, eszközök beszerzését célozná meg. Az iparásra jellemző (menyiségi és minőségi) munkaerőhiányt – amelynél már periférikus, keleti országokrészekben is érezhető más szektorok elszívó hatása, nem csak az oszt-rák határnál, a magasabb munkabérek miatt – Molnár és szerzőtársai (2023b) eredményei is alátámasztják és nem elhanyagolható tényező a relokációs tendenciák szempontjából, ugyanis a szerzők egyik fő következtetése,

hogy a termelési hálózatokban történő hosszabb távú (siker) részvétel, illetve a megfelelő humán erőforrás-utánpótlás egymást kölcsönösen feltételezi.

Összegzés, következtetések és további lehetséges kutatási irányok

Míg a menedzsmenttudomány már hosszú ideje érvel a gyártás Ázsiából történő, Európába történő visszakereskedése mellett, az ezt megragadó relokációs tendencia a nemzetközi kereskedelem statisztikáiban egyelőre kevésbé érhető nyomon. Empirikus tapasztalatok – mint ahogy jelen kutatás is – igazolja azt, hogy még ha nem is beszélhetünk (egyelőre) domináns, *mainstream* trendről, mindenképpen tetten érhető a ruházati gyártással foglalkozó vállalkozások tapasztalatai alapján. Magyarországon – jelen kutatás keretében – a *nearshoring* és *backshoring* figyelhető meg, azonban egy másik kutatás tárgyát képezhetné, hogy az alapvetően a Táv-Keleten (is) gyártó hazai ruházati cégek szervezik-e vissza vajon a gyártást Magyarországra. Mindazonáltal a ruházati gyártóknak adott, a visszaszervezés okait taglaló visszajelzések arra a következtetésre vezetnek, hogy a jól hangzó fenntarthatóság, az ellátási lánc nagyobb fokú átláthatósága és az emberi-, valamint munkajogokkal kapcsolatos aggályok sokkal inkább a médiának, és a befektetők meggyőzésére használt fenntarthatósági jelentéseknek szólnak, és a vásárlók megnyugtatóra szolgálnak, mintsem a valós okokat tükrözik. Így feltételezhetően a relokációs tevékenység mozgatórugói inkább a biztonságot és a gyártással-szállítással kapcsolatban megjelenő költségek csökkentését szolgálják, mintsem a divatmárkák lelkiismeretét félmjelzik. A tapasztalt relokáció legalábbis egyelőre nem hozott változást a megrendelő és beszállító, alvállalkozó közötti kapcsolatban: az ártárgyalások során stagnáló, vagy akár még alacsonyabb bér-munkadíjat is kapnak a hazai ruházati gyártók. Így pályázati lehetőségek hiányában korlátozottak a lehetőségeik akár a géppark korszerűsítésére, vagy bármilyen tökéletes fejlesztésre. Az ellátási láncok tényleges rövidülése azonban összességében megkérdőjelezhető, ha az iparág továbbra is nagy arányban a Kínában készülő alapanyagokra kénytelen hagyatkozni. Továbbá az is kérdés marad, visszafordul-e a gyártáskiszervezést visszafordító tendencia, ha beláthatóan rendeződik a nemzetközi szállítmányozás ára és a szállítmányok korábbi kétsége. A nem is csak a magasabb piaci szegmenseket képviselő ruházati márkák – így a prémium, high end és luxus – körében megjelenő relokációs tendencia pedig nem valószínű, hogy a növekvő számú, ám továbbra sem jól fizető megrendeléseket hoz, amikkel párhuzamosan a hazai ruházati ipar még számos belső és külső eredetű kihívással is fel kell vennie a harcot. Bár a hazai gyártók nem számoltak be arról, hogy (ultra) fast fashion márkáknak dolgoznának, az alacsonyabb piaci kategóriához tartozó márkák valószínűleg még alacsonyabb bér-munkadíjjal operálnak, így reménykeltőnek semmiképpen nem nevezhetjük, ha Európába szerveznék a gyártást. Bár korábban a jelentős, elérhető kapacitás miatt volt Kína amolyan egyeduralkodó a ruházati gyártás terén, az új termékek folyamatos és gyors piacra dobásával jellemezhető, egyre inkább domináns keresleti oldal akár át is alakíthatja ezt, és így előnyben részesülhetnek a hatékonyan, rugalmasan reagáló, alkalmanként kisebb kapacitást kínáló gyártók. Hasonlíthatjuk a hazai ruházati gyártók körében tapasztalt relokációs tendenciákat egy törekeny, amolyan zéró összegű játszmahoz is: valaki növekedése valaki más kárára valósulhat meg, így kérdéses

az is, hogy egy-egy akár szomszédos, akár délkelet-ázsiai ország mit tesz a megrendelések helyben tartásáért vagy „elcsábításáért”. A közel- és távoli jövőt pedig meghatározhatja az is, hogy az Európai Unió ténylegesen milyen, a divatipart érintő szabályozásokat vezet be és „felveszi-e kesztyűt a fast fashion ellen”.

Felhasznált irodalom

- Alim, A.N., Telling, O., 2023. Clothing companies look to reduce China manufacturing exposure. *Financ. Times*.
- 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.
- Bonacich, E., Appelbaum, R., 2000. *Behind the Label: Inequality in the Los Angeles Apparel Industry*. University of California Press, California.
- Business of Fashion, M., 2019. *The State of Fashion 2019*.
- Christopher, M., Lawson, R., Peck, H., 2004. Creating agile supply chains in the fashion industry. *Int. J. Retail Distrib. Manag.* 32, 367–376. <https://doi.org/10.1108/09590550410546188>
- Dhillon, K., 2022. What the Hell Are Resort and Cruise Collections and Why Are They So Lucrative? [WWW Document]. Highsnobiety. URL <https://www.highsnobiety.com/p/why-are-resort-cruise-pre-collections-important/> (accessed 6.25.23).
- Dobos E., 2020. Akár nyerhetnek is a magyar ruházati cégek a koronavírusról [WWW Document]. hvg.hu. URL https://hvg.hu/gazdasag/20200826_magyar_ruhaipar_koronavirus (accessed 6.10.23).
- Európai Parlament, 2023. Ending fast fashion: tougher rules to fight excessive production and consumption [WWW Document]. URL <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20230424IPR82040/ending-fast-fashion-tougher-rules-to-fight-excessive-production-and-consumption> (accessed 7.1.23).
- Fernie, J., Azuma, N., 2004. The changing nature of Japanese fashion: Can quick response improve supply chain efficiency? *Eur. J. Mark.* 38, 790–808. <https://doi.org/10.1108/03090560410539258>
- Fukunishi, T., Yamagata, T. (Eds.), 2014. *The Garment Industry in Low-Income Countries*. Palgrave Macmillan UK, London. <https://doi.org/10.1057/9781137383181>
- Gereffi, G., 1999. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *J. Int. Econ.* 48, 37–70. [https://doi.org/10.1016/S0022-1996\(98\)00075-0](https://doi.org/10.1016/S0022-1996(98)00075-0)
- Gereffi, G., Memedovic, O., 2003. *The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries?*
- Hall, C., 2020. Where Should Fashion Brands Manufacture Now? [WWW Document]. *Bus. Fash.* URL <https://www.businessoffashion.com/briefings/china/where-should-fashion-brands-manufacture-now/> (accessed 6.17.23).
- Hanzl, D., Havlik, P., 2003. Textiles in Central Eastern Europe and Russia: A comparative analysis in the European context. *J. Econ. Bus.* 6, 63–88.
- Lu, 2022. WTO Reports World Textiles and Clothing Trade in 2021. *FASH455 Glob. Appar. Text. Trade Sourc.* URL <https://shenglufashion.com/tag/wto/> (accessed 6.10.23).
- Lu, S., 2020. WTO Reports World Textiles and Apparel Trade in 2019. *FASH455 Glob. Appar. Text. Trade Sourc.* URL <https://shenglufashion.com/2020/08/03/wto-reports-world-textiles-and-apparel-trade-in-2019/> (accessed 6.17.23).
- Lund, S., Khrisnan, 2021. Risk, Resilience and Rebalancing in the Apparel Supply Chain [WWW Document]. *Bus. Fash.* URL <https://www.businessoffashion.com/articles/retail/risk-resilience-and-rebalancing-in-the-apparel-supply-chain/> (accessed 6.17.23).
- McMaster, M., Nettleton, C., Tom, C., Xu, B., Cao, C., Qiao, P., 2020. *Risk Management: Rethinking Fashion Supply Chain*

- Management for Multinational Corporations in Light of the COVID-19 Outbreak. *JRFM* 13, 1–16.
- Molnár, E., 2021. A félperiféria ipara és a globális termelési hálózatok. A bőrfeldolgozó ipar átalakulása Magyarországon. Didakt Kiadó, Debrecen.
- Molnár E., 2021. A magyar textil-, ruha-, bőr- és lábbeligyártó ipar helyzete az ezredforduló után. Elemző tanulmány [WWW Document]. URL <http://real.mtak.hu/123777/> (accessed 4.22.23).
- Montero, J., 2011. Neoliberal fashion: The political economy of sweatshops in Europe and Latin America - Durham e-Theses. Durham University.
- Musiolek, B., 2004. Made in... Eastern Europe. The new 'fashion colonies.' Clean Clothes Campaign.
- Robinson, P.K., Hsieh, L., 2016. Reshoring: a strategic renewal of luxury clothing supply chains. *Oper. Manag. Res.* 9, 89–101. <https://doi.org/10.1007/s12063-016-0116-x>
- Singh, A., Nijhar, K., 2018. 15 - Recent developments in the garment supply chain, in: Nayak, R., Padhye, R. (Eds.), *Automation in Garment Manufacturing*, The Textile Institute Book Series. Woodhead Publishing, pp. 377–396. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-101211-6.00015-X>
- Textilipari- és Műszaki Tudományos Egyesület, 2009. A magyar textil- és ruhaipar kutatás-fejlesztési és innovációs stratégiája.