A FÉLPERIFÉRIA IPARA ÉS A GLOBÁLIS TERMELÉSI HÁLÓZATOK

A bőrfeldolgozó ipar átalakulása Magyarországon

DEBRECEN, 2021

A kötet lektorai:
Barta Györgyi
Nagy Erika
Schmél Ferenc

Technikai szerkesztő és borítóterv:
Lázár István

A szerző kutatásait a Magyar Tudományos Akadémia Bolyai János Kutatási Ösztöndíja és a Magyar Könnyűipari Szövetség támogatta. A könyv kiadása a BIMEO Kft., az INNOVATEXT Zrt., továbbá a Bánya- Energia- és Ipari Dolgozók Szakszervezete anyagi támogatásával valósult meg.

ISBN 978-615-5212-89-5

DIDAKT Kiadó
Debrecen, 2021

TARTALOMJEGYZÉK

1. Felütés 7

1.1. Élőmunka-igényes iparágak a (posztszocialista) félperiférián 7

1.2. A kutatás módszertana és a könyv felépítése 13

2. Globális termelési hálózatok és lokális perspektívák 19

2.1. Globális áruláncok, értékláncok és termelési hálózatok 19

2.2. A globális termelési hálózatok szerveződése 24

2.3. Feljebb lépés: fejlesztéspolitikai eszköz vagy illúzió? 32

2.4. A globális termelési hálózatok területi beágyazódása 42

3. A bőrfeldolgozó ipar globális képe 57

3.1. Termelési hálózatok a bőrfeldolgozó iparban 57

3.2. A bőrgyártás földrajza 70

3.3. A bőrtermékgyártás földrajza 79

3.4. A lábbeligyártás földrajza 87

4. Európa a bőrfeldolgozó ipar termelési hálózataiban 99

4.1. Az európai bőrfeldolgozó ipar általános jellemzői 99

4.2. Az iparág átalakulásának északi modellje 106

4.3. Az iparág átalakulásának déli modellje 116

4.4. A kelet-közép-európai bőrfeldolgozó ipar 124

5. A magyar bőrfeldolgozó ipar felülnézetből 137

5.1. Nemzetközi termelési hálózatokban 137

5.1.1. Előzmények 137

5.1.2. A nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódás első szakasza 140

5.1.3. A nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódás második szakasza . . . 145

5.1.4. A nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódás harmadik szakasza . . 149

5.2. Feljebb lépés: lenni vagy nem lenni? 155

5.2.1. Feljebb lépés általános megközelítésben 155

5.2.2. Termelés, termékszerkezet és értékláncok közötti váltás 159

5.2.3. Funkcionális feljebb lépés 162

5.2.4. A bőrfeldolgozó ipar társadalmi összefüggései 167

6. A magyar bőrfeldolgozó ipar földrajza 175
6.1. Az iparág mai földrajzának előzményei 175
6.2. Az iparág földrajzának átalakulása az ezredforduló után. 183
6.3. A bőrfeldolgozó ipar magyarországi fellegvárai 192
7. A martfűi cipőgyártás átalakulása 207
7.1. Magyarország legnagyobb cipőgyára. 207
7.2. A Tisza Cipőgyár átalakulása 211
7.3. Lábbeligyártás a Tisza Cipőgyár hagyományain 222
7.4. Cipőipari beszállítók eltérő utakon. 235
8. Autóipari termelési hálózatokban: a szolnoki bőripar 243
8.1. A táskáktól a sebességváltó-alkatrészekig. 243
8.2. Az iparág új „zászlóshajója”. 250
9. Összegzés 261
Köszönetnyilvánítás 276
Felhasznált irodalom 277
Ábrák és táblázatok jegyzéke 295
Rövidítések jegyzéke 300

„azért az hőstett, hogy az időknek néha az ember szembeszegül”

Bereményi Géza – Cseh Tamás

Előszó

Egy bő fél évtizedet átfogó munka eredményét tartja kezében a Tisztelt Olvasó. A könyv azzal a nem titkolt céllal született, hogy részösszegzését adja témához kapcsolódó kutatásaimnak. A részösszegzés, mint koncepció egyrészt kifejezi annak igényét, hogy eddigi tapasztalataim szintézisével tudományos keretrendszerbe helyezett, kerek munka szülessen, másrészt nyitva kívánja tartani annak lehetőségét, hogy a leírtak a későbbiekben további kutatások és viták tükrében formálódjanak.

A választott mottó kettős utalást rejt a könyv tartalmára vonatkozóan. Egyrészt, kritikusan szemléli a globális gazdaság félperifériáján elhelyezkedő Magyarország nemzetközi munkamegosztásba kapcsolódásának mikéntjét, elért eredményeit. Másrészt, olyan – erős zsugorodása ellenére is élő, egyes térségekben napjainkban is jelentős – iparág átalakulását dolgozza fel, mely iránt a hazai gazdaságpolitika és a tudomány is csekély érdeklődést mutatott az elmúlt évtizedekben.

A könyv egyszerre kíván szólni a tudományos közvéleményhez, a vizsgált iparág szereplőihez és a téma iránt érdeklődő szélesebb közönséghez. Egyúttal – a korszerű szemléletben megírt, átfogó magyar nyelvű gazdaságföldrajzi munkák kis számára tekintettel – célja az is, hogy használható segédtananyagot kínáljon a felsőoktatás számára. Igyekeztem ezért úgy papírra vetni a gondolataimat, hogy különböző háttérekkel rendelkező olvasóközönség számára is követhető és újszerű legyen.

A hangsúly az elméleti kereteken, illetve a tendenciák és összefüggések láttatásán van. Bár törekedtem a felhasznált adatok és információk folyamatos frissítésére, a terepi tapasztalatokat összegző fejezetekben gyakran 3-4-5 éves beszélgetések kivonataira kellett támaszkodnom. Amit leírtam, az – úgy gondolom – a 2020 előtti időszakra vonatkozóan megállja a helyét. A jelen eseményeinek iparág fejlődésére gyakorolt hatásai pedig úgyis csak a következő években válnak láthatóvá…

E gondolatokkal kívánok jó olvasást és termékeny beszélgetéseket.

Debrecen – Mezőtúr, 2021. április 30.

a Szerző

1. Felütés

1.1. Élőmunka-igényes iparágak a (posztszocialista) félperiférián

Jelen könyv kiindulópontja a félperiféria *világrendszerek elméletéből* kölcsönzött fogalma. Az 1970-es években született koncepció komoly szemléleti változást hozott a társadalmi-gazdasági folyamatok területi értelmezési kereteinek kiszélesítésével. Környezetükből kiragadott nemzetgazdaságok helyett világrendszerben (world system) gondolkodik, ahol az egyes nemzetgazdaságok helyzete a rendszerben elfoglalt pozícióik függvénye. A világrendszer egyúttal időbeli értelmezési keret is: adott rendszerre vonatkozó megállapítások annak teljes életciklusára (long durée) érvényesek. Értelmezése szerint a történelmi rendszerek egyik típusa – az ún. minirendszerek és világbirodalmak mellett – a világgazdaság (Wallerstein 2010).

Ma a Föld lakóinak nagy része a 16. században született és folyamatosan terjeszkedő *kapitalista világgazdaságban* él. E világrendszer meghatározó mechanizmusa a tőke vég nélküli felhalmozása, sajátossága a résztvevők között kialakult, *egyenlőtlen cserére* épülő munkamegosztás, mely eltérő tőkefelhalmozási lehetőségeket teremt. A monopolizáltabb (kevesebb szereplő között megoszló) tevékenységek nagyobb nyereséggel kecsegtetnek, mint a többek által űzött szabadpiaci jelleggel működők, kialakítva az inkább előbbiekre specializálódott centrum térségek és az utóbbiak dominanciájával jellemezhető perifériák kategóriáit (Wallerstein 2010). Egyes kutatói vélemények szerint ugyanakkor, az egyenlőtlen csere önmagában nem elég magyarázat a világgazdaság területi egyenlőtlenségeire: az *egyoldalú munka- és tőkeáthelyezések* fontosabb szerepet játszanak. Utóbbiaknak erőszakos és önkéntes típusai is vannak, melyekre a munkaerő esetében a rabszolga-kereskedelem és a hadifoglyok kényszermunkája, illetve a munkavállalók migrációja, a tőke esetében pedig a gyarmatok monetáris kizsákmányolása és a háborús jóvátételek fizettetése, vagy a tőkekivitelhez kapcsolódó jövedelmek hozhatók fel példaként (Arrighi 2014).

A világrendszer keretében a centrumok és perifériák mellett mindinkább jellemzővé vált a *félperiféria* megkülönböztetése is, melynek legfontosabb sajátossága a centrumokra és perifériákra jellemző *tevékenységek keveredése.* Centrum jellegű tevékenységei elegendő bevételt termelnek ahhoz, hogy ne csússzon le a periféria kategóriájába, miközben periféria jellegű tevékenységei lehetetlenné teszik centrum részévé válását (Arrighi 2014). A félperiféria a komplex fejlettség legtöbb ismérve alapján a centrum és periféria között helyezkedik el. Jellemzője az ideiglenesség – Kozma Ferenc egy nagy vasúti csomópont várótermének folyamatosan mozgásban lévő (érkező és távozó) közönségéhez hasonlította az érintett szereplőket – és az állandó küzdelem a pozíciók megtartása vagy javítása érdekében. Ennek megfelelően akadnak olyan vélemények is, melyek szerint nem annyira a centrum és periféria jellemzők mennyiségi arányai, mint inkább a mozgás iránya és feltételrendszere érdekes a tipizálás szempontjából (Szentes 2011). - a "mozgás iránya" és "feltételrendszere" dőlt betűvel. A félperiféria *heterogén* és *földrajzilag szétszórt:* a centrumok földrajzi és/vagy kulturális peremvidékén figyelhető meg kialakulása. Az idesorolható nemzetgazdaságok fellelhetők Amerikában, Ázsiában, Afrikában, illetve – a Mediterráneum és Kelet-Európa egyenként is igen összetett régiói révén – Európa peremén (Kozma 1998).

A félperiféria sokszínű világát összeköti a *felzárkózás* klasszikus *dilemmája:* elfogadni a nemzetközi munkamegosztásban felkínált szerepet a kereskedelem és tőkeáramlás liberalizálása révén (exportorientáció), vagy felvállalni a gazdasági

szerkezet átalakítását (a centrumra jellemző tevékenységek erősítésével) befelé forduló protekcionista politikával (importpótlás). Eltérő módszerekkel ugyan, de mindkét esetben a felzárkózáshoz szükséges tőke és technológia megszerzése áll a középpontban. Míg azonban az első esetben ez a külföldi működő tőke beruházásai útján valósul meg, a második esetben jelentős részben állam által felvett hitelekre és nemzetközi technológiai együttműködésekre épül a kísérlet. A történelmi tapasztalatok szerint ugyanakkor, többnyire mindkét alternatíva a felzárkózás elmaradásához, a centrumtól való *függőség újratermelődéséhez* vezet (Éber et al. 2014). Ezt a következtetést jól alátámasztja Giovanni Arrighi és Jessica Drangel világgazdaság rétegződését 1930-as és 1980-as évek között vizsgáló kutatása, mely a relatív gazdasági erő alapján elemzett nemzetgazdaságok többnyire stabil pozícióját rögzítette. Félperifériáról centrumba történő felemelkedést egyedül Japán és Olaszország esetében valószínűsített, miközben számos kelet-európai gazdaságot – köztük Magyarországot, Lengyelországot, Romániát és az akkori Szovjetuniót – a stabil (mindvégig) félperiféria részeként jelenített meg (Arrighi – Drangel 1986).

A globális félperiférián belül is sajátos helyzetben van a *posztszocialista térség.* A világrendszer-elmélet megközelítésében, a több évszázados múlttal bíró kapitalista világgazdasággal szemben ideológiai szembenállást képviselő, néhány évtizednyi államszocialista korszak nem rendszeren kívül eltöltött időszakként, hanem annak a részeként, a félperiféria egyik felzárkózási kísérleteként értelmezhető („rendszer-ellenes önkényuralmi rezsimek" – Arrighi 2014). A szocialista országok kapitalista világgazdaság kereteibe helyezhetőségét képviseli a *kettős függőség* koncepciója is. Eszerint Kelet-Közép-Európa szocialista rendszerei bár politikai-katonai téren a keleti blokk szuperhatalmához, a Szovjetunióhoz kötődtek, gazdasági téren mindvégig a világgazdasági centrum fejlett tőkés országai jelentették számukra a viszonyulási pontot (Böröcz 1992). A centrum volt ugyanis a szocialista gazdaságok szerkezetének átalakításához szükséges tőke és technológia forrása is: a beruházások alapját képező tőke belső kizsákmányolás útján történő előteremtése csak ideig-óráig működött, technológiai innovációkra pedig kevésbé volt képes a szocializmus (Éber et al. 2014). Az összekapcsolódás szükségessége *rendszerszintű különbségekkel* párosult. Kornai János a kapitalista és a szocialista rendszer közti eltéréseket három szükséges és elégséges elsődleges jellemzőben foglalta össze: a tulajdonviszonyok (magán vs. állami tulajdon), a koordinációs mechanizmus (piaci vs. bürokratikus koordináció) és a hatalmon lévő politikai csoport ezekkel kapcsolatos preferenciái alapján mérlegelt (Kornai 2016). E három különbség erősen korlátozta a tőke- és technológiaszerzés külföldi tőkeberuházásokra építő opcióját a szocialista országokban.

A *rendszerváltás* – mely (különösen Magyarország esetében) inkább értelmezhető több évtizeden át megvalósuló fokozatos folyamatként, mint hirtelen változásként (Kornai 1995) – ezt a „mássá gotˮ iktatta ki. A posztszocialista országok többségében a kapitalizmus elsődleges jellemzői váltak meghatározóvá: piaci rezsimváltás történt, mely gazdasági (tulajdoni, méretbeli, ágazati) szerkezetváltással és külgazdasági orientációváltással párosult, és a már 1980-as években dinamikáját vesztett térség nagyarányú gazdasági visszaesését, transzformációs válságát idézte elő (Illés 2002). Előbb tehát az államszocialista rendszer működésének körülményei, majd annak lebontása és hosszabb távú következményei indokolják a *kelet-közép-európai gazdaságok* félperiférián belüli megkülönböztetését, egyszersmind óvatosságra intenek a nyugati modellek kritikátlan alkalmazásával kapcsolatban. A folyamatosságot

képviselő elemek ellenére, a posztszocialista térség esetében így a rendszerváltás átalakulása *töréspontként* jelenik meg az empirikus elemzésekben, és a „félperiféria" általános jellemzőire egy „posztszocialista" réteg is helyeződik.

A centrumra és perifériára jellemző tevékenységszerkezet kapcsán vetődik fel az ipar kérdése. A félperiféria modernizációjában hosszú ideig komoly szerephez jutott a *fejlődés és iparosodás* összekapcsolódásának gondolata: elegendő itt Kossuth Lajos sokat idézet mondatát („ipar nélkül a nemzet félkarú óriás") említeni. Az ipar – különösen a modern iparágak – megteremtése sokáig jellemzően a világgazdasági mechanizmusok korlátozásával, a hazai szereplők védelmével volt megvalósítható. Az 1960-as és 1970-es évek fordulójától ugyanakkor jelentős változások történtek. A centrum térségekben a termelő tevékenységekhez kötődő *profitráták csökkenése* nagyban bekorlátozta a tőkefelhalmozás lehetőségeit. Ez a termelés költségeinek (munkabérek, termelési inputok ára, adók) ottani növekedésére volt visszavezethető, mellyel nem tarthatott lépést az árak emelkedése. Többféle válasz is született a helyzetre: ezek közül az ipar térbelisége szempontjából legfontosabb lépés a *gyártás* felerősödő *kiszervezése* volt. A termelési költségek lefaragása ugyanis nagyobb nyereséggel kecsegtetett annál a veszteségnél, mint ami a távoli telephelyeken zajló termelés koordinálásának emelkedő költségeiből adódott (Wallerstein 2010).

A profitráták zsugorodása több iparág leértékelődését és kitelepülését eredményezte. Globalizáció korára jellemző, *térben tagolt termelési rendszerek* jöttek létre (Schamp 2000), miközben a centrumban és a (fél)periférián is gazdasági szerkezetváltás történik. Előbbi térségben dezinduszt rializáció (az ipar leépülése) és tercierizáció (szolgáltatások felé tolódó gazdasági szerkezet) figyelhető meg, míg utóbbi helyeken iparosodás vagy újraiparosodás zajlik. Egyre inkább érvényes a megállapítás, mely szerint nem az ipar teszi centrummá a félperiférián, hanem az *ipar* – pontosabban bizonyos iparágak gyártó tevékenységeinek – *periferizálódása* áll a félperiféria (és a periféria) iparosodása hátterében (Arrighi 2014).

A globális gazdaság félperiférián ának részét képező *Kelet-Közép-Európa* – eltérő módon és mértékben – mind az államszocialista rendszerek, mind a posztszocialista átmenet időszakában *részese volt e folyamatnak*. A piaci rezsimváltás, külgazdasági orientációváltás és gazdasági szerkezetváltás együtteseként leírt rendszerváltási folyamat neoliberális szellemben végrehajtott piacnyitást hozott, a kereskedelem és a tőkeáramlás szabadságának növelését jelentette, melyet a washingtoni konszenzus is sulykolt (Mihályi 2009). A profitráták növelése érdekében a költséghatékonyabb termelés lehetőségét kereső ipari szereplők és a külföldi működőtőke modernizációs szerepére bazírozó helyi exportorientált növekedési stratégiák összjátékának eredményeként a térség nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódása erősödött. E folyamatok keretében az európai ipari potenciál számottevő része keletre tolódott, a *helyi gazdaságok újraiparosodása* figyelhető meg (Barta et al. 2008). Az ipar európai átlagot felülmúló súlya és belső kapcsolatrendszere alapján akad olyan szerző, aki „közép-európai feldolgozóipari magterületként" írja le a Németország, Ausztria és visegrádi országok által alkotott régiót (Stehrer – Stöllinger 2015).

Az ipar helyi gazdasági perspektívákat, *térbeli egyenlőtlenségeket* meghatározó tényezővé vált a külföldi, tőkeerős és exportorientált nagyvállalatok, illetve a hazai, tőke- és kompetenciahiánnyal küzdő, jellemzően belföldi piacra termelő kis- és középvállalkozások kettősségével leírható *duális szerkezetű gazdaságokban*. Kelet-Közép-Európa külföldi tőkebefektetések preferálta újraiparosodó, az ipar nagyobb hozzáadott értéket előállító ágazatainak – elsősorban a gépiparnak – otthont adó

északnyugati része jól elkülönül a korábbi ipar számottevő részének alternatíva nélküli leépülését megélő, iparszerkezetében az élőmunka-igényes könnyű- és élelmiszeripar jelentősebb arányát mutató délkeleti régióktól (Lux 2017a).

E térben is kifejeződő *dualitás Magyarországon belül* is megjelenik. Kezdetben a Dunántúl északi részének és a főváros környékének kiemelkedése, az ezredforduló után ugyanakkor mindinkább az iparosodottság hagyományosnak tekinthető észak-déli különbségeinek kiújulása figyelhető meg (Barta 2002, Kiss 2010, Nemes Nagy – Lőcsei 2015, Molnár – Lengyel 2015a), mely nemcsak a szekunder szektor (és húzóágazatainak) preferált térségekben játszott nagyobb szerepében, de a gazdasági növekedés dinamikájában és a fejlettségi mutatókban is megnyilvánul. A főváros térségén túl az *újraiparosodásban élenjáró megyék* kedvezőbb társadalmi-gazdasági helyzete húszévnyi különbséggel megírt tanulmányok (Kiss 1998, Lengyel – Varga 2018) következtetései alapján is megalapozott kijelentésnek tűnik. A 2010-es évek újraiparosodási hulláma az *iparvezérelt növekedési pálya* további térbeli terjedését, a fővároshoz közel eső alföldi megyék csatlakozását eredményezte (Gál 2019).

Az ipar dinamikahordozó, modernizációs szerepének megítélésébe ugyanakkor már az ezredfordulón is keveredtek *kritikus felhangok*. Miközben a mérleg egyik serpenyőjébe az európai magrégiókat is meghaladó növekedési ütem felzárkózást segítő hatása került, a másik oldalon már akkor megjelent a külföldi működőtőkére alapozott *függő növekedési modell* veszélye (Barta 2002). E kritikák erősödtek a globális gazdasági válság idején, amikor is a nemzetközi termelési hálózatokba integrálódott, többnyire külföldi szereplők stratégiai döntéseitől, ráadásul néhány iparágtól függő hazai ipar korábban dinamikus területei látványos – bár utóbb átmenetinek bizonyult – visszaesést könyvelhettek el (Barta – Lőcsei 2011, Kiss 2011). A függő helyzet különböző iparágak (Gerőcs 2015, Molnár 2013), illetve a *kapitalizmusváltozatok* elméletének hazai adaptációjával (Czirfusz 2014, Lux 2017b, Pogátsa 2016) a gazdaság egésze esetében is megfogalmazódott, új szintre emelve a rendszerváltás utáni magyarországi (és kelet-közép-európai) modernizációs modell kritikáját, mely korábban elsősorban a gazdaság duális szerkezetére koncentrált.

A külföldi működőtőkére alapozott újraiparosítás területi oldalról is erős kritikákat kapott. Egyrészt, megállapítást nyert, hogy földrajzi értelemben nem ott van a gazdasági növekedés súlypontja, ahol a szükséges (minőségi) tényezők a leginkább rendelkezésre állnak: nem hatékony az erőforrások felhasználása, mely oka lehet a kelet-közép-európai összevetésben mérsékelt gazdasági növekedésnek (Lengyel – Varga 2018). Másrészt, leírták, hogy a megyék gazdasági fejlettsége nem annyira következménye, mint inkább oka a külföldi működőtőke jelenlétének, ráadásul utóbbi – a kormányzati és EU-forrás alapú beruházások mellett – csak az egyik (és nem feltétlenül a legfontosabb) alakítója a helyi gazdasági növekedésnek (Gál 2019).

Nem véletlen tehát, hogy Kelet-Közép-Európa a nemzetközi termelési hálózatokon belüli pozíciójavítással, az ún. *feljebb lépéssel* összefüggő, globalizáció korának nemzetközi munkamegosztását magyarázó *értéklánc-kutatások* egyik meghatározó terepévé vált a kontinensen. Különösen a régióban fontos szerepet játszó autóiparnak van e megközelítésben kiterjedt nemzetközi és hazai szakirodalma (pl. Domanski et al. 2013, Fuchs – Winter 2008, Gerőcs 2015, Gerőcs – Pinkasz 2019, Hudson 2002, Jürgens – Krzywdzinski 2011, Molnár et al. 2015, 2020, Pavlínek et al. 2009, Pavlínek 2018, Rugraff 2010, Sass – Szalavetz 2013, Schamp 2005a), de születtek *magyarországi eset-tanulmányok* a háztartási gépgyártásról, az orvosi műszergyártásról és az elektronikai iparról is (Bakács et al. 2006, Éltető et al. 2015, Sass 2011, 2015,

Szalavetz 2016a, 2017). Akadnak olyan írások, melyek a negyedik ipari forradalom technológiai változásai tükrében értékelik a jelent és a jövő perspektíváit (Losonci et al. 2019, Szalavetz 2016b, Szalavetz 2019, Szalavetz – Somosi 2019). Figyelemre méltó, hogy a globális értéklánc elmélet hazai adaptációjában elsősorban – területi szempontokra kevésbé érzékeny – *közgazdász kutatók* játszanak szerepet.

Az *ipar földrajzával* foglalkozó munkákban ugyanakkor az ipar térbeliségének – akár ágazati „mélységekbe" is leereszkedő – leírása és magyarázata van a középpontban, általában abból az alapfeltevésből kiindulva, hogy az iparnak területi fejlődést befolyásoló (pozitív vagy negatív) szerepe van. Az elmúlt közel két évtizedben három összefoglaló jellegű munka is született a témában, melyek időhorizontjukban, területi fókuszukban és szemléletükben számottevő különbségeket mutatnak.

Az *ezredforduló* idején született első szintézis középpontjában a *szocialista* időszak és a *rendszerváltás utáni* évtized folyamatainak és működési-telephelyválasztási logikájának *szembeállítása* állt. A Magyarország egészére kiterjedő, de azon túl nem igazán lépő, szervezetközpontú, vállalati működést és stratégiákat középpontba állító elemzés hangsúlyos eleme volt a szocialista időszakban politikai célként is megjelenő, elmaradott agrártérségek felzárkóztatási eszközének tekintett *vidéki iparosítás* folyamatának körüljárása és sikerességének értékelése (Barta 2002).

A 2008-ban kipattant *globális gazdasági válság* idején született második összegző munka a rendszerváltás utáni két évtized történéseire koncentrált és a (területi) *szerkezetváltás* fogalomkörére építve tett kísérletet az ipar változó térbeliségének értelmezésére. A jellemzően Magyarország területére fókuszáló, egyes iparágak földrajzát részletesebben is leíró munka – részben nemzetközi párhuzamokra építkezve – nagyobb hangsúlyt helyezett a *nagyvárosi ipari terek* átalakulásának – posztindusztriális hasznosítási irányokra is kiterjedő – kutatására (Kiss 2010).

Végül, a harmadik írás a 2010-es években ismét élénkülni látszó *újraiparosodási hullám* idején született. A posztszocialista Kelet-Közép-Európa egészére kitekintő elemzés az *újraiparosodás* fogalmát állítja középpontba, miután – kritikus alapállása szerint – a posztindusztriális átmenet favorizált koncepciója nem kínál igazi fejlődési alternatívát a nagyvárosi térségeken kívül. Ágazati elemeket is tartalmazó megközelítése elsősorban a *régi iparvidékek* átalakulására fordít figyelmet, szervezetközpontú gondolkodásának alapegysége pedig nem a vállalat, hanem a vállalatok és intézmények együttműködési hálózataként felépülő *ipari körzet* (Lux 2017b).

Sajátos *kettősség* körvonalazható tehát a magyarországi ipar vizsgálata kapcsán. A globális értékláncok elméleti hátterére építkező, inkább ágazati szemléletet követő közgazdász kutatók a nemzetközi munkamegosztás irányából közelítenek a témához. A területi elemzők ugyanakkor – nem hallgatva el a külföldi tőkére épülő újraiparosodással összefüggő dilemmákat (duális gazdaság, függő fejlődés, feljebb lépés kérdése), és érintve bizonyos ágazati aspektusokat is – alapvetően a lokális ipari terekre (iparvidékekre, városon belüli ipari övezetekre, fejlesztéspolitikai célokat szolgáló ipari parkokra, klaszterekre, vállalkozási övezetekre) fókuszálnak. A hazai fejlesztéspolitikai gyakorlatban rendszerváltás után óriási karriert befutott ipari parkokról például a 2010-es évek elején (Kiss 2013), a klaszterek témájában pedig néhány évvel korábban született terjedelmesebb összegzés (Lengyel 2010).

Könyvem alapvető célkitűzése az, hogy a *kétféle megközelítés ötvözésével* feloldja e diszkontinuitást, a globális és lokális összefüggésrendszerek kutatását szorosabban összekapcsolja. Azt vizsgálja, hogy a félperiférikus helyzetű magyar gazdaság mely tényezők által befolyásoltan, *milyen szerepekben* vesz részt az ipar nemzetközi munka-

megosztásában, és ez miként határozza meg f*ejlődési-felzárkózási perspektíváit,* illetve az érintett iparági szereplők nemzetgazdaságon belüli *területi viszonyait.* A cél érdekében egy jelentős hagyományokkal rendelkező, de az utóbbi évtizedek gazdasági szerkezetváltásai során csekély figyelmet kapott és korábbi súlyából sokat veszített hazai élőmunka-igényes iparág, a *bőrfeldolgozó ipar* átalakulásának kritikai szemléletű bemutatását és jövőbeli kilátásainak felvázolását használom eszközként. Választásomat az alábbi érvekkel kívánom alátámasztani.

- Egyrészt, az iparág alacsony tényezőintenzitása miatt Magyarország nemcsak a termelés idetelepülését, de továbbállását is megtapasztalhatta. A bőr- és cipőipar az *elsők között szembesült* azokkal a *szerkezeti kihívásokkal,* amelyek belátható időn belül a most dinamikus iparágaink egy részét is érinthetik, átalakulásának ismerete ezért szélesebb körben felhasználható tanulságokkal szolgálhat.
- Másrészt, az iparág talpon maradt szereplői – a mindenkori gazdaságpolitika figyelmének hiánya ellenére – komoly *alkalmazkodóképességről* tettek tanúbizonyságot. Némi optimizmussal leírható, hogy a bőrfeldolgozó ipar kreatív és innovatív szegmensei a jövőben is hozzájárulhatnak a hazai gazdaság sikerességéhez, alapjai lehetnek szűkebb térségek *intelligens szakosodásának.*
- Harmadrészt, a szektor (Magyarországon is) fontos szerepet játszik a *hátrányos helyzetű társadalmi csoportok* (megváltozott munkaképességűek, nők, etnikai és vallási kisebbségek, bevándorlók) és a *periférikus térségek* foglalkoztatásában. Miközben a nemzetgazdaság tényezőintenzitási létra mentén történő feljebb lépése markáns gazdasági szerkezetváltással jár, egyes periférikus térségekben az iparág eltűnése egyet jelenthet az alternatíva nélküli iparvesztés veszélyével.
- Negyedrészt, meggyőződésem, hogy egy társadalmi és környezeti szempontból fenntartható pályára állni képes könnyűipar nemcsak az értéknek tekinthető *ipari kultúra* megőrzésében játszhat szerepet, de a *gazdasági diverzifikáció* eszköze is lehet. Magyarországnál fejlettebb országokban is jelen van az iparág: nem a teljes leírása tehát a megoldás, hanem a felhalmozott tudásra épülő adaptáció.

Ezzel az iparági szűkítéssel a könyv alapkérdése úgy is megfogalmazható, hogy *építhető-e félperifériás fejlődési-felzárkózási modell a könnyűiparra*, illetve milyen lehetőségei és korlátai, potenciális kifutásai lehetnek egy ilyen modellnek?

A következő kérdésekre keresek választ a könyvben:

1. Melyek a bőr- és cipőipar térbeliségét meghatározó domináns trendek, milyen *globális és európai munkamegosztás* alakult ki a globalizáció korában, és milyen pozíciókat foglalnak el ebben a (posztszocialista) félperiféria országai?
2. Milyen – különböző földrajzi léptékeken érvényesülő – *hatótényezők* határozzák meg a magyar bőrfeldolgozó ipar nemzetközi hálózatokban elfoglalt pozícióit és kifutási lehetőségeit? Miben jelennek meg a *(poszt)szocialista sajátosságok?*
3. Releváns-e a *lokális környezet* és folyamatok hatása a hazai bőr- és cipőipar rendszerváltás utáni átalakulásában, léteznek-e kihasznált és kiaknázatlan helyi potenciálok? Mennyire markánsak az iparág *hazai térszerkezeti változásai?*
4. Milyen *hosszabb távú perspektívák* körvonalazódnak a magyar bőrfeldolgozó ipar előtt, milyen helyi lehetőségek kínálkoznak pozícióinak erősítésére? Léteznek-e olyan kezdeményezések / jó gyakorlatok, melyek támogatandók?

5. Mennyiben alkalmas a g*lobális termelési hálózatok* koncepciójára épülő *elméleti háttér* annak értelmezésére, hogy miként alakul az élőmunka-igényes iparágak fejlődési pályája a posztszocialista félperiféria egyik gazdaságában?

Az elemzés elsősorban a *globális termelési hálózatok* koncepciójára és a rokon (áru- és értéklánc) elméletekre építkezik. Figyelme különböző – globális, (makro) regionális, nemzetállami és lokális – földrajzi léptékeken érvényesülő, releváns folyamatokra terjed ki, *kettős időbeli fókuszában* pedig egyrészt a globalizáció 1960-es évek végétől kibontakozó új szakasza, másrészt az élőmunka-igényes iparágak térbelisége szempontjából komoly változásokat hozó ezredforduló utáni időszak áll.

1.2. A kutatás módszertana és a könyv felépítése

A vizsgálat tárgyát képező bőrfeldolgozó ipart a szocialista időszakban *„Bőr-, szőrme- és cipőipar"* alágazatként emlegették, mely az „Ipar" népgazdasági ág „Könnyűipar" ágazatának része volt. A ma érvényes beosztás szerint ugyanakkor *„Bőr, bőrtermék, lábbeli gyártása"* ágazatról beszélünk, mely a „Feldolgozóipar" nemzetgazdasági ág „Textília, ruházat, bőr és bőrtermék gyártása" ágazatcsoportjának része. Korábban két szakágazatra („Bőr- és szőrmeipar", „Cipőipar"), ma pedig két alágazatra („Bőr, szőrme kikészítése; táskafélék, szíjazat gyártása" és „Lábbeligyártás") osztják. Az előbbi alágazatot bontják tovább „Bőr, szőrme kikészítése", illetve „Táskafélék, szíjazat gyártása" szakágazatokra (1.2.1. táblázat).

A *bőrfeldolgozó ipar* könyvben használt kifejezése tehát – összhangban az angol nyelvben használatos terminológiával (leather-based industries; leather and leather products industries; leather, footwear and leather products industries; leather and derived products industries; leather and downstream industries) – az ipar bőrökkel foglalkozó részének legáltalánosabb megközelítése. Magába foglalja a *bőranyag* szőrmésbőrből (nyersbőrből) történő *előállítását* (1511), illetve az így készült bőranyagokból (és / vagy helyettesítőikből) *fogyasztási cikkek gyártását.* Utóbbiak körében külön szakágazatként jelenik meg a bőrdíszműáruk (bőröndök, táskák, apró- és laposáruk – pl. pénztárcák, kulcstartók), övek/szíjak, dísztárgyak, lószerszámok és műszaki bőrcikkek (pl. gépszíj, alátét) gyártása (1512), valamint a lábbelik (cipők, csizmák, papucsok, szandálok stb.) készítése (1520) (Schmél 2019). A könyvben az egyszerűség kedvéért a bőrgyártás, a bőrtermékgyártás és a lábbeli- vagy cipőgyártás kifejezéseket használom a bőrfeldolgozó ipar három elkülönülő részére.

1.2.1. táblázat: A bőrfeldolgozó ipar statisztikai besorolásának változása; forrás: KSH

Kategóriák	Korábban	Napjainkban
Népgazdasági / nemzetgazdaságiág	Ipar	C Feldolgozóipar
Ágazatcsoport		CB Textília, ruházat, bőr és bőrtermék gyártása
Ágazat	Könnyűipar	15 Bőr, bőrtermék, lábbeli gyártása
Alágazat(ok)	Bőr-, szőrme- és cipőipar	151 Bőr, szőrme kikészítése; táskafélék, szíjazat gyártása 152 Lábbeligyártás
Szakágazatok	Bőr- és szőrmeipar Cipőipar	1511 Bőr, szőrme kikészítése 1512 Táskafélék, szíjazat gyártása 1520 Lábbeligyártás

A szocialista időszak osztályozási rendszeréhez képest a mai bőrfeldolgozó ipar kategóriája karcsúbb, több tevékenységét ugyanis átsorolták a *ruházati iparhoz.* Utóbbi keretében külön szakágazatként jelenik meg a „Bőrruházat gyártása" (1411) és a „Szőrmecikk gyártása" (1420), a bőrkesztyűgyártást pedig az „Egyéb ruházat, kiegészítők gyártása" (1419) szakágazat tevékenységei közé sorolták be (a bőrbútorok gyártása korábban sem volt a bőrfeldolgozó ipar része). Ezeket a tevékenységeket tehát az elemzésekben felhasznált, „Bőr, bőrtermék, lábbeli gyártása" ágazatra, illetve annak alágazataira és szakágazataira vonatkozó adatok nem tartalmazzák. Könnyű belátni, hogy ez a *nettó veszteség* rontja az iparág rendszerváltás előtti és utáni helyzetének összevetése során alkotható összképet.

Mint látni fogjuk, a helyzet a valóságban még bonyolultabb. Hiszen a bőrfeldolgozó ipar különböző szereplőinek rendszerváltás utáni átalakulása egy sor olyan utódcéget hozott létre, melyeket a *legkülönbözőbb gazdasági ágazatokban* (műszaki textíliák, orvosi eszközök gyártása, fémipar, gumi- és műanyagipar, ingatlanhasznosítás, szállítás és raktározás stb.) regisztrálnak. Ezek beazonosítása csak esettanulmány-mélységű vizsgálatok keretében lehetséges, ott azonban kísérletet teszek a helyzet bemutatására. Ehhez adódik még hozzá az alkalmazott elméleti háttérből következő *iparon túlmutató dimenzió:* az iparág olyan termelési hálózatok része, melyeknek kereskedelemben vagy például divattervezésben érintett szereplői is szép számmal akadnak, ráadásul nélkülük a bőrfeldolgozó ipar szerkezetváltása sem érthető meg.

A munka a globális termelési hálózatok elméleti hátteréhez kapcsolódó általánosabb, illetve az élőmunka-igényes könnyűipar és bőrfeldolgozó ipar nemzetközi és hazai átalakulását feszegető specifikusabb *szakirodalmakra* épül. Az iparág helyzetének bemutatása során támaszkodik *nemzetközi és hazai szervezetek* információira. Ezek közül is kiemelkedik az ENSZ Élelmezésügyi és Mezőgazdasági Szervezete (FAO), valamint Iparfejlesztési Szervezete (UNIDO), az Európai Bőripari Szövetség (COTANCE), illetve az Európai Cipőipari Szövetség (CEC).

Utóbbi szervezeteknek jellemzően az egyes európai országok bőr- és cipőiparát összefogó nemzeti szövetségek a tagjai. Magyarországot mindkét helyen a *Magyar Könnyűipari Szövetség* (MKSZ) képviseli, mely a textil- és textilruházati iparban, a bőr-, szőrme- és cipőiparban, illetve a textiltisztító és kapcsolódó könnyűipari szakmákban tevékenykedő vállalkozásokat fogja össze. Az ernyőszervezetben a bőrfeldolgozó ipar részéről egyes cipőgyártó vállalkozások, illetve a Bőr-, Cipő- és Bőrfeldolgozóipari Tudományos Egyesület (BCBTE) mellett az iparág munkaadóit tömörítő *Bőr- és Cipőipari Egyesülés* (BCE) is részt vesz tagként. Munkám során a munkaadói oldal mellett a munkavállalói oldal képviseletét ellátó, IndustriAll Europe szakszervezeti tömörülés részét képező *Bánya-, Energia- és Ipari Dolgozók Szakszervezetével* (BDSZ) is felvettem a kapcsolatot: a nemzetközi szinten is komoly hagyományokkal bíró, 2018-ban 150. évfordulóját ünneplő *Bőripari Dolgozók Szakszervezete* ugyanis 2011-ben ebbe a szervezetbe olvadt bele (1.2.2. táblázat).

A globális helyzetelemzésben az ENSZ felsorolt szervezeteitől származó adatokat, illetve a Nemzetközi Kereskedelmi Központ honlapján elérhető külkereskedelmi statisztikákat használtam fel. A lábbeligyártásról szóló elemzésnek fontos forrásai voltak a portugál bőrfeldolgozó ipar szervezetének (APICCAPS) 2011 óta évente kiadott Cipőipari Világévkönyvei. Az európai fejezet elsősorban az EUROSTAT iparági mutatókban rendkívül gazdag *adatbázisára* épül, ráadásul ez a forrás – a korábbiakkal ellentétben – nemcsak nemzetgazdasági szintű, de a könyv elméleti hátterének jobban megfelelő, aprólékosabb regionális bontású adatokat is tartalmaz.

1.2.2. táblázat: A bőrfeldolgozó ipar képviseletét ellátó európai és hazai szervezetek; forrás: a szerző szerkesztése

	Munkaadói oldal	Munkavállalói oldal
Európai szint	COTANCE - Európai Bőripari Szövetség CEC - Európai Cipőipari Szövetség	IndustriAll Europe
Hazai szint	MKSZ - Magyar Könnyűipari Szövetség	BDSZ - Bánya-, Energia- és Ipari Dolgozók Szakszervezete
Ágazati szint	BCE - Bőr- és Cipőipari Egyesülés	Bőripari Dolgozók Szakszervezete

Míg az EUROSTAT mutatóinak felhasználását sokféleségük és nemzetközi összehasonlításra alkalmasságuk indokolta, addig a magyar Központi Statisztikai Hivatal adatai időbeli hiánytalanságuknak és nagyobb területi részletességüknek köszönhetően kerültek bele a vizsgálatba. A járási és települési szintig lebontott *területi elemzések* a KSH népszámlálási - foglalkoztatási és működő gazdasági szervezetekre vonatkozó információi mellett a korábban Cég-Kód-Tár néven kiadott anyagra épültek. Az aktuális helyzet feltérképezése során több online vállalati adatbázis – köztük is főként a ceginformacio.hu – tartalmát, illetve az elektronikus cégbeszámolók Igazságügyi Minisztérium rendszerében kereshető anyagait használtam fel.

A többszintű adatelemzés mellett a könyv tartalma főként Kelet-Magyarországon és Budapesten folytatott kiterjedt *terepi kutatásokra* támaszkodik. Helyszíni élmények játszottak szerepet az iparág „felfedezésében" is: a 2010-es évek elején több évfolyamnyi debreceni területfejlesztő szakirányos földrajz szakos hallgató számára szervezett terepgyakorlat programjában szerepeltek különböző alföldi bőr- és cipőgyártó vállalkozások. Az iparági szereplők nyitottsága, egyszersmind a szektor iránt megnyilvánuló mérsékelt kutatói érdeklődés és a tapasztalatok érdekességének ellentmondása motivált arra, hogy jobban beleássam magam a témába.

A 2012-2019 között több lépcsőben megvalósult terepi kiszállások – félig strukturált interjúk alkalmazásával – az *iparágban működő vállalkozások* helyzetének és vezetőik gondolkodásának megismerését célozták (az esetek túlnyomó többségében a tulajdonos és / vagy ügyvezető volt a kérdezett). A kutatás alanyainak kiválasztása célzott módon történt. Kezdetben a Kelet-Magyarországon működő legnagyobb cégek kerültek célkeresztbe. Később, az esettanulmányok helyszínein az ágazatban működő társas vállalkozások többségét megkerestem. Itt nemcsak a bőrfeldolgozó iparban regisztrált cégekre, de a *beszállítóként kapcsolódó,* gyakran a szervezeti előzmények miatt releváns egyéb vállalkozásokra is kiterjedt a vizsgálat.

A lokális esettanulmányok sikeresebb kidolgozása érdekében nemcsak az aktuális vállalatvezetők, de több, az *iparági előzményeket* jelentő vállalatok átalakulását levezénylő *kulcsszereplő* (vezérigazgató, felsővezető, szakszervezeti vezető) is a felkeresettek listáját gyarapította. A szűkebb értelemben vett gazdaság képviselőin kívül egyéb, a *helyi intézményi környezet* részét képező alany (országgyűlési képviselő, polgármester, középiskolai vezető, helytörténeti kiállítás rendezője) is szerepelt a megkérdezettek között. Nem minden esetben váltak el a szerepek. Akadt régen és most egyaránt pozícióban lévő interjúalany, helyi képviselőtestületben ülő vagy a megyei kereskedelmi és iparkamarában korábban tisztséget betöltő vállalkozó, és az országgyűlési képviselő is erősen kötődött a néhai nagyvállalathoz.

A *megkeresések* az egyéni próbálkozások mellett *hólabda módszerrel* is történtek: az interjúalanyok számos esetben elérhetőségek megadásával, illetve ajánlással segítették újabb szereplők kutatásba vonását. A Budapesten évente megszervezett *Könnyűipari Szakmai Nap,* illetve több *bőr- és cipőipari szakkiállítás* hasznosnak bizonyult a kapcsolatfelvétel és a beszélgetések lebonyolítása szempontjából is. Az interjúk változó hosszúságúak voltak (30 perctől a több óráig), többekkel meg is ismétlődtek. Ezekről minden esetben írott (és utólag begépelt, letisztázott) jegyzet, egyes esetekben – az érintett szereplők beleegyezésével – hangfelvétel készült. A beszélgetések több esetben gyárlátogatással egészültek ki. Összesen mintegy 50 interjú készült a többéves kutatás keretében. A terepi kutatás által érintett iparági vállalkozások a magyarországi bőrfeldolgozó ipar árbevételének közel 60%-át, foglalkoztatásának több mint 45%-át adták 2017-2018-ban. A kötet végére helyezett köszönetnyilvánítás keretében információforrásaimat szisztematikusan felsorolom.

A könyv gerince *négy fő szerkezeti egységből* áll. Elsőként az iparágat érintő kutatások elméleti kereteit vázolom (2. fejezet). A *globális áruláncok/értékláncok/termelési hálózatok koncepciói* a főáramú gazdaságföldrajz egyik súlyponti területét képezik a 21. század második évtizedében. Ennek ellenére még mindig hézagos a téma érintettsége és – főképp – magyar nyelven történő bemutatása a hazai gazdaságföldrajzban. Négy alfejezetben járom körül a témát. Az első a koncepciók *gyökereiről és fejlődéséről,* alapvető hasonlóságaik és különbségeik bemutatásáról szól. A második alfejezet felülnézetből tekint a globális termelési hálózatokra, és összefoglalja a *szerveződésükkel,* koordinációs mechanizmusaikkal összefüggő kutatások legfontosabb eredményeit. A harmadik egység békaperspektívából, az egyes szereplők felől közelít a témához: középpontjában a termelési hálózatokban elfoglalt – régiók, nemzetgazdaságok globális gazdaságban játszott szerepével összefüggésbe hozott – pozíciók javítása, a *feljebb lépés* értelmezési lehetőségei és feltételei állnak. Végül, a globális termelési hálózatok *területi beágyazódása* kerül sorra: ennek keretében vizsgálom a különböző (makrogregionális, nemzetgazdasági és helyi) szintek adottságainak egymásra rétegződését, illetve bemutatom a globális – lokális viszonyrendszereket leíró stratégiai összekapcsolódás fogalmát.

A második szerkezeti egység *a bőrfeldolgozó ipar globális és európai fejlődési tendenciáinak* megragadására fókuszál. A globális kitekintés a bőr feldolgozására épülő termelési hálózatok általános bemutatása után körüljárja azok szervezeti hátterét és földrajzát, továbbá feltárja a változó térbeli mintázatok hátterében meghúzódó mozgatórugókat. Külön alfejezetekben tér ki a bőr-, bőrtermék- és lábbeligyártás globális mintázataira (3. fejezet). A részben ma is létező regionális termelési hálózatok ténye, továbbá a rendelkezésre álló indikátorkészlet gazdagsága, a területi vizsgálatok mélyítésének lehetősége teszi indokolttá az *európai viszonyok külön fejezetben* történő taglalását. Bemutatom az európai iparági munkamegosztást, a bőrfeldolgozó ipar átalakulásának fejlettebb európai országokban tapasztalható északi és déli modelljét, majd kísérletet teszek Kelet-Közép-Európa félperiférikus helyzetű országainak differenciáltabb vizsgálatára is. A rendelkezésre álló adatok itt teszik először lehetővé, hogy a nemzetgazdasági szintű elemzések mellett regionális léptékű vizsgálatokat is végezzek (4. fejezet). A két fejezet célja annak a globális és európai miliőnek a bemutatása, amelybe a magyar bőrfeldolgozó ipar beágyazódik, s amelynek ismerete nélkül a hazai folyamatok nem értelmezhetők.

A harmadik szerkezeti egység *felülnézetből* vállalkozik a *magyar bőrfeldolgozó ipar* elmúlt fél évszázadának bemutatására. Az előzmények áttekintése után három korszakra (államszocialista rendszer, rendszerváltás utáni évek, ezredforduló utáni időszak) bontva tekintem át a magyarországi bőr- és cipőipar *nemzetközi termelési hálózatokba* kapcsolódását, kitérve a külső és hazai feltételekre (a posztszocialista sajátosságokra), a hálózatokban ellátott funkciókra, továbbá a részvétel hozadékaira. Külön alfejezetben járom körül a nagyobb hozzáadott érték felé történő elmozdulást jelentő *feljebb lépés* feltételeit és különböző dimenzióit, a nemzetközi gyártói szerepkör megkérdőjeleződésével járó ezredforduló utáni időszakban (5. fejezet). A témához kapcsolódó másik fejezet a magyarországi bőrfeldolgozó ipar területi viszonyaival foglalkozik: arra a kérdésre kíván választ adni, hogy mennyire tekinthető markánsnak az *iparág térszerkezetének* átalakulása, és a változások alapján próbál következtetni a lokális tényezők befolyásoló szerepére (6. fejezet). Utóbbi fejezet a bőrfeldolgozó ipar 2010-es évekbeli földrajzát, fennmaradásában, illetve megújulásában szerepet játszó „forró pontjait" részletesen is bemutatja.

Végül, a negyedik szerkezeti egység a lokális környezettel kapcsolatos vizsgálatok elmélyítését szolgálja. A magyar bőrfeldolgozó ipar *egyik meghatározó térségének* átalakulására fókuszál. A keleti országrész közepén elhelyezkedő Jász-Nagykun-Szolnok megyében hazánk egykoron legnagyobb cipőgyárának környezete mindmáig megőrizte iparági jelentőségét, melyben a lábbeligyártás fennmaradása mellett a térségben realizált, autóipari bőrtermékgyártókhoz kötődő beruházások is fontos szerepet játszottak. Külön fejezetekben foglalkozom a Martfű-központú *cipőgyártással* (7. fejezet) és a Szolnok-központú *autóipari bőrtermékgyártással* (8. fejezet). Megvizsgálom a régi vállalatok átalakulását, a mai iparági szereplők termelési hálózatokba kapcsolódását, stratégiáit, illetve – kitérve a hiányosságokra és kiaknázatlan potenciálokra is – a helyi környezet szerepét e folyamatban.

A könyv összefoglaló fejezetében – a bevezetőben megfogalmazott kérdések mentén – a fontosabb tanulságok *összegzésére* és a tapasztalatok alapján a bőrfeldolgozó ipar *hazai perspektíváinak* felvázolására kerül sor. Ugyanitt esik szó a globális termelési hálózatok koncepciójának posztszocialista félperiféria kontextusában történő alkalmazhatóságáról, illetve a kutatás során felvetődött *elméleti kérdésekről.*

2. Globális termelési hálózatok és lokális perspektívák

2.1. Globális áruláncok, értékláncok és termelési hálózatok

A globális gazdaság területi egyenlőtlenségeinek magyarázatát célzó *globális értéklánc elméletek* az elmúlt közel három évtizedben mind jelentősebb teret nyertek a különböző régiók és iparágaik nemzetközi munkamegosztásba kapcsolódásának kutatásában. A többes szám utal arra, hogy a valóságban két- vagy akár háromféle, egymással versengő megközelítésről is beszélhetünk: a globális áruláncok, a globális értékláncok és a globális termelési hálózatok koncepcióiról (Coe – Hess 2006, Kaplinsky 2013). Ezek alapvető céljukban azonosnak tekinthetőek, azonban elméleti alapjaikban, kutatásaik fókuszában és fogalomkészletükben, továbbá a koncepciókat formáló kulcsszereplőkben számottevő különbségeket mutatnak (2.1.1. táblázat).

Az elméletkör központi szerepét – divatos kifejezéssel élve, „mainstream" jellegét – napjaink globális gazdaságának kutatásában jól mutatja, hogy a 2018-ban, Kölnben rendezett *Gazdaságföldrajzi Világkonferencia* szekcióinak számottevő hányada a globális értéklánc elméletek köré épült (GCEG 2018). Egyre szélesebb körben, a hagyományos kutatási területnek számító élelmiszergazdaságon, ruházati, jármű- és elektronikai iparon túl is megfigyelhető alkalmazásuk (Coe – Yeung 2019).

Az elméletkör alapjául az a felismerés szolgált, miszerint a globalizáció korában nemcsak volumenében nő, de *szerkezetében* is *változik a nemzetközi kereskedelem*. Az ún. első nemzetközi munkamegosztás korára jellemző, iparágak és vállalatok között

2.1.1. táblázat: A vizsgált elméleti koncepciók különbségei;
forrás: Coe – Hess 2006, Smith 2014

	Globális áruláncok (GCC)	Globális értékláncok (GVC)	Globális termelési hálózatok (GPN)
Tudományi háttér	Gazdaságszociológia;	Fejlődés-gazdaságtan;	Relációs gazdaságföldrajz;
Elméleti alapok	Multinacionális vállalatok irodalma; Összehasonlító fejlődés-gazdaságtan;	Nemzetközi üzlet; Kereskedelmi gazdaságtan;	GCC/GVC elemzések; Cselekvőhálózatok; Kapitalizmus-változatok;
Vizsgálat tárgya	Globális iparágak céghálózatai;	Globális iparágak ágazati logikája;	Globális hálózatok szerkezete és regionális fejlődés;
Kulcsfogalmak	Iparszerkezet; Irányítás; Szervezeti tanulás; Iparági feljebb lépés;	Hozzáadottérték-láncok; Irányítási modellek; Tranzakciós költségek; Iparági feljebb lépés és járadékok;	Értékteremtés, -növelés és kisajátítás; Vállalati, kollektív és intézményi hatalom; Társadalmi, hálózati és területi beágyazottság;
Fő eredmények	Input-output struktúrák, áruláncok térbelisége, irányítási modellek és intézményi kontextus;	Irányítási keretek, szabályozás és intézményi struktúrák, iparági feljebb lépést lehetővé tevő feltételek;	Miként ágyazódik be a globális termelés szélesebb intézményi és földrajzi kontextusba?
Intézményi háttér	Institute of Development Studies (Sussex), később The Global Value Chains Initiative		Manchesteri gazdaságföldrajzi iskola

áramló késztermékek forgalmát felváltja az iparágakon és vállalatokon belül zajló, félkésztermékek növekvő szerepét mutató ún. második nemzetközi munkamegosztás (Cséfalvay 2004, Kaplinsky 2013). A folyamat jelentőségét bizonyítja, hogy a köztes termékek exportja világviszonylatban először 2009-ben haladta meg a végtermékek és termelőeszközök együttes kivitelét: mintegy 51%-át tette ki az energiahordozók nélkül számított áruexportnak (De Marchi et al. 2018).

A jelenség hátterében a termelés nemzetköziesedése (globalizációja), ún. *térben tagolt termelési rendszerek* kialakulása áll (Schamp 2008). E nemzetgazdasági határokon átnyúló struktúrák létrejötte – a bevezetőben taglalt világrendszer-elmélet hívei szerint – a tőke folyamatos felhalmozására épülő kapitalista világgazdaság belső mechanizmusaival magyarázható. Az 1960-as években ugyanis a keresletnövekedés lassulása és a profitráták általános csökkenése volt jellemző a centrum országokban, mely mögött a hazai termelési költségek eladási árakat meghaladó mértékű emelkedése állt. A profitráták növelése a termelési költségek leszorítását követelte meg, s ez a termelés olcsó helyekre történő kiszervezését eredményezte (Wallerstein 2010). A folyamatot segítette a külkereskedelem előtt álló akadályok részleges leépítése, illetve a közlekedési és kommunikációs technológia fejlődése, mely a kapcsolódó költségek csökkenésével párosult (Bernek – Farkas 2002, Pál – Boros 2010). Észak - Dél és *Nyugat - Kelet munkamegosztási rendszerek* jöttek létre, melynek következtében a 2010-es évek derekán már a globális kereskedelem 80%-a e nemzetközi termelési hálózatok keretében bonyolódott (Yeung – Coe 2015).

Az átalakuló viszonyok a nemzetközi munkamegosztást magyarázó elméletek újragondolását és új, a megváltozott szervezeti keretekhez illeszkedő koncepciók kidolgozását tették szükségessé. Az így született új elméletkör közös sajátossága a *mezoökonómiai szemlélet*. Elrugaszkodik a közgazdaságtan és a gazdaságföldrajz hagyományos mikro- és makroökonómiai megközelítéseitől (Kulke 2010), azaz nem vállalati és nem nemzetgazdasági szinten vizsgálódik. Egy-egy termék (árucikk vagy szolgáltatás) előállításában közreműködő, egymással kapcsolatban lévő *vállalkozásokban*, illetve az őket körülvevő, változatos gazdasági és társadalmi-kulturális jellemvonásokat mutató *környezet szereplőiben* (intézményeiben), azaz egymással kölcsönös függőségi viszonyban álló aktorok által alkotott *relációs gazdasági terekben* gondolkodik (Coe et al. 2004). Felemelkedése illeszkedik a gazdaságföldrajz ún. *relációs fordulatába,* melynek keretében a gazdaság térbeli szerveződésének dinamikáját kutatók figyelme mindinkább a különböző szereplők és struktúrák közötti kapcsolatrendszerek felé fordult (Yeung 2005).

Az elméletkör keretében először megszületett *globális áruláncok* koncepciójához kapcsolódó első, sokat idézett írás 1994-ben jelent meg Gary Gereffi tollából. Az évtized végétől mindinkább teret nyert a *globális értékláncok* fogalma, melyet Raphael Kaplinsky, a téma egyik sokat idézett kutatója a globális áruláncok egyenes ági leszármazottjaként jellemzett. E közvetlen előzményen túl több elméleti alapját is beazonosította a mai többágú globális értéklánc koncepciónak (Kaplinsky 2013):

- A *vállalatok közötti munkamegosztás* magyarázatában a globális értéklánc koncepció a klasszikus közgazdaságtan alapítójának tekinthető Adam Smith munkásságáig tekint vissza, a közelebbi múltból pedig Oliver E. Williamson tranzakciós költségek szerepét hangsúlyozó gondolatait állítja előtérbe.
- A *hozzáadott érték előállításának* és a *jövedelmek eloszlásának* magyarázata kapcsán a francia mezőgazdaság vertikális integrációját és hozzáadott értékének megoszlását vizsgáló, jellemzően nemzetgazdasági keretek között értelmezett,

1960-as években született ún. filiére-koncepcióra támaszkodik az elmélet. Emellett az amerikai Michael E. Porter 1980-as évekbeli értékáram-elemzése, valamint az az 1970-es évekből származó felismerés is fontos szerepet játszik, mely szerint a *transzferárazásnak* növekvő hatása van a jövedelmek eloszlására. A transzferár a piaci ártól eltérő (annál magasabb vagy alacsonyabb) ár, melyet egymástól nem független felek – például egy transznacionális vállalat egységei – alkalmazhatnak egymás között az elszámolások során. Alkalmas a vállalat eredményének, és ily módon a fizetendő adó összegének befolyásolására.

- A *nemzetközi munkamegosztás értelmezése* érdekében az Immanuel Wallerstein nevéhez köthető – centrum, félperiféria, periféria fogalmait is bevezető – világrendszer-elméletből, és a német ruhaipar nemzetköziesedésének kutatása alapján született Új Nemzetközi Munkamegosztás koncepciójából merít.
- A globális értékláncok helyi hatásaira irányuló figyelem értékelte fel a *globális termelési hálózatok* és *beágyazódás* később tárgyalandó koncepcióira építkezést. Ennek keretében olyan kérdésekre próbálnak választ adni, mint hogy miért sikeresebbek egyes feltörekvő régiók másoknál a globális értékláncokban, vagy miért tömörül az ipari termelés gyakran agglomerációkba, klaszterekbe.

Elnézést kérve azoktól, akik e helyen a gyökereket jelentő egyes elméletek részletes ismertetését is magába foglaló eszmefuttatást vártak, itt csak arra hívnám fel a figyelmet, hogy az új koncepciók vagy megközelítések jellemzően *nem előzmény nélküliek*. A következő pár bekezdés ugyanakkor arra világít rá, hogy a gondolatok forrásául szolgáló eredeti elméletekhez képest *módosulásokra* is sor kerülhet.

A *világrendszer-elmélet* a globális értéklánc-elemzések egyik megalapozójának tekinthető. Az egy adott termék előállítására fókuszáló, egymáshoz kapcsolódó tevékenységeket tömörítő „árulánc" is a világrendszer-kutatás keretében született fogalom (Hopkins – Wallerstein 1977), majd az áruláncokon belül megvalósuló munkamegosztást és a kapcsolódó jövedelmek egyenlőtlen elosztását összefüggésbe hozták a globális centrum-periféria viszonyrendszerrel (Arrighi – Drangel 1986). Jennifer Bair ugyanakkor – elismerve a világrendszer-elméletre alapozás fontosságát – az 1990-es években újonnan kibontakozó globális áru- és értéklánc-kutatások eredeti megközelítéstől történő eltéréseire is felhívta a figyelmet (Bair 2005):

- Egyrészt, a világrendszer-elmélet képviselői *történelmi távlatokban* kutatják a nemzetközi munkamegosztás kérdéseit, egészen a kapitalizmus 16. századi megszületéséig visszatekintve, szemben a globális árulánc-kutatók globalizációt viszonylag friss, aktuális folyamatként tekintő álláspontjával szemben.
- Másrészt, a világrendszer elmélet *komplexebben gondolkodó* képviselőihez képest a globális árulánc-kutatások (legalábbis kezdetben) – figyelmen kívül hagyva az értékteremtési lépések szélesebb gazdasági-társadalmi környezetbe ágyazódását – a vállalatközi kapcsolatokra egyszerűsödtek.
- Harmadrészt, fontos szemléleti kérdés, hogy amíg a világrendszer-kutatók – nem kizárva a különböző országok csoportok közti pozícióváltásának lehetőségét – a centrum-periféria viszonyrendszer révén a *globális gazdasági egyenlőtlenségek újratermelődését* hangsúlyozzák, addig a globális értéklánc-kutatásokhoz fejlesztéspolitikai célok – egyes vélemények szerint illúziók – kötődnek.

A *globális termelési hálózatokról* szóló első publikációk (Dicken et al. 2001, Henderson et al. 2002) megjelenésére az ezredforduló után került sor. A koncepció teoretikusai a gondolkodásukra hatást gyakorló korábbi elméletek közül Michael E. Porter értéklánc

fogalmát, a gazdasági tevékenységek hálózatosodásával és társadalmi beágyazódásával foglalkozó gazdaságszociológiai kutatásokat, a cselekvőhálózatok elméletét, valamint a világrendszer-elméletre alapozó globális áru- és értéklánc-kutatásokat emelték ki (Hess – Yeung 2006, Kukely 2017).

Utóbbi jól mutatja, hogy a koncepciók esetében nemcsak a célokban, hanem az elméleti alapokban is átfedések figyelhetők meg, formálódásuk során pedig egymásra is számottevő hatást gyakoroltak. Ékes példája ennek a *The Global Value Chains Initiative* észak-karolinai Duke Egyetem honlapjáról elérhető anyaga (https://globalvaluechains.org/researchers), mely a globális áru- és értékláncok, illetve a globális termelési hálózatok kutatóinak köréből is szép számmal sorol fel szereplőket. Az összefonódó globális áru- és értéklánc koncepciók, illetve a globális termelési hálózatok képviselői közötti párbeszéd, továbbá a megfogalmazott kritikák hatására az *elméletek* (részben konvergens) *továbbfejlesztésére* irányuló törekvések viszonylag jól nyomon követhetők. Látványos bizonyítékait kínálják e próbálkozásoknak a mértékadó folyóiratok hasábjain megjelent, GVC-GPN elméletek hiányosságait és a továbblépés lehetőségeit taglaló tematikus számok (pl. Journal of Economic Geography 2008/3, 2019/4; Review of International Political Economy 2014/1). Ezek tehát azok az érvek, melyekre alapozva nem egyik vagy másik elméletre, hanem ezek *együttesére* építettem hazai ipart érintő kutatásaimat.

A 2010-es években a korábban megfogalmazott kritikák mellett a globális gazdaság válság után *változó realitásaival* is szembesültek az elméletkör propagálói. Az egyik kihívás a gazdasági globalizáció protekcionizmus erősödésével összefüggő lassulása („slowbalisation"), illetve a fogyasztásban megfigyelhető erős földrajzi eltolódások hatására a policentrikusabb világkereskedelem felé történő elmozdulás. A másik kihívás az új technológiák (pl. digitalizáció, e-kereskedelem) globális termelési hálózatokat átformálni képes hatása (Cattaneo et al. 2010, Coe – Yeung 2019). Tegyük hozzá, hogy a kézirat lezárásakor még ismeretlen kimenetelű *koronavírus-világjárvány* is jelentős következményekkel lehet e rendszerek fejlődésére.

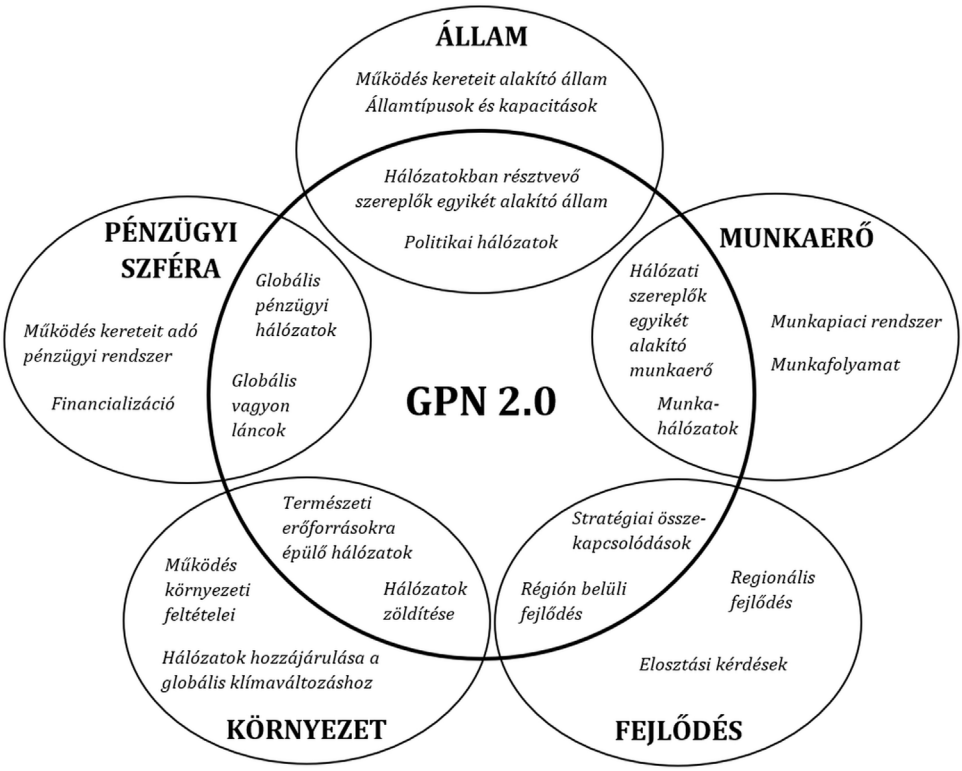
A *2010-es évek* fontosabb *elméletépítési trendjei* közül a globális termelési hálózatok definíciójának finomítására irányuló kutatások, a hálózatokat alakító ok-okozati összefüggések mélyebb feltárását célzó vizsgálatok, az egyes szereplők stratégiáit érintő elemzések, valamint a hálózatok regionális gazdaságok fejlődésére és függőségére gyakorolt hatásainak értékelése emelhető ki (Coe – Yeung 2019). A globális termelési hálózatok szerveződése és az egyenlőtlen területi fejlődés közti kapcsolatok kutatása mellett öt olyan területet (állam, pénzügyi szféra, munkaerő, környezet, fejlődés) azonosítottak be, melyek a globális termelési hálózatokról szóló koncepció kiterjesztésének és finomításának fő csapásirányai (2.1.1. ábra). Az ábra valamennyi feltüntetett területen belül megkülönböztet a globális termelési hálózatok kérdéskörével *közvetlen és közvetett kapcsolatokat* mutató tényezőket. Míg az előbbiek esetében globális termelési hálózatokon belüli, illetve azokat közvetlenül alakító szereplőkről / tényezőkről beszélünk, utóbbiak a termelési hálózatok működési kereteit adó külső feltételek megteremtéséért felelősek (Coe – Yeung 2019).

Az ábra azt is jelzi, hogy a mai *gazdaságföldrajz mind több „fordulata"* rányomja bélyegét az elméletkör fejlődésére. A különböző intézmények – mindenekelőtt az állam – gazdaság térbeli folyamatait befolyásoló szerepét előtérbe toló *intézményi fordulat* hatása már a globális termelési hálózatok eredeti koncepcióján is érzékelhető (Smith 2014). A későbbi kritikák adtak teret az elméletkör *kulturális fordulatának*, felismerve, hogy a térbeli-társadalmi folyamatok csak saját kulturális közegükben értelmezhetők,

másrészt a kultúra az értéktermelési folyamat minden mozzanatát átszövi (Hudson 2008, Nagy – Boros 2010). A *környezeti fordulat* koncepcióba építésének kísérlete is megfigyelhető, mely felveti a globális termelési hálózatok ökológiai lábnyomának, az ökológiai lábnyom társadalmi – térbeli eloszlásának, illetve a termelés természeti korlátainak kérdését (Hudson 2008).

Az elméletkör tehát *számos tudományterülettel* került gyümölcsöző *kölcsönhatásba* (állam koncepciója, financializációs elmélet, munka földrajza, politikai ökológia, egyenlőtlen fejlődés elméletei), látókörének jelentős szélesedése figyelhető meg (Coe – Yeung 2019). Másrészt viszont hangsúlyozandó, hogy az érték és a gazdaság sokféle megközelítésének világában (Czirfusz 2014, 2017, Gibson – Graham 2002) a globális termelési hálózatok elmélete jellemzően a *kapitalista gazdaság működési mechanizmusainak* feltárására irányul, mely ugyan mind térben, mind a társadalmi viszonyrendszerekben erős terjeszkedést mutat, de ma sem írja le a világ egészét (Hudson 2008). Elgondolkodtató szempont ez Magyarország iparának vizsgálatánál, mely még az államszocialista időszakban lett a globális termelési hálózatok része.

A globális áru- és értéklánc koncepciók, illetve a globális termelési hálózatok közötti leglényegesebb különbségek egyike a *szerkezeti modellben* rejlik. Előbbiek ugyanis lineárisan szerveződő struktúrákban gondolkodnak, mely linearitás később oldódik valamelyest a „kígyók" és „pókok" formájában szerveződő értékláncok ötletével (Baldwin – Venables 2013). A globális termelési hálózatok elmélete ugyanakkor már kezdetben is a *párhuzamosságra*, a szereplők többoldalú kapcsolataira helyezte a



2.1.1. ábra: A globális termelési hálózatok elméleti továbbfejlesztésének irányai; forrás: Coe – Yeung 2019

hangsúlyt, egyszersmind a hálózatokat *környezetükbe* ágyazta. A kapcsolódó érvelés szerint, a vertikális struktúrát alkotó értéklánc minden egyes eleme horizontális kapcsolatokkal is rendelkezik: a vertikális és horizontális kapcsolatok kombinációját pedig jobban szemlélteti a hálózat, mint egy lineáris áru- vagy értéklánc. A megközelítés továbbá alkalmas arra is, hogy a modellbe a nem vállalati szereplőket is bevonja, jobban leírja a tőke, a tudás és az emberek komplex körforgásait, segít a termelési hálózatok közti kapcsolatok és szinergiák megértésében (Coe et al. 2008).

A globális termelési hálózatok *dinamikus* (időben és térben változó) *rendszerek*. Akadnak hosszabb és rövidebb életű, továbbá valóban globális, illetve regionális vagy lokális kiterjedésű változataik is. A kelet-közép-európai ipar szempontjából releváns termelési hálózatok jelentős része például földrajzi kiterjedése alapján regionálisnak tekinthető (Sass 2017). Egy hálózatban az irányító cég és a beszállító szerepein túl – akár ugyanazon szereplő számára is – *többféle részvételi lehetőség* kínálkozik. Végül, a hálózatban megjelenhetnek a korábban hanyagolt cégen belüli kapcsolatrendszerek is, mely a transznacionális vállalatok uralta iparágak megértése szempontjából (hálózatok a hálózatokban) előremutató (Coe et al. 2008).

Bár könnyedén adódik a *globális értéklánc elméletek* és a *hagyományos ágazati gazdaságföldrajz* közötti kapcsolatkeresés gondolata, az még a legegyszerűbb lineáris modellek esetében is hangsúlyozandó, hogy e struktúrák általában átlépik a hagyományos ágazati határokat, és többféle (mezőgazdasági, ipari és szolgáltató) tevékenységeket integrálnak. Újabb megközelítések egyúttal azt is kiemelik, hogy – az értékláncok / termelési hálózatok kutatásában domináló mezőgazdasági és ipari termékekkel szemben – tisztán szolgáltatás alapú hálózatok is léteznek. Ezekre a *globális értékhálózat* kifejezést használják, mellyel nemcsak a lineáris szemlélet, de az ipari fókusz meghaladását is hangsúlyozzák (Glückler – Panitz 2016).

A továbbiakban *három témára fókuszáltan* mutatom be az elméletkörhöz kapcsolódó kutatások állását. Előbb a termelési hálózatok szerveződésével, hatalmi viszonyaival foglalkozom. Majd a félperiféria szempontjából különleges jelentőséggel bíró feljebb lépés koncepcióját ismertetem. Végül, a termelési hálózatok területi beágyazódására és a stratégiai összekapcsolódás fogalmára helyezem a hangsúlyt.

2.2. A globális termelési hálózatok szerveződése

A globális áru- és értéklánc-kutatások kezdettől fogva egyik súlyponti eleme, illetve egyik legjelentősebb tudományos hozadéka az *értékláncok koordinációjának*, az egyes rendszereken belül megfigyelhető *hatalmi aszimmetriáknak* a vizsgálata. A felismerés lényege, hogy a nemzetgazdasági határokon átívelő termelési rendszerek megszervezése nem spontán, nem automatikus és nem szisztematikus: a főszereplők stratégiáinak és döntéseinek eredőjeként értelmezhető (Gibbon et al. 2008). Abban ugyanakkor van különbség, hogy ki kiket tekint főszereplőknek: a globális áru- és értéklánc-megközelítések a vállalatközi kapcsolatokra helyezik a hangsúlyt: az áru- vagy értékláncot irányító vállalat és beszállítója viszonyát vizsgálják. Ezzel szemben a globális termelési hálózatok koncepciójában a kezdetektől fogva nagyobb szerepet kapnak a környezet – vállalati szférán erősen túlmutató – szereplői.

A globális áruláncok elmélete az első empirikus kutatások tapasztalatai alapján *gyártók* és *fogyasztók által vezérelt áruláncokat* különböztetett meg. A tőke- és technológiaigényes iparágakban (pl. autóipar, repülőgépgyártás), ahol legfontosabb a termék legyártásának képessége, a nagy iparvállalatok irányító szerepét figyelték meg.

Ezzel szemben, a dizájn- és élőmunka-igényes iparágakban (pl. textil- és ruhaipar, bőr- és cipőipar), ahol a legfőbb érték a piaci beágyazottság, illetve a márkanév ismertsége, a kereskedők vagy márkatulajdonosok domináns pozícióját látták jellemzőbbnek (Cséfalvay 2004, Gereffi 1994). Az idővel gyarapodó terepi tapasztalatok rámutattak arra, hogy *túlságosan leegyszerűsítő* ez a megközelítés.

- Az egypólusú szemlélet látványos kritikája volt például a kakaó-csokoládé áruláncok feltárt *bipolaritása*. Itt nemcsak a csokoládémárkák gyártóit, de a kakaóbab elsődleges feldolgozását végző őrlőüzemek mögött álló cégeket is jelentős hatalommal bíró szereplőkként azonosították (Fold 2002).
- További érvként hangzott el, hogy egyre kevésbé lehet egy-egy iparágat *statikus* módon egyik vagy másik árulánctípushoz rendelni, ráadásul egy sor gazdasági tevékenység esetében egyértelmű *elmozdulás* figyelhető meg a gyártó vezérelte típus felől a fogyasztó vezérelte típus irányába (Gereffi et al. 2005).
- Megfontolandó az is, hogy a *fogyasztó* fogalma különböző eredetű szereplőket (kiskereskedők, márkatulajdonosok, iparvállalatok, külkereskedők) takarhat. Ők más-más jellegű irányítási modelleket alakíthatnak ki, melyeket borzasztó nehéz egyetlen „fogyasztó által vezérelt" sémába belesűríteni (Gibbon et al. 2008).
- Megfogalmazódott továbbá különböző *külső szereplők* (pl. civil szervezetek, tanúsító intézmények) globális áruláncok szerveződésére gyakorolt hatása is, melyet a kétosztatú megközelítés figyelmen kívül hagyott (Gibbon et al. 2008).

Az elmélet további fejlődését nagymértékben meghatározták az *elektronikai iparban* gyűjtött tapasztalatok, ahol – a korábban megismert ruha- és cipőiparral szemben – nemcsak alacsony profittartalmú tevékenységek kerültek kiszervezésre, továbbá a beszállítók koordinálása is eltérő módon valósult meg (Sturgeon 2002). Az újabb törekvések a tranzakciós költségek elméletére és a hálózatelméletre építkezve tettek kísérletet az értékláncok irányításával kapcsolatos megállapítások *finomítására*. John Humphrey és Hubert Schmitz a független vállalatok tisztán piaci alapon szerveződő kapcsolatai, valamint a hierarchikus alapokon álló anyavállalat-leányvállalat viszony – mint két szélsőség – között további két kapcsolattípust különített el. Az egyik a kölcsönösebb függőségi viszonyokat jelentő hálózat jellegű, a másik az aszimmetrikusabb hatalmi viszonyokkal leírható kvázi hierarchikus koordináció (Humphrey – Schmitz 2002). Ezek a gondolatok azután egy iparági kötöttségektől független, globális értékláncok irányítására vonatkozó általános elmélet megalkotásában összegződtek (Gereffi et al. 2005, Sturgeon et al. 2008).

A módosított elmélet a *globális értékláncok koordinációjának* különböző típusait – átvéve John Humphrey és Hubert Schmitz korábbi érvelését – az értéklánc tagjai között átadott információk és tudás komplexitása, az információk kódolhatósága, valamint a beszállítók képességei alapján határozta meg. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a három változó többféle kombinációjának lehetősége ellenére nem valószínű az alacsony komplexitású információk és alacsony szintű kódolhatóság együttes előfordulása a gyakorlatban, a kevésbé komplex információk kódolhatósága mellett pedig a korlátozott képességekkel bíró beszállítók általában kizárásra kerülnek az értékláncból. Ebből következően, *ténylegesen öt alternatíva* adódik a koordinációs mechanizmusok leírására (Gereffi et al. 2005, Kulke 2007, Schamp 2008).

- Az értékláncok koordinációjának egyik szélsőséges esete a *piaci kapcsolatokra* (market) épülő rendszer. Viszonylag egyszerű, (kódolva) könnyen átadható információk és szükséges képességekkel felvértezett beszállítók jellemzik:

megrendelő és beszállító a piacon talál egymásra, s bár kapcsolataik tartósak is lehetnek, a partnerek cserélgetése az értéklánchoz történő kapcsolódás alacsony költségei miatt reális lehetőség. A koordináció másik szélsőséges esete a *hierarchikus kapcsolat* (hierarchy), mely vállalaton belül megszervezett tevékenységeket jelent: alkalmazása bonyolult, nehezen kódolható információk áramlása, illetve megfelelő kompetenciával nem rendelkező beszállítók esetén jellemző.

- A két szélsőséges eset között, a változók különböző kombinációi révén három értéklánctípust határoztak meg. Komplex, de kódolva jól átadható információk és kompetens partnerek esetén ún. *moduláris* (modular), komplex, kevésbé kódolható információk és kompetens partnerek mellett *kölcsönös függőségen* alapuló (relational), végül komplex, kódolva jól átadható információk, de csekély kompetenciával rendelkező partnereknél *egyoldalú függőséget* mutató (captive) kapcsolatokat különítettek el. A moduláris értékláncok beszállítói a megrendelő előírásai szerint, jelentős felelősségvállalással gyártanak. Kölcsönös függőségen alapuló kapcsolatokban vásárló és beszállító egymásrautaltsága, kiegyensúlyozottabb alkupozíciója jellemző, míg egyoldalú függőség esetén a vezető cég invesztál beszállítóiba és erős ellenőrzés alatt tartja őket.

A korábbi, kétpólusú megközelítéssel szemben *erénye az új elméletnek*, hogy nem merev kategóriákban gondolkodik: kidolgozói hangsúlyozzák a globális értékláncok koordinációjának dinamikus (időben változó) jellegét. Fontos látni, hogy mindhárom figyelembe vett szempont terén következhet be változás, s ez kihat a koordináció alakulására. Vásárló és beszállító között módosulhat az áramló információk komplexitása, ha az előbbi mind bonyolultabb feladatokat ad át beszállítóinak, avagy a komplexebb feladatok végrehajtását saját szervezetébe integrálja. Az információk kódolhatóságát korlátozhatják új innovációk. Végül, a beszállítói képességek is növekedhetnek tanulási folyamat révén, vagy csökkenhetnek új, tapasztalatlan beszállítók rendszerbe történő integrálása esetén. A három tényező egymásra is hat, hiszen az elvégzendő műveletek bonyolultságának növekedése általában a kódolhatóság rovására történik, illetve az új feladatok vagy innovációk megkérdőjelezhetik a kifejlődött beszállítói képességeket (Gereffi et al. 2005). Az *autóipar szervezetének vizsgálata* további következtetésekhez vezetett.

- Egyrészt megállapítást nyert, hogy egyféle iparág ugyanazon időpontban *sem csak egyféle értéklánc-koordinációval* rendelkezhet. Timothy Sturgeon és szerzőtársai az amerikai autóipar vezető cégei és nagyobb beszállítói közti kapcsolatokat a kölcsönös függőség, illetve a teret nyerő piaci kapcsolatok ötvözeteként írták le, míg a japán autóipar esetében az egyoldalú függőség felől a kölcsönös függőség felé történő elmozdulást hangsúlyozták.
- Figyelemre méltó, hogy a *koordinációs mechanizmus egyetlen értékláncon belül is változatos lehet*, hiszen annak különböző szegmenseiben a három változó eltérő jellegzetességeket mutathat. Az autóipar beszállítói piramisának legfelső szintjén elhelyezkedő globális (és ún. elsőkörös) beszállítók komoly kompetenciákkal bírnak, összetett tevékenységeket végeznek, a késztermék fejlesztésében együttműködnek a vezető autógyártókkal, akikkel kapcsolatuk így a kölcsönös egymásrautaltságon alapul. A beszállítói piramisban lefelé haladva ugyanakkor egyre egyszerűbb, könnyebben szabványosítható műveletek és egyre kisebb kompetenciákkal rendelkező szereplők következnek, akik a felettük álló hierarchiaszint vállalataihoz moduláris vagy egyoldalú függőségen alapuló kapcsolatok révén kötődnek (Sturgeon et al. 2008).

A kritikusok szerint ugyanakkor a globális áruláncok és értékláncok közötti váltással *szűkült a koncepció* magyarázó erejének terjedelme: míg előbbi a rendszer egésze kapcsán állított valamit, utóbbi jellemzően a vezető cégek és az elsőkörös beszállítók kapcsolatára (tehát a láncnak csupán egy részére) fókuszál. Figyelemre méltó az az észrevétel, mely szerint a vizsgált kapcsolatok és döntések – például a részvétel feltételeit jelentő követelmények alakításával – *tovagyűrűző hatásokat* generálnak az értékláncok távolabbi szegmenseiben. Akad olyan vélemény is, mely Mauritius ruhaiparának példáján megkérdőjelezte a felvázolt háttérokok valódi *magyarázó erejét* (Gibbon 2008). Végül, továbbra is megállt az a kritika, mely szerint a globális áru- és értéklánc elméletek nem veszik figyelembe a rendszeren kívüli *strukturális keretek* (pl. szabályozási háttér) koordinációra gyakorolt hatását (Gibbon et al. 2008).

A koordinációs mechanizmusok ágazati meghatározottságaitól induló, majd később finomodó globális áru- és értéklánc koncepciókkal szemben a *globális termelési hálózatok* megközelítését sokáig érhette az a kritika, hogy hanyagolja a hálózatok szerveződését alakító ok-okozati összefüggésrendszerek elméleti kidolgozását. Ugyanakkor, már a koncepció első verziójában is különbséget tettek a globális termelési hálózatok működési kereteit meghatározó *cégek, szektorok, hálózatok* és *intézmények* között (Henderson et al. 2002). A felsorolás azért érdekes, mert ebben már visszatükröződik az a mindmáig viták tárgyát képező ellentmondás, mely szerint a cégekre koncentrálva az egyes iparágakra jellemző hálózatszervezési sajátosságok szorulnak háttérbe, míg az iparágakra fókuszálva nem magyarázható meg e hálózatok adott iparágon, sőt hálózatokon belül is megmutatkozó jelentős változatossága.

Bevezetik viszont a koncepció teoretikusai a globális termelési hálózatok egyik jellemzőjeként a *hatalom* fogalmát, mely a rendszereken belüli, szerveződést meghatározó aszimmetriák leírására szolgál. Különbséget tesznek a termelési hálózatokat irányító cégekre jellemző vállalati hatalom, a különböző területi szinteken működő intézményi szereplők hatalma, valamint az alulról építkező munkaadói és munkavállalói szervezetek kollektív hatalma között. Kiemelik, hogy e *hatalomtípusok* és a hozzájuk kötődő cselekedetek meghatározó szerepet játszanak annak alakításában, hogy miként állítják elő és használják fel a hozzáadott értéket a globális termelési hálózatokban (Coe et al. 2004, Henderson et al. 2002).

Végül, a 2010-es években a globális termelési hálózatok koncepciójának képviselői is előhozakodtak a maguk koordinációs mechanizmusokat érintő magyarázatával. Ez a korábbiakhoz képest sokkal inkább az egyes cégek stratégiáit állította középpontba, és háttérbe szorította az iparági nézőpontot. Érvelésük központi eleme az volt, hogy a cégekre fókuszálva jobban megérthetők az iparági sajátosságokon túlmutató, akár ugyanabban az iparágban vagy termékkategóriában is létező variációk (Coe – Yeung 2019). Megközelítésükben a *termelési hálózatok szerveződését* és *földrajzát* az érintett *szereplők stratégiáinak összessége* határozza meg. E stratégiák három, kapitalista gazdasági környezetben általános érvényűnek tekinthető hajtóerő, valamint különböző eredetű kockázatok hatására formálódnak (Yeung – Coe 2015).

Az egyik ilyen kapitalista gazdaságban érvényesülő hajtóerő az ún. *költségképesség arányok* csökkentésére irányuló törekvés. Ez a hétköznapi ember mindennapi vásárlásai során szem előtt tartott ár-érték arány megfelelője: a cél minél magasabb minőségű teljesítmény minél alacsonyabb áron történő megszerzése. Elérhető egyrészt a *költségek lefaragásával*, melynek elterjedt eszköze a globális gazdaságban a termelés olcsóbb helyre történő kiszervezése. A termeléshez kötődő ún. közvetlen költségek – például bérköltségek – jelentik ugyanis a megtakarítások leggyakoribb területét,

és különösen a centrum országokban egyre nehezebb hazai termeléssel alacsony költség-képesség arányokat elérni. A költség-képesség arányok csökkentése elérhető a *képességek fejlesztésével* is: ebben az esetben az érintett szereplő többet nyújt ugyanazért az összegért. A költség-képesség arányok csökkentésére irányuló törekvés nemcsak a termelési hálózatot irányító cég sajátja, hanem *kivetül a beszállítókra* is: mindenki az optimálisabb állapot felé igyekszik, ami vállalatok közötti tanulással, mélyülő kapcsolatokkal párosul (Yeung – Coe 2015).

Második kapitalista hajtóerőként a piaci viszonyok befolyásoló szerepét fontos kiemelni: a növekedési lehetőségeket kínáló, *perspektivikus piacokhoz* történő hozzáférés meghatározó alakítója az érintett szereplők stratégiáinak. A piacok jelentőségének elméletbe épülése jól látható reakció arra a kritikára, mely hiányolta e szempontot a korábbi modellekből (Coe et al. 2008, Neilson et al. 2014). A piacok mérete mellett a növekedési ütem és a kereslet szerkezete (minőség, differenciáltság) is érdekes. A piaci verseny nyomás alá helyezi a termelési hálózatok irányítóit, akik arra kényszerülnek, hogy piaci pozícióik javítása érdekében újra meg újra átszervezzék rendszereiket. Fontos ugyanakkor látni, hogy más-más természetű piaci impulzusok érkezhetnek vállalati ügyfelektől és végfelhasználóktól. Előbbiek specializáltabb know-how-t igényelnek, inkább vállalatspecifikus szempontokat mérlegelnek, míg utóbbiak erősen versenyalapúak, időben változók és piaci szegmensenként is nagyon változatosak: nemcsak az ár-érték arány (ár, minőség), de nem gazdasági jellegű megfontolások (pl. etikai, társadalmi, környezeti szempontok) is befolyásolják fogyasztói viselkedésüket (Yeung – Coe 2015).

A *globális Dél felemelkedése* még inkább megerősíti a fogyasztás szerepét a globális termelési hálózatok szerveződésében, mely nemcsak a globális Dél fogyasztói preferenciának – akár vállalati stratégiaváltást is eredményező – felértékelődését jelenti (olcsóbb, kevésbé igényes keresletnek megfelelő kínálat), de egyúttal megnöveli – akár új termelési hálózatok irányítóiként is – a hazai pálya előnyeit élvező cégek felemelkedési esélyeit (Cattaneo et al. 2010, Yeung – Coe 2015).

A piacok globális termelési hálózatok fejlődésére gyakorolt hatása ugyanakkor *korántsem egyirányú folyamat*. A modern marketing tevékenységek sokkal inkább a piacok tudatos megteremtésére és kézben tartására irányulnak: szerepük a kultúra értéktermelési folyamat részévé válásával, a *márkaépítés* széleskörű elterjedésével mindinkább felértékelődik. Utóbbi tendencia az 1960-as évek megtorpanására adott válaszreakciók egyike, mely – miután a termelés növekvő költségeit nem követő eladási árak a profitráták csökkenését eredményezték a centrum országokban – az *eladási árak növelését* célozza. A folyamat lényege, hogy a termék használati értéke mellett / helyett mindinkább szimbolikus tartalmak válnak az áru eladási értékének meghatározójává. Jól felépített márkanevek esetében az így nyerhető érték (akár kevésbé olcsó munkaerő alkalmazása mellett is) messze meghaladhatja az áru előállításának költségeit, jelentős lefölözhető értéktöbbletet teremtve (Hudson 2008).

A márkaépítés komoly anyagi erőforrásokat, tudatosan felépített marketing-stratégiát igényel: nem egyszerű igazodás figyelhető meg a fogyasztói igényekhez, hanem azok alakítása, új piacok teremtése zajlik. Ennek részeként említhető meg a piacszegmentáció (pl. osztály, nem, kor, etnikum szerint), a lokális sajátosságokhoz igazodás, de a rövidülő termék-életciklusok is. A téma kutatói szerint nem globális kulturális homogenizáció történik, hanem sokkal inkább *globálisan megvalósuló piacszegmentációs stratégiáról* beszélhetünk, a fogyasztói ízlések, preferenciák színes világában. Mindezt az érintett vállalatok tevékenységszerkezetének változása

kíséri: a központi szereplők mindinkább a márkaépítésre fókuszálnak, a termelést pedig szervezeti és földrajzi értelemben is kiszervezik (Hudson 2008, Nagy – Boros 2010). A több hagyományos iparágat is felölelő *divatipar*, mely a bőrfeldolgozó ipar szempontjából is komoly relevanciával bír, e folyamatok látványos példája.

A harmadik kapitalista hajtóerő a *pénzügyi fegyelem* szerepének financializáció hatására bekövetkező erősödése. Az USA-ban az 1970-es évektől a cégek mind jelentősebb része fordult a pénzpiacok felől a tőkepiacok felé a beruházások és a termelés finanszírozása érdekében. A tőkepiaci befektetők pénzügyi szempontjai – ennek következtében – egyre fontosabb szerepet játszanak a cégek tevékenysége kapcsán kialakított határok és stratégiák esetében. Gyakran nem elég szimplán nyereségesen működni, mindinkább meg kell felelni a pénzügyi befektetők *profit- és osztalékmaximalizációt* hajhászó elvárásainak is. A profitnövelés irányába ható nyomás gyakran az értékláncok újrakonfigurálásához vezet, mely a legnagyobb hozzáadott értéket tartalmazó kulcstevékenységekre fókuszálásban, továbbá a termelés szervezeti és földrajzi kiszervezésében jelenik meg. A folyamat hatással van a *beszállítókra* is, akiknek a költségei növekednek a funkciók újraosztásából adódó feljebb lépéssel: a *méretgazdaságosság* kiaknázása, az egységárak lefaragása érdekében ugyanis kevesebb és nagyobb beszállítók alkalmazása figyelhető meg. Gyakori a beszállítókkal szemben érvényesített *agresszív árcsökkentő politika*: több globális iparágban rájuk hárítják a termelés finanszírozásának terhét (Yeung – Coe 2015).

Végül, e három, kapitalista viszonyok között általános érvényű hajtóerő mellett *különböző kockázatok* is említendők: általános gazdasági, termékkel összefüggő, szabályozási környezetben gyökerező, munkapiaci, illetve környezeti kockázatokat emelnek ki az elméletben. Az első csoport jellemzően rendszerszintű változásokat (új technológiák megjelenése, változó kereslet, pénzügyi zavarok, devizaárfolyam-ingadozások stb.) takar. A termékekkel kapcsolatos kockázatok minőségi, biztonsági, márkaépítéssel vagy az előállítás hatékonyságával összefüggő elemeket jelentenek. A szabályozási környezet magába foglalja egyrészt az állam által szabott kereteket, másrészt az iparági szabványok és normák változását. A munkapiac esetében a munkafeltételekkel kapcsolatos küzdelmek és foglalkoztatási gyakorlatok említhetők. A környezeti kockázatok fogalma pedig egyrészt természeti veszélyeket, másrészt ember által okozott problémákat ölelhet fel. A globális termelési hálózatok szervezése egyfajta *alkalmazkodási-kockázatcsökkentési eszközként* is felfogható. A globális kapitalizmus világában e kockázatok hatásai szélesebb földrajzi kiterjedést és gyorsabb időbeli lefolyást mutatnak, melyet jól szemléltet az a tapasztalat, miszerint a 2008. évi válság hatásait „transzmissziós szíjakként" terítették a működő globális termelési hálózatok (Cattaneo et al. 2010, Yeung – Coe 2015).

A 2.2.1. táblázat a kapitalista hajtóerők és kockázatok, valamint a globális termelési hálózatok architektúráját alakító *vállalati stratégiák* közti összefüggéseket mutatja be. E stratégiáknak – a fenti tényezők bizonyos kombinációi esetén – négy alapesetét különböztetik meg az elmélet képviselői. A *vállalaton belüli koordináció* kockázatos, komoly piaci kihívásokkal jellemezhető környezetben, kedvező költség-képesség arányok és szerényebb pénzügyi fegyelem mellett jellemző. Ezzel szemben a kedvezőtlen költség-képesség arányok és a pénzügyi szigor a tevékenységek egy részének beszállítókhoz történő kiszervezésére sarkall, ahol kevésbé impulzív piacok és mérsékeltebb kockázatok esetében az *egyoldalúbb ellenőrzés*, míg erősebb piaci nyomás és kockázatosabb környezet esetében a *kölcsönösebb partnerség* keretében szerveződnek a vállalatközi kapcsolatok. A korábbi értéklánc koncepció (Gereffi et al.

2.2.1. táblázat: Globális termelési hálózatokat meghatározó vállalati stratégiák; forrás: Yeung – Coe 2015

Vállalati stratégiák	Kapitalista hajtóerők			Kockázatok
	Költség-képesség arány	Piaci impulzusok	Pénzügyi fegyelem	
Cégen belüli koordináció	Alacsony	Magas	Alacsony	Magas
Cégek közötti ellenőrzés	Magas	Alacsony	Magas	Közepes
Cégek közötti partnerség	Magas	Magas	Magas	Magas
Tárgyalásos stratégia	Közepes	Magas	Magas	Magas

2005) logikáját meghaladó elemként jelenik meg a cégek és az intézményi környezetük közti viszonyokat leíró *tárgyalásos stratégia*, mely egyúttal a globális termelési hálózatok és regionális adottságok közti kölcsönhatásokban meghatározó intézményi szerepek elméleti finomításának is tekinthető. A stratégiai összekapcsolódás fogalmánál részletesebben érintem a kérdéskört.

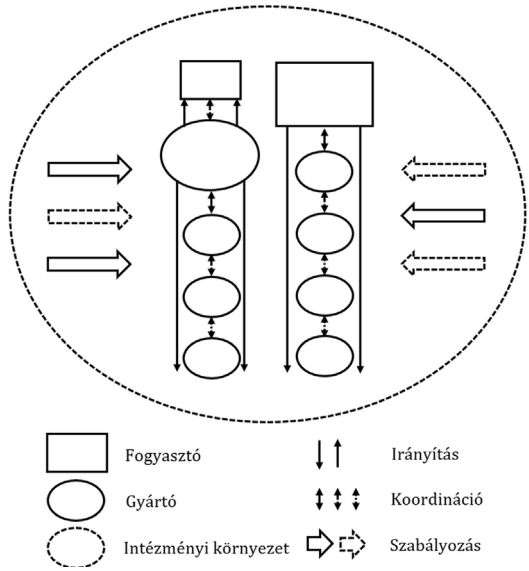
Bár a globális termelési hálózatok koordinációs mechanizmusairól szóló elméletben is megfigyelhetők ágazati különbségtételek, az iparág-központú áru- és értéklánc elméletekkel szemben itt a vállalati stratégiákra helyeződik a hangsúly. Ugyanaz a vállalat eltérő szerepekben, különböző termelési hálózatokban vehet részt, miközben *többféle stratégia kombinálásának* lehetősége adott számára (Yeung – Coe 2015).

Jeff Neilson és szerzőtársai (2018) a kakaó- és csokoládétermékek globális termelési hálózatain tesztelték koncepciót, és *több kritikát* is megfogalmaztak:

- Egyrészt, megkérdőjelezték a *három fő kapitalista hajtóerő* függetlenségét és a koncepcióban háttérbe szorítottnak érzik az államot, mely valójában több mint egy kockázati tényező, hiszen működése mindhárom hajtóerőt meghatározza.
- Másrészt, a nem vállalati szereplőkkel szemben követett *tárgyalásos stratégia* – véleményük szerint – nem önálló stratégia, hanem maga is a stratégiák és hálózatok terület- és iparágspecifikus jellemvonásokat mutató alakítója.
- Harmadrészt, az egyedi cégekre fókuszálás elrejti az általánosabb – és a folyamatok megértése szempontjából releváns – *iparági irányítási mintázatokat*.
- Negyedrészt, az *intézményi-területi hatások* – az államon túltekintve is – inkább független változóként kezelendő, földrajzi sokféleséget felmutató tényezők, melyek hatással vannak a vezető cégek mindenkori működésére.

A korábbi megközelítések *sajátos összegzését* adja Stefano Ponte és Timothy Sturgeon (2014), akik az értékláncok kormányzásának *három léptékbeli dimenzióját* különböztetik meg. A mikrolépték az értéklánc egyes pontjaiban zajló kölcsönhatások meghatározóit és dinamikáját jelenti értelmezésükben. A mezolépték e kapcsolati jellemzők értéklánchan felfelé és lefelé megfigyelhető tovagyűrűzésének („fodrozódásának") miként jét és mértékét takarja. Végül, a makrolépték az értéklánc egészének kormányzására (irányítására) vonatkozik. Míg előbbi kettő a globális értékláncok és termelési hálózatok, utóbbi a globális áruláncok koordinációs mechanizmusokra vonatkozó gondolataival állítható párhuzamba.

Akad a termelési hálózatok kormányzásának *szélesebb kontextusban* értelmezett megközelítése is. Ez különbséget tesz egyrészt az *irányítás* (gyártók és fogyasztók által vezérelt globális áruláncok), a *koordináció* (globális értékláncok konfigurációi és globális termelési hálózatok vállalati stratégiákra épülő szerkezetei), végül a *szabályozás* (társadalmi, morális és technológiai normákat meghatározó kormányzás)



2.2.1. ábra: A globális termelési hálózatok szerveződésének megközelítései; forrás: Gibbon et al. 2008 és Neilson et al. 2018 alapján a szerző szerkesztése

között (Gibbon et al. 2008, Neilson et al. 2018). Utóbbi olyan szabványok és normák szerepének elismerését jelenti, melyeket a rendszer működése során felmerülő problémák megoldására találtak ki (Gibbon et al. 2008), és főként azokra a kritikákra reflektál, melyek nehezményezik a hálózatok szerveződésében szerepet játszó intézményi környezet figyelmen kívül hagyását.

A kapcsolódó ábra egy gyártó és egy fogyasztó által vezérelt árulánc példáján keresztül mutatja be az irányító, koordináló és szabályozó kormányzás különbségeit. A *leegyszerűsített modell* a rendszer egészére kiterjedő két irányítási mechanizmus eltérései mellett az egyes szereplők kétoldalú kapcsolataiban megjelenő koordináció különbségeit, illetve a termelési hálózatokon belül működő kölcsönhatások mellett a környezet szereplőinek hálózatokra gyakorolt hatását is szemlélteti (2.2.1. ábra).

A globális termelési hálózatok szerveződésére hatást gyakorló *hatalmi viszonyok* közvetlen koordináción túlmutató *diffúz formáira* hívják fel a figyelmet Mark Dallas és szerzőtársai (2017): ők a hatalom négyféle – a valóságban gyakran kombinálódó – típusát különböztetik meg, aszerint, hogy két fél közötti vagy csoporton belüli viszonyokról, illetve közvetlen vagy közvetett (diffúz) hatásokról van-e szó.

- Két fél közötti közvetlen hatalomgyakorlás esetében írnak a szerzők *alkuerőről* (bargaining power). Ez cégek közötti kapcsolat, mely eltérő aszimmetriákat mutathat különböző értékláncokban. A domináns cég elvárásainak és a beszállító kompetenciáinak viszonya alakítja: előbbi hatalma a gyártás képességén, az elosztási csatornák, a dizájn és az ügyfelekkel kialakított kapcsolatok feletti ellenőrzésen alapul. Ez áll legközelebb a korábbi megközelítésekhez.
- Két fél közötti közvetett hatalomgyakorlás esetében emlegetnek *meggyőző erőt* (demonstrative power). Itt két fél közötti tárgyalások eredményeként született normák informális (és formális) közvetítő mechanizmusok és / vagy az egyes beszállítók közötti, egymás utánzásán alapuló verseny révén terjednek az

értéklánc mentén, valamint a kapcsolódó iparágakban. Az elfogadott minőségi paramétereknek történő megfelelés a termelési hálózatban maradás feltétele.

- A közösségi és közvetlen hatalomgyakorlás *intézményi hatalomként* (institutional power) jelenik meg. Kormányzat által meghatározott szabályokhoz és / vagy többoldalú kezdeményezésekhez, illetve intézményesült struktúrákhoz (pl. technológiai platformokhoz) köthető. Több szereplő tevékenységéből fakad, ipari szabványokban, kodifikált legjobb gyakorlatokban jelenik meg. Ez a platformok tulajdonosainak a hatalma, mely hozzájárul a platformok építéséhez.
- A közösségi és közvetett hatalomgyakorlást *általános hatalomként* (constitutive power) írják le. Társadalmi és fogyasztói mozgalmakhoz köthető, széles körben elfogadott normákon, konvenciókon, várakozásokon és legjobb gyakorlatokon alapszik. Nincs intézményi háttere, kevésbé kézzelfogható szabályok jellemzik, és kevésbé kötődik hozzá a kényszerítés bármely közvetlen formája. Leginkább a használók által kezdeményezett különböző platform alakításokhoz köthető.

A négy kategóriában nem nehéz felismerni a *hatalom* globális termelési hálózatok első koncepciójában is megjelenő definícióit: míg az első két pont a vállalati hatalommal mutat rokonságot, addig az utóbbi kettő gyakorlatilag megfeleltethető az intézményi és kollektív hatalom kategóriáinak (Henderson et al. 2002), s egyúttal az irányításon és koordináción túlmutató, szabályozó kormányzás részét képezi.

A globális termelési hálózatok szerveződéséhez kapcsolódó teóriák eme rövid áttekintése jól mutatja, hogy bár az értékláncok / termelési hálózatok koordinációja az egyik legtöbbet kutatott kérdés az elméletkörben, a vizsgált hálózatok szerkezeti felépülésének és irányításának elméletalkotása mindmáig *nem jutott nyugvópontra.* További figyelemre méltó tapasztalatom, hogy a kapcsolódó hazai (kelet-közép-európai) kutatások eddig legkevésbé e területen járultak hozzá a tudástermeléshez.

2.3. Feljebb lépés: fejlesztéspolitikai eszköz vagy illúzió?

Míg a koordináció a globális értékláncok elméletkörének „felülnézetből" vizsgált hagyományos kérdése, addig az ún. *feljebb lépés* folyamatának kutatói *alulról tekintenek* e világgazdaságot behálózó rendszerekre. A problémafelvetés a globális értéklánc koncepció fejlesztéspolitikai indíttatású szemléletéből (Bair 2005), illetve abból az empirikus vizsgálatokon alapuló felismerésből fakad, hogy a globális értékláncokba *integrálódás önmagában nem feltétlenül elegendő az üdvösséghez*. Számos esetben, a globális értékláncokban történő részvétel nem jár együtt a jövedelmek növekedésével, sőt, akár csökkenés is bekövetkezhet (Kaplinsky 2004). Annak ellenére van az így, hogy a nemzetközi hálózatokba csatlakozás fejlett ipari háttér nélkül is realizálható exportot eredményez, közvetlen és közvetett foglalkoztatást generál és piacot teremthet a helyi vállalkozások számára (Sass 2017).

Komoly hozzáadott értéket tartalmaz tehát – és a félperiféria szemszögéből különös jelentőséggel bír – az értéklánc-kutatások azon szegmense, amely e rendszerekben történő részvétel mikéntjének vizsgálatával próbál választ adni a kérdésre: hogyan erősíthető a feltörekvő gazdaságok pozíciója a globális értékláncokban? E kutatások központi fogalmává – valamikor az ezredforduló táján, erősen összekapcsolódva a versenyképesség koncepciójával – a *nagyobb hozzáadott értéket* adó tevékenységek felé történő elmozdulást jelentő *feljebb lépés* vált (Gereffi 1999, Gereffi – Memedovic 2003, Humphrey – Memedovic 2003, Humphrey – Schmitz 2000, 2002, Schmitz – Knorringa

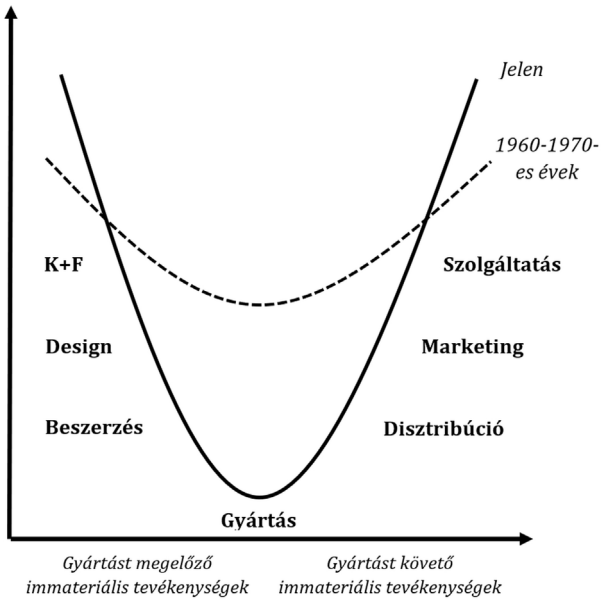
2000, Yoruk 2001). Kezdetben az *iparági feljebb lépés* (industrial upgrading) kifejezését használták, de miután a globális értékláncok kutatása idővel egyre inkább túlnyúlt a szűkebb értelemben vett feldolgozóipar területén, majd megjelent szempontként a globális értékláncok működéséből fakadó társadalmi hatások vizsgálata, a feljebb lépés eredeti fogalma *gazdasági feljebb lépés* (economic upgrading) formájában rögzült (Barrientos et al. 2011).

A témában valószínűleg a John Humphrey – Hubert Schmitz szerzőpáros jegyzi az egyik leggyakrabban hivatkozott írást, akik a feljebb lépést a versenyképesség javításának eszközeként láttatják. Értelmezésükben a feljebb lépés a vállalatok által végzett tevékenységek *tudástartalmának növelése* vagy olyan *piaci rések felé irányítása*, amelyek a komolyabb belépési korlátok miatt kevésbé vannak kitéve a globális verseny nyomásának (Humphrey – Schmitz 2002). A téma szakirodalmának fejlődését hosszú időre meghatározva, a *feljebb lépés négy esetét* különböztették meg.

- A *termelési folyamat* fejlesztése (process upgrading) technológiai és munkaszervezési kérdés, mely a termelékenység növekedésében, a gyártott termékek minőségének javulásában, illetve a termelés rugalmasságában, a változó piaci igényekre adott válaszok gyorsaságában és kifinomultságában mérhető. Az autóiparra jellemző karcsú termelés és terjedő robotizáció látványos példái.
- A *termékszerkezetben* mutatkozó feljebb lépés (product upgrading) az alacsonyabb hozzáadott értéket tartalmazó, kevésbé értékes termékek felől a növekvő bonyolultságú, magasabb árfekvésű produktumok irányába mutat. Fontos látni, hogy erősen összefonódhat a termelési folyamat fejlesztésével, hiszen bizonyos bonyolultabb termékek előállításának alapvető technológiai feltételei lehetnek.
- A *funkcionális feljebb lépésnek* (functional upgrading) különös jelentősége van a térben tagolt termelési rendszerek világában, ahol az egyes vállalatok / telephelyek az értéklánc más-más – eltérő hozzáadott értéket és jövedelemszerzési lehetőségeket képviselő – szegmenseire specializálódnak. A helyi hozzáadott érték ebben az esetben növelhető újabb értékteremtési lépések integrálásával vagy a tevékenységek cseréjével, ha a váltás nagyobb hozzáadott értéket felmutató szegmenst céloz. Előbbire példaként hozható fel a termelés mind több fázisának, majd egyes, termelésen túlmutató funkcióknak (beszerzés, tervezés) az integrálása. Utóbbi akkor történik, amikor egy cég úgy dönt, hogy a termelés legkisebb hozzáadott értéket képviselő részeiről vagy a teljes termelésről lemond (azt kiszervezi), és tevékenységét a termelésen kívüli stratégiai funkciókra (termékfejlesztés, marketing, termelési hálózatok irányítása) fókuszálja.
- Az *iparágak közötti váltás* (intersectoral upgrading) nagyobb hozzáadott értéket produkáló szektorokba történő belépést jelent, ha feljebb lépésről beszélünk. Ezt van, aki *értékláncok közötti váltásként* (chain upgrading) írja le, és azon textilipari cégek példájával hozakodik elő, akik a ruhaipart kiszolgáló hagyományos szövetek gyártása helyett – új irányként – az orvosi eszköz- vagy repülőgépgyártást támogató nanoszálak, illetve erős és ultrakönnyű anyagok gyártására specializálódtak (Barrientos et al. 2011). Az értékláncok közötti váltás – túlmutatva egyetlen gyártó vállalaton – egyes megközelítések szerint kiterjeszthető az *egész lánc* feljebb lépésére egy magasabb hozzáadott értéket képviselő piac irányába. Ez erősebb koordinációt, a lánc mentén kölcsönös tanulást feltételez, melynek példájaként az alacsonyabb kategóriák felől közepes piaci szegmensek felé tolódó cseh autóipart hozzák fel (Bláže k 2016).

A feljebb lépés kérdéskörének talán legizgalmasabb – és legtöbbet kutatott – eleme a *funkcionális feljebb lépés*. Függetlenül ugyanis attól, hogy ki milyen termékeket és milyen módszerekkel gyárt, a termelési hálózatokon belül ellátott funkciók sokat elmondanak az egyes szereplők nemzetközi munkamegosztásban elfoglalt helyéről. A hozzáadott érték nagyságát az értéklánc mentén ábrázoló ún. *mosolygörbe* (2.3.1. ábra) jól szemlélteti, hogy a szűkebb értelemben vett termelő tevékenységek produkálják általában a legkisebb hozzáadott értéket. A termelést megelőző (K+F, dizájn, input oldali logisztika) vagy követő (output oldali logisztika, marketing, kereskedelem és kapcsolódó szolgáltatások) értékteremtési lépések hozzáadott értéke jóval nagyobb (Fernandez-Stark et al. 2011, Sass 2017). További fontos észrevétel, hogy a *hozzáadott érték megoszlásának egyenlőtlenségei* hosszabb távon növekednek: az 1960-as és 1970-es évektől napjainkig a mosolygörbe egyre „mosolygósabbá" vált, jelentősen megnövelve a csupán gyártó funkciókra specializálódó szereplők lemaradását (Sass 2017, Szalavetz 2017).

Nem véletlen, hogy a térben tagolt termelési rendszerek világa – iparáganként eltérő vehemenciával – elsősorban a különböző *gyártó tevékenységek kiszervezéséről* és *földrajzi súlypont-eltolódásáról* szól, miközben az értékláncok nagy hozzáadott értéket képviselő stratégiai funkciói az értékláncokat irányító vállalatoknak otthont adó régiókban – jellemzően a fejlett országok gazdasági csomópont-térségeiben – maradnak. Egyúttal a hozzáadott érték és a kapcsolódó jövedelemszerzési lehetőségek értékláncok menti megoszlása az újraiparosítás mint gazdaságfejlesztési eszköz tartalmának kritikus megközelítését is szükségessé teszi. Önmagában a gyártóhellyé válás kevésnek tűnik a félperiféria gazdasági felzárkózásához: az érdemi feljebb lépés speciálisabb funkciók megszerzését igényli. A 2.3.1. ábra tükrében akár igazat is adhatunk Giovanni Arrighinek, aki a (fél)periféria iparosodásában nem annak gazdasági felzárkózását, hanem az ipar periferizálódását látja (Arrighi 2014).



2.3.1. ábra: Az egyre „mosolygósabb" mosolygörbe;
forrás: Fernandez-Stark, K. et al. 2011 és Sass 2017 alapján a szerző szerkesztése

A *funkcionális feljebb lépésnek egyéb megközelítései* is léteznek. Hazai szerzők például három irányt különböztetnek meg: a funkciók szélesedéséről, mélyüléséről, illetve ún. hatóköri feljebb lépésről írnak. Az első gyakorlatilag egyet jelent az értéklánc menti vertikális terjeszkedéssel, míg a második a különböző funkciók keretében végzett tevékenységek tudás- és kreativitás-igényesebbé válását takarja. *Hatóköri feljebb lépés* akkor történik, amikor például egy leányvállalat működése, illetékességi területe helyiből regionális vagy globális kiterjedésűvé válik. Tipikus példaként hozzák fel a gyártó funkciókat gyakran követő, megosztott szolgáltató központokba (shared service centre – SSC) kiszervezett, transznacionális vállalat egészét kiszolgáló tevékenységeket. A folyamat mérése szempontjából fontos megállapításuk, hogy a funkcionális feljebb lépés különböző formái a *fehérgalléros munkaerő* arányának növekedését eredményezik (Éltető et al. 2015, Szalavetz 2012).

A feljebb lépés négy bemutatott alapesete mellett Fernandez-Stark és szerzőtársai *további három típust* különítenek el. Ők már a cégek első – nemzeti, regionális vagy globális termelési hálózatokba történő – *bekapcsolódását* is feljebb lépésnek tekintik. Megkülönböztetnek továbbá feljebb lépést a *beszállítói háttérben*: ebben az esetben mind több helyben működő – hazai vagy külföldi tulajdonú – vállalkozás válik az adott országban megtelepülő transznacionális vállalatok beszállítójává. Végül, a *fogyasztópiacok közti váltás* is feljebb lépés, mely egyrészt magába foglalhatja a komolyabb elvárásokat támasztó, szofisztikáltabb termékeket megkövetelő piacokra történő lépést, másrészt a nagyobb méretű piacok meghódítását, ahol a kihívást a gyártási volumen testesíti meg (Gereffi – Fernandez-Stark 2016). Kellő távolságból nézve ezeket a felvetéseket ugyanakkor látszik, hogy igazából a *korábbi alapesetek kibontásairól* van szó: az első és harmadik kiegészítés az értékláncok közötti feljebb lépéssel, illetve termékszerkezet-váltással, míg a középső a funkcionális feljebb lépéssel mutat összefüggést: csak itt nem egyetlen cég, hanem a régió vagy ország gazdasága integrál mind több értékteremtési lépést az értékláncok mentén.

A *feljebb lépés kutatásának* – a tudomány oldaláról, valamint fejlesztéspolitikai indíttatásból, a fejlődő és átalakuló gazdaságok problémáira kihegyezett nemzetközi szervezetek által is felkaroltan – óriási irodalma alakult ki az elmúlt két évtizedben. A vizsgálatok a folyamat különböző dimenzióinak beazonosítására fókuszálnak, másrészt a feljebb lépéshez szükséges és azt korlátozó feltételek feltérképezésére törekednek. Egyik korán született, iparágak, nemzetgazdaságok és régiók széles körében érvényesnek tartott megállapításuk szerint a feljebb lépés egyes *dimenziói nem azonos gyakorisággal* figyelhetők meg. A termeléshez kötődő, termelési folyamatban vagy termékszerkezetben megnyilvánuló változások markánsabbak, mint a termelésen túlmutató funkcionális feljebb lépés vagy az értékláncok közötti váltás. Másik lényeges megállapításuk, hogy a feljebb lépés *tőke- és tudásinputokat* feltételez, melyek elérhetősége külső – de értékláncon belüli – források (értéklánc-koordináció), belső beszállítói képességek és ambíciók, valamint a beágyazó nemzeti és regionális innovációs rendszerek működésének függvénye (Blážek 2016).

A feljebb lépés külső körülményei kapcsán kerül szóba a globális termelési hálózatokba kapcsolódás (az indiai és kínai cipőipar fejlődésének összevetésekor kitérek ennek szerepére), másrészt e globális termelési hálózatokban érvényesülő irányítói stratégiák és koordinációs mechanizmusok fontossága. *Funkcionális feljebb lépésről* tett gyakori megállapítás, hogy míg a globális termelési hálózatokat irányító szereplők általában érdekeltek beszállítóik termelési kompetenciáinak fejlesztésében, és így mind a termelési folyamat hatékonyabbá tételéhez, mind a termékszerkezet változtatásához

akár aktívan hozzá is járulnak, a funkcionális feljebb lépést *akadályozzák*, hiszen az számukra kulcskompetenciák elvesztését jelentené (Navas-Alemán 2011, Schmitz – Knorringa 2000). Hasonló következtetést sugall Petr Pavlínek kelet-közép-európai autóiparral kapcsolatban használt, hiányos funkciókra utaló „csonkolt fejlődés" fogalma (Pavlínek 2018). Az ugyanakkor szintén gyakori tapasztalat, hogy bizonyos irányítói stratégiák és koordinációs mechanizmusok nagyobb teret biztosítanak a funkcionális feljebb lépéshez.

Az élőmunka-igényes iparágak szempontjából különösen tanulságosak Nebahat Tokatli török ruhaipar kutatása során gyűjtött tapasztalatai (Tokatli 2013). Szerinte az értékláncokat irányító *fogyasztók* (kereskedők, márkatulajdonosok) *feljebb lépést meghatározó szerepe* (annak ellenére, hogy törekednek beszállítóik befolyásolására) erős leegyszerűsítés. A valóságban a sikeres cégek *többféle szerepben* vannak jelen a hálózatokban, melyeket a körülményektől függően változtatnak: ha kell felfelé vagy lefelé lépnek a funkciók terén. Ehhez felhasználják, kombinálják a különböző forrásokból szerzett *tudásukat*. A megrendelőktől történő tanulás fontosságát hangsúlyozó korai megközelítésekkel (Schmitz – Knorringa 2000) szemben, a fogyasztó nem egyedüli forrása a tudásnak. A beszállító akár ugyanazon partnerekkel is dolgozhat együtt a márkaépítés terén, mint a vásárlója, ha anyagilag megengedheti magának. A kulcs a finanszírozási háttér, mely a vásárló és beszállítója kapcsolatán kívül eső tényezőktől is függ (pl. kereskedelmi szabályozás vagy devizaárfolyamok).

Ez az értelmezés plasztikusabb megközelítést kínál a különböző típusú értéklánc-irányítókat és koordinációs mechanizmusokat differenciáló koncepciókhoz képest, nagyobb esélyt ad a funkcionális feljebb lépésnek, miközben elismeri a visszalépés lehetőségét is. A *többféle szerep* és *stratégia kombinációja* ugyanakkor a kutatási gyakorlatban alkalmazhatatlanná teszi a termelési hálózatot irányító cég, illetve első-, második- és harmadikkörös beszállító hagyományos kategóriáit (Blážek 2016), melynek különösen az összetettebb struktúrát képviselő autóipar esetében van komoly relevanciája (Humphrey – Memedovic 2003, Pavlínek – Ženka 2016).

A funkcionális feljebb lépés mellett (vagy helyett) gyakran előforduló *funkcionális visszalépés* hátterében jellemzően eltérő okok húzódhatnak. Az ún. *passzív visszalépés* kikényszerített: akkor következik be, ha a megrendelő elégedetlen a termékminőséggel, árral vagy a szállítás rugalmasságával, és ezért „lefokozza" vagy az értékláncból kiiktatja beszállítóját. Akkor is előfordul, ha változik a megrendelő stratégiája, és maga végzi el a korábban beszállítótól rendelt termék előállítását. Végül, a termék iránti kereslet csökkenése is okozhat visszalépést (Blážek 2016).

Az *alkalmazkodó visszalépés* ezzel szemben saját döntés eredménye: a versenyt nem bíró cégek alacsonyabb / kisebb piaci szegmensbe lépnek vissza, és igyekeznek arra specializálódni, amihez a leginkább értenek. E típusnak különös jelentősége van témánk szempontjából, hiszen a rendszerváltás utáni Kelet-Közép-Európa versenyképességi problémákkal küzdő átalakuló állami vállalataira nagyon jellemző volt (Plank – Staritz 2015). Sokan feladták saját termékeik gyártását, és a hosszabb távon szűkösebb, de kevésbé kockázatos jövedelmet biztosító bérmunkát választották. Bár a döntést ebben az esetben is a vállalat hatalmán kívül álló kényszerek szülik, annak kimenetele nem egyoldalúan negatív. A funkcionális visszalépés gyakran párosul feljebb lépéssel a termelési folyamatok és termékek esetében (Amighini – Rabellotti 2003), és – mint azt az alacsonyabb hozzáadott értékű tömegtermelés felé lépő dél-afrikai bortermelés példája mutatja – rövid távon még akár nagyobb profitot is eredményezhet (Ponte – Ewert 2009). Akad, aki az idő dimenzió fontosságát hangsúlyozza: egy rövid távon

nagyon kedvező döntés hosszabb távon az előnyök erős erodálódásával vagy teljes eltűnésével járhat. Ezt a gondolatot sem árt emlékezetünkben tartani a hazai bőr- és cipőipar átalakulása kapcsán.

Végül, *stratégiai visszalépés* az üzleti stratégia módosításának hatására következik be: amikor egy jelentős kompetenciákkal és piaci pozíciókkal rendelkező beszállító elégedetlen a profitrátával és piaci részesedésével, dönthet úgy, hogy kompetenciáira támaszkodva szűkebb piaci résre fókuszál, így növeli profitabilitását. Ezt a lépést választotta a magyar autóipari bőrtermékgyártók körében is jelentős üzleti kapcsolatokkal rendelkező német Keiper, aki a komplett ülésmodulok előállítása felől visszalépett a parciálisabb ülésvázak készítése irányába (Blážek 2016).

A feljebb lépés gazdasági oldalának vizsgálata mellett – a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet által is felkaroltan – egyre jelentősebb hangsúlyt kap a munkavállalók szintjén is érzékelhető pozitív hatásokat jelentő *társadalmi feljebb lépés* gondolata (Milberg – Winkler 2010, Barrientos et al. 2011). A probléma kutatási kérdéssé válása egyszerre fakad a tudomány és a gyakorlati élet tapasztalataiból. Előbbinél a (gazdasági) feljebb lépés hanyagolt társadalmi hatásai vetődtek fel kritikaként, ami elsősorban abból következik, hogy a globális értéklánc koncepciók a cégek közötti kapcsolatokra fókuszálva nem igazán foglalkoztak a munka és a tőke viszonyával (Tokatli 2013). Gyakorlati oldalról pedig nyilvánvaló, hogy a gazdasági feljebb lépés hozadékaiból nem részesülnek automatikusan a munkavállalók, sőt, a gazdasági feljebb lépés a munkavállalók helyzetének romlásával is együtt járhat (Rossi 2013).

A társadalmi feljebb lépés (social upgrading) vizsgálata *csak részben támaszkodhat mérhető elemekre*: a foglalkoztatás jellege (állandó / időszakos), a munkabérek nagysága, a munkaórák száma, a munkavédelmi előírások, a női vezetők aránya vagy a szakszervezet szervezettsége ilyen szempontok. Jóval kevésbé kvantifikálható a szövetkezés és a véleménynyilvánítás szabadsága, a kollektív tárgyaláshoz fűződő jogok, a diszkrimináció, illetve a vállalaton belüli előrejutás (Barrientos et al. 2011).

Különös jelentősége van a társadalmi feljebb lépés kutatásának a hagyományosan „könnyű béreket" és „nehéz munkát" kínáló *könnyűiparban*, ahol az olcsó termelést lehetővé tevő fejlődő országokba kitelepült termelés ellenőrizetlensége gyakran napjainkban is elképesztő *kizsákmányolást* okoz, főként nők és gyerekek nyakló nélküli, borzalmas munkakörülmények közti foglalkoztatását eredményezve. E jelenségek ellen próbálnak fellépni az *anti-sweatshop kampányok* (Dicken 2011).

A gazdasági és társadalmi feljebb lépés közti kapcsolatot Thomas Bernhardt is vizsgálta különböző afrikai, ázsiai és közép-amerikai országok *ruházati iparának* példáján. Megállapította, hogy bár van összefüggés a feljebb lépés gazdasági és *társadalmi dimenziója* között, utóbbit *nehezebb elérni* (akkor is, ha a társadalmi feljebb lépés egyszerűbb megragadhatósága érdekében csak a foglalkoztatás volumenével és a reálbérek nagyságával számolt). Mintájában gazdasági és társadalmi feljebb lépést egyszerre csak néhány – főként ázsiai – ország (Kína, India, Vietnam, Banglades) volt képes elérni, miközben számos olyan szereplő is akadt az elemzésben, ahol a *gazdasági feljebb lépés társadalmi visszalépéssel* párosult (Bernhardt 2013).

Arianna Rossi (2013) a marokkói ruhaipar példáján járta körül a *gazdasági feljebb lépés* különböző dimenzióinak *társadalmi feljebb lépésre gyakorolt hatását*. Fontos megállapítása, hogy a termelési folyamat fejlesztése és a funkcionális feljebb lépés is segítheti a társadalmi feljebb lépés folyamatát, azonban ez nagyon ellentmondásos módon jelenik meg a szektorra jellemző *duális foglalkoztatási viszonyok* miatt.

Különbséget tesz az idősebb, képzettebb, határozatlan időre szóló szerződéssel foglalkoztatott, jobban fizetett, társadalombiztosítási rendszerbe integrált *reguláris munkaerő*, és az ennek nagyjából mindenben ellentétét képező, piaci ingadozások pufferelése érdekében foglalkoztatott *irreguláris munkaerő* között. A gazdasági feljebb lépésből az előbbi csoport tud leginkább profitálni, miközben a termék-életciklusok drasztikus lerövidítésére építő *fast fashion* piaci szegmensbe lépő ágazatra nehezedő kettős nyomás (minőséget produkálni és betartani a munkaügyi szabványokat vs. olcsónak, gyorsnak és rugalmasnak lenni) irreguláris munkaerő foglalkoztatását is szükségessé teszi. Casablanca, Fez, Rabat és Tanger térségében gyűjtött tapasztalatai alapján, *országon belüli különbségekre* is felhívja a figyelmet, mely a történelmi hagyományokból és az érintett régiók különböző jellegű értékláncokba (hagyományos modell vs. fast fashion) kapcsolódásából fakad (Rossi 2013).

A *gazdasági és társadalmi feljebb lépés közötti kapcsolat* azonban nem egyirányú: a gazdasági feljebb lépéshez szükséges, magasabb tudásszintet képviselő munkaerő biztosítása versenyképes foglalkoztatási feltételeket igényel, mely egyúttal utat nyithat a termelési tényezők olcsóságán túlmutató, feljebb lépésre fókuszáló high-road fejlődési pályák számára (Jürgens – Krzywdzinski 2009). Jelentősen megnőhet az alkalmazottak ún. *pozicionális hatalma* (érdekérvényesítő képessége) az olyan gazdaságokban, ahol intenzív versengés folyik a munkaerőért. Jó példáját kínálja ennek az ezredforduló utáni Szlovákia ruhaipara, ahol a dinamikusabb iparágak és a szolgáltató szektor növekedése mellett még a külföldi munkavállalási lehetőségek is fokozták a versenynyomást. Szlovákia végül mégsem vált igazán pozitív esetté: a termék- és tevékenységszerkezet markáns átalakulása híján a gazdasági válság kihívásaival szembesülő helyi ruhaipart sebezhetőbbé tették a korábbi társadalmi feljebb lépési eredmények (Pástor – Belvončíková 2015, Smith et al. 2014).

A társadalom mellett a *környezet* problematikája is megjelenik a *feljebb lépés kontextusában* (environmental upgrading). A globális termelési hálózatok input (erőforrás, nyersanyag) és output (szennyezés, hulladékok) oldalon is erősen kapcsolódnak a környezethez. Alapvető problémát jelent mindennapi működésükkel összefüggésben a megújuló és nem megújuló erőforrások túlhasználata, a természeti környezet önmegújító mechanizmusainak túlterhelése, valamint az ökoszisztémák egyre nagyobb mértékű pusztítása (Coe et al. 2008).

A fenntarthatóbb, „zöldebb" termelési hálózatok kialakítása érdekében – igazodva John Humphrey és Hubert Schmitz feljebb lépés típusaihoz – *négy környezeti feljebb lépési stratégiát* különböztetnek meg Eleonora De Marchi és szerzőtársai (2013). Megközelítésükben a termelés környezeti normáknak történő megfeleltetése (eco-efficiency) összefonódik a környezettel összefüggő funkciók kiépítésével, míg a környezettudatos termékek gyártása (eco-branding) a szektorok közti váltással. Esettanulmányuk ugyanakkor túlmutat a környezeti dimenzión: a környezeti feljebb lépés a *magasabb belépési korlátokkal* jellemezhető, s így az olcsó gyártók versenye által kevésbé veszélyeztetett piacokra történő belépés eszközeként is értelmezhető.

A fogalom részletes áttekintése után – több szerzőhöz hasonlóan – fontos felhívni a figyelmet a *feljebb lépés fetisizálásának veszélyeire*.

- Egyrészt láttuk, hogy a feljebb lépés időben és térben *egyenlőtlen*, különböző dimenzióiban esetenként összefonódó, de *nem feltétlenül egyirányú*, egyszerre csak egy fejlődési pályát követő folyamat (Glückler – Panitz 2016, Szalavetz 2017).
- Másrészt, a feljebb lépés *különböző erők eredőjeként* valósul meg, amelyben az érintett szereplő szándéka csupán egy – bár egyáltalán nem jelentéktelen –

tényező (Blážek 2016, Tokatli 2013). Jellemzően a *vezető cég / anyavállalat érdekei mentén* valósul meg az általa irányított értékláncban, így ott sohasem lehet teljes értékű funkcionális értelemben, hiszen a legjelentősebb hozzáadott értéket képviselő stratégiai funkciók az irányító vállalatnál maradnak.

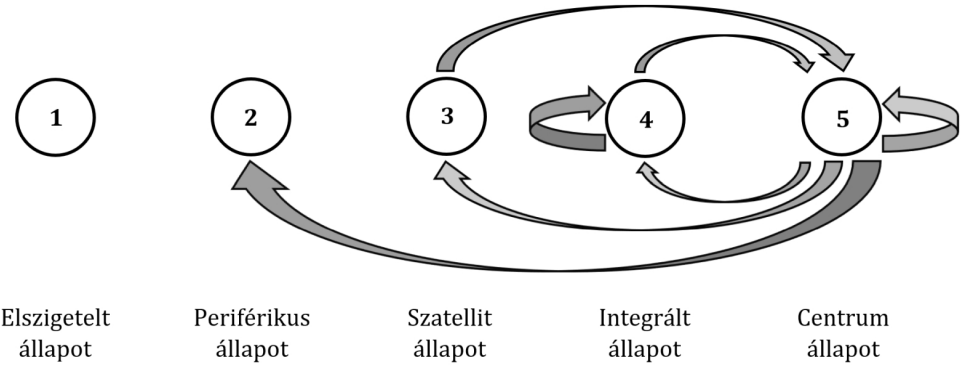
- Harmadrészt (és ez talán a legfontosabb érv), a *feljebb lépés direkt jövedelemnövekedést generáló hatása* nem magától értetődő az aszimmetrikus hatalmi viszonyok torzító hatása miatt. A funkcionális feljebb lépés gyakran csupán a felelősségek és kompetenciák újraosztását eredményezi, de nem jár a jövedelmek érdemi újraosztásával (Blážek 2016, Szalavetz 2017, Tokatli 2013).
- Végül, problémák vannak a vállalati szintű folyamatok regionális vagy nemzetgazdasági szintű általánosíthatóságával. A *feljebb lépés paradoxonának* nevezett jelenség lényege, hogy a folyamat sohasem lehet mindenkire egyszerre kiterjedő: bizonyos cégek és régiók emelkedését mások süllyedése többé-kevésbé kiegyensúlyozza (Brewer 2011, Pickles et al. 2006, Tokatli 2013). Az általános feljebb lépés gondolata tehát legalábbis ellentmondásos: egyesek emelkedése, centrum térségekhez képest megfigyelhető felzárkózása mások függő helyzetbe kerülésével, s így a globális társadalmi-gazdasági egyenlőtlenségek új szervezeti-földrajzi keretek közötti újratermelődésével jár.

A feljebb lépés felmerülő problémák nyomán született alternatív megközelítése a *kapcsolati feljebb lépés* (relational upgrading) koncepciója, mely szerint a folyamat nem egyetlen vállalat perspektívájából ítélendő meg (még az illető vállalatra vonatkozóan sem), hanem a globális értékhálózatokban elfoglalt pozíciójának változása alapján. A társadalmi hálózatok elméletére nagyban építő relációs megközelítés abból indul ki, hogy a cégek közötti kapcsolatok szerkezete eltérő lehetőségeket és korlátokat teremt a hozzáadott érték jövedelemmé alakítására: a kapcsolatok építése, fenntartása, rostálása, felszámolása a hálózaton belüli pozíció javulását eredményezheti. A kapcsolati feljebb lépés (mely az integráltság és centralitás növekedésében ragadható meg) a hálózaton belül minőségi változást eredményező, javuló pozíciót jelent. Ez kiegészíti a gazdasági feljebb lépés korábbi dimenzióit lefedő *tevékenységszerkezet-váltást* (activity upgrading): a kettő együtt vezethet növekvő haszonhoz. A vállalati folyamatok nemzetgazdasági szintű általánosítása is megoldható, hiszen a cégek közötti kapcsolati hálók építik fel a nemzetgazdaságok közötti kapcsolati hálókat (Glückler – Panitz 2016).

A modell szerint a globális értékhálózatokban történő részvételnek *öt alapvető esete* különböztethető meg. Elszigetelt állapotban a nemzetgazdaságban működő cégek nem rendelkeznek más nemzetgazdaságokba átnyúló kapcsolatokkal. Perifériku pozícióban a különböző termékek és / vagy működőtőke importja figyelhető meg. A szatellit piacokat egyszerre jellemzik import és export kapcsolatok, de ezek a nemzetgazdaságot jellemzően csak a globális gazdaság magtérségeihez kapcsolják. Az integrált piacok import és export kapcsolatai lényegesen diverzifikáltabbak: a magtérségek mellett más integrált piacokkal is fontos nexusok jönnek létre. Végül, a magtérségek – az elszigetelt állapotú gazdaságokon kívül – minden kategóriával (perifériku, szatellit és integrált piacok) kapcsolatban állnak (2.3.2. ábra).

Összegzésként megállapítható, hogy a feljebb lépés áru- és értéklánc elméletekben született koncepciója több ponton is kapcsolódik a *termelési hálózatokhoz*:

- Ilyen kritikus pont a globális termelési hálózatok érték fogalma, mely szerint az *értékteremtés* különleges termékek és termelési technológiák birtoklásához, bizonyos szervezeti és irányítási képességek kifejlesztéséhez, a vállalatközi



2.3.2. ábra: A kapcsolati feljebb lépés fokozatai;
forrás: Glückler – Panitz 2016

kapcsolatok kiaknázásához, illetve kiemelkedő márkanevekhez köthető e rendszerekben (Coe et al. 2004, MacKinnon – Cumbers 2011). A *feljebb lépés* különböző dimenziói gyakorlatilag e képességek fejlődését / fejlesztését jelentik.

- A *kapcsolati feljebb lépés* gondolata ugyancsak a globális termelési hálózatok koncepciójának első verziójához vezet vissza bennünket. Ez az elmélet dolgozott a *hálózati beágyazódás* fogalmával, mely alatt egy-egy szereplő hálózatokon belüli pozíciójára utalt, főbb jellemvonásaiként pedig a hálózatok felépülését, tartósságát és a kapcsolatok stabilitását határozta meg (Henderson et al. 2002).
- A félperiférikus helyzetű gazdaságok szemszögéből különösen fontos szerepe van a *feljebb lépés* és a vállalati stratégiákat meghatározó kapitalista hajtóerők egyikét képező *költség-képesség arányok* összekapcsolódásának. A feljebb lépés ugyanis ebben a megközelítésben a feltételét jelenti annak, hogy az olcsó termelő szerepének meghaladásával összefüggő költségnövekedés kompenzálható legyen, ne okozzon kiszorulást a termelési hálózatokból (Yeung – Coe 2015).

Végül, túltekintve a globális termelési hálózatok elméletén, a feljebb lépés kötődik a területi folyamatok kutatásában kulcsszerepet betöltő *innováció* fogalmához is. Egyes megközelítésekben – utalva az érintett szereplők és gazdaságok „követő" karakterére – a feljebb lépést ösztönző politika az innovációorientált politikák alternatívájaként jelenik meg (Blážek 2016). Más szerzők szerint a feljebb lépés nem más, mint a versenytársaknál gyorsabb innovációra való képesség (Kaplinsky 2015).

A téma félperiféria szempontjából mutatkozó jelentősége alapján nem meglepő, hogy az elméletkör *hazai adaptációjának* középpontjában is a *feljebb lépés* kutatása áll. Ha az élőmunka-igényes könnyűipar kevés figyelmet is kapott az elmúlt évtizedek Magyarországán, az időközben legjelentősebb hazai iparággá vált gépgyártás globális értékláncokba kapcsolódása, nemzetközi munkamegosztásban elfoglalt pozícióinak változása – mindenekelőtt a transznacionális vállalatok helyi leányvállalataira vonatkozóan – komoly empirikus vizsgálatok tárgyát képezte.

Fontos megállapítása e kutatásoknak, hogy Magyarország a 2010-es években is inkább *befogadója az ipar nemzetközi termelésáthelyezéseinek*. Ezt erősítette egyes élőmunka-igényes iparágak (textilipar, cipőgyártás) globális gazdasági válság idején megfigyelhető, minőségi és rugalmassági okokkal magyarázható visszatelepülése az olcsóbb Távol-Keletről és Kelet-Európából. Kedvező az ország nemzetközi munkamegosztásban elfoglalt pozíciója szempontjából, hogy az élőmunka-igényes

iparágak relokációs folyamatai keretében Magyarországra helyezett tevékenységek komplexitása, tudásigénye nagyobb, mint az innen eltelepülőké (Hunya – Sass 2013, Rugraff – Sass 2012). Ugyanakkor – miközben hazánk továbbra is *gyártó gazdaság*, domináns termelő funkcióval – az élőmunka-igényesebb iparágak felől egyértelmű elmozdulás figyelhető meg az autóipar, a gépgyártás és az elektronikai ipar irányába (Sass 2017). Ez a nemzetgazdaság szintjén jelentős *iparágak / értékláncok közötti feljebb lépést* jelez.

További tanulság a *feljebb lépés egyéb dimenzióinak* (termelés, termékszerkezet, funkciók) részben egymással is összekapcsolódó jelenléte (Éltető et al. 2015, Sass 2015), melynek hátterében a helyi kezdeményezések és az anyavállalatok elvárásai egyaránt szerepet játszanak. A transznacionális vállalatokon belül verseny van a feljebb lépési lehetőségekért: ennek keretében a nagyobb telephelyek előnyt élveznek a rájuk irányuló megkülönböztetett figyelem miatt. Akadnak kutatás-fejlesztésre alapozott sikeres funkcionális feljebb lépések is a leányvállalatoknál, melyek kapcsán hangsúlyozzák a proaktivitás, a helyi üzleti környezet és a képzett munkaerő szerepét. Mégis, a tapasztalatok inkább *megkérdőjelezik* a *(funkcionális) feljebb lépés* egyirányúságát és *arányos anyagi hozadékait* is, ily módon kiemelve a függő fejlődés árnyoldalait (Éltető et al. 2015, Sass 2017, Szalavetz 2017).

A *gazdasági válság* kiélezte a globális versenyt, és a költségcsökkentési trendek még meghatározóbbakká váltak. A *hazai leányvállalatok* ennek ellenére (vagy éppen ezért) inkább *nettó haszonélvezői* a folyamatnak: kapacitásbővítés, továbbá feljebb lépés a termelés, a termékek és a funkciók terén is megfigyelhető. A gyártás mellett tesztelés, tervezés, gyártástámogató tevékenységek jelentek meg, megszaporodtak a pénzügyi, IT, könyvelési és beszerzési feladatokat végző megosztott szolgáltató központok. Új funkcióként az átlagosnál tudásigényesebb, termelést és szolgáltatást ötvöző újrahasznosítással összefüggő tevékenységek felbukkanása is megfigyelhető. Magyarországról keletre történt olyan termeléskiszervezés, melynek patronálása a hazai leányvállalat révén valósult meg. A folyamat ebben az esetben sem volt automatikus, hanem a helyi kompetenciák elismerésének tekinthető. A feljebb lépéssel a korábbi vertikálisan integrált leányvállalatok növekvő beágyazódása figyelhető meg: horizontális hálózatok képződtek, többirányú információáramlás jellemző (Szalavetz 2016b). Ez szintlépésre utal a *kapcsolati feljebb lépés* korábban tárgyalt szatellit és intregrált periféria állapotai között (Glückler – Panitz 2016).

Komoly figyelmet kapott az elmúlt években a *negyedik ipari forradalomként* leírt jelenség potenciális hatásainak kutatása. A különböző kulcsinnovációk kombinált alkalmazására, ún. kiberfizikai rendszerekre épülő folyamat ugyanis a feljebb lépés legtöbb dimenziójára hatással lehet (BCG 2015, Nagy – Molnár 2018):

- A *termelési folyamat* kapcsán a rugalmasság növekedése (tömeges egyéniesítés), az anyag-, energia- és munkaerő-megtakarítás, a kapacitások növekvő kihasználtsága, illetve az emelkedő termelékenység domborítható ki.
- A *termékek* esetében a minőség javulása, a kapcsolódó szolgáltatások bővülése, az üzleti modellek átalakulása említhető meg. A technológiai feltételekkel együtt változnak a belépési korlátok és átértékelődik a méretgazdaságosság fogalma.
- Végül, átalakulhatnak az *értékláncok* is: a szereplők száma csökkenhet, és nőhet az értékláncok fogyasztó felőli oldalának jelentősége, amit a rugalmas termelés növekvő fogyasztóorientáltsága és a kínált termékek szolgáltatáscsomagokká történő átalakulása erősít. Az infokommunikációs rendszerek az értékláncok koordinációjának javulását, a döntéshozás koncentrálódását eredményezhetik.

Többen a jelenlegi termelési hálózatok, az *ipar földrajzának* drasztikus *átalakulását*, a kelet-közép-európai gyártó telephelyek szerepének átértékelődését, feljebb lépési eredményeik részleges megsemmisülését várják. Bár a tapasztalatok eddig nem igazolják a negatív várakozásokat, az elemzők a „vihar előtti csend" állapotát látják a helyzetben (Szalavetz – Somosi 2019). A várakozások ellentmondásosságára jellemző, hogy a telepítő tényezők fontosságát újrasúlyozó folyamat akár a térség Kelet-Ázsiával szembeni felértékelődését is hozhatja. A jelenség leírására használt *reshoring* kifejezés a Kelet-Ázsiából Európában visszatelepülő gyártásra, míg a *nearshoring* az Európán belül – tehát közelre – kihelyezett termelésre utal.

A negyedik ipari forradalom újításai már ma is jelen vannak hazánkban, de átfogó vizsgálatok híján nehéz megbecsülni a változások mértékét. Az Ipar 4.0 határai ráadásul plasztikusak: inkább fokozatos *evolúciós folyamatról,* mintsem mindent elsöprő forradalmi átalakulásról beszélhetünk, melynek keretében a technológiai innovációk vállalati igényektől és lehetőségektől függő, racionálisan szelektív adaptációja jellemző (Nagy et al. 2020, Nick et al. 2019, Szalavetz 2016a). Az átalakulás hatása például az autóiparban a termelés hatékonyságának – főként automatizációval összefüggő – növekedésében (Losonci et al. 2019) érhető tetten. Egyes innovációk (modellezés, szimuláció, egységes vállalati szoftverek) megkönnyítik a termelésen túli funkciók kiépítését, bizonyos feladatok megosztását a központtal (Szalavetz – Somosi 2019). Az Ipar 4.0 feljebb lépésre gyakorolt hatásai ellenére ugyanakkor nem látszik csökkenni a külföldi anyavállalatok és helyi leányvállalatok közti, értékteremtésben mutatkozó rés (Szalavetz 2019). Ez a technológiai innovációk *centrum-periféria viszonyokat bebetonozó hatásaira* vonatkozó sejtéseket (Lengyel et al. 2016) támasztja inkább alá.

A globális hálózatokba integrálódás és feljebb lépés kapcsán többször előkerült a *helyi környezet* kérdése. Az elméleti rész utolsó alfejezetében ezzel foglalkozom.

2.4. A globális termelési hálózatok területi beágyazódása

2018-ban a globális értékláncokról szóló elmélet egyik meghatározó teoretikusának számító Gary Gereffi – két szerzőtárssal közösen – tanulmánykötetet szerkesztett „Ipari körzetek, klaszterek és globális értékláncok: továbblépés az egységes elméleti keretek felé" címmel (De Marchi et al. 2018). E fejlemény mutatja azt az évtizedek óta zajló szemléletbeli transzformációt, mely e két, a globális gazdaság területi egyenlőtlenségeit magyarázni kívánó elméletkör – a külső hálózatokba kapcsolódás jelentőségét középpontba helyező *globális értékláncok* és a lokális környezet fontosságát hangsúlyozó *új regionalizmus* – fokozatos közeledését hozta magával. Miután a probléma megértése igényel némi kitekintést, itt teszünk egy kis *kitérőt* az új regionalizmus irányába. A területhez kapcsolódó elméletek közül kettőt, az ipari körzetek és a klaszterek koncepcióit érintjük részletesebben.

Az új regionalizmus elméletei közé tartozó, klasszikus alapokon álló *ipari körzet* koncepció régóta jelen van a gazdaság térbeli egyenlőtlenségeinek magyarázatában. 19. század végén született eredeti változatában Alfred Marshall egymás közelébe csoportosult kis- és középvállalkozások termelését vizsgálva jutott el a helyi környezetben rejlő versenyelőnyök (cégek közötti munkamegosztás és specializáció, képzett munkaerő, tudás-túlcsordulás lehetősége, „iparági légkör" inspiráló hatása) vállalatok sikerességét befolyásoló szerepéig (Belussi – Caldari 2009).

Az elmélet az 1970-es és 1980-as évek Olaszországában – többek között Arnaldo Bagnasco, Giacomo Becattini és Sebastiano Brusco munkássága nyomán –

a társadalmi közeg (kisvárosi környezet, közös értékek, bizalom, kisvállalkozókra, ipari munkásokra épülő közösségek) és történelmi örökség fontosságát hangsúlyozó elemekkel egészült ki. E helyi specifikumoknak jelentős szerepet tulajdonítottak az olasz kisvállalkozói szektor világgazdasági korszakváltás idején megmutatkozó alkalmazkodásában, exportsikerében. Az ipari körzeteket a nagyvállalatok rugalmas szervezeti alternatívájaként kezelték: olyan sajátos *társadalmi-kulturális-gazdasági konstrukciókként*, melyekben megvalósulhat a gazdasági növekedés társadalmi felzárkózáson alapuló *high road modellje* (Bair – Gereffi 2001, Zeitlin 1994).

A későbbi *klaszter* koncepció az 1970-es évekig vezethető vissza (Stan Czamanski írásaira hivatkozik például Buzás 2000), de Michael E. Porter vállalati és regionális versenyképességet vizsgáló, ipargazdaságtani alapokon álló kutatásai révén vált igazán ismertté (Porter – Ketels 2010). Teoretikusai szerint a klaszter behatárolt területen (iparág, közös technológiai platform) működő, egymással kapcsolatban álló vállalatok és intézmények *kritikus tömeget elérő földrajzi tömörülése*, ahol egyszerre jellemző a szereplők innovációorientált versengése és együttműködése (Grosz 2000, Sass – Szanyi 2009). A két koncepciót gyakran használják egymás *szinonimáiként* (Kaplinsky 2015, Wolman – Hincapie 2010). Létezik ugyanakkor olyan megközelítés is, mely szerint az *ipari körzet* a vállalatok és intézmények térbeli tömörülésének és együttműködésének sokféle konfigurációját lehetővé tevő, általánosabb *klaszterek* – elsősorban kis- és középvállalkozásokhoz és könnyűiparhoz kötődő – egyik *speciális esete* (Porter – Ketels 2010).

Fontos hangsúlyozni, hogy mindkét koncepcióban megjelenik az egy-egy iparág térbeli koncentrációjára épülő *lokalizációs agglomerációs előnyök* gondolata. Ez azért jelentős fejlesztéspolitikai szempontból, mert a globalizáció által felértékelt nagyvárosi térségek népesség és gazdaság tömörülésére, illetve sokszínűségére épülő urbanizációs agglomerációs előnyeiből nem részesülő *közép- és kisvárosok által uralt vidéki terekben* is lehetségesnek tartja – ha általában csak egy-két ágazatban is – a versenyképességhez szükségesnek tartott kritikus tömegek kialakulását (Lux 2013).

A gazdasági szereplők térbeli tömörülésével (agglomerálódásával) kialakult ipari körzetekben és klaszterekben – eltérő intenzitással – különböző, *földrajzi közelségen* alapuló formális és informális kölcsönhatások működnek (Coe et al. 2007).

- A *formális üzleti kapcsolatok* esetében a földrajzi közelség a kapcsolattartás költségeinek csökkentését, a vállalatok által végzett tevékenységek egy részének kiszervezését, a munkamegosztás finomhangolását, illetve – egyes iparágakban – just-in-time típusú rugalmas beszállítói rendszerek működtetését szolgálja.
- Az *informális kölcsönhatások* társadalmi és kulturális tényezőkre vezethetők vissza: a speciális képzettségű munkaerő, a helyi intézmények és a személyes kommunikáció által támogatott tapasztalati tudásátadás ilyen elem. A speciális tudás terjedésében szerepet játszik a kulcsemberek cégek közötti mozgása, a beszállítók megosztása, vállalkozások születése és megszűnése, továbbá az informális együttműködések, iparági „pletykák" és egymástól ellesett fogások.

Az ipari tömörülések sokszínűségét (Musotti 2010, Zeitlin 1994) mutatja az a *vállalatszerkezetre* és *kapcsolatokra* fókuszáló *tipizálási kísérlet,* mely a kis- és középvállalkozásokra épülő tradicionális (marshalli) körzetek mellett nagyvállalatok köré épülő kerékagy típusú, külső szereplők térségbe települt leányvállalatai által alkotott szatellit, a különböző típusok keveredésével született hibrid, és állami szervezetekhez kötődő iparági körzeteket különít el. Ez később kiegészült az egymás mellett működő, de érdemi kapcsolatokat fel nem mutató szereplők ko-lokációs területként kategorizált

tömörüléseivel (Lux 2014, Markusen 1996). Neil M. Coe és szerzőtársai (2007) tipizálási rendszerében ágazati szempontok is megjelennek. Ipar szempontjából releváns, gyakran kombinálódó típusaik a következők:

- Az *élőmunka-igényes kézműipari klaszterekre* szorosan „kézben tartott", gyakran kizsákmányolt alvállalkozók és bevándorlók foglalkoztatása jellemző. Példaként hozzák fel Los Angeles, New York és Párizs ruhaipari körzeteit.
- A *dizájnigényes kézműipari klaszterekben* minőségi termékek előállítása zajlik a munkafolyamat különböző fázisaira szakosodott kis- és középvállalkozások keretében. A különböző iparágakat tömörítő Harmadik Olaszország, Második Dánia, illetve németországi Baden-Württemberg eseteivel hozakodnak elő. Az európai TCLF (Textile, Clothing, Leather, Footwear) szektor szempontjából különösen az előbbi, olasz gazdaság hagyományosan fejlett északi és elmaradott déli része között, Északkelet- és Közép-Olaszországban – Velence, Bologna és Firenze körül – kialakult ipari körzeteknek van jelentősége (Cséfalvay 2004).
- A főként számítástechnika-informatika és biotechnológia terén aktív *csúcstechnológiai klaszterekre* innovatív kis- és középvállalkozások, illetve rugalmas, képzett munkaerő jellemző. A kaliforniai Szilícium-völgy vagy a bostoni 128-as út, illetve a franciaországi Grenoble és az angliai Cambridge jó példáit kínálják.
- A *rugalmasan termelő kerékagy-küllő klaszterek* egy-egy nagyvállalat (csoport) köré épülő helyi beszállítói hátteret jelentenek és különösen jellemzőek a repülőgép- és autógyártás területén (Boeing – Seattle, Toyota – Toyota City).
- A *szatellit termelő klaszterekre* erős kívülről irányítottság, illetve csekély belső kapcsolatok jellemzőek. Költséghatékony termelést lehetővé tevő munkaerőpiaci háttérre települnek, gyakran pénzügyi támogatások is szerepet játszanak kialakulásukban. Változó nagyságú hozzáadott érték köthető hozzájuk. A feltörekvő gazdaságok exportorientált feldolgozóipari zónái – például a mexikói maquiladorák (Bair – Gereffi 2001, Pál – Boros 2010) – ilyen képződmények.
- Az *állami klaszterek* állami felsőoktatási és kutatási intézmények, hivatalok köré épülnek. Gyakoriak például a védelmi iparban. Az amerikai Colorado Springs és Madison vagy a brit M4 Corridor és Oxford / Cambridge látványos példái.

Új regionalizmus területén tett rövid kirándulásunk végén fontos látni, hogy a lokális ipari tömörülések és a globális hálózatok elméleti integrálásának első kísérlete, a *globális hálózatokba integrált ipari csomópontok* koncepciója az 1990-es évek írásaiban jelent meg (Amin – Thrift 1992). Arra a felismerésre reflektált, miszerint az iparági szereplők térbeli koncentrációjához kötődő – könnyűiparra különösen jellemző – körzetek fejlődésének magyarázata, illetve feltörekvő gazdaságokban megvalósítandó fejlesztéspolitikai adaptációja *nem lehet sikeres külső kapcsolataik figyelmen kívül hagyásával* (Humphrey 1995, Schmitz – Nadvi 1999).

- Egyrészt, Harmadik Olaszország modellnek tekintett, korábban meglehetősen zárt rendszereket alkotó ipari körzetei *nemzetköziesedési folyamaton* mentek keresztül, mely a gyártáshoz kötődő, korábban jellemzően helyben végzett értékteremtési lépések térbeli szóródásával, a körzetek belső integráltságának csökkenésével járt (Amighini – Rabelotti 2003, Chiarvesio et al. 2010).
- Másrészt, a feltörekvő gazdaságok ipari körzeteinek kutatása rámutatott arra, hogy *kapcsolatrendszereik különböznek* az olasz modelltől. Nagy-, illetve kis- és középvállalatok mixével leírható szervezeti struktúrájukkal összefüggésben

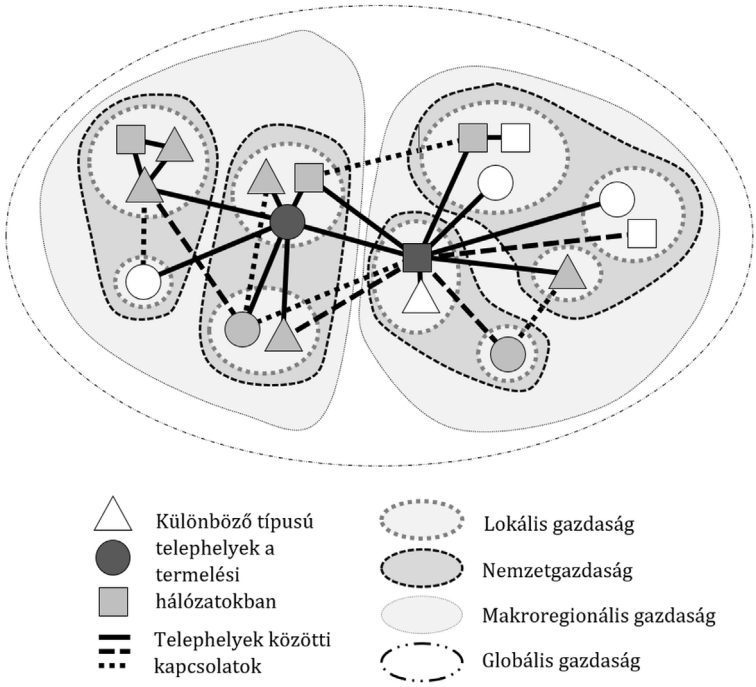
inkább vertikális, mintsem horizontális kapcsolataik vannak, és növekedésükben meghatározó szerepet játszanak külső kapcsolataik (Bair – Gereffi 2001).

A globális – lokális kapcsolatok új értelmezési keretét teremtette meg a *globális termelési hálózatok* elmélete. Teoretikusai szerint a globális termelési hálózatok nemcsak cégeket kötnek össze, hanem azokat a helyi *társadalmi-térbeli struktúrákat* is, amelyekbe e szereplők *beágyazódnak*. Utóbbi, Mark Granovettertől kölcsönzött fogalmat alkalmazva, különbséget tesznek hálózati és területi beágyazódás között. A feljebb lépés kapcsán már érintett hálózati beágyazódással szemben a területi beágyazódás azt jelenti, hogy a különböző helyek gazdasági és társadalmi adottságai és dinamikái *segíthetik* vagy *korlátozhatják* a globális termelési hálózatok fejlődését, miközben a hálózatok is *formálják* a helyi környezetet. Előnyös lehet például a különböző iparágakhoz kötődő ipari körzetek és klaszterek jelenléte, miközben a globális termelési hálózatok „megjelenésével" a régiek mellett újonnan bevonzott szereplők is részévé válhatnak a helyi hálózatoknak (Henderson et al. 2002).

Ha valaki beleolvas a globális értékláncok és lokális klaszterek interakciójára fókuszáló munkákba (pl. Bair – Gereffi 2001, Humphrey – Schmitz 2002, Kaplinsky 2015, Sturgeon et al. 2008), nem gondolhatja komolyan, hogy értéklánc alapokról közelítő szerzőik teljesen figyelmen kívül hagyják a külső környezet különböző területi léptékeken érvényesülő hatásait e kölcsönhatások formálódásában. Mégis, a *globális termelési hálózatok* teoretikusainál hangsúlyosabban jelenik meg a *helyi környezet többléptékűsége*: ez egyenes következménye annak a szemléletmódnak, mely a vállalatközi kapcsolatokra fókuszáló globális áru- és értéklánc koncepciókkal szemben a *nem vállalati szereplőkkel kialakított nexusokat* is a modell részévé tette. A valóságban tehát különböző – globális, makroregionális, nemzetgazdasági és lokális – földrajzi léptékeken működő szereplők és intézményi keretek figyelembevételéről beszélhetünk (ennek csak egy része a lokális szinten működő ipari körzetekhez, klaszterekhez kötődő adottságrendszer), ami az új regionalizmus koncepcióihoz képest – a külső kapcsolatrendszerek fontosságának hangsúlyozásán túl is – lényeges előrelépés (Coe et al. 2004, Dawley et al. 2019, Yeung 2015).

A különböző földrajzi léptékeken érvényesülő folyamatok (2.4.1. ábra) közül – mint azt az elméletekről szóló korábbi alfejezetekben is láttuk – a gazdaságföldrajz intézményi fordulata jegyében mind jelentősebb figyelmet kapott a *szabályozási környezet* globális termelési hálózatokra gyakorolt hatása. E kérdéskörnek sarkalatos pontja az állam szerepe. Az elméletcsoport képviselőinek körében – függetlenül attól, hogy globális áru- vagy értékláncokról, illetve globális termelési hálózatokról van-e szó – az állami *ipar- és kereskedelempolitika* jelentősége felismerést nyert.

Az állami beavatkozás jellegét tekintve különbséget tesznek az exportorientált, illetve az importpótló logikát követő *gazdaságfejlesztési modell* hatásai között: míg az előbbi keretében az állam elsősorban lehetőségeket biztosít az exportáló cégek számára fontos infrastruktúra (közlekedés, kommunikáció, ipari parkok, hitelezés) kialakításával, addig az utóbbi esetben többféle – a hazai cégek piaci védelmét is célzó – iparpolitikai eszközzel él, beleértve a tulajdonosi ellenőrzést is. Megállapítást nyert, hogy a globális értékláncokon belüli *feljebb lépésben* is szerepe van az állam közreműködésével alakított szabályozó rendszernek (erre visszatérek a stratégiai összekapcsolódás fogalmánál). Továbbá, mint azt a kivételes felemelkedést mutató Dél-Korea példája mutatja, a különböző államok által alakított *geopolitikai viszonyok* szerepe sem megkerülhető: a globális termelési hálózatok nemcsak gazdasági, hanem politikai formációk is (Gibbon – Ponte 2008, Smith 2014).



2.4.1. ábra: A globális termelési hálózatok területi beágyazódásának többléptékűsége; forrás: a szerző szerkesztése

Politikai gazdaságtani megközelítésben, a kapitalista világgazdaságban az állam biztosítja a *tőke újratermelésének feltételeit*, mely keretek között a tőke nemzetköziesedésére adható egyetlen válasz az állam *nemzetköziesedése*. E törekvést szolgálják azok a szervezetek (pl. az ún. Bretton Woods-intézmények: Nemzetközi Valutaalap, Világbank, Világkereskedelmi Szervezet; ENSZ szervezetek, különösen az ILO), melyek célja a globális gazdaság kereteinek szabályozása (MacKinnon – Cumbers 2011). Az állami politika ugyanakkor maga is egy *társadalmi konstrukció*, az állami intézményeken belüli, illetve az állami és államon kívüli szervezetek közötti, különböző területi léptékeken zajló küzdelmek eredője (Smith 2014).

Az államnak – ebben a megközelítésben – az ipar- és kereskedelempolitikán messze túlmutató, jóval általánosabb szerepe van a globális termelési hálózatok térbeli fejlődésének befolyásolásában (Coe et al. 2007, Nagy 2017):

- Kialakítja a *gazdaság működési feltételeit*: védi a magántulajdont, meghatározza a kereskedelem és a verseny feltételeit, őrzi a nemzeti valuta fizetőképességét, garantálja a megtakarítások biztonságát, szerepet vállal a válságkezelésben.
- *Nemzetközi szerződéseket* és *intézményeket* tart fenn. Az állami szabályozás többszintűségét adó globális és makroregionális terek is az állami érdekek nemzetközi megállapodásokban rögzített termékei (Smith 2014).
- Szabályozza a *piac társadalomra* és *környezetre gyakorolt hatását*, például a környezetvédelem, a munkaerőpiac, a fogyasztóvédelem és a regionális politika területein, a különböző áramlások ellenőrzése és a gazdaságpolitika útján.

- Az állam működteti a *nemzeti tulajdonba* vett javakat: vállalatai többnyire a kulcsfontosságú erőforrások ellenőrzésében és az infrastruktúra fenntartásában, továbbá egyes stratégiai ágazatok fejlesztésében játszanak szerepet.
- Utóbbi ponthoz kapcsolódóan az állam megkerülhetetlen a *közszolgáltatások* (közlekedési és műszaki infrastruktúra, egészségügyi és szociális ellátórendszer, oktatási és kutatás-fejlesztési intézmények) működtetésében.

Miután az állam működése maga is társadalmi küzdelmek eredője, *különbség* van az egyes államokhoz kapcsolható ideológiákban és gyakorlatokban. A *neoliberális államok* szabadabb teret engednek a piaci mechanizmusoknak, a II. világháború utáni Nyugat-Európához kötődő *jóléti államok* ugyanakkor jobban beavatkoztak a piac működésébe és érdemi újraelosztást valósítottak meg. Erős hatást gyakorolnak a piacra a stratégiai ágazatok felépítésére fókuszáló, importhelyettesítő vagy exportorientált növekedési modellt követő *fejlesztő államok* is, melyekre elsősorban Latin-Amerikában és a Távol-Keleten találunk példákat. Az *átmeneti állam* fogalmát a posztszocialista országokra alkalmazzák, ahol maga az állam játszott meghatározó szerepet a korábbi központi tervezésre és irányításra épülő gazdaság lebontásában. E felsorolt típusok mellett léteznek *gyenge / függő* (gazdasági érdekcsoportok által ellenőrzött) és *bukott* (funkcióikat ellátni nem képes) *államok* is (Nagy 2017).

Az állam működésének különböző modelljeihez köthető a *kapitalizmusváltozatok* növekvő népszerűségnek örvendő elmélete (Nölke – Vliegenthart 2009). Dorothee Bohle és Greskovits Béla például Kelet-Európára fókuszálva is négyféle kapitalista rezsimtípust azonosított be: a Baltikumban állam által vezérelt neoliberális, míg a posztszovjet térség más országaiban piac által vezérelt neoliberális, a visegrádi államokban beágyazott neoliberális, végül Szlovéniában neokorporatista rezsimeket írtak le (Bohle – Greskovits 2007). Mások a kelet-közép-európai viszonyok leírására a *függő kapitalizmus* fogalmát használják (Lux 2017b, Nölke – Vliegenthart 2009). A különböző modellek a szabályozó kormányzás, az intézményi és kollektív hatalom érvényesítésének eltérő kereteit teremtik meg, s ily módon hatással vannak a globális termelési hálózatok szerveződésére, az érintett térségek rendszeren belüli pozícióira. A bevezető fejezetben említett, hazai újraiparosodással kapcsolatos, függő fejlődést érintő kritikák e ponton érnek össze a globális termelési hálózatok koncepciójával.

Mint láttuk, az állam a területi szintek közötti hatalmi-intézményi átrendeződések kulcsszereplője (Timár – Nagy 2019): nemzetállamok által delegált jogok húzódnak meg – a globális nemzetközi szervezetek mellett – a *makroregionális* léptékű együttműködések, illetve a *regionális* és *lokális kormányzatok* mögött is.

- Az előbbiek közé sorolható tömörülések (pl. délkelet-ázsiai ASEAN, Európai Unió, dél-amerikai MERCOSUR vagy észak-amerikai NAFTA) a *szomszédos országok piacához* biztosított *preferenciális hozzáférés* piacbővítő hatása mellett a globális termelési hálózatok regionális alternatíváját is kínálják (Bernek – Farkas 2002, Nagy G. 2010). A globálisnál kisebb, de hetegorén adottságú terekben a termelési hálózatok több telephelyre kiterjedő, akadályoktól mentes megszervezését teszik lehetővé (Coe et al. 2008). Aligha lehet e kereskedelmi blokkok jelentőségét túldimenzionálni a globális félperiféria részét képező Kelet-Közép-Európa vagy Mexikó hálózatokba kapcsolódása szempontjából.
- A többfelé érvényesülő *decentralizációs trendek* hatására a 20. század végén és 21. század elején nőtt a *szubnacionális* (regionális és lokális) *kormányzatok* szerepe a termelési hálózatok környezetének formálásában. Jól mutatja ezt például az

Európai Unió 2017-ben készült Hetedik Kohéziós Jelentésének helyi autonómia indexe. Egyúttal az is bemutatásra kerül az anyagban, hogy néhány ország – Németország, Ausztria, Belgium, Olaszország, Spanyolország – kivételével a helyi szint szerepe egyértelműen fontosabb a regionálisnál (Dijkstra 2017).

A Világkereskedelmi Szervezet keretében zajló dereguláció mellett a korábbi *regionális kereteken túlmutató* két- vagy többoldalú *kereskedelmi megállapodásokra* is érdemes felhívni a figyelmet. Ugyan az EU és USA közötti Transzatlanti Kereskedelmi és Beruházási Partnerség (TTIP) tárgyalásai megfeneklettek, az EU szabadkereskedelmi megállapodást kötött több, a bőrfeldolgozó ipar szempontjából is releváns kelet-ázsiai gazdasággal (Japánnal, Szingapúrral, Vietnammal), a Dél-amerikai Közös Piaccal, illetve tárgyalásokat folytat például Ausztráliával és Új-Zélanddal (Európai Tanács 2020). Közben a Transz-csendes-óceáni Partnerségi Megállapodástól (TPPA) is visszalépett az USA, miközben Ázsiában formálódóban van egy eddiginél szélesebb körű, szabadkereskedelmet célzó együttműködés, a *Regionális Átfogó Gazdasági Partnerség*, mely a délkelet-ázsiai országokon kívül Kínára, Japánra, Dél-Koreára, Ausztráliára és Új-Zélandra is kiterjed (Csáki 2020).

Az államhoz hasonlóan *különböző léptékeken* – és eltérő szervezettségben – jelennek meg olyan, *államokon kívüli szervezetek* is, melyek az utóbbi évtizedekben államok által birtokolt funkciók hordozóivá váltak (Coe et al. 2007). Ki lehet emelni például a munkaadók és munkavállalók tömörüléseit, a szabványrendszereket kialakító testületeket, a hitelminősítő intézményeket, vagy a környezetvédelmi, társadalmi és egyéb célokért küzdő civil szerveződéseket: olyan szereplőkről van tehát szó, melyek a termelési hálózatok koordinációjára szabályozóként vannak hatással, az intézményi vagy a kollektív hatalom megtestesítőinek tekinthetők.

A globális termelési hálózatok koncepciójának területi beágyazódást érintő legfontosabb fogalma a *stratégiai összekapcsolódás*, mely a helyi gazdaságok globális termelési hálózatokkal kialakított kapcsolatának leírására szolgál (Coe – Yeung 2019). Egy-egy régió gazdasági fejlődése a globális termelési hálózatok és a regionális adottságok sikeres interakciójának a következménye, melynek központi eleme a *komplementaritás*: fontos, hogy a térség olyan helyi növekedési tényezőkkel rendelkezzen, melyek kielégítik a globális szereplők igényeit (Coe et al. 2004). A stratégiai összekapcsolódás kölcsönös függőséget, közös érdekek mentén, szándékoltan *kialakított együttműködést* jelent olyan szereplőcsoportok között, akik egyébként nem közös stratégiai célokért dolgoznak (MacKinnon 2012). Ideiglenes koalícióként is felfogható, mely az inkább horizontális céghálózatok és a vertikális kormányzati struktúrák összjátékaként működik, és ahol a különböző szereplők súlya eltérő a stratégiai összekapcsolódás formálásában (Dawley et al. 2019).

A koncepció képviselői hangsúlyozzák a kölcsönhatásban résztvevő globális és lokális oldal *dinamikájában* megfigyelhető *aszimmetriát*: a globális termelési hálózatok vezető vállalatainak igényei gyorsabban változnak, mint a nehezen alakítható, főként *méret- és tevékenységkör-gazdaságosság* fogalmaival leírható lokális tényezők (Coe – Hess 2011). E dinamikai sajátosságok rámutatnak arra, hogy a stratégiai összekapcsolódás nem egy elérhető és utána könnyen bebetonozható kívánatos állapot, hanem egy változékony rendszer két elemének *hosszabb-rövidebb ideig* kialakítható sajátos viszonyrendszere. Nemcsak össze-, hanem *szét-*, illetve *újra-összekapcsolódásról* is beszélhetünk (Yeung – Coe 2015). A stratégiai összekapcsolódás mechanizmusainak, pozitív és negatív kimeneteinek, feljebb lépés folyamatával való

összefüggésének kutatása napjainkban az egyik fő kutatási irány a globális termelési hálózatok koncepcióján belül (Coe – Yeung 2019).

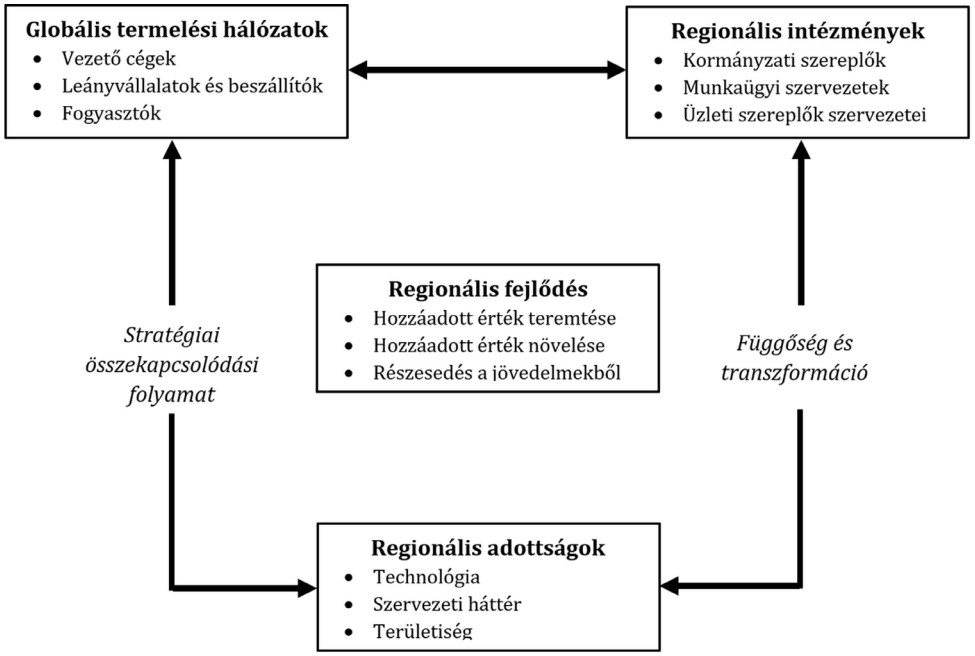
Az összekapcsolódási folyamat sikerében fontos szereplő a *regionális intézményi-politikai háttér*, mely a valóságban – a globális termelési hálózatok többléptékű térértelmezéséből adódóan – helyi, nemzetállami és szupranacionális intézmények működésének regionális szintű összegződéseként definiálható. Ez a háttér képezi a „ragasztót" a globális és lokális szereplők között, hozzájárulva a regionális fejlődés alapelemeinek tartott *értékteremtés*, *értéknövelés* és az *előállított érték hozadékaiból* történő *részesülés* erősítéséhez. Főként utóbbi két tényezőt tartják kiemelkedő jelentőségűnek: előbbi a tudás- és technológiatranszfer és a korábban tárgyalt feljebb lépés megvalósulását jelenti, míg utóbbi részben a globális termelési hálózatokat irányító cégek és a regionális intézmények közötti alku kérdése (Coe et al. 2004).

A stratégiai összekapcsolódás dinamikus (időben változó), illetve többléptékű (nemzetállami és helyi szereplők által alakított) karakterét kiválóan mutatja be a fogadó régió szemszögéből Stuart Dawley és szerzőtársainak esettanulmánya (2019), amely a gazdasági szerkezetváltási problémákkal küzdő angol Humber régió szélerőműgyártás telephelyeként történő pozicionálási kísérletét dolgozza fel.

A *regionális adottságok* és *intézmények kétirányú kapcsolatát* mutatja, hogy míg utóbbiak – a régióspecifikus iparági kapcsolatrendszerek, az infrastruktúra és a humán erőforrások fejlesztése, illetve a beszállítói hálózatok bővítése révén – sokat tehetnek az előbbiek erősítése érdekében, addig egy, a globális termelési hálózatokat irányító cégek stratégiai igényeivel nagyobb komplementaritást mutató helyi tényezőkínálat a *regionális intézmények* globális szereplőkkel szembeni *alkupozícióját* javítja (2.4.2. ábra). A decentralizációs folyamatok a regionális intézmények többféle területi szint képviselőit integráló mixén belül felértékeli a valóban lokális szereplőket: az eltérően teljesítő helyi növekedési koalíciók megnövekedett szerepe pedig a *gazdasági fejlődés területi egyenlőtlenségeit erősíti* (Coe et al. 2004). Ugyanakkor, a nemzetállamok közreműködése sem lebecsülendő: India és a kelet-ázsiai fejlesztő államok későbbi példája jól mutatja, hogy milyen fontos szerepet játszhat az állami politika a stratégiai összekapcsolódás különböző formáinak alakításában (Yeung 2015).

A stratégiai összekapcsolódás során a *két oldal alkupozíciójában* számottevő *aszimmetriák* mutatkozhatnak, melyek elsősorban eltérő térbeli mobilitásukra vezethetők vissza. A helyhez kötött regionális intézményi szereplőkkel szemben a transznacionális vállalatok számára a technológiai fejlődés és a dereguláció a potenciálisan számításba vehető telephelyek körének bővülésével jár: kijátszhatják egymással szemben a különböző régiók intézményi szereplőit, illetve megerősödött alkupozíciójukból – *strukturális hatalmukból* – adódóan képesek lehetnek arra, hogy igényeikhez igazíttassák a helyi szabályozási környezetet (MacKinnon 2012).

Az *alkupozíciók* terén mutatkozó különbségek látványos példáját kínálja a kínai állam és a kelet-közép-európai államok autóipari nagyvállalatokkal szembeni eltérő érdekérvényesítő képessége. Kína – piacának fontosságából és hozzáférés-korlátozó képességéből adódóan – képes diktálni a feltételeket és kijátszani egymás ellen a piacáért versengő autóipari nagyvállalatokat. A *kényszerített beágyazódás* fogalmával írják le azt a jelenséget, melynek keretében a kínai állam csak vegyesvállalati keretek között engedélyezi az iparági szereplők megtelepülését, hogy ezzel is erősítse a technológiatranszfert (Liu – Dicken 2006, MacKinnon – Cumbers 2011). A kelet-közép-európai államok alkupozíciója gyengébb. Bár Coe és szerzőtársai az Európai Unió tagjaként a térség államainak növekvő alkupozícióját vizionálják (Coe et al. 2008),



2.4.2. ábra: A stratégiai összekapcsolódás modellje;
forrás: Coe et al. 2004

Szlovákia és Magyarország esetei jól mutatják, hogy milyen nagyvonalúnak kell lennie az egyes államoknak, ha az autóipari termelési hálózatok formálásában kulcsszerepet játszó transznacionális vállalatok térképeire fel kívánnak kerülni (Gerőcs – Pinkasz 2019, Molnár et al. 2020, Pavlínek 2016).

Stuart Dawley és szerzőtársai (2019) – Peter Maskell és Anders Malmberg nyomán – a *regionális adottságok* öt típusát különböztetik meg. Természeti, infrastrukturális és anyagi, ipari, humán, illetve intézményi adottságokról írnak, melyek alakítása – a globális termelési hálózatok újragondolt elméletébe beépített cégek és intézmények közötti alkudozási folyamat keretében – meghatározó szerepet játszik a stratégiai összekapcsolódásban. Sajátossága ezeknek az adottságoknak történelmi és földrajzi *specifikusságuk*, illetve nehéz alakíthatóságuk: *hosszú távú meghatározottságuk* indokolja a történelmi léptékű változások jelentőségét hangsúlyozó evolúciós gazdaságföldrajz útfüggőség fogalmának felhasználását (Yeung 2015).

Az evolúciós gazdaságföldrajz egyik központi fogalmának számító *útfüggőség* (path dependence) a múlt eseményeinek és döntéseinek jelen, illetve jövő folyamataira gyakorolt hatását jelenti (Martin – Sunley 2006, 2010). Az intézmények (és általában a társadalmi-gazdasági rendszerek) összetett entitások, melyek átalakulásában három tényező játszik szerepet. A *rétegződés* során új szabályok, gyakorlatok és elemek régiekhez történő hozzáadódásával következik be fokozatos változás. A *konverzió* a meglévő elemek új formai és funkcionális irányba terelését jelenti, míg a *rekombináció* lényege a meglévő társadalmi és intézményi erőforrások újakkal történő kombinálása új struktúrák kialakítása érdekében (MacKinnon 2012, Martin 2009). A megközelítés a globális termelési hálózatokkal kontaktusba lépő regionális adottságok és intézmények bizonyos mértékű *belső tehetetlenségét*, változásainak *fokozatosságát* hangsúlyozza, mely korlátokat szab a rugalmas alkalmazkodásnak.

Amikor bizonyos adottságok, magatartás- és intézményformák újrareprodukálják magukat, a *bezáródás* (lock-in) jelensége figyelhető meg. Egy helyi gazdaságban akkor beszélünk *funkcionális bezáródásról*, ha a nagyvállalatok és beszállítóik között fennálló szoros vertikális kapcsolatok nehezítik utóbbiak nagyobb hozzáadott értéket képviselő funkciók kiépítésére irányuló lépéseit, miközben ezek hiánya – válság idején – csökkenti az új piacok felé történő sikeres nyitás esélyeit. *Kognitív bezáródás* történik, amikor egy hosszú ideje meghatározó ágazatot akkor is térségük gazdasági bázisaként kezelnek a munkaadók és munkavállalók, ha az a trendek alapján már nem felel meg a realitásoknak. Végül, a *politikai bezáródás* a meghaladott gazdasági szerkezetet képviselő intézményi struktúrák ipari szerkezetváltást lassító, konzerváló hatását jelenti (Grabher 1993, Schamp 2005b).

A bezáródás egyrészt lehet következménye a korábbi sikeres területi beágyazódási folyamatoknak (Henderson et al. 2002): ennek eredményeként ugyanis létrejöhet olyan lokális környezet, mely gazdasági bázisának válságba kerülésével sem képes túllépni a saját árnyékán. Másrészt, a bezáródás *megnehezíti* a gazdasági megújulás felé mutató újabb stratégiai összekapcsolódások kialakítását. Ennek egy esetét mutatja be Eike W. Schamp (2005b) Pirmasens cipőipari körzetének átalakulását elemző munkájában, rámutatva a helyi szereplők új cégeket kiszorító magatartására.

A bezáródás megszüntethető vagy elkerülhető a helyi szereplők heterogenitásának kiaknázásával, belső erőforrásokra építő új fejlődési pályák kidolgozásával, meglévő iparágakban forszírozott feljebb lépéssel vagy technológiailag kapcsolódó iparágak felé történő diverzifikációval, új technológiák és szervezeti formák átültetésével. A *globális termelési hálózatokba* integrálódás és stratégiai összekapcsolódás segíthet *megtörni a bezáródást*, illetve előrevinni a regionális alkalmazkodás folyamatát (MacKinnon 2012). A helyi gazdaságon túlmutató hálózatok olyan vezetékekként működhetnek, melyek a *helyben nem elérhető tudás* becsatornázásában játszanak szerepet (Bathelt et al. 2004, 2018). A hálózati és helyi forrásból származó tudás egyidejű, bár időben, térben és tudástípusonként eltérő jelentősége mind a portugál könnyűipar (Vale – Caldeira 2006), mind a lengyel járműipar (Fuchs – Winter 2008) átalakulásával és feljebb lépésével foglalkozó esettanulmányokban megjelent.

A *stratégiai összekapcsolódás* sajátos *eseteit* tükrözik a globális gazdaság ún. forró pontjai, a szerkezetváltó régi iparvidékek és a kelet-ázsiai növekedési régiók.

- A *forró pontok* esetében a globális termelési hálózatok és a regionális adottságok organikus jellegű, párhuzamos fejlődése jellemző. Magas innovációs ráta és vállalkozói kedv, sűrű, egymást átfedő társadalmi és gazdasági kapcsolatok, rugalmasság és kollektív tanulás figyelhető meg. Ezek a *globális termelési hálózatok szülőhelyei*, ahol a nagy presztízsű kutatóegyetemek, a képzett munkaerő és a vonzó lakókörnyezet jelentik a nehezen reprodukálható helyi adottságokat. A regionális intézmények a jelenlévő globális termelési hálózatok beágyazására törekednek. A hálózatok értéktermelésének lefölözése rendkívül sikeres: a termelési hálózatokat irányító cégek tulajdonlásán alapul. Az erős nemzetközi verseny és egyes adottságaik leértékelődése időnként szükségessé teszi, hogy *újra kitalálják magukat:* az akadályokat sikerrel vevő Szilícium-völgy és a korábbi pozíciójából vesztő Harmadik Olaszország szembeállítható példái mutatják, hogy ez nem sikerül mindig mindenkinek (MacKinnon 2012).
- A *szerkezetváltó régi iparvidékek* alapja sokáig a hagyományos nehézipar volt, mely a fejlett országokban az 1960-as évek vége óta erős leépülést mutat. Az érintett régiók – meglévő kompetenciáik bázisán – új iparágak irányába

diverzifikálnak (Franciaország, Németország), vagy – külső tőke bevonására építve – új technológiákat és szervezeti megoldásokat ültetnek át (Egyesült Királyság). A szerkezetváltás brit útja a távolról irányított részlegipari üzemek iparvidékekre telepítésének 1930-as évekig visszavezethető hagyományaiból fakad. Problémája a magasabb státuszú foglalkoztatás és az ipari üzemek helyi kapcsolatainak hiánya, továbbá a *külső döntésektől függés* miatti sebezhetőség. A regionális adottságok aránylag könnyen reprodukálható, általános jellegéből adódóan aszimmetrikus kapcsolatok jellemzőek a transznacionális vállalatok és a regionális intézmények között, mely a stratégiai összekapcsolódás termelés olcsóságára építő, kevésbé jövedelmező módját (strukturális összekapcsolódás) hozza létre. Ugyan egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek a transznacionális vállalatok beágyazására és minőségi nagyberuházások vonzására, de a regionális intézmények növekvő aktivitása inkább a nyújtott pénzügyi és intézményi támogatások cégek általi lefölözését eredményezi. Új konkurensek megjelenése a *korábbi összekapcsolódások oldásához,* a gyárak olcsóbb telephelyekre történő áttelepítéséhez vezetett (még a dinamikusnak számító közép-skóciai „Silicon Glen" elektronikai klasztere esetében is), ami a stratégiai összekapcsolódással összefüggő politikák újragondolását teszi szükségessé (MacKinnon 2012).

- Végül, a világgazdasági félperiféria részét képező *kelet-ázsiai növekedési régiók* a stratégiai összekapcsolódás többféle lehetőségét példázzák. A *nemzetközi partnerség* modellje esetében közvetlen bekapcsolódás figyelhető meg fontos termelési hálózatokba, ahol a hazai vállalkozások a vezető cégek stratégiai partnerei vagy a vezető cégek közvetlen jelenléte figyelhető meg. Az összekapcsolódás *kölcsönös előnyökön* alapul, nagyban jellemző például Tajvan elektronikai iparára vagy Szingapúr elektronikai és petrolkémiai iparára, illetve közlekedési-logisztikai szektorára. Akad példa az *organikus minta* átvételére is: a *kelet-ázsiai fejlesztő állam* több reprezentánsa új termékek és technológiák, stratégiai iparágakban működő *nemzeti bajnokok* fejlesztésébe invesztált, több évtizeden keresztül következetesen követett iparpolitikai célkitűzéseket, és céljainak elérésében a fejlett gazdaságokból hazatérő műszaki és gazdasági elit is segítségére volt. Mindezek eredményeként globális vezető cégeket hozott létre, magasabb fokú képességekre és autonómiára, sőt irányító pozícióra szert téve egyes globális termelési hálózatokban. Szöul, Tajpej-Hszincsu, Szingapúr, illetve a Jangce és a Gyöngy-folyó deltavidékének elektronikai és autóipara, valamint közlekedési és kommunikációs szektora képviseli ezt az utat. A harmadik kelet-ázsiai típus a *termelési platformok* esete. Ez élőmunka-igényes iparágakban jellemző, ahol nagy a függőség veszélye a vezető cégektől és a fejlett országok piacaitól. Ez a *strukturális összekapcsolódásként* leírt folyamat sem megy azonban automatikusan: versenyképes költségszerkezet, munkaerő-felesleg, stabil politikai környezet, pénzügyi ösztönzők és egyéb tényezők szükségesek kialakításához. A stratégiai összekapcsolódás e típusában gyakran játszanak szerepet *közvetítő cégek* (pl. vezető vállalatok szomszédos országokban működő stratégiai partnerei). Jellemző lehet az elektronikai iparban, az autóiparban, a ruházati iparban és a játékgyártásban. Kína tengerparti régiói (korábban), továbbá Thaiföld és Malajzia a legjobb példái (Yeung 2015).

A *stratégiai összekapcsolódás oldásában* részben annak *negatív következményei* játszhatnak szerepet. A korábban bemutatott, félperifériára jellemző kapcsolattípusok mindegyike járhat negatív hatásokkal. A nemzetközi partnerség esetében

fennáll annak veszélye, hogy a stratégiai partnerekké váló helyi szereplők regionális kötődése gyengül, és tevékenységeik kiszervezésébe kezdenek. Az organikus modell – a fejlesztett iparágak erősen szelektív telephelyválasztása miatt – a belső regionális egyenlőtlenségek növekedéséhez járulhat hozzá, továbbá a regionális adottságok specifikusabbá válásával a helyi gazdaságok nagyobb mértékű sérülékenységét okozhatja. Leginkább a strukturális összekapcsolódásnál nyilvánvalóak a kockázatok: nagyarányú külső függőség és csekély mértékű helyi beágyazódás mellett a régió társadalmának kizsákmányolása valósulhat meg, miközben Damoklész kardjaként folyamatosan ott lebeg az összekapcsolódás oldásának veszélye (Yeung 2015).

Másrészt, a stratégiai összekapcsolódás oldásában a *globális termelési hálózatok* és *regionális logikák konfliktusai* is kiváltó okként jelenhetnek meg. A technológiai, piaci és költségnyomás hatására például – helyben már nem találva meg a stratégiai összekapcsolódás alapjait – a globális termelési hálózatok irányítói átszervezhetik termelési hálózataikat. De a helyi intézményi szereplők is kitűzhetnek magasabb szintű célokat. Kína tengerparti régióiban például a 2000-es évek végén (a technológiai és piaci függőség csökkentése érdekében) a belső innovációra építő iparági feljebb lépés lett a meghatározó politikai célkitűzés, melynek következménye – a helyi ruházati ipar feljebb lépése mellett – a tevékenységek egy részének Kína elmaradottabb nyugati részére és Délkelet-Ázsiába vándorlása lett (Yeung 2015).

A stratégiai összekapcsolódás bontása *tudatos fejlesztéspolitikai eszköz* is lehet. India gyógyszeripara például 1947 és 2005 között előbb össze-, majd szét-, azután újra összekapcsolódott a globális termelési hálózatokkal. Kezdetben globális vezető vállalatok határozták meg, piaci és technológiai értelemben nagyarányú strukturális függőség jellemezte, a transzferárazás alkalmazott rendszere miatt pedig a megtermelt jövedelem csekély hányada maradt Indiában. Állami gazdaságpolitikai kezdeményezések (pl. Patent Act 1970, New Drug Policy 1978) hatására azonban szétkapcsolódás következett, mely a hazai cégek jelentős állami támogatásával, megerősítésével párosult. Amikor az indiai cégek alkalmassá váltak arra, hogy a külföldiek valódi partnereivé váljanak, akkor az állam újra megnyitotta a piacot. Kedvezőbb feltételekkel újra összekapcsolódás következett be, India pedig a világ egyik vezető gyógyszergyártójává vált (Horner 2014). Hasonló pályát futott be – csak három évtized alatt – a dél-koreai és a tajvani félvezetőgyártás (Yeung 2015).

Magyarországon a *területi beágyazódás* témáját hosszú ideig a *duális gazdaság* és a külföldi leányvállalatok köré épülő beszállítói hálózatok kontextusában közelítették meg (pl. Bakács et al. 2006, Mészáros 2004, Sass – Szanyi 2004). A közelmúltban születtek a fogalom *komplexebb értelmezését* képviselő munkák, melyek egyúttal – a nemzetgazdasági szinttől elrugaszkodva – a *helyi szintű folyamatokat* is nagyító alá vették: a győri járműipari körzet kutatását célzó kezdeményezések számos eleme idesorolható (Csizmadia – Tóth 2014, Dusek 2014, Fekete – Rechnitzer 2019, Hardi – Somlyódiné 2014, Honvári 2014, Lados 2014, Rechnitzer – Smahó 2012, Rechnitzer 2016). Ugyanezen kutatói műhely a „Tér – Gazdaság – Ember" című folyóiratban tematikus számot is megjelentetett a témakörben (TGE 2018/1). A hazai újraiparosodás ágazati szerkezetéből adódóan a területi beágyazódás problémaköréhez kötődő tanulmányok jelentős része a magyar gazdaság húzóágazatának tekintett gépipar, azon belül is az *autóipar helyi kapcsolatrendszereire* fókuszál.

Egy, az *autóipari nagyvállalatok hazai beágyazódásával* foglalkozó, több városra is kiterjedő összehasonlító elemzés fontos megállapítása, hogy kapcsolat van az érintett külföldi tulajdonú leányvállalatok feljebb lépése és helyi beágyazódása között.

Míg az iparvállalatok számára a lokalizált tudás megszerzése, a helyi beszállítói bázissal és partnerszervezetekkel történő együttműködés (a közelségek kiaknázása) a motiváló tényező, addig a befogadó térségek szempontjából a beágyazódás hozzájárul a területi tőke bővüléséhez, és a régió gazdasági tevékenységei a mosolygörbe mentén a nagyobb hozzáadott érték felé tolódnak el. A beágyazódásnak gazdasági (helyi beszállítók), társadalmi (humánerőforrás-utánpótlás), tudományos (kutatási-fejlesztési együttműködések), (ön)kormányzati, valamint természeti és épített környezetet érintő dimenzióit különbözteti meg, és felhívja a figyelmet arra, hogy a folyamat gyorsulni látszik az ezredforduló után (Józsa 2019).

A globális termelési hálózatokat képviselő külföldi nagyvállalatok beágyazódásának fontossága, illetve a *helyi gazdasági környezet* fejlődésének útfüggő karaktere az autóiparon túlmutatóan is megfogalmazásra került (Faragó – Lux 2014, Lux 2013).

A regionális gazdaság fejlődésének útfüggőség fogalmát is bevezető *evolúciós megközelítése* a 2010-es években Magyarországon is mind jelentősebb publicitást kapott (Lengyel – Bajmócy 2013). Az irányzat hazai adaptációjában a területi kutatásokkal foglalkozó szegedi közgazdász műhely jár az élen, ahol elsősorban a kapcsolódó és nem kapcsolódó változatosság gazdasági szerkezetváltás megértése szempontjából előremutató fogalmaival és a különböző „közelségek" regionális fejlődésben játszott szerepével foglalkoznak (Elekes 2016, Elekes – Juhász 2017, Vas 2009). Tapasztalataik egy részét az Utrechti Egyetem „Papers in Evolutionary Economic Geography" című sorozatában is publikálták (Szakálné Kanó et al. 2016).

Összegzés

A globális áru- és értékláncok, illetve termelési hálózatok változatos elméleti alapokra támaszkodó, részben párhuzamosan fejlődő és egymásra is hatást gyakorló, mezoökonómiai karakterű, relacionális gazdasági terekben gondolkodó koncepciók, melyek a globalizáció korának térben tagolt termelési hálózatainak magyarázatára szolgálnak.

A gazdaságföldrajz mind több fordulata tükröződni látszik az elméletcsoportban, melyet jól reprezentálnak a globális termelési hálózatokról szóló koncepció továbbfejlesztésének irányai (állam, munkaerőpiac, környezet, pénzügyi szféra, területi fejlődés). Azonban az egyre komplexebb szemléletet képviselő elméletkör csak a kapitalizmus leírására szolgál.

A térben és időben változó hálózatok szerveződése hátterében vállalatok, intézményi és kollektív szereplők folyamatosan módosuló, de aszimmetrikus hatalmi viszonyai, illetve stratégiái állnak. Az ágazat- és vállalatspecifikus sajátosságok egymásra rétegződése figyelhető meg, mely egyszerre teremt rendszert és változatosságot e rendszerben.

A cégek közötti kapcsolatokon túl a beágyazó környezet hálózatokra gyakorolt hatásának figyelembevételét nemcsak a koncepciók intézményi szereplőket integráló törekvései mutatják, hanem azok a tágabb megközelítések is, melyek különbséget tesznek a szerveződés háromféle megközelítése (irányítás, koordináció és szabályozás) között.

A globális társadalmi-gazdasági egyenlőtlenségek a hálózatokban elfoglalt pozíciókat tükrözik. A félperiféria szempontjából ezért különösen fontos a fejlesztéspolitikai céllal kutatott feljebb lépés, melynek különböző dimenziói a hozzáadott érték növelését és – ezzel csak részben összefüggésben – a hálózatokon belül pozíciók javítását jelentik.

A feljebb lépés nem automatikus vagy eleve blokkolt, nem minden dimenzióban egyformán érvényesülő és nem is feltétlenül egyirányú folyamat. Függ a cégek belső adottságaitól, a különböző termelési hálózatok eltérő mozgásteret engedő koordinációs mechanizmusaitól, illetve a helyi környezetben rejlő lehetőségektől / gátaktól is.

A globális termelési hálózatok a földrajzi környezetbe ágyazódnak, melynek természeti és – a különböző területi szinteken egymásra rétegződő – társadalmi-kulturális-gazdasági összetevői vannak. A globális termelési hálózatok dinamikájával szemben a regionális adottságok és intézmények alakítása időigényesebb és az útfüggőség jegyeit mutatja.

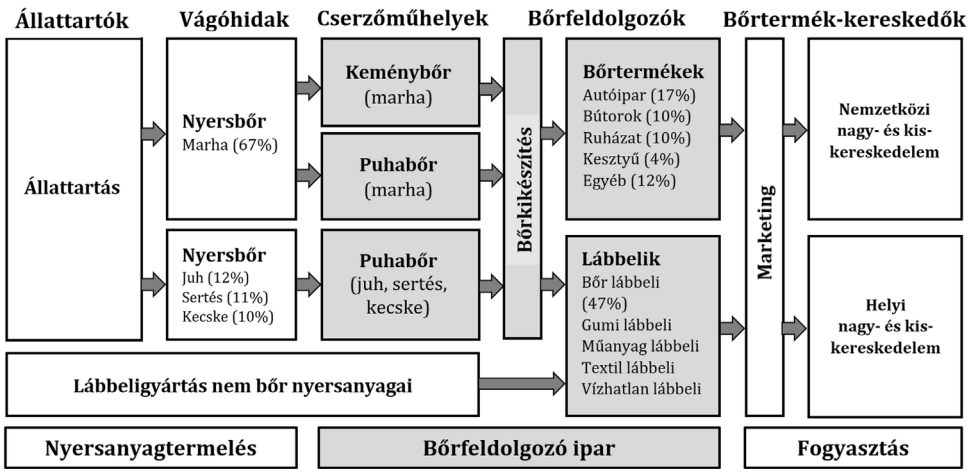
A globális és regionális tényezők stratégiai összekapcsolódása kulcsfontosságú a helyi fejlődési perspektívák szempontjából. Különböző, időben is változó – vagy változtatható – módozatai léteznek az időben és térben korlátozott folyamatnak, melyek eltérő regionális hátteret igényelnek, egyszersmind eltérő hozadékokkal és kockázatokkal járnak.

3. A bőrfeldolgozó ipar globális képe

3.1. Termelési hálózatok a bőrfeldolgozó iparban

A bőrfeldolgozó ipar magyarországi átalakulásának megértéséhez nélkülözhetetlen az iparág globális gazdasági és társadalmi viszonyainak ismerete. Ebben a fejezetben – támaszkodva a könyv előző részében ismertetett elméleti alapokra – e témakör áttekintésére teszek kísérletet. Bevezetésképpen fontos hangsúlyozni, hogy a statisztikai értelemben vett bőrfeldolgozó ipar különböző – hagyományos ágazati és nemzetgazdasági kereteken túlmutatóan szerveződő – *értékláncok feldolgozóipari részeként* definiálható. Leegyszerűsített megközelítésben, a bőr értéklánca mentén az egymásra épülő értékteremtési lépések az állattenyésztő régiókhoz vagy kiemelkedő fogyasztópiacokhoz kötődő vágóhidak nyersbőr-előállításától, a bőrfeldolgozás műveletein, illetve a bőrből készült termékek tervezésén és gyártásán túl azok értékesítéséig húzódnak, mely folyamatsornak a középső része a szűkebb értelemben vett bőrfeldolgozó ipar. A valóság ugyanakkor ennél jóval bonyolultabb: párhuzamosan épülő, különböző irányokba szétágazó, máskor egyazon termékben összefutó értékláncok figyelhetőek meg, ami – a koncepciók tartalmi eltérésein túl is – indokoltabbá teszi a *termelési hálózatok* kifejezés használatát (3.1.1. ábra).

A *hagyományos bőripar* marhabőrt dolgoz fel a legnagyobb mennyiségben, de jelentős nagyságrendben foglalkozik juh-, sertés- és kecskebőr kikészítésével is. A bőrgyárakban – áztatás és tisztítás után – különböző cserzési technológiák alkalmazásával ún. kemény- és puhabőrök készülnek. Előbbit például cipőtalpakhoz használják, míg utóbbiból cipőfelsőrész, bélés, ruházat, kesztyű, bőrdíszmű, üléshuzat is gyártható. A bőrcserzést a víztelenítés (eredménye a crust), majd a kikészítés (terméke a készbőr) követi. A bőrgyárak a nyersbőrön kívül nagy mennyiségben fogyasztanak vegyi anyagokat is. Akadnak olyan szereplők, akik csak bőrcserzéssel foglalkoznak, mások a bőrgyártás kikészítéssel záruló teljes folyamatát végigviszik (Memedovic – Mattila 2008, Schmél 2019).



3.1.1. ábra A bőrfeldolgozó ipar pozíciója a bőrtermékek értékláncaiban;
forrás: Memedovic – Mattila 2008 és ICT adatai alapján a szerző szerkesztése

A kikészített bőrök legnagyobb – ugyanakkor csökkenő súlyú – egyedi felhasználója a lábbeligyártás. Ma már azonban összességében jelentősebb arányt képviselnek az *egyéb felhasználási területek*, melyek közül a bőrruházat- és kesztyűgyártás, a bőráruk széles spektrumát előállító bőrdíszműipar, továbbá a bútor- és járműipar említendőek meg (Král' et al. 2014, Memedovic – Mattila 2008). Másrészt, a *lábbeligyártás* sem kizárólag bőrrel dolgozik. *Összeszerelő jellegű iparág:* egy-egy terméke 30-40 alkatrészből épül fel, melyek között a bőr lábbelik esetében is találni egyéb – fából, fémből, gumiból, műanyagból vagy textilből készült – alkatrészeket (Bertram 2005). A bőr felsőrésszel készült lábbelik mellett a külkereskedelmi statisztikákban is önálló kategóriaként jelennek meg a gumi vagy műanyag, a textil, illetve az egyéb anyagú felsőrésszel gyártott termékek. Általában költségcsökkentési okokból (vagy bizonyos speciális tulajdonságuk miatt) a bőrfelhasználás más területeitől sem idegen a *bőrhelyettesítő anyagok* (műanyagok) használata.

E rendkívül összetett, a szűkebb értelemben vett bőrfeldolgozó ipart is tartalmazó termelési hálózatok fontos jellemzője, hogy – a textil- és ruházati iparhoz hasonlóan – a globális gazdaság legkorábban és legnagyobb mértékben nemzetköziedesett szervezetei közé tartoznak. *Térben tagolt termelési rendszereik* szerveződése – különböző területi szinteken működő intézményi szereplők és mechanizmusok által meghatározott környezetben – bizonyos iparági sajátosságokat is felmutató vállalati stratégiák eredőjeként határozható meg. A bőrfeldolgozó ipar multiszektorális karaktere miatt *egyetlen modell nem írja le* a termelési hálózatait. Megállapítható ugyanakkor, hogy a globális árulánc koncepció irányítási alapeseteit (irányító kormányzás) figyelembe véve, a bőrfeldolgozás jelentős része – így például a lábbeli, bőrruházat és kesztyű, bőrdíszmű, illetve bútor gyártása – *fogyasztó által vezérelt áruláncok* keretében szerveződik (Memedovic – Mattila 2008). A design- és élőmunka-igényes iparágakra jellemző koordinációs mechanizmus lényege, hogy az árulánc profitcentruma és legfontosabb kontrollpontja a termék marketingjének és értékesítésének fázisa: a láncolatot ezért a fogyasztókkal közvetlen kapcsolatban lévő (piacra „rálátó"), de termelést nem végző, többnyire a fejlett országok centrum térségeihez köthető áruházláncok és divatmanufaktúrák irányítják (Coe et al. 2007, Cséfalvay 2004).

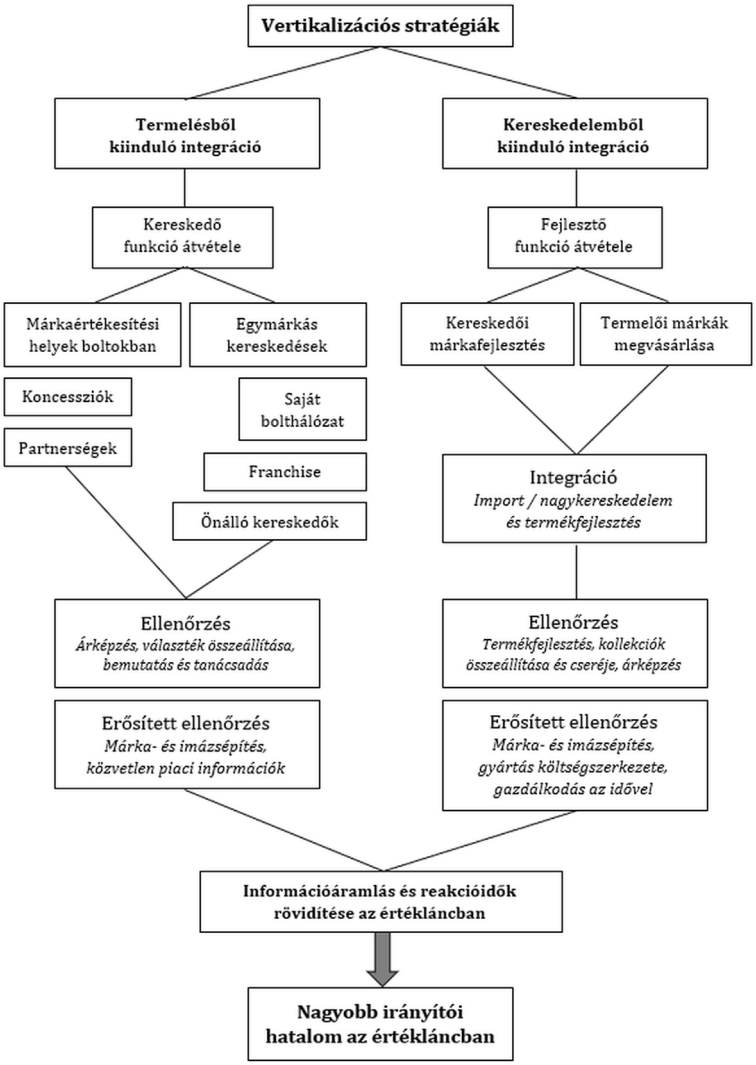
A fogyasztó általi vezéreltség különböző értéklánc-irányítókat takar. Bertram a lábbeligyártó és -értékesítő *értékláncok irányításáért folyó küzdelemben* egyrészt kereskedők és termelők, másrészt eltérő stratégiákat követő kereskedők konfliktusát láttatja németországi esettanulmányában, mely a kínált termékek piaci pozíciójától függően is jelentős változatosságot mutat. A vertikális integrációként leírt folyamat a termelőtől és a kereskedőtől is kiindulhat (3.1.2. ábra): előbbi kereskedésbe fog, utóbbi a termékfejlesztési funkciókat veszi át a termelőtől. A kereskedők pozícióinak erősödését segítette a cipőkereskedelem szervezeti koncentrációja is (Bertram 2008).

A *vertikális integrációra* irányuló törekvések hátterében a beszállítókkal szemben növekvő elvárások (gyorsaság, rugalmasság, képesség a termékek minőségi legyártására), a termék alakítására gyakorolt nagyobb befolyás igénye (márkaépítés, termelési költségek lefaragása érdekében olcsóbb beszállítók értéklláncba történő bekapcsolásának lehetősége), továbbá az értéklánc szereplőivel szembeni tárgyalási pozíciók erősítése, az értéklánc mentén megvalósuló értékteremtés nagyobb arányú koncentrációjának szándéka figyelhető meg (Bertram 2008, Schmitz 2006).

A *kereskedők termelési folyamatra gyakorolt befolyásának* két szélsőséges esete a saját márkákat gyártó termelőkhöz (branded manufacturer) kötődő márkatermékek

megszerzése, valamint a kereskedők által kreált márkák példája. Utóbbiak jellemzően az alacsonyabb árfekvésű tömegtermékeket kínáló, kiterjedt hazai és nemzetközi üzlethálózattal rendelkező, erősen nemzetköziesedett termelői háttérre támaszkodó nagyméretű kereskedők (multi-brand retailer) – például a németországi Deichmann – versenystratégiáinak központi elemei (Bertram 2008).

A többnyire cipők eladásával is foglalkozó legnagyobb ruházati- és lábbelitermék kiskereskedők globális és európai listája (3.1.1. táblázat) jól reprezentálja a *kereskedelemben érintett szereplők* eltérő hátterét. A kereskedők mellett olyan gyártók is akadnak (itt elsősorban a sportcipőket előállító Nike és Adidas cégekre kell gondolni), akik a kereskedelem felé terjeszkedtek pozícióik erősítése érdekében. Utóbbiak ráadásul – sok más, saját márkákkal rendelkező termelőhöz hasonlóan – a költséghatékonyság jegyében kiszervezték termelésüket, így alvállalkozókkal gyártatott saját termékeket



3.1.2. ábra: Cipőipari értékláncok vertikális integrációjára irányuló stratégiák; forrás: Bertram 2008

3.1.1. táblázat: Vezető ruházati- és lábbelitermék kiskereskedő cégek a világon; adatok forrása: statista.com

Globálisan vezető ruházati- és lábbelitermék kiskereskedők (2018)		
Cég	Székhely	Árbevétel (milliárd USD)
TJX Companies	Framingham, MA, USA	38,97
Inditex	La Coruña, Spanyolország	30,67
H&M	Stockholm, Svédország	24,32
Fast Retailing	Jamagucsi, Japán	19,28
Gap	San Francisco, CA, USA	16,58
Ross Stores, Inc.	Dublin, CA, USA	14,98
L Brands, Inc	Columbus, OH, USA	13,24
Kering S.A.	Párizs, Franciaország	12,06
NIKE, Inc. / NIKE Direct	Beaverton, OR, USA	11,75
Associated British Foods / Primark	Dublin, Írország	10,07
Foot Locker	New York, NY, USA	7,94
Adidas Group	Herzogenaurach, Németország	7,65
Ascena Retail Group, Inc.	Mahwah, NJ, USA	6,58
Zalando SE	Berlin, Németország	6,36
Deichmann SE	Essen, Németország	6,02
Hermès International SCA	Párizs Franciaország	5,98
Next	Enderby, Egyesült Királyság	5,17
Shimamura Co., Ltd.	Kita Ward, Japán	4,94
American Eagle Outfitters, Inc.	Pittsburgh, PA, USA	4,04
Európában vezető lábbelitermék kiskereskedők (2018)		
Cég	Székhely	Árbevétel (milliárd EUR)
Deichmann	Essen, Németország	5,8
Zalando	Berlin, Németország	5,3
ANWR	Mainhausen, Németország	2,8
Vivarte	St-Pierre-Montlimart, Franciaország	1,9
Eram	Párizs, Franciaország	1,8
Foot Locker	Vianen, Hollandia	1,5
Wortmann	Detmold, Németország	1,4
Clarks	Street, Egyesült Királyság	0,9
CCC	Polkowice, Lengyelország	0,6
Gemo	St-Pierre-Montlimart, Franciaország	0,7

értékesítő márkatulajdonosokká (branded marketer) vagy *gyárak nélküli gyártókká* váltak (Memedovic – Mattila 2008).

Termelési hálózatokban elfoglalt pozícióik hasonlítanak a magasabb árfekvésű piaci szegmensekben, 1990-es években megjelent *tervezői* (dizájner) *márkák tulajdonosaihoz.* Utóbbiak a márkaépítésre és a termékfejlesztésre fókuszálnak, miközben egyrészt a saját márkájukat értékesítő üzlethálózatot, másrészt a gyártást irányítják. E szereplők – kapcsolódó képességek híján – gyakran átengedik az egyes modellek gyártásfejlesztését és a termelés szervezését kompetens beszállítóiknak (Bertram 2008). A listák tanulmányozása további megállapítások tételére sarkall.

- Egyrészt, a *felsorolás a vezető szereplőket tekintve sem teljes*, hiszen számos olyan kiskereskedelemmel foglalkozó vállalkozás van, akik vegyes termékkör – köztük ruházati és lábbelitermékek – forgalmazásával is foglalkoznak. Az amerikai Wal-Mart vagy a brit Tesco példái esettanulmányokból is ismerősek.
- Másrészt, figyelemre méltó e globális termelési hálózatok irányításában vezető szerepet játszó cégek erős *észak-amerikai* és *nyugat-európai koncentrációja*. A jellemzően centrum országokba összpontosuló cégek között egy-egy (európai) félperifériáról felkapaszkodott szereplőt lehet beazonosítani: az inkább ruházati termékekben érintett spanyol Inditex és a lábbelire fókuszáló lengyel CCC ezeknek jellegzetes példái. Utóbbi nemcsak Európa egyik vezető cipőkereskedője, de Kelet-Közép-Európa legnagyobb cipőgyártójaként is reklámozza magát. A feltörekvő gazdaságok távolmaradása ugyanakkor nemcsak a globális termelési hálózatokban betöltött szerényebb pozícióikra, de az effajta hálózatok keretében gyártott termékek helyi fogyasztásban játszott kisebb szerepére is utalhat.
- Harmadrészt, az európai listavezetők között található Zalando teljes egészében *e-kereskedelemmel* foglalkozó cég, mely jól mutatja, hogy a kiskereskedelem digitalizáció jegyében zajló átalakulása jelentősen előrehaladt. Ez alátámasztja a globális termelési hálózatok elméletének technológia fejlődésével összefüggő megújításának korábban leírt problematikáját (Coe – Yeung 2019).

A saját gyártással nem rendelkező márkatulajdonosok jelentősége növekedett a *luxus divatipari szereplők* piacának koncentrációjával: a termékkör mindinkább néhány meghatározó vállalat dominanciájával jellemezhető, azaz a piac oligopolisztikussá válik. Új tevékenységek alapításával vagy régi márkák felvásárlásával több termékkörben (pl. bőrtermékek, ruházat, cipő, szemüveg, illatszerek, borok) is érdekeltséggel rendelkező szervezetek jönnek ugyanis létre, melyek jellemzően *horizontális terjeszkedési stratégiát* követnek. Miközben az általuk irányított értékláncokban kizárólag a mind jelentősebb hozzáadott értéket koncentráló iparágfüggetlen stratégiai tevékenységekre (tervezés, marketing, márkaépítés, értékesítés) fókuszálnak (méret- és tevékenységkör-gazdaságosság kiaknázása a gyártáson túli területeken), a szükséges kiváló minőségű iparcikkek előállításához magas szintű iparági tudással rendelkező szereplőket keresnek (Amighini – Rabellotti 2003).

Bőripari termelési hálózatokban tapasztalható érdekeltségüket mutatja, hogy 2017-ben a világ 100 legnagyobb árbevételű luxusipari vállalatának 38%-a ruházatra és lábbelire specializálódott, 9%-a táskák és kiegészítők értékesítője, továbbá 10%-a többféle területen (ruházat-lábbeli, táskák-kiegészítők, kozmetikai cikkek, ékszerek-órák) is érintett vállalat volt (Deloitte 2019). 2018-ban a világ luxustermék-piacának 14%-át bőrtermékek, 8%-át cipők képviselték. Az iparág nagyjai között – LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton után – második helyre sorolt, a vezető céghez hasonlóan

párizsi székhelyű Kering a *legnagyobb ruházati- és lábbelitermék kiskereskedők között* is szerepel (3.1.1. táblázat). 2018-ban luxustermékekkel kapcsolatos árbevételének 53%-át bőrtermékek, 18%-át pedig cipők adták. A legjelentősebb értéket képviselő márkája a Gucci (Statista 2019a). A luxusipari szereplő ugyanakkor – túlterjeszkedve a luxusipar határain – 2007-ben a világ egyik legnagyobb sportcipőgyártójának számító Puma irányítását is átvette: 2019-ben a német cég révén a világ ötödik legnagyobb cipőgyártójának számított.

A *globális luxusipar növekedése* egyrészt a kiemelkedő jövedelműek erős létszámgyarapodásával, másrészt a turizmus bővülésével is összekapcsolható, ugyanis közel fele e vásárlások értékének külföldön vagy utazás közben, reptéri környezetben realizálódik. Az európai elit körében az újkorig visszavezethető hagyománya van a meghatározó kulturális és történelmi helyszínek látogatásának és a kapcsolódó luxusfogyasztásnak, mely a mai *térbeli mintázatokban* is tetten érhető. Nem véletlen, hogy Franciaország, Olaszország (és Svájc) mutatja a luxusmárkák legnagyobb előfordulási gyakoriságát. A luxustermékek eladása az üzletemberekből és tehetős turistákból álló *globális elitet* célozza, és olyan helyszínekhez kötődik, mint például a londoni Bond Street vagy a párizsi Rue Saint Honoré, ahol a kereskedők gyakran többnyelvűségükben is alkalmazkodtak a globális ügyfélkörhöz (Statista 2019a).

A termelési hálózatokat irányító szereplők *versenystratégiájának közös eleme* a *márkaépítés* alkalmazása a versenypozíciók erősítése érdekében. E körülmény jól jellemzi azon – például lábbelitermékek és táskák esetében különösen szembetűnő – változást, melynek eredményeként a korábban alapvető szükségleteket kielégítő árucikkekből fogyasztási mintákat, sőt életérzést közvetítő, *társadalmi státuszt kifejező termékek* lettek (Bertram 2008). A ruházathoz hasonlóan egyes bőrtermékek *piacainak* erőteljes differenciálódása, *szegmentálódása* jellemző, ahol a mindennapi élet szükségletein túl (gyakran helyett) a legkülönbözőbb egyéb (pl. esztétikai, kulturális, etikai, presztízs) szempontok befolyásolják a fogyasztást (Vale – Caldeira 2006, Dicken 2011). A vásárlók bizonyos mértékű márkanévhez kötődő, az előállítás költségein és használati értékén túlmutató értéktöbbletet is elismernek a magasabb árak megfizetésével. A márkaépítésben rejlő értéktöbblet kiaknázása tehát a bőrtermékek esetében is a profitráta növelésének eszköze, mely az 1960-es és 1970-es évek jövedelmezőségi válságára adott iparági válaszok egyike (Hudson 2008).

Ha a bőrfeldolgozó ipar szempontjából releváns termelési hálózatok szerveződését a cégek egymás közötti kapcsolatainak szemszögéből közelítjük meg (koordináló kormányzás), akkor alapvető tendencia a hagyományosan jellemző egyoldalúbb függőségen alapuló nexusok felől a *szimmetrikusabb kapcsolatok* – hálózatok (Humphrey – Schmitz 2002), kölcsönös függőség (Gereffi et al. 2005), cégek közötti partnerség (Yeung – Coe 2015) – *felé mozdulás*. A változások mögött rejlő fő ok, hogy a hálózatok irányítói komplexebb teljesítmények nyújtására képes beszállítókat keresnek, akiknek kompetenciái szimmetrikusabb hatalmi viszonyokat, kedvezőbb alkupozíciót biztosítanak, és persze nagyobb felelősséget hárítanak a gyártóra a hálózat sikerében (Memedovic – Mattila 2008). Kompetensebb beszállítókra pedig azért van szükség, hogy csökkentsék az értéklánc szervezeti fragmentáltságának mértékét és ezáltal jelentős költség- és reakcióidő-megtakarítást érjenek el.

A két hálózatszervezési mód mellett a *koordináció hierarchikus / vállalaton belüli módja* is jelentős szerephez jut a bőrfeldolgozó iparban. Ennek leglátványosabb példái a külföldi működőtőke-befektetések keretében létrehozott leányvállalatok, melyek Kelet-Ázsiától (Schmitz – Knorringa 2000) Kelet-Közép-Európáig (Roukova

et al. 2008) sokfelé megtalálhatóak. A globális termelési hálózatok elmélete szerint erős piaci versenyben és kockázatos környezetben, kedvező költség-képesség arányok esetében jellemző ez a koordinációs metódus (Yeung – Coe 2015).

A koordinációs mechanizmusok eltéréseit *kulturális különbségek* is magyarázhatják. Olga Memedovic és Heikki Mattila például felhívja a figyelmet az amerikai és európai értéklánc-irányítók közti differenciákra. Az előbbiek a költséghatékonyság elvei mentén szervezik hálózataikat, több beszállítóval dolgoznak, akiket az éppen aktuális árajánlatok alapján cserélgetnek. Nagy tételben vásárolnak, stratégiájuk fontos eleme a méretükből származó alkupozíciójuk kiaknázása. Az utóbbiak inkább minőségalapú stratégiákat követnek, szorosabb kapcsolatot alakítanak ki a beszállítóikkal, akiket ritkábban is cserélgetnek. Részben ez a kulturális különbség is oka lehet annak, hogy az USA cipőfogyasztása ma túlnyomórészt a kínai importra épül, míg Európában a saját termelés is jelentős maradt (Memedovic – Mattila 2008).

Végül, a bőrfeldolgozó ipar termelési hálózatainak szerveződésére is hatással vannak a *külső (intézményi) környezet szereplői*, akik bizonyos szabványokat, normákat írnak elő / várnak el a termelési hálózatokban működő szereplőktől, egyúttal azt is befolyásolva, hogy ki lehet a rendszerek része (szabályozó kormányzás). E normák lehetnek kötelező érvényűek vagy olyanok, amelyek teljesítése előnyt jelent a piacon. Lehetnek általános (minőségbiztosítás, környezetirányítás, foglalkoztatás területét érintő) és iparágspecifikus (gyártási folyamatra és termékminőségre vonatkozó) előírások, melyek különböző (globális, regionális vagy nemzetállami) szinteken működő intézményekhez (pl. szabványügyi hivatalokhoz) kötődhetnek.

Fontos ugyanakkor látni, hogy még a kötelező érvényű *előírások érvényesítése* is *változó hatékonyságú:* ott működik, ahol az iparági szereplők szankcionálhatóak. Az Európai Unióban érvényes előírásoknak például – az öreg kontinens piacának jelentőségéből adódóan – komoly kényszerítő ereje van a külső kereskedelemre is. Jellemző, hogy termékszabványok csak bizonyos specifikus termékcsoportokra (pl. munkavédelmi és egészségügyi termékek) vannak, divattermékekre vonatkozó kötelező előírások például nem léteznek. A bőr gyártási folyamatra és termékre vonatkozó környezeti tanúsítványa ugyanakkor versenyképességi kérdés, melyre a divatmárkák és az autóipari vásárlók különösen érzékenyek (Sandro - Král' 2017).

A termelési hálózatok szerveződésére hatást gyakorló *vállalati* és *intézményi hatalom* mellett kimutatható a *kollektív hatalom* jelenléte is. Kiváló példáját kínálják ennek a bőrfeldolgozó ipart különböző területi szinteken összefogó szervezetek: a globális ICT – International Council of Tanners és World Footwear vagy például az európai COTANCE és CEC munkaadói oldalon, illetve az IndustriAll szakszervezeti tömörülés munkavállaló oldalon, mely – nemcsak a bőr- és cipőiparra kiterjedően – globális és európai szintű szervezettel is rendelkezik. Ezek a szereplők az iparág szabályozásában, működésének támogatásában egyaránt szerepet játszanak.

A civil mozgalmak különösen aktívak *társadalmi kérdésekben*. Számos globális hálózatokat irányító, bőrfeldolgozó iparban is érintett márkatulajdonost (pl. Nike, Zara, H&M, Adidas, Gap) ért az a kritika az elmúlt évtizedekben, hogy alvállalkozóik *kizsákmányolják a munkásokat* (sweatshopok). A mind szervezettebb tiltakozások és bojkottok idővel rákényszerítették az érintetteket arra, hogy foglalkozzanak a korábban szőnyeg alá söpört kérdéssel. A Nike például saját magatartási kódexet (SHAPE: Safety, Health, Attitude, People, and Environment) alkotott és elkezdte monitorozni a beszállítóit. Azonban a megtett intézkedések dacára a problémák időről-időre kiújulni látszanak (Locke et al. 2007, McKay 2019).

A *környezeti-etikai kérdések* is komoly hangsúllyal jelennek meg a civil mozgalmak bőrfeldolgozó iparral kapcsolatos tevékenységében. Jelentős a bőrfelhasználás ellen folytatott lobbitevékenység, melynek érvelésében központi szerepe van az állatok védelmének (az más kérdés, hogy az állatok többsége nem a bőrfeldolgozó ipar, hanem a húsfogyasztás miatt pusztul, és a bőrgyártás valójában már csak a vágóhidak keletkező hulladékait hasznosítja). Tény viszont, hogy számottevő *környezetterhelés* kötődik az iparághoz (Wilford 1997), ami mind a gyártási folyamat, mind pedig a gyártott termékek kapcsán felértékeli a *környezeti feljebb lépési stratégiákat*.

Az *Európai Unió* például 1992-ben *ökocímkét* (Flower) vezetett be különböző termékekre – köztük a bőr- és cipőgyártás produktumaira is. Önkéntes tanúsítási eljárás keretében igazolják, hogy a kínált termékek és szolgáltatások magasszintű környezeti normákat követnek végig az életciklusuk során. Cél a körforgásos gazdaság propagálása, kevesebb hulladék és CO_2 kibocsátása a feldolgozás során, továbbá tartós, javítható és visszaforgatható termékek előállítása. Tény, hogy az előremutató kezdeményezés eddig csupán mérsékelt számú követőre talált: 2006-ban 11 európai cipőgyártó rendelkezett a címkével (Memedovic – Mattila 2008), de 2020-ban csak egyetlen szereplőt találtam az adatbázisban. Persze számos egyéb környezeti fenntarthatóságot célzó, gyártási folyamatra vagy termékre vonatkozó *tanúsítási rendszer* létezik: a hazai könnyűipari cégek körében például az ISO 14001 környezetirányítási rendszer és az OEKO-TEX a legismertebbek (Molnár 2021a).

A bőrfeldolgozás *földrajzának* megértéséhez legfontosabb kiinduló feltétel a *termékek piaci pozícionálása*, mely nemcsak a fogyasztópiacokat és felhasznált nyersanyagokat határozza meg, hanem azt is, hogy az ár-érték (költség-képesség) arányok függvényében egyáltalán mely területek jöhetnek számításba a gyártási folyamat helyszíneként. Eltérő *telephelyválasztási preferenciák* figyelhetőek meg az árversenyző tömegáruk, valamint az egyéb tulajdonságaikkal (divatosságukkal, minőségükkel, funkcionalitásukkal vagy piaci rugalmasságukkal) érvényesülő, ma-gasabb árfekvésű, gyakran réspiacokon értékesített termékek gyártása esetében. Olaszországi példák mutatják, hogy a kisszériás, gyors reagálást igénylő piaci szeg-mensekben mozgó, illetve divat- / luxusipari termékek anyaországokból történő termeléskihelyezésének esélye általában kisebb (Crestanello – Tattara 2011).

A kedvezőbb *költség-képesség arányok* elérésére irányuló törekvés a termelési hálózatok – feltételek változását követő – folyamatos átszervezését eredményezi, melynek szervezeti (beszállítók alkalmazása) és területi (olcsó telephelyek) dimenziói egyaránt lehetnek. Lényeges látni azt is, hogy az értéklánc mentén megvalósuló különböző *értékteremtési lépések inputigénye* eltérő. A bőrgyártás tőke- és technológiaigényesebb, a bőrdíszmű- és lábbeligyártás élőmunka-igényesebb (Memedovic – Mattila 2008), utóbbin belül pedig a cipőfelsőrész-készítés számít a munkaerőt leginkább lekötő tevékenységnek. Utóbbiak a termelési hálózatok *munkaerőköltségek* térbeli különbségeire leginkább érzékeny elemei. Ugyanakkor az alacsony munkaerőköltségek – melyeknek eleme a munkabér, a bérkiegészítés és a foglalkoztatásra rakódó állami terhek – mellett a munkaerő fegyelmezettsége, az infrastrukturális háttér és a logisztikai lehetőségek, a gazdasági környezet, illetve a piaci trendek is szerepet játszanak a telephelyek kiválasztásában (Schmél 2000). Mindez aláhúzza az *államok szerepét* az iparág működési feltételeinek alakításában.

A termel(tet)és helyére vonatkozó *döntések mozgástere* jelentősen megnövekedett az elmúlt évtizedekben. Pozitívan befolyásolta a *közlekedés* és *kommunikáció* technológiájának fejlődése, mely jelentősen csökkentette a távolságok áthidalásával já-

ró költségeket. Másrészt, az egyes, jelentős iparági szereplőnek számító fejlett országok érdeksérelmei nyomán időről-időre felerősödő piacvédelmi lobbitevékenységek (Amighini – Rabellotti 2003, Petersen 2007) ellenére is előrehaladt a *dereguláció*, mely – térben egyenlőtlen mértékben – ebben az iparágban is a nemzetközi kereskedelem és a tőkeáramlás előtt álló akadályok lebontása felé mutat.

Regionális léptékben ilyen deregulációs folyamatként értelmezhető a kétoldalú megállapodások keretében rögzített kedvezményekre épülő ún. OPT (outward processing trade) rendszerben zajló kereskedelem, mely már a liberalizáció előtti időszakban kereteket teremtett az együttműködésre. Kelet-Közép-Európa és Észak-Afrika országainak nyugat-európai irányítású ruha- és cipőipari termelési hálózatokba kapcsolásában e rendszer már az ezredforduló előtt is fontos szerepet játszott (Begg et al. 2003, Pickles et el. 2006, Rossi 2013). Az Európai Unió keleti irányú bővítésével – a korábban integrálódott déli periféria után – újabb, az élőmunka-igényes iparágak telephelyválasztása szempontjából releváns térség került az unió határain belülre. Ez nemcsak a közösségen belüli szabadkereskedelem lehetőségét, de a harmadik szereplőkkel kialakított kapcsolatok egységesítését is jelentette, és összességében erősítette a versenyt. A bőrfeldolgozó ipar regionális termelési hálózatainak kialakulása nagyban köthető e szabályozási környezethez.

Globális léptékben a bőrfeldolgozó ipar hálózatainak térbeliségére a textiltermékek világkereskedelmét korábban szabályzó, valójában az élőmunka-igényes iparágak fejlődő országokba történő áttelepülésének ütemét lassító, 1970-es évek óta fennálló ún. MFA (Multi-Fibre Agreement) kvótarendszer ezredforduló utáni teljes leépítése volt a legnagyobb hatással (Dicken 2011, Haas – Zademach 2005). Ehhez járult hozzá az élőmunka-igényes iparágak globálisan meghatározó szereplőjének számító Kína Világkereskedelmi Szervezethez csatlakozása (Bertram 2005, Nagy – Boros 2010). Mindezen fejlemények a korábbi, kvóták által korlátozott kereskedelem szabadabbá válását, a telephelyválasztás növekvő szabadságát eredményezték, lehetőség nyílt a termelés „kvótaföldrajzának" (Roukova et al. 2008) meghaladására.

A termelési hálózatok szervezése előtt álló korlátok gyengülése azok nagyarányú *térbeli kiterjedését* eredményezte: a 20. század derekán még országhatárokon belüli perifériákra (pl. USA déli államai, Dél-Olaszország) kiszervezett termelés előbb regionális léptékű nemzetközi rendszerekké fejlődött, majd felértékelődött a globális keretek jelentősége. A termelési hálózatok mai képe úgyis felfogható, mint az egymásra rétegződött nemzeti, regionális és globális hálózatok lenyomata, melyen az előbbi struktúrák halványodása, illetve az utóbbi erősödése figyelhető meg a globalizáció előrehaladtával. A bőrfeldolgozó ipar nemzetköziesedését, egyszersmind regionális és globális struktúrák közti súlypont-áthelyeződését mutatja az USA és az Európai Unió fejlettebb régi tagországainak (EU-15) lábbeli behozatala.

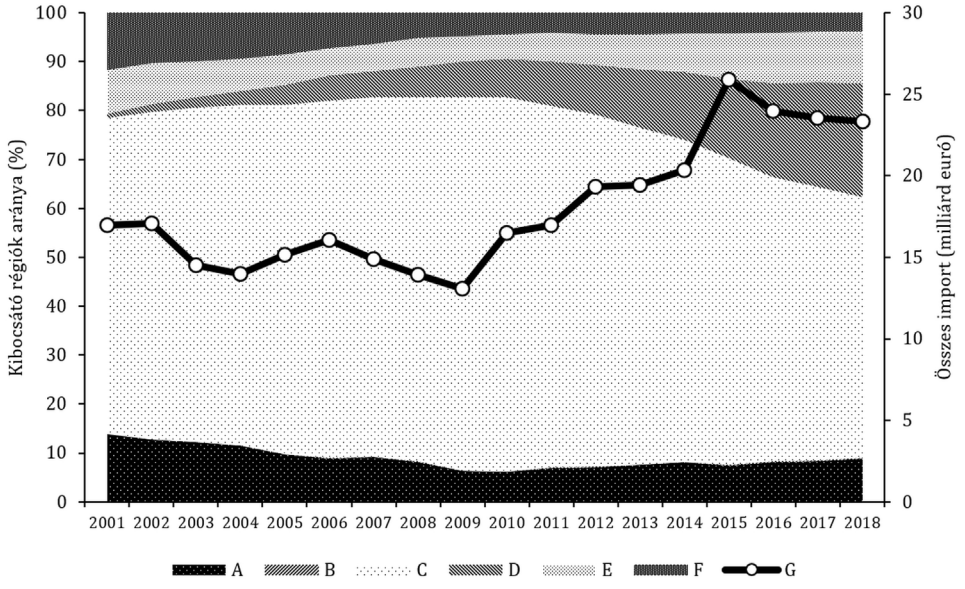
Az USA 2001 és 2018 között folyó áron közel 40%-kal bővült lábbeli importjában már az ezredfordulón is magas volt Kína részesedése (64%). Ez a 2010-es évek végére ugyan kisebb (56%) lett, de Vietnam, Indonézia, India és Kambodzsa szerepének erősödésével *Ázsia súlya nőtt.* Az átrendeződés egyrészt a latin-amerikai országok – különösen Brazília – szerepének háttérbe szorulásával járt, másrészt az európai (főleg olasz és spanyol) import részesedése zsugorodott. Figyelemre méltó, hogy az ezredforduló és a gazdasági válság közötti időszak a behozatal csökkenésével, de Ázsia felé tolódó szerkezettel járt, míg a gazdasági válsággal felpörgött az import, mely inkább az Ázsián belüli erőviszonyok módosulásával párosult (3.1.3. ábra).

Az EU régi tagországaiban a közösség határain kívülről érkező lábbeli import folyó áron bő kétszeres gyarapodása figyelhető meg az ezredforduló után, mely ráadásul többé-kevésbé egyenletesen is valósult meg. A kereskedelem deregulációja hatására *Kína jelentősége növekedett*: különösen 2004-ről 2005-re ugrott meg a részesedése. Az átrendeződés kárvallottjai a regionális hálózatokban olcsó telephelyeket kínáló kelet-közép-európai és észak-afrikai országok voltak (3.1.4. ábra). Nem véletlen, hogy a lábbeligyártás e térbeli mobilitása láttán a „footlose" vagy „gipsy industry" kifejezés is megjelenik a nemzetközi szakirodalomban (Schamp 2005b).

A *kereskedelempolitika* fontosságára mutat rá a kínai és a vietnami cipőexport amerikai és európai piacokon megfigyelhető eltérő helyzete is (Schmitz – Knorringa 2000). Mivel az USA már az 1990-es években is a legnagyobb kedvezmény elvét érvényesítette Kínával szemben (és az ázsiai ország szomszédai nem részesültek a kedvezményből – Vietnam cipőexportját például 90%-os vámok sújtották), az ázsiai óriás az olcsó gyártóhelyet kereső amerikai vásárlók legfontosabb ellátójává vált: dominanciája már az ezredfordulón is nyilvánvaló. Később más országok is megkapták a kedvezményt, így Kína relatív súlya valamelyest mérséklődött.

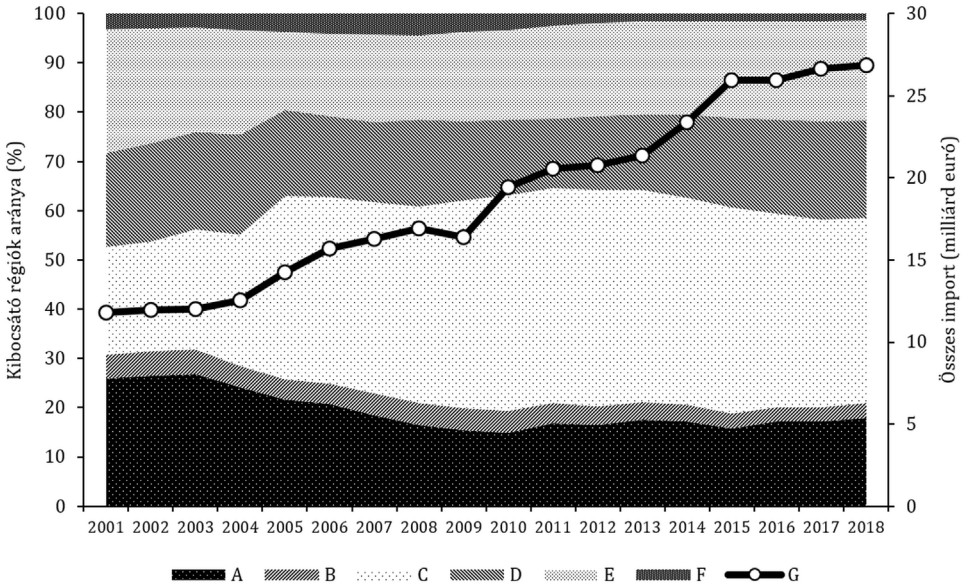
Az európai – kínai kapcsolatok hektikusabban alakultak: 1997-ben az Európai Unió korlátozásokat vezetett be a Kínából (és Indonéziából) érkező lábbelitermékek egy részére. E korlátozások (és jövőbeli veszélyük) csökkentette a Kína iránti bizalmat az európai piacon érdekelt szereplők szemében és – alternatív megoldásként – vonzó befektetési célponttá tette Vietnamot. Európa számára Vietnam fontossága Kínáéval vetekedett az ezredfordulón, de a későbbi liberalizáció haszonélvezője az utóbbi lett.

A bőrfeldolgozó iparban kialakult *globális léptékű termelési hálózatok hosszabb távú működtetését* több kihívás is megkérdőjelezni látszik az elmúlt években. Az aktuális koronavírus-világjárvány nemzetközi hálózatokat megroppantó hatása vagy



A: Európa; B: Afrika; C: Kína; D: Vietnam; E: Egyéb Ázsia; F: Amerika és Óceánia; G: Összes import.

3.1.3. ábra: Az USA lábbeli importja kibocsátó régiók szerint;
adatok forrása: ITC



A: Európa; B: Afrika; C: Kína; D: Vietnam; E: Egyéb Ázsia; F: Amerika és Óceánia; G: Összes import.

3.1.4. ábra: Az EU-15 lábbeli importja kibocsátó régiók szerint; adatok forrása: ITC

a környezeti fenntarthatósági kérdések mellett a technológiai változások jelentik a legtöbb spekuláció tárgyát. A negyedik ipari forradalomtól sokan a hagyományos telepítő tényezők – így az olcsó munkaerő – szerepének leértékelődését, és a gyártás fő piacok közelébe történő, decentralizáltabb települését várják (Szalavetz 2016a).

Ezzel elérkeztünk a *gyártók szerepének, lehetőségeinek* körüljárásához. Miután a termelési hálózatok irányítói a termelés egyre jelentősebb részét kiszervezték (vagy soha nem is birtokolták), a termékek eltérő kompetenciákkal rendelkező, különböző bonyolultságú feladatokat végző, a megrendelőiktől többé-kevésbé függő beszállítók munkájának eredőjeként készülnek el. Ők az értékláncok legkisebb hozzáadott értéket képviselő, alacsony profitrátával működő szegmensében tevékenykednek, ezért csak korlátozott mértékben részesülnek a jövedelmekből. A rájuk nehezedő költségnyomás részben a termékszerkezettől függ: árversenyző szegmensekben különösen jellemző, hogy az értéklánc irányítója folyamatos nyomás alatt tartja alvállalkozóit, fenntartva annak lehetőségét, hogy idővel olcsóbb beszállítókra váltson, azaz kiszorítsa őket az értékláncból (Kaplinsky 2004, Schmitz 2006).

A bőrfeldolgozó ipar hálózatainak Észak és Dél, illetve Nyugat és Kelet gazdaságait egyaránt felölelő földrajzi kiterjedése, valamint az a körülmény, hogy sok feltörekvő országban az iparosodás kezdő lépését, a gazdaság modernizációját meghatározó ún. *starter iparágnak* számít, fejlesztéspolitikai kérdéssé tette az egyes szereplők feljebb lépésének kutatását. De miként valósul meg a *feljebb lépés* a bőrfeldolgozó iparban?

Cipőipari esettanulmányok szerint a *termelés* hatékonyságának növekedése és a *termékszerkezet* igényesebb szegmensek felé tolódása a feljebb lépés leggyakoribb és viszonylag gyorsan bekövetkező módja a külföldi szereplők által irányított termelési hálózatokba integrált gyártók esetében (Navas-Alemán 2011, Schmitz – Knorringa 2000). Amennyiben a vezető vállalat hosszabb távon is rá van utalva beszállítója sikerességére (mert nehezen tudja lecserélni), úgy aktívan segítheti annak fejlődését

3.1.2. táblázat: Funkcionális feljebb lépés az élőmunka-igényes könnyűiparban; forrás: Fernandez-Stark et al. 2011, Memedovic – Mattila 2008

Típus	Jellemzők
CM / CMT (Cut, Make and Trim) gyártó	Termékek készítése a megrendelő márkaneve alatt, alapanyagok és instrukciók a megrendelőtől
OEM (Original Equipment Manufacturer) / teljes értékű (full-package) gyártó	Termékek készítése a megrendelő márkaneve alatt, instrukciók a megrendelőtől, de mintázás és alapanyagok beszerzése saját hatáskörben, bejövő és kimenő logisztika, akár saját beszállítók
ODM (Original Design Manufacturer) gyártó	Termékfejlesztés és teljes értékű gyártás: termékek eladása a megrendelő márkaneve alatt, de termékkollekció összeállítása, kiválasztott termékek alapanyagainak beszerzése, legyártása
OBM (Original Brand Manufacturer) gyártó	Márkaépítés, termékfejlesztés és teljes értékű gyártás: termékek készítése és eladása saját márkanevek alatt, tapasztalatszerzés jellemzően a hazai és a szomszédos országok piacain

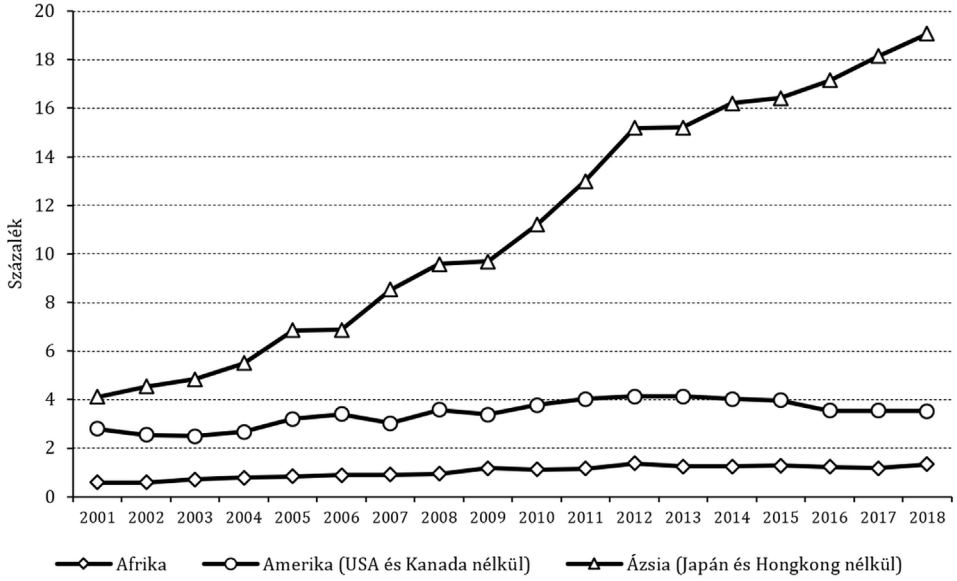
(Schmitz 2006). Ezzel szemben, a *funkcionális feljebb lépés* ruházati és bőrtermékek esetében négylépcsős útja sokkal rögösebb (3.1.2. táblázat).

Az új funkciók megszerzése a *kapcsolódó tudás* és a *finanszírozási háttér* bővítését egyaránt szükségessé teszi, mely akadályok leküzdése már önmagában is komoly kihívás. A teljes értékű gyártó (OEM) például a termelés önálló szervezésére és finanszírozására, saját beszállítóinak kézben tartására és nemzetközi kapcsolatainak működtetésére is képes. A gyártási kompetenciák ilyen mértékű kiterjesztése akár még támogatásra is találhat a termelési hálózatok irányítóinál, hiszen a legtöbb vásárló az értékláncok rövidítésére, komplex feladatokat elvégezni képes beszállítók alkalmazására törekszik. Az a tapasztalat ugyanakkor, hogy az OEM pozíció megszerzésére a vásárlók kisebb koncentrációját mutató, minőségvezérelt piaci szegmensekben adódnak a legjobb lehetőségek (Memedovic – Mattila 2008).

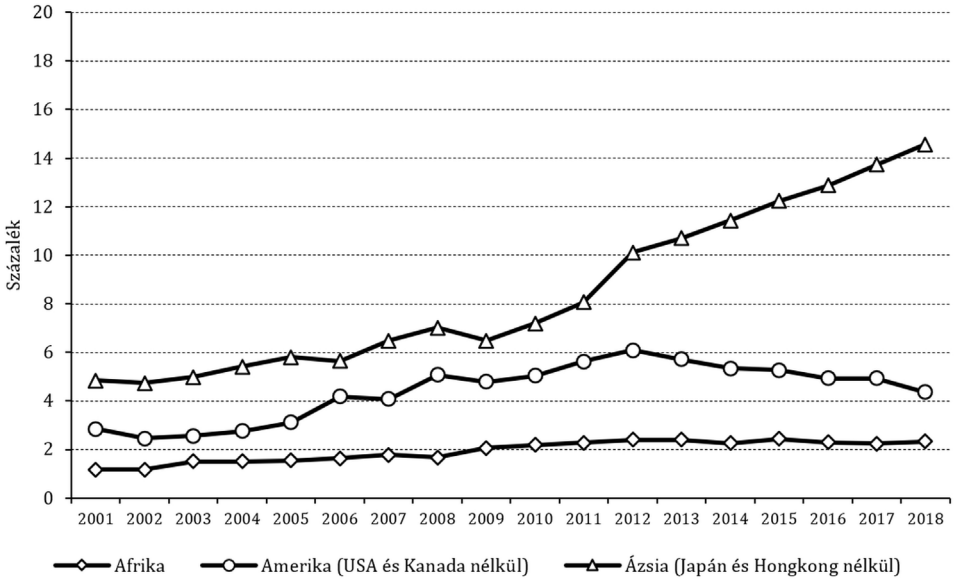
A globális termelési hálózatokat kézben tartó kereskedők és márkatulajdonosok szoros értéklánc-koordinációja, illetve a vásárlók és gyártók közé ékelődő közvetítők ugyanakkor különösen a *termelésen túli kompetenciák* fejlesztését nehezítik meg. E funkciók (termékfejlesztés, tervezés, márkaépítés, marketing) többnyire az irányító vállalatok vagy a termelési hálózatokba ékelődő szereplők terrénumát képezik, ami érdekütközésekhez is vezethet azokkal a partnerekkel, akiknek megrendeléseitől a beszállító kapacitásainak lekötése függ. Nem véletlen, hogy kevés a teljes értékű gyártó pozícióján túlmutató feljebb lépés, és azokra is évtizedeket kellett várni: Japán, néhány kelet-ázsiai újonnan iparosodó ország, Portugália és a brazíliai Sinos-völgy cipőipara ugyanakkor felhozható példaként (Memedovic – Mattila 2008).

Tanulságos Lizbeth Navas-Alemán brazíliai vizsgálata, mely különböző típusú termelési hálózatokba integrálódott cipőgyártók *eltérő feljebb lépési mintázataira* mutatott rá. Miközben az amerikai és nyugat-európai irányítású, aszimmetrikus kapcsolatokkal leírható *kvázi hierarchikus* értékláncokba integrálódott cipőgyártók – kihasználva a vásárlóiktól tanulás lehetőségét – a termelési folyamat hatékonyságnövelése és a termékszerkezet javítása terén kiemelkedően teljesítettek, minimális funkcionális feljebb lépésre voltak csupán képesek. A hazai vagy latin-amerikai regionális piacra termelő, komolyabb értéklánc-koordinációt fel nem mutató *piaci kapcsolatok* keretében működő cipőgyártók ugyanakkor szerényebb

eredményeket értek el a termelést érintő feljebb lépés területein, de erősebbnek bizonyultak a termelési kompetenciákon túlmutató funkciók megszerzésében. A feljebb lépés valamennyi lényeges területén azok a vállalkozások értek el jó eredményeket, akik többféle hálózatban is részt vettek egyszerre, így képesek voltak az eltérő szerepekből adódó *előnyök kombinálására*. További érdekes tanulsága a vizsgálatnak, hogy míg a hazai piacra orientált gyártók termelési kompetenciák terén tudtak



3.1.5. ábra: A feltörekvő régiók részesedése a bőrtermékek importjából;
adatok forrása: ITC



3.1.6. ábra: A feltörekvő régiók részesedése a lábbelik importjából;
adatok forrása: ITC

profitálni a globális termelési hálózatokba integrálódott exportőrök tudásából, addig utóbbiak kevésbé hasznosították a hazai piacra gyártók termelésen túli kompetenciáit, mert az átadásra kevésbé alkalmas formában, nehezebben kódolható és folyamatosan felhalmozódó tapasztalati tudásként állt rendelkezésre (Navas-Alemán 2011).

A gyakorlat tehát azt mutatja, hogy *eltérő piaci orientációjú cipőipari értékláncok* esetén – a kecske is jóllakik és a káposzta is megmarad elvén – akadnak példák a funkcionális feljebb lépésre. Bár a brazil cipőgyártók esetében a jellemzően amerikai megrendelők nemigen bátorítják helyi beszállítóik funkcionális feljebb lépését, egyes iparági szereplők – egyidejűleg több termelési hálózatba kapcsolódva – kettős életet élnek. Egyrészt, folytatják a globális piacra irányuló, amerikai megrendelőket kiszolgáló gyártást, másrészt – a hazai és környező országok piacán – saját termékek fejlesztésével és márkaépítéssel kísérleteznek (Navas-Alemán 2011, Schmitz 2006).

Utóbbi stratégia mozgásterét növeli a *fogyasztási cikkek piacainak* – 2008. évi válság óta különösen jellemző – *fejlődő gazdaságok felé tolódása* (Di Maria et al. 2018). Ez egyrészt a fogyasztói preferenciák változásának lehetőségét is előrevetíti, másrészt nemcsak előnyös helyzetbe hozza a helyismerettel rendelkező lokális szereplőket, de e piacok kisebb szervezettsége, illetve fogyasztási szerkezetükben a kevésbé igényes termékek magasabb aránya a belépési korlátokat is csökkenti. Bőrtermékek és lábbelik globális importjában mutatkozó növekvő arányuk (3.1.5-3.1.6. ábra) jelzi, hogy a feltörekvő országok – különösen Ázsiában – nemcsak kedvező költség-képesség arányokat felmutató gyártóhelyekként, de piacként is egyre fontosabbak (UNIDO 2010).

3.2. A bőrgyártás földrajza

A bőrgyártás a húsipar szerves hulladékát dolgozza fel (az élő állatok súlyának 6-10%-a bőr), így az egyik legrégebbi *újrahasznosító iparágnak* számít. Nyersanyag-ellátása az állattartás és állati termék fogyasztás függvénye. Utóbbiak ugyan a népesség számával többé-kevésbé lépést tartva növekednek, azonban a bőripar nyersanyag-ellátásának így is számos kihívással kell szembenéznie (UNIDO 2010):

- Egyrészt, az állatartás nagyarányú növelésének komoly korlátai vannak. A nyersbőr nagy részét adó marhatartás számára *elérhető terület* globálisan csökkenőben van, jelentős területi egyenlőtlenségeket mutat, az új területek bevonásának költségei pedig – környezeti értelemben is – egyre magasabbak (érdemes az amazóniai esőerdők irtásával létrehozott gazdaságokra gondolni). Ezen a ponton tehát – sok mezőgazdasági vagy bányászati termékhez hasonlóan – a természeti erőforrások a bőrfeldolgozás hálózataira is hatással vannak.
- Másrészt, változóban van a *húsfogyasztás szerkezete*: a fejlett országokban – egészségügyi és környezeti megfontolásokból – a vörös húsok szerepének csökkenése jellemző, míg Ázsiában és Afrikában – elsősorban az erőforrások és a vásárlóerő korlátaiból fakadóan – dinamikusabb a sertés- és baromfihús fogyasztásának növekedése, mint a marhahúsé. Ez nemcsak kevesebb marhabőrt jelent, de miután a sertés- és baromfitartás mindinkább iparszerű rendszerekben történik, a járványok hatására bekövetkező kínálatingadozás esélye is nagyobb.
- Harmadrészt, a fogyasztás és termelés térbeli differenciái (korlátai) miatt átrendeződik a *nyersbőrtermelés földrajza*: ma a világ nyersbőreinek több mint fele a fejlődő országokból származik. Ez két további következménnyel jár. Az

éghajlat és az állattartás módja a fejlődő országokban több felületi és szerkezeti hibás bőrt eredményez, mellyel kénytelenek a fogyasztók is együtt élni. Másrészt, a nyersanyagokkal rendelkező országok keresik annak lehetőségét, hogy a nyersbőrt maguk dolgozzák fel, így növelve exportjuk hozzáadott értékét.

Az állatállomány és a húsfogyasztás nagysága a valóságban nem korrelál a nyersbőrtermeléssel, melynek leglényegesebb oka a *begyűjtés eltérő szervezettsége*. 2004-ben a marhabőrök 22%-a került begyűjtésre globális szinten, melyhez képest például Olaszország 62%-os, Szudán 7%-os értéket ért el. Az elmaradott állattenyésztési módszerek, a minőségi problémák és a szegényes infrastruktúra együtt eredményezték azt, hogy a legtöbb fejlődő országban – köztük olyan nagy termelők esetében is, mint Brazília vagy India – elmaradt a világátlagtól a begyűjtési ráta értéke. Az előállított *bőr minőségét* tenyésztési módszerekből következő hibák (mechanikai sérülések, betegségek, élősködők okozta károk) és vágóhídon – nyúzás, sózás során – okozott sérülések is rontják. Végül, a feldolgozás maga is befolyásolja a bőrök minőségét: komoly humán és technológiai hátteret igénylő, tőkeintenzív, high-tech megoldásokat is integráló tevékenységről beszélünk. Nem meglepő, hogy minőségi szempontból a fejlett országokból származó bőrök jobbak, és ez az ottani bőrgyártók számára komoly versenyelőnyöket jelent (Memedovic – Mattila 2008).

Miközben tehát a mai állatállomány és húsfogyasztás volumene mellett is jelentős tartalékok vannak a rendszerben, különösen a minőségi bőrök kínálata meglehetősen szűkös. Részben ennek következménye, hogy globálisan növekszik a *kevésbé tradicionális nyersanyagforrások* (például teve, kenguru, szarvas) szerepe, másrészt – költségcsökkentési célzattal – mind több felhasználási területen lehet találkozni különböző *bőrhelyettesítő termékekkel* (Memedovic – Mattila 2008, UNIDO 2010).

A *bőrgyártás földrajzának* tanulságos metszetét mutatja a globálisan legnagyobb arányban felhasználásra kerülő marhabőr példája. A FAO adatai szerint a világ darabegységben számolt nyersbőrtermelése 15%-kal, tömegegységben kifejezett keménybőr-, illetve felületegységben megadott puhabőrtermelése pedig több mint 20%-kal növekedett az ezredfordulótól 2015-ig. Miközben a bőrgyártás vezető országainak globális súlya és összetétele szinte változatlan maradt, a főszereplők közötti *erőviszonyok* a *feltörekvő gazdaságok javára módosultak*. A nyersbőr előállításában Indiával osztozva, a bőrgyártásban viszont már egyedüliként Kína foglalja el az első helyet. Keménybőrök termelésében a globális gazdaság több mint 40%-át képviselte 2014-ben. Mégis, Brazília bőriparának előretörése volt a leglátványosabb: puhabőrtermelésben – megháromszorozva ezredfordulón elért teljesítményét – Kínával összevethető méretű szereplővé vált (3.2.1. táblázat).

A fejlett országok bőrtermelése többnyire csökkenést mutatott. Azonban gyengülő pozícióik ellenére is figyelemre méltó, hogy az igényesebb puhabőrtermelésben nagyobb számban jelennek meg az élbolyban. Olaszország a második, Korea a harmadik pozícióját veszítette el a vizsgált időszakban, miközben Spanyolország is a világ tíz legnagyobb termelője közé tudott kerülni (3.2.1. táblázat).

A táblázat három oszlopának összevetésével az is megállapítható, hogy a *bőripar* jelentős mértékben kötődik a *nyersbőröket előállító gazdaságokhoz*.

- Ez a körülmény egyrészt a *feldolgozandó nyersanyag* romlandóságára vezethető vissza. A rothadás megakadályozása érdekében a nyersbőr víztartalmát sózással vagy szárítással kivonják, hogy az távolabbra is szállítható legyen. Ezt elkerülendő – és egyben az iparág környezetterhelését is hatékonyabban megelőzendő – a

3.2.1. táblázat: A marhabőrtermelés és -feldolgozás főszereplői a világon; adatok forrása: FAO 2016

Nyersbőrtermelés (2015, ezer db)		Keménybőrtermelés (2014, ezer tonna)		Puhabőrtermelés (2014, millió négyzetláb)	
India	48 728	Kína	238,8	Kína	2 517,4
Kína	47 628	India	52,7	Brazília	2 040,4
Brazília	40 739	Brazília	49,3	Oroszország	1 363,1
USA	32 812	Olaszország	33,2	Olaszország	1 013,8
Pakisztán	14 394	Argentína	31,8	Dél-Korea	1 003,7
Argentína	11 467	Oroszország	26,0	India	703,1
Mexikó	8 819	USA	18,3	Argentína	691,1
Ausztrália	8 808	Törökország	12,4	USA	595,7
Oroszország	8 418	Mexikó	11,4	Mexikó	579,2
Szudán	8 377	Dél-Korea	10,5	Spanyolország	272,1
TOP-10 %	63	TOP-10 %	84	TOP-10 %	74

bőrgyárakat célszerű a vágóhidak közelébe telepíteni (nemcsak ugyanazon országon, hanem akár ugyanazon régión vagy településen belül is).

- Másrészt, a nyersbőröket termelő és / vagy bőrfeldolgozó ipart koncentráló perifériku vagy félperifériku helyzetű gazdaságok számára is fontos a hazai nyersanyag-feldolgozás, hiszen az a *helyi hozzáadott érték* növelésének eszköze. Brazília és India példája e tekintetben már-már tankönyvi, de az iparági szakértők a jövőben Pakisztán és Etiópia esetében is funkcionális feljebb lépést várnak (UNIDO 2010). A bőrfeldolgozó gazdaságok közül különösen Vietnam bőrgyártás fejlesztését is tartalmazó iparfejlesztési stratégiája tanulságos e tekintetben (Export-Import Bank of India 2015, Lan – Hong 2016).
- Harmadrészt, a nyersbőrtermelő feltörekvő gazdaságokban történő telephely-választást a *költség-képesség arányok* faragására irányuló állandó törekvések is támogatják. Olcsó munkaerejük mellett lazább környezetvédelmi előírásaik is versenyképessé teszik őket, miközben a fejlett országokban az iparágat környezetterhelő karaktere miatt is egyre kevésbé látják szívesen (UNIDO 2010).

A bőripar egy része ugyanakkor – mint azt Olaszország, Spanyolország, Dél-Korea vagy éppen az USA példája mutatja – képes volt *megmaradni a fejlettebb országokban*. Ez általában a költség-képesség arányok feljebb lépés útján történő javításával volt lehetséges, mely elsősorban a minőségi bőrtermékek felé történő elmozdulást, illetve a termelési folyamat hatékonyabbá tételét foglalja magában. A változásokhoz fontos ösztönzést adtak a helyi igényes fogyasztók (luxusipar, autóipar), akik igénylik a helyi minőségi alapanyagokból előállított különleges termékeket (UNIDO 2010).

A 3.2.1. táblázatban bemutatott termelési adatok nem jelentik azt, hogy az egyes országok bőripara az ott feltüntetett arányokban jut szerephez az *exportban* is. A bőripar egy része nem integrálódott a globális termelési hálózatokba, másrészt számos nagy bőrgyártó országban a bőrfeldolgozó iparágak is jelentős fejlettségi fokot értek el, így a bőripar teljesítménye beépül az exportra kerülő késztermékekbe.

Miután a globális bőrexport értékének *75-80%-át* a különböző feldolgozottsági fokot képviselő *marhabőrök* teszik ki, különösen tanulságos lehet a 3.2.2. táblázatban szereplő termékekre specializálódott országok körének összevetése. A nettó export abszolút értéke nemcsak az egyes országok globális jelentőségét érzékelteti, de *nemzetközi értékláncokba kapcsolódásuk* jellegéről is ad némi képet.

Figyelemre méltó, hogy a kiemelkedő bőriparral rendelkező országok közül Kína nem jelenik meg egyik termékkategória jelentős nettó exportőrei között sem, mely arra utal, hogy ott az előállított bőr nagy részét a hazai bőrfeldolgozó ipar szívja fel. Ezt támasztja alá az a megfigyelés is, miszerint Kína a vizsgált időszak nagyobb részében mindhárom termékcsoport *legnagyobb importőrének* számított. Ugyancsak feltűnő, hogy nincs olyan ország, amely valamennyi oszlopban egyszerre lenne jelen.

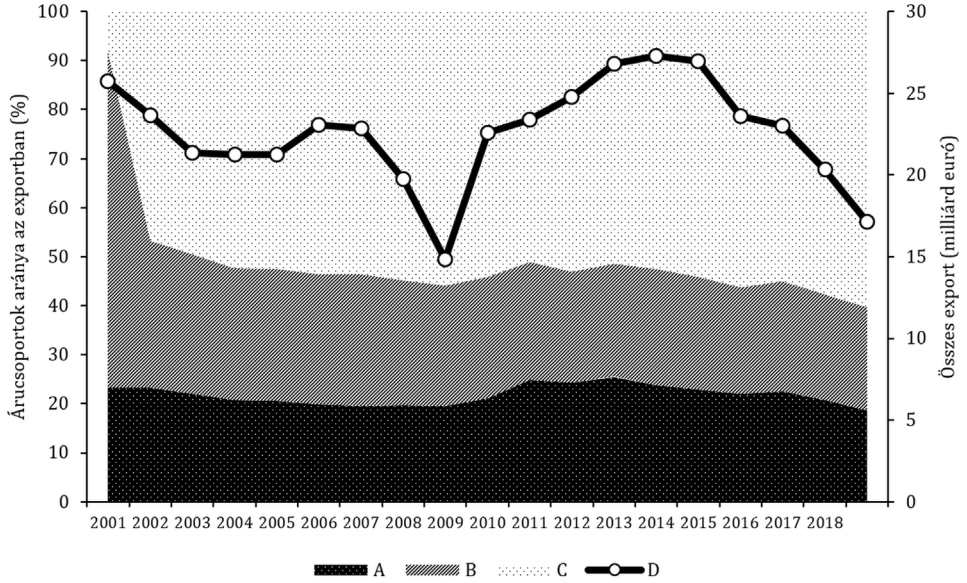
- A *nyersbőrök* exportőrei között a hazai bőrgyártással (már) csak korlátozottan rendelkező, újvilági és európai fejlett országok dominálnak: az újvilági bőrexport fő felvevőpiaca Kína, míg Európa nagyobbrészt Olaszország ellátója.
- A *cserzett és crust bőrök* fő szállítói hazai nyersbőrtermeléssel és egyben bőrgyártással bíró, jellemzően inkább újvilági szereplők: a három kiemelkedő bőrgyártó főként Kelet-Ázsiában és Olaszországban értékesíti termékeit.
- Végül, a legmagasabb feldolgozottsági fokot képviselő *kikészített bőrök* olyan, jelentős bőripart működtető országokból kerülnek a világpiacra, ahol az iparág kapacitásaihoz képest a helyi bőrfeldolgozás kisebb volumenű.

A hozzáadott érték szempontjából két szélső pólust képező termék vezető exportőrei nemcsak a bőrök feldolgozottsági fokában, de *kapcsolataik kiterjedtségében* is eltérnek egymástól. Az USA nyersbőrkivitelének oroszlánrészét három-négy kelet-ázsiai ország (dominánsan Kína) és Mexikó bőripara hasznosítja, míg Olaszország magas helyi hozzáadott értéket tartalmazó bőrkivitele földrajzilag sokkal kevésbé koncentrált: jut belőle Kelet-Ázsiába, az Amerikai Egyesült Államokba, illetve Európa feljett nyugati, könnyűiparra specializálódott déli, és keleti országaiba is.

Az ezredforduló óta eltelt időszakban a nyers-, cserzett és kikészített bőrök *globális exportja* még a folyó áron megadott adatok tükrében is csökkent (25 milliárd

3.2.2. táblázat: A különböző feldolgozottságú marhabőrök fő nettó exportőrei; adatok forrása: ITC

Nyersbőr (2018, ezer euró)		Cserzett vagy crust bőr (2018, ezer euró)		Kikészített bőr (2018, ezer euró)	
USA	914 562	USA	511 706	Olaszország	2 189 273
Franciaország	215 185	Brazília	481 473	Brazília	712 843
Ausztrália	213 047	Argentína	397 502	Ausztria	326 454
Kanada	164 853	Új-Zéland	88 079	Thaiföld	273 016
Írország	91 450	Uruguay	61 471	Korea	267 137
Egyesült Kir.	82 198	Banglades	61 136	India	218 118
Hollandia	66 305	Paraguay	59 889	Pakisztán	126 301
Spanyolország	63 326	Ausztrália	57 985	Tajvan	119 988
Új-Zéland	53 730	Szlovákia	53 557	Németország	103 280
Svájc	51 566	Üzbegisztán	47 274	Oroszország	83 634
TOP-10 %	73%	TOP-10 %	66%	TOP-10 %	71%



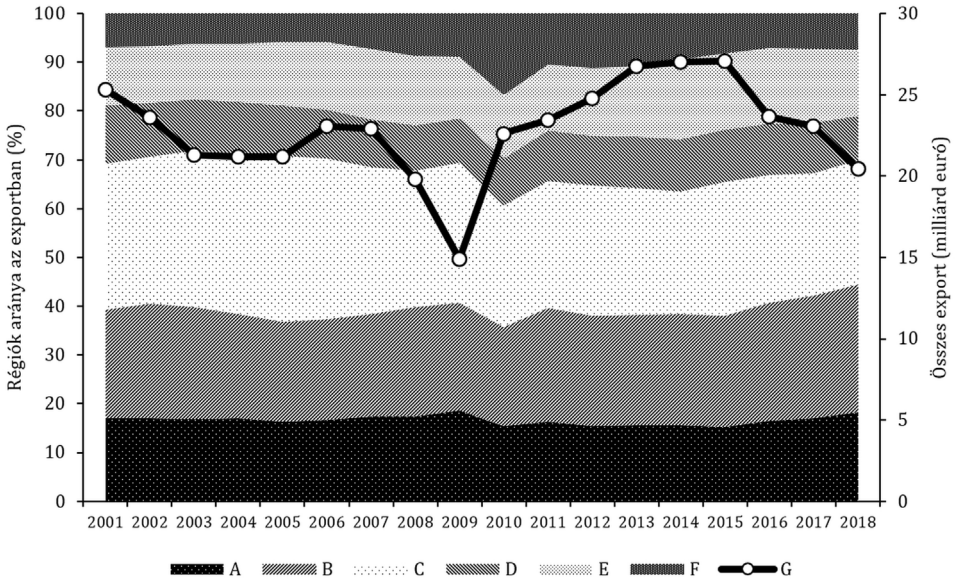
A: Nyersbőrök; B: Cserzett vagy crust bőrök; C: Kikészített bőrök; D: Összes export.

3.2.1. ábra: A nyers- és feldolgozott bőrök exportja árucsoportok szerint; adatok forrása: ITC

euró körüli értékről mintegy 20 milliárdra). Bár ingadozások voltak, a bőrfeldolgozó iparágak később bemutatandó erős exportnövekedéséhez képest ez lényeges eltérés, és azt a következtetést sugallja, hogy a bőrgyártás egyrészt a nyersbőrforrások, másrészt a bőrfeldolgozó ipar közelébe igyekszik települni, ami negatív hatással van a termékcsoport kereskedelmének volumenére. A kikészített bőrök aránynövekedése ugyanakkor kapcsolatba hozható a feltörekvő országok helyi hozzáadott érték növelését célzó erőfeszítéseivel, mely már a bőrgyártáson belül is érzékelhető. De összefüggést mutat a bérmunka keretében zajló termeléskihelyezéssel is, melynek nyersanyagának biztosítása – az érintett fejlett országok esetében – a legmagasabb feldolgozottsági fokot képviselő bőrök exportjának növekedésével járt (3.2.1. ábra).

A *bőrexport régiók szerinti megoszlása* meglehetősen stabil: Európa súlya 40-45% körül alakult és inkább emelkedett, Ázsia 25-30% között teljesített, de inkább csökkent a mutatója, míg Amerika tartotta 20-25%-os részesedését (3.2.2. ábra). Olaszország és Európa nagy súlyához ugyanakkor nemcsak a bőrgyártás minőségi szegmenseinek fejlett országokban maradása járult hozzá, hanem az Európai Unió belső piacán elmélyülő munkamegosztás, az olasz bőripar egész kontinensről történő kiszolgálása, és a nemzetközi termelési hálózatokat irányító szereplők bérmunkázó beszállítóknak történő nyersanyagkiszállításai is nagymértékben befolyásolták.

A 2018-ban *számottevő bőrexportőröket* rendszerezi a 3.2.3. ábra: a világtérkép helyett alkalmazott absztrakt ábrázolásmód egyrészt a releváns szereplők célzottabb megragadását, másrészt a struktúrák szemléletesebb illusztrálását teszi lehetővé. Az ábrán a globális export közel 90%-át adó, legalább 100 millió eurós kivitelt lebonyolító országok kerültek feltüntetésre. Az X tengely felett helyezkednek el a nettó exportőrök, míg alul az inkább fogyasztónak számító gazdaságok találhatóak. Az Y tengelytől jobbra eső nemzetgazdaságok bőrkereskedelmének mérlege javult az ezredforduló óta, míg a balra eső szereplők mutatói romlottak. Figyelemre méltó, hogy az országok jelentős

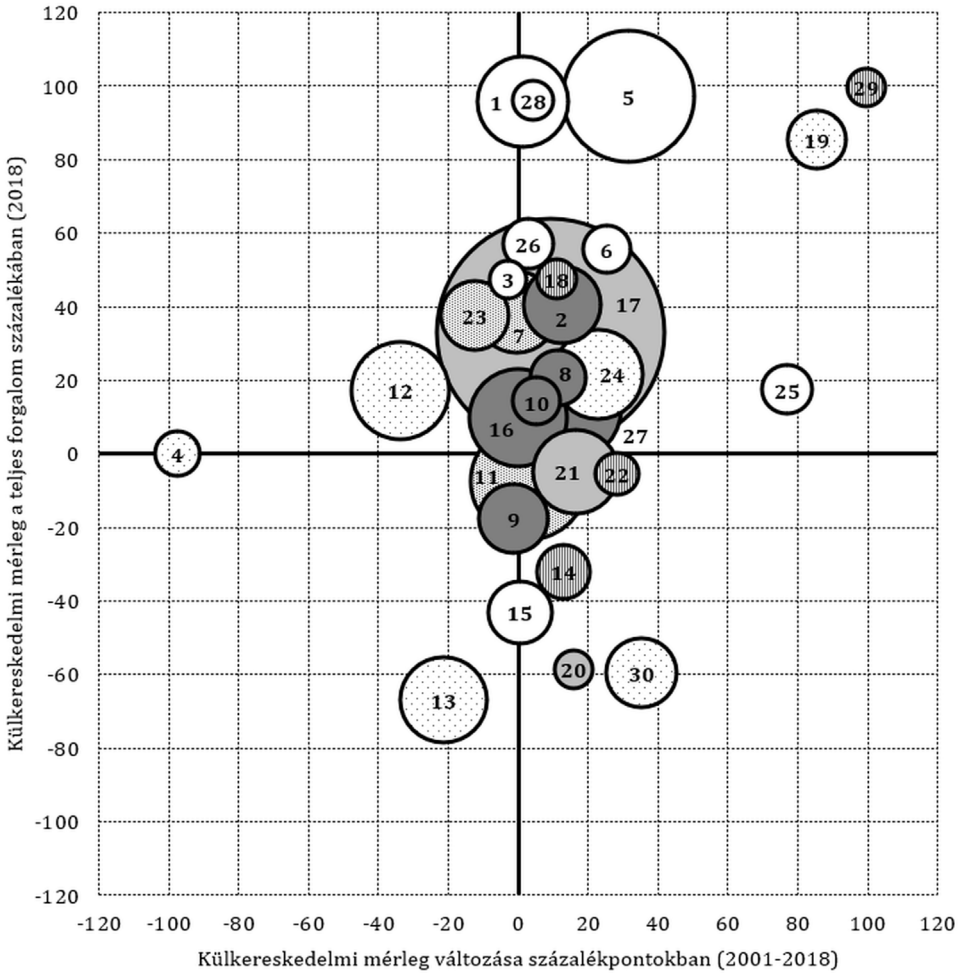


A: Olaszország; B: Egyéb Európa; C: Ázsia; D: USA; E: Egyéb Amerika; F: Afrika és Óceánia; G: Összes export.

3.2.2. ábra: A nyers- és feldolgozott bőrök exportja régiók szerint; adatok forrása: ITC

része az Y tengely környezetében helyezkedett el: ez arra utal, hogy 2001 óta kevéssé változott globális termelési hálózatokban elfoglalt pozíciójuk. Az ábra alapján további megállapítások tehetőek, melyek a következők:

- Az *európai és észak-amerikai fejlett országok* többsége és egyes dél-európai országok (Olaszország, USA, Németország, Ausztria, Egyesült Királyság, Hollandia) nettó exportőrök: ők a másutt zajló bőrgyártás és bőrfeldolgozás kiszolgálói. Hasonló pozíciót foglalnak el az ázsiai bőrfeldolgozó központokat ellátó *kelet-ázsiai gazdaságok*, különösen Korea, Tajvan és Thaiföld.
- A bőrfeldolgozásban erős *kelet- és dél-ázsiai országok* – távolabb a stabilitást jelző Y tengelytől – változatos pozíciókat foglalnak el. A cipőgyártás világrekordereinek számító Kína és Vietnam nettó bőrimportőr, azonban utóbbi – összhangban a hazai bőrgyártás kiépítésére irányuló törekvéseivel – javuló mérleggel. Az indiai szubkontinens két országa (India és Banglades) a helyi bőrfeldolgozó ipar erősödésével (Export-Import Bank of India 2015) inkább romló, míg Pakisztán javuló mutatóval bír, de mindkettő nettó exportőrnek számít. Pakisztánhoz nemcsak a koordinátarendszer absztrakt terében, hanem földrajzi értelemben is közel esik Üzbegisztán, mely – a jelentős bőrfeldolgozó Oroszország mellett – a *posztszocialista térség* legnagyobb nettó bőrexportőre.
- Végül, a *latin-amerikai, afrikai, közel-keleti és óceániai szereplőket* tömörítő egyéb országok csoportja nettó exportőrként jelenik meg, szinte változatlan pozíciókkal. Brazília, Argentína és Új-Zéland, valamint Uruguay, Dél-Afrika és Ausztrália között csak a nettó export relatív méreteiben van különbség az előbbiek javára. Kilóg a sorból ugyanakkor az USA bőrfeldolgozóipari termeléskiszervezéseinek részben hátországát képező, nettó importőr Mexikó, valamint Törökország, mely jelentős bőrfeldolgozó kapacitásai miatt ugyan csak korlátozott többlettel rendelkezik, de mérlege nagyot javult (3.2.3. ábra).



Északnyugat-Európa és Észak-Amerika: 2. Ausztria, 8. Egyesült Királyság, 9. Franciaország, 10. Hollandia, 16. Németország, 27. USA. Dél-Európa: 17. Olaszország, 20. Portugália, 21. Spanyolország. Posztszocialista országok: 14. Lengyelország, 18. Oroszország, 22. Szlovákia, 29. Üzbegisztán. Kelet- és Dél-Ázsia export-platformjai: 4. Banglades, 12. India, 13. Kína, 19. Pakisztán, 24. Thaiföld, 30. Vietnam. Kelet-Ázsia kistigrisei: 7. Dél-Korea, 11. Hongkong, 23. Tajvan. Egyéb országok: 1. Argentína, 3. Ausztrália, 5. Brazília, 6. Dél-Afrika, 15. Mexikó, 25. Törökország, 26. Uruguay, 28. Új-Zéland.

3.2.3. ábra: A jelentősebb bőrexportőrök külkereskedelmi mérlegük tükrében; adatok forrása: ITC

Láttuk, hogy a feltörekvő gazdaságok bőripari jelentőségének növekedésében a nyersanyagok (és fogyasztópiacok) jobb elérhetősége, a munkaerő olcsósága, illetve a *környezetvédelmi szabályozás lazasága* („regulative race to the bottom") is szerepet játszott (Braun – Dietsche 2008, Export-Import Bank of India 2015). Utóbbi nem lebecsülendő probléma, hiszen a bőrgyártás *környezetterhelő* ipari tevékenység. Bár e környezetterhelés mértéke erősen függ a nyersanyagtól, a készülő termék sajátosságaitól és a feldolgozás módjától (Memedovic – Mattila 2008).

A bőrfeldolgozás első lépése a nagy mennyiségű *vizet igénylő áztatás*, mely nemcsak a szenny kimosását és a fertőtlenítést, de a nyersbőr szállítását megelőző

sózás vagy szárítás során kivont vízmennyiség pótlását is célozza. Ezután *megtisztítják* a bőr húsoldalát, továbbá szőrtelenítik: az így nyert terméket nevezik pőrének. Az anyag tartósítása érdekében végzett *cserzés többféle technológiával* (ásványi, növényi és egyéb cserzési eljárások vagy ezek kombinációja) valósulhat meg. Legelterjedtebb az ásványi cserzések közé tartozó krómcserzés, melynek eredménye az ún. wet blue állapot. Használnak egyéb ásványi cserzőanyagokat is: cirkónium és alumínium sók alkalmazásával például ún. wet white bőröket állítanak elő. A bőrcserzést a *vízteleníté*s (crust), majd a *kikészítés* (készbőr) követi. A bőrgyártás több fázisában (pőre, wet-blue, crust állapotban) gyakran vastagságában *hasítják az anyagot*, hogy így biztosítsák a készbőr egyenletes vastagságát, illetve, hogy az alsóbb rétegekből nyert hasíték bőrt igénytelenebb bőrtermékek és alkatrészek (pl. bélések) készítésére használják. A bőrfeldolgozás nagy mennyiségben fogyaszt *vegyi anyagokat* is: a globális piacot e szegmensben olyan cégek uralják, mint a német BASF és Lanxess vagy az amerikai DowDupont (Memedovic – Mattila 2008, Schmél 2019).

Egy tonna nyersbőr *krómcserzési eljárás* keretében történő teljes feldolgozása során mintegy 30-45 ezer liter krómmal, különböző sókkal és festékanyagokkal terhelt szennyvíz, illetve 620-760 kilogramm szilárd hulladék keletkezik (Braun – Dietsche 2008). A folyamat során használt háromvegyértékű króm toxicitásáról megoszlanak a vélemények, de a hatvegyértékű króm – mely melléktermékként előfordulhat – bőrirritáló és rákkeltő hatását nem vonják kétségbe. Ez az anyag ugyanakkor nem lehet jelen a megfelelően kezelt bőrben. Egyébként a króm – más vegyi anyagokhoz hasonlóan – visszanyerhető. Ezek után is probléma marad azonban, hogy a bőrgyártás szinte „kizabálja" az oxigént a vízből: a kémiai és biológiai oxigénigény biztosítása érdekében a megtisztított vizet buborékoltatni kell, ami helyet, oxigént és energiát igénylő művelet. Ráadásul, sós marad a víz, ezért hígítani szükséges a természetbe történő visszavezetés előtt. A bőrgyártás által okozott légszennyezést leggyakrabban a kellemetlen szaggal azonosítják, pedig a szerves oldószerek kibocsátása jelenti a fő kihívást (IPPC, Memedovic – Mattila 2008, Schmél 2019).

Miután az iparág az érintett feltörekvő gazdaságokban jelentős *területi koncentrációt* mutat, környezetterhelése is látványos hatásokat képes produkálni, amit kiválóan szemléltet Braun és Dietsche indiai Kanpur bőriparáról készült esettanulmánya. A *bőripar nemzetköziesedésének környezeti összefüggései* kapcsán – véleményük szerint – negatív és pozitív forgatókönyv is létezik (Braun – Dietsche 2008):

- Előbbi a környezetvédelmi normák, és a szabályozás betartatásának lazaságára építve a környezetterhelő iparág fejlett országokból fejlődő térségekbe történő áttelepítését hangsúlyozza, melynek eredményei a *koncentrált szennyezés* ott kialakuló térségei („pollution haven" vagy „Verschmutzungsoasen").
- Utóbbi megközelítés keretében ún. *környezeti feljebb lépési folyamatról* („environmental upgrading") vagy modernizációról írnak. Ennek lényege, hogy a globális termelési hálózatok irányítói – szimpla környezettudatosságból, piaci vagy hatékonysági szempontokból adódóan – a laza szabályozási rendszerrel bíró országokban működő beszállítóikra is rákényszerítenek bizonyos környezeti normákat, így járulva hozzá az iparág fenntarthatóbbá válásához.

Az iparág környezeti hatásaival kapcsolatos egyik központi kérdés a sokak által kárhoztatott *krómcserzési eljárás jövője*. Az elmúlt több mint egy évszázadban a krómcserzés volt a bőrkikészítés meghatározó módszere, és a világon készülő bőrök legalább 80%-ánál ma is ezt alkalmazzák. Vannak erőfeszítések új alternatívák keresésére: növekedett például a növényi cserzés szerepe a lábbelik és más bőráruk

esetében, a krómot nem használó cserzési eljárások különösen népszerűekké váltak az autóiparban. Ugyanakkor, ha a negatív hatásait ki tudják küszöbölni (ami – úgy tűnik – lehetséges), akkor a krómcserzés a bőrkikészítés leghatékonyabb módja, így valószínűleg továbbra is megtartja domináns pozícióját (UNIDO 2010).

A bőrgyártásban egyúttal jelentős erőfeszítéseket tesznek a *víz- és energiafogyasztás* csökkentése és a *hulladékanyagok* hatékonyabb kezelése érdekében: különösen a feltörekvő országokban maradt el az iparág növekedésétől a *környezetvédelmi infrastruktúra* fejlődése (UNIDO 2010). E folyamat egyik lényeges eleme, hogy újabban a vágóhidakat és bőrkikészítő üzemeket egymás közvetlen közelébe telepítik. Így egyrészt nem kell szárítani vagy sózni a bőrt az átmeneti tartósítás érdekében, másrészt a két iparág ugyanazt a szennyvíztisztító kapacitást tudja használni, növelve az infrastruktúra kiépítésének hatékonyságát. Ezek a bőrös-vizes műhelyek végzik a cserzést wet blue állapotig, majd ezután kerül elszállításra az áru.

Bőrgyártással hosszú ideig kis- és közepes méretű családi vállalkozások foglalkoztak, de a modern iparosodás nagyüzemeket is létrehozott az iparágban. A *bőrgyártó üzemek térbeli tömörülése*, klaszterizációja, és a régi, elavult üzemek új környezetbe történő *áttelepülése* világszerte megfigyelhető jelenségek (Sandro – Král' 2017).

- Egyrészt, szerepet játszik a folyamatban a *környezeti poblémák* kezelésének szempontja: a vágóhidak és bőrcserző üzemek kooperációjához hasonlóan a különböző bőrgyártók összefogása is méretgazdaságossági előnyöket generál. Közös szennyvíztisztító létesítmények építésére Olaszországtól Indiáig vagy Pakisztánig találni példákat, de a hulladékkezelés megoldása is lényeges kérdés.
- Másrészt, a környezeti infrastruktúra kiépítését és az üzemek korszerűsítését, bővítését gyakran gátolja *helyhiány* a sűrűn benépesült és beépített városi környezetben. Ezt erősíti sok esetben a helyi közösségek és civil szervezetek részéről gyakorolt *nyomás*, mely a bőrgyártó üzemek kitelepítését célozza.
- Harmadrészt, a bőrgyártás mellé gyakran odatelepülnek a kikészített bőröket feldolgozó *downstream iparágak* (cipő-, bőrruházat- és egyéb bőrárugyártás), hiszen stabilabbá válhat bőrellátásuk. A formálódó klaszteren belül ily módon horizontális és vertikális kapcsolatok kialakítására is lehetőség kínálkozik.

Törökországi esettanulmányok példázzák, hogy a bőripar környezeti szempontokat követő modernizációja *több szereplő együttműködésében* valósul meg. Isztambul (Kazlicesme) bőriparát az 1980-as és 1990-es évek fordulóján Tuzlába telepítették ki, ahol víztisztítóval felszerelt *szervezett bőripari zónát* hoztak létre. A terület megvásárlása és az alapvető infrastruktúra kiépítése állami forrásból történt, míg a környezetvédelmi infrastruktúra a vállalkozók pénzén került kialakításra. A cégek kitelepülése érdekében olcsón adták telkeket és a bőrgyártók kompenzációban is részesültek a városban elhagyott létesítmények után. 2015 végén – 2000 főnek adva munkát – már mintegy 43 bőrgyártó üzem működött a parkban és bőrfeldolgozó iparhoz kapcsolódó tevékenységek betelepülése is megfigyelhető. Tuzla az újonnan kialakított törökországi bőripari zónák legjelentősebbike. Az iparág megújítását célzó törekvések többféle konstrukcióban valósultak meg: Bursában például a helyi kereskedelmi és iparkamara is részt vett a projektben (Sandro – Král' 2017).

Indiában az ENSZ Iparfejlesztési Szervezete (UNIDO) is közreműködött a tisztább bőrcserzési technológiák alkalmazását és a kibocsátás kezelését célzó környezetvédelmi beruházások megvalósításában (Export-Import Bank of India 2015).

Az európai bőripar szereplői is foglalkoznak az *iparág társadalmi és környezeti fenntarthatóságával*: a 2020-ban másodjára kiadott „Társadalmi és környezetvédelmi jelentés az európai bőriparról" című helyzetelemző dokumentumot a bőripari munkaadókat tömörítő COTANCE és a bőripari munkavállalókat képviselő IndustriAll Europe szakszervezeti tömörülés jegyzi. Az európai bőriparban alkalmazott gyakorlatok átvilágításával nem titkolt céljuk, hogy az iparág valós működését szerintük nem tükröző rossz imázsát javítsák (COTANCE 2020).

3.3. A bőrtermékgyártás földrajza

Bár a kikészített bőrök mintegy 65%-át sokáig a lábbeligyártás használta fel, az elmúlt évtizedekben módosultak az arányok, és napjainkra a bőr nagyobb részéből különböző *nem lábbeli bőrtermékek* készülnek. A termékcsoport azonban korántsem egységes: a táskák és egyéb bőrdíszműáruk mellett felöleli a járműipari és bútoripari bőrtermékek, továbbá a bőrruházat és kesztyű gyártását is (3.3.1. táblázat).

A bőrtermékek előállítása többnyire globális vagy regionális termelési hálózatokban történik, melyek szerveződésében (a termékek piaci pozicionálásától függően is) jelentős különbségek vannak. Különösen az *autóipari bőrtermékgyártás* van sajátos helyzetben, mely a többi terméktől eltérően nem fogyasztó, hanem *gyártó vezérelte áruláncok* keretében működik (Humphrey – Memedovic 2003).

A *táskák* és *egyéb bőrdíszműáruk* fogyasztását alapvetően az életszínvonal javulása, a vásárlóerő és a turizmus növekedése határozza meg. Mindinkább megfigyelhető e bőrtermékek piacának *polarizálódása*, mely egyrészt a luxustermékek, másrészt az alacsony és közepes árfekvésű termékek dinamikus növekedésében nyilvánul meg. A luxustermékek piacát a korábbi alfejezetben emlegetett, nemcsak bőrárucikkekben érdekelt magas presztizsű márkák tulajdonosai uralják, melyek közül legjelentősebb a párizsi LMVH Moët Hennessy Louis Vuitton (Statista 2019b).

3.3.1. táblázat: A bőrtermékek csoportosítása;
forrás: UNIDO 2010

Termékcsoport	Leírás
Táskák és egyéb bőrdíszműáruk	Kézitáskák, bőröndök, utazó- és sporttáskák, hátizsákok, aktatáskák, iskolatáskák, piperetáskák, fegyvertáskák, vadász- és horgászfelszerelések, lószerszámok, pórázak, nyakörvek, pénz-, irat-, hitelkártya- és cigarettatárcák, kulcs- és tolltartók, telefontokok, övek, nadrágtartók, óraszíjak, irodai és könyvkötészeti áruk, sportfelszerelések (labdák), műszaki termékek (gépszíjak, tömítőgyűrűk)
Járműipari termékek	Ülések, kormánykerék bőrborítása, sebességváltó- és kézifék-alkatrészek (fogók, takarók), kartámaszok, ajtók, műszerfal borítása
Bútoripari termékek	Ágyak, kanapék, ülőgarnitúrák, fotelek, székek
Bőrruházat	Hideg időjárás elleni funkcionális felsőruházat, egyenruhák, motorosruházat, divatcikkek
Kesztyű	Hideg időjárás elleni funkcionális ruházat, ipari és egészségügyi védőkesztyűk (nem bőrből készült egyszer használatos termékek), sportkesztyűk, egyenruha tartozékok, divatcikkek

A *luxustermékek* tervezése, fejlesztése és gyártása komoly tőkeberuházásokat, kiváló minőségű nyersanyagokat, fejlett technológiát és minőségbiztosítási hátteret, képzett munkaerőt, illetve magas szintű termékfejlesztéshez és marketinghez kötődő tudást igényel. A márkatulajdonosnak képesnek kell lennie nemcsak a trendek követésére, de azok alakítására is. A luxus bőrárucikkek egyszerre jelennek meg használati tárgyakként és státuszszimbólumokként, melyeket jellemzően turisztikai célú utazásokhoz kapcsolódóan és / vagy ajándékként vásárolnak (UNIDO 2010).

Az *olcsó* és *közepes árfekvésű termékekhez* ugyancsak jelentős tervezői-innovációs tevékenység kapcsolódik, melyet a piaci verseny és a divat változásai ösztönöznek. Jellemző ugyanakkor az olcsóbb nyersanyagok használata (UNIDO 2010). A luxustermékek mellett, a globális bőrönd- és táskapiac legnagyobb szereplője a Denverben alapított, napjainkban massachussetsi, luxemburgi és hongkongi központokkal egyaránt rendelkező Samsonite, mely 2015-ben a globális piac 17%-át birtokolta (Statista 2016). A cég 2018-as éves jelentésében ismertetett stratégiájában diverzifikált, többféle márkát, piaci szegmenst és különböző értékesítési csatornákat működtető bőrönd-, táska- és kiegészítőgyártóként pozicionálja magát. Három helyen végez termelő tevékenységet a világban: az árbevétel alapján legnagyobb indiai egység mellett Belgiumban és Magyarországon (Samsonite 2018).

A bőrönd- és táskapiac meghatározó *innovációs irányai* a könnyebb és erősebb anyagokról, a hatékonyabb gyártási folyamatokról, továbbá az izgalmas formákról és új funkciókról szólnak (Samsonite 2018). A bőrtemékgyártásban is mind jelentősebb szerephez jut a tömeges egyéniesítés, a személyre szabott termékek felé történő elmozdulás, melyet – elsősorban a luxusipari szegmensben – a rendelésre gyártás terjedése mutat. Különböző bőrtípusokból (pl. borjúbox, strucc-, krokodil-, rája-, cápa- vagy gyíkbőr) készülnek ily módon óraszíjak, pénztárcák és övek (UNIDO 2010). További innovációs iránynak tekinthető a modern technológia alkalmazása, melyet például a műholdas helymeghatározó eszközzel felszerelt, helyzetükről információt adni képes okos táskák képviselnek (Statista 2019b).

3.3.2. táblázat: A világ legnagyobb bőrönd- és táskapiacai, a forgalom tükrében; adatok forrása: statista.com

Ország	Piac mérete (2018, millió USD)	Ország	Piac mérete (2018, millió USD)
USA	27 465	Olaszország	3 225
Kína	18 237	Pakisztán	2 859
India	17 058	Nigéria	2 797
Brazília	6 627	Egyiptom	2 410
Oroszország	5 919	Spanyolország	2 275
Egyesült Királyság	4 852	Kanada	2 222
Mexikó	4 847	Hongkong	2 072
Dél-Korea	4 313	Banglades	2 024
Japán	4 086	Irán	1 691
Németország	3 889	Fülöp-szigetek	1 602
Indonézia	3 721	Etiópia	1 597
Franciaország	3 505	Vietnam	1 557
Törökország	3 272		

Különböző típusú szereplők vannak jelen a bőrárucikkek termelési hálózataiban. A saját termelőkapacitások nélküli márkatulajdonos cégek csak a termékfejlesztésre és értékesítésre fókuszálnak, miközben alvállalkozókkal gyártatnak. A saját termeléssel bíró márkatulajdonosok egyszerre hangsúlyozzák a márka és az eredet fontosságát: kézműves hagyományokra építkeznek és jellemzően otthon tartják a termelést. Elsősorban Franciaország és Olaszország hozható fel itt példaként a felsőkategóriás termékek körében. A márkatulajdonosok név nélküli beszállítói jellemzően gyártásra szakosodnak, de igen eltérő háttérrel rendelkeznek. Akadnak köztük nagyméretű, komoly technológiai kompetenciákkal bíró, a hazai piacukon akár saját márkanevek felépítésére is vállalkozó szereplők. Elsősorban azok a gyártók versenyképesek, akik tervezői kompetenciákkal, modern gépparkkal és termelői tudással, minőségbiztosítási rendszerekkel, piackutatási képességekkel és jelentős méretekkel rendelkeznek. Végül, vannak importőrök, akik a feltörekvő országok gyártóitól felvásárolt termékeket a fejlett országok kereskedőinek adják el (UNIDO 2010).

A 2010-ben még mintegy 131 milliárd USD összegű, de 2018-ra 171 milliárd USD értékűre növekedett *globális bőrönd- és táskapiac* a legjelentősebb súlyú szegmens az alfejezetben tárgyalt bőrtermékek körében (Statista 2019b). Miközben – közel 280 USD és 6 USD között szóródva – komoly különbségeket mutatott az egy főre jutó bőrönd- és táskafogyasztás világviszonylatban (Hongkong állt első helyen), abszolút méretek tekintetében – a népességszám, a vásárlóerő és a fogyasztási szokások eredőjeként – az USA, Kína és India vezette a világranglistát (3.3.2. táblázat).

A bőrtermékgyártás egyik legdinamikusabb szegmense a *járműipart* szolgálja ki, mely különösen 1990 után futott be jelentős karriert. A növekvő gépjárműfogyasztás és a luxus iránti igény hajtja a piac bővülését, hiszen a bőr a magasabb piaci szegmensekben értékesített gépjárművekbe kerül. Növeli az autóipari bőrtermékek iránti keresletet, hogy több autógyártó vállalat a „megengedhető luxus" jelszavával alacsonyabb termékkategóriákban is elkezdte használni a bőröket: különösen a prémiummárkák kisebb modelljeire jellemző ez a piaci expanzió. Ugyanakkor a bőrnek a praktikus tulajdonságai is indokolttá teszik használatát: tartós és könnyen takarítható, ezért haszongépjárművekben és repülőgépekben is terjed alkalmazása. A különböző járművekbe szánt bőrtermékek szigorú technikai specifikációk mellett készülnek, melyek érintik a tűz-, pára- és foltállóság területeit is (UNIDO 2010).

Az iparágra különböző területi szinteken ható erők eredőjeként az autóipari termelési hálózatok sajátos, ún. *fészkes térszerkezet* formáját veszik fel (Sturgeon et al. 2008). Az autógyártó cégek és a vezető beszállítók mindinkább globális keretek között tevékenykednek, miközben termelési hálózataik regionálisan vagy nagyobb nemzetgazdaságok szintjén szerveződnek. A jelenség kialakulásában a regionális piacok eltérő termékpreferenciái mellett logisztikai okok és az iparág „érzékenységéből" fakadó politikai nyomás is szerepet játszik, mely a különböző piacokon lehetőleg helyben gyártott alkatrészekből, helyben összeszerelt autók készítését várja el. Az autóipari termelési hálózatok költséghatékonyságot preferáló elemei az ún. integrált perifériákra (Pavlínek 2018) települnek: itt a centrumhoz földrajzi és kulturális értelemben közelebb eső, megfelelő infrastrukturális hátteret és relatíve képzett munkaerőt felmutató térségeket megcélozva egyszerre élvezik a felvevőpiacok közelségét és az ár-érték arányban kedvező termelés lehetőségét (Barta 2012, Domanski et al. 2013). Az *autóipari gyártás félperifériára tolódására* – mint azt a német bőrgyártók példáján később látni fogjuk – a kapcsolódó bőrtermékgyártás is reagált, több beszállító nemzetközi vállalattá vált.

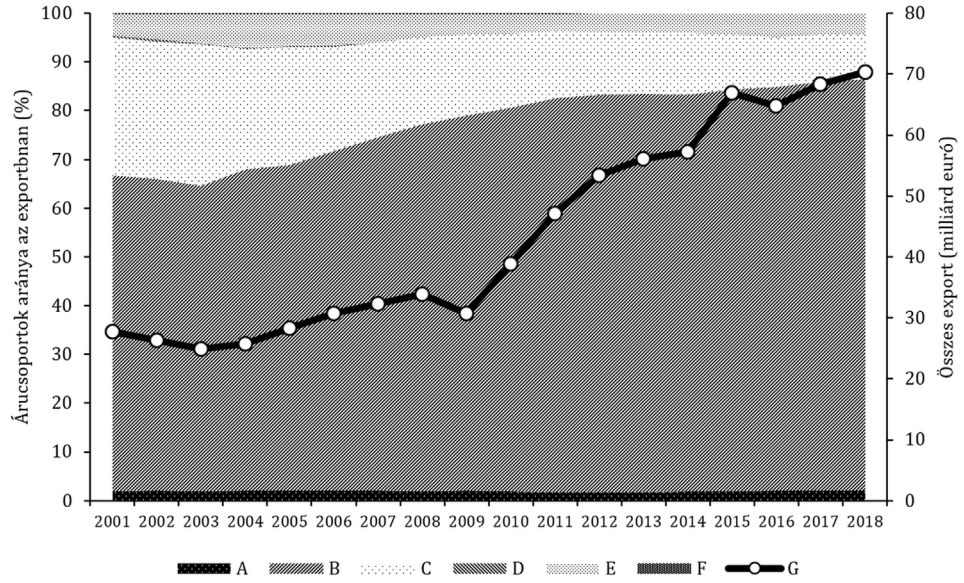
A *bőrfelhasználás tömegesebbé válása* a járműiparban nyomás alá helyezi a bőralkatrészek szállításáért felelős hálózat tagjait (bőrgyártókat, bőrszabászokat, varrodákat, vegyianyag- és bevonatgyártókat, elsőkörös rendszerbeszállítókat). A fő probléma az autógyártók *egységköltségek csökkentésére* irányuló törekvése, melynek eleve gátat szab, hogy az iparág által igényelt nagy felületű, jó minőségű bőrök főként a fejlett országok bőrgyáraiból származnak (UNIDO 2010).

Az auróipari bőrtermékgyártást ezzel együtt is a bőrgyártás megmentőjének tartják, miközben a lábbeligyártás – szerkezeti átrendeződéséből fakadóan – egyre kevesebb bőr nyersanyagot igényel. A néhány évvel ezelőtti elemzések azt vizionálták, hogy a 2010-es évek végére akár 25%-ra nőhet az autóipari bőrfelhasználás aránya. Jól reprezentálja ezt a mexikói Guanajuato példája: az ország legnagyobb (85%-os piaci részesedésű), korábban cipőgyártást kiszolgáló bőrgyártó körzetében 2014-ben a 42 ezer db feldolgozott marhabőr mintegy fele az autóiparnak készült (Lectra 2016).

Jelentős bőrfelhasználónak számít a *bútoripar* is, melynek dinamikája elsősorban az *ingatlanpiac* folyamataitól függ. A házak növekvő értéke egyrészt arra bátorítja a fogyasztókat, hogy hitelt vegyenek fel és többet költsenek bútorra, másrészt, hogy gyakrabban cseréljenek házat és vegyenek új berendezést. Emellett a befektetési célú lakásvásárlás is pozitív hatással van a bútorpiacra. Az olasz gyártók azzal sikeresek az európai és az amerikai bőrbútor piacon, hogy a minőséget a kedvező ár-érték aránnyal kombinálják. Ebben a piaci szegmensben is megfigyelhető a *fogyasztás feltörekvő piacok felé tolódása*, mint azt Ázsia válság idején sem lankadó bőrbútor iránti kereslete mutatta. Abban a térségben az indiai bútorbőrgyártók értek el jelentős sikereket az orosz, kínai, maláj, illetve olasz és amerikai piacokon. A bőr magas minőségű bútorokban és gyakran kézműves termeléshez kötődően jelenik meg, de a lábbelikhez és más bőrárucikkekhez hasonlóan ebben a szegmensben is terjedőben vannak a bőr kiváltására szolgáló olcsóbb szintetikus anyagok (UNIDO 2010).

A *bőrruházat* eredetileg *funkcionális terméknek* számított. A hideg elleni első-számú felsőruházat volt, de a technológia fejlődésével megjelenő, elérhető árú víz- és hőszigetelő textilszövetek, illetve az életszínvonal emelkedése használati cikkből *divatcikké* tette a bőrruházatot szerte a világban. Néhány régióban (pl. a posztszovjet térségben) még ma is őrzi funkcionális karakterét, míg máshol egyenruha, motoros ruházat készül még bőrből. Eredetileg csak kisméretű állatbőröket (kecske, juh, bárány) használtak bőrruházat gyártásához: jelentősen növelte a piac méretét a tehénbőrök terjedő felhasználása az 1970-es években, mely egyszerre csökkentette a bőrhulladék mennyiségét és a gyártási költségeket. A helyi adottságok kedvező hatására Kína bőrruházat-gyártása jó példa, mely a hazai óriási sertésbőrtermelés bázisán futott be komoly karriert. A 2000-es években Törökország, India és Kína váltak a ruházati bőr és bőrruházat gyártásának fő erőivé (UNIDO 2010).

Végül, önmagában is heterogén termékcsoportot képez a bőrrel szintén csak részben dolgozó *kesztyűgyártás*. A 2010-ben mintegy 50 milliárd párra becsült világ-termelés (UNIDO 2010) különböző anyagokból készült védőkesztyűket és ruházati célú termékeket ölel fel (utóbbiak többnyire juhbőrből készülnek). A kesztyűbőröknél a tűz-, vegyianyag-, UV sugárzás- és vízállóság jelennek meg szempontokként. A kesztyűgyártás többnyire Kínában, Indiában, a Fülöp-szigeteken és Kelet-Európában összpontosul, de a térbeli átrendeződésektől a jövőben sem lesz mentes: Etiópia például – jelentős feljebb lépést mutatva a kesztyűgyártás szempontjából releváns juhbőrök exportjában – mára a cserzett és kikészített bőrök kiviteléig is eljutott.



A: Lószerszámok, szíjak; B: Bőröndök, táskák; C: Bőr- és műbőrruházat, kiegészítők; D: Műszaki bőr- és műbőrtermékek; E: Egyéb bőr- és műbőrtermékek; F: Bélből, hólyagból, ínből készült termékek; G: Összes export.

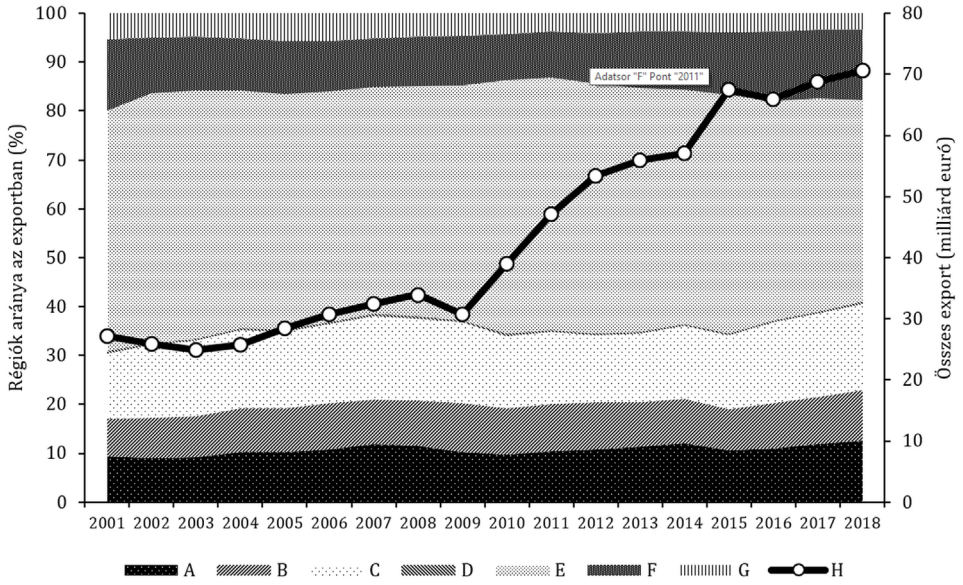
3.3.1. ábra: A bőrtermékek exportja árucsoportok szerint;
adatok forrása: ITC

A *bőrtermékek globális exportja* folyó áron *jelentősen növekedett* az ezredforduló után, de e gyarapodás nagy része a 2008. évi válság nyomán következett be. A 2009-ben 30 milliárd euró körüli érték – kissé megtorpanva – 2018-ra 70 milliárd euróra bővült. A növekedés főként a bőröndök, táskák *termékcsoportjának* dinamikájára vezethető vissza: 2018-ban a bőrárukivitel közel 85%-át e termékcsoport adta, mely mellett a bőrruházat és kiegészítők közel 10%-os, a járműipari és bútorbőröket is tartalmazó egyéb bőrtermékek néhány százalékos súlya volt jellemző (3.3.1. ábra).

A bőráruexport növekedésével a jelentősnek tekinthető *szereplők köre is bővült*: a legalább 100 millió euró értékben exportáló országok száma 24-ről 39-re, az 1 milliárd euró felett teljesítők száma 5-ről 13-ra nőtt, míg Kína a 10 milliárd eurós értéket is átlépte. A mindenkori TOP-20 nemzetgazdaság súlya folyamatosan 91-93% körül, a TOP-10 részesedése 80-85% körül alakult. Kína a 2010-es évek elején egymaga a világexport több mint 40%-át adta, Hongkonggal együtt (valamivel korábban) több mint felét képviselte az árucsoport globális kivitelének.

A 2010-es évek közepétől azonban *csökkeni látszik Kína exportpiaci részesedése*: Ázsiában Vietnam mellett az egyelőre jóval szerényebb helyezést elért Kambodzsa és Banglades kivitelnövekedésének dinamikája is jelentősebb volt. Az export nagy része Ázsiából került a világpiacra, azonban a kontinens részesedése a vizsgált időszakban – Európa előretörésének köszönhetően – folyamatosan csökkent. Míg az ezredfordulón a bőráruexport 64%-a származott Ázsiából és 30%-a Európából, addig 2018-ra az arányok 56%-ra és 41%-ra módosultak. A világranglista második és harmadik helyezettje továbbra is Olaszország és Franciaország (3.3.2. ábra).

A 3.3.3. ábrán a különböző bőrárukat legalább 100 millió euró értékben *exportáló országokat* tüntettem fel: ezek 2018-ban az árucsoport globális exportjának

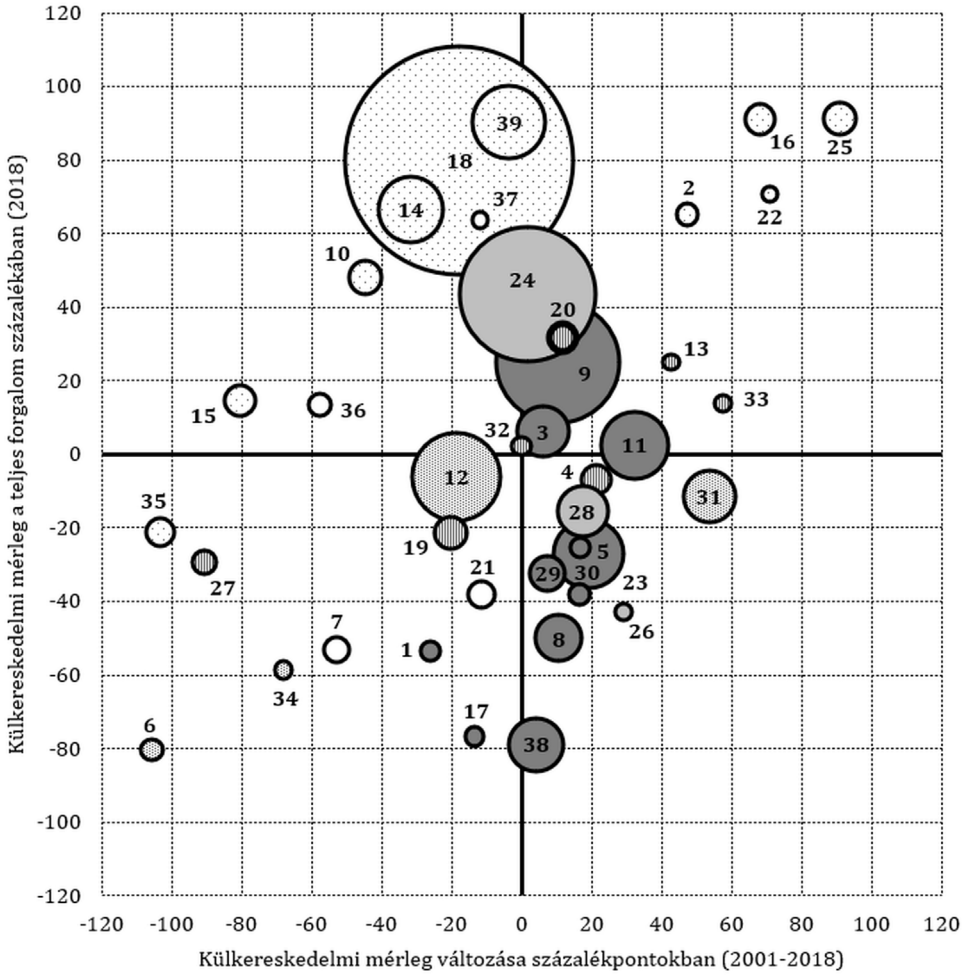


A: Olaszország; B: Franciaország; C: Egyéb Európa; D: Afrika; E: Kína; F: Egyéb Ázsia; G: Amerika és Óceánia; H: Összes export.

3.3.2. ábra: A bőrtermékek exportja régiók szerint; adatok forrása: ITC

98%-át jegyezték. Az X tengelyhez viszonyított pozíció a bőráruk külkereskedelmének egyenlegét mutatja 2018-ban: felül találjuk a nettó exportőröket, alul a nettó importőröket. Az Y tengelyhez viszonyított pozíció ugyanakkor a külkereskedelmi mérleg ezredforduló időszakához képest bekövetkezett százalékpontos változását mutatja: a tengelytől jobbra eső országok esetében javult, míg balra romlott a mérleg. Az egyes országok regionális hovatartozására is utaló ábra kiegészíthető a 3.3.3. táblázat tartalmával, melyek alapján az alábbi megállapítások tehetőek.

- Jelentős *exportplatformnak* számítanak *a kelet-, délkelet- és dél-ázsiai országok*, melyek között már romló relatív külkereskedelmi mérleggel rendelkezők (Kína, Vietnam, India, Fülöp-szigetek, Indonézia) és újonnan feltörekvők (Pakisztán, Kambodzsa, Banglades, Myanmar) is akadnak. Ők profitáltak leginkább a termelési hálózatok globális optimalizációjából. Az adatok részben a termelés súlypontjának elmozdulását sejtetik azokba az országokba, ahol a növekedés számára még bővebben állnak rendelkezésre erőforrások (mindenekelőtt olcsó munkaerő). Másrészt a nettó exportőri pozíció gyengülése egyes országok esetében a hazai piac erősödésével és az import jelentős növekedésével is összefüggésbe hozható. Bár jelentős ázsiai termelőket valamennyi árucsoportban lehet találni, a két meghatározó szegmensben (bőröndök, táskák, illetve bőr- és műbőrruházat, kiegészítők) különösen erősek. A legkiemelkedőbb exportőrök fő külkereskedelmi partnere jellemzően az USA.
- A *kelet-ázsiai újonnan iparosodó országok első generációja,* Hongkong, Szingapúr, Dél-Korea, Tajvan (és Thaiföld) – szinte kivétel nélkül romló külkereskedelmi mérleggel – már a nettó importőrök között szerepel. Az export volumene alapján ugyanakkor elsősorban a két városállamnak jelentős szerepe lehet a bőrtermék-



Északnyugat-Európa és Észak-Amerika: 1. Ausztria, 3. Belgium, 5. Dánia, 8. Egyesült Királyság, 9. Franciaország, 11. Hollandia, 17. Kanada, 23. Németország, 29. Svájc, 30. Svédország, 38. USA. Dél-Európa: 24. Olaszország, 26. Portugália, 28. Spanyolország. Posztszocialista országok: 4. Csehország, 13. Horvátország, 19. Lengyelország, 20. Magyarország, 27. Románia, 32. Szlovákia, 33. Szlovénia. Kelet- és Dél-Ázsia exportplatformjai: 2. Banglades, 10. Fülöp-szigetek, 14. India, 15. Indonézia, 16. Kambodzsa, 18. Kína, 22. Myanmar, 25. Pakisztán, 35. Thaiföld, 39. Vietnam. Kelet-Ázsia kistigrisei: 6. Dél-Korea, 12. Hongkong, 31. Szingapúr, 34. Tajvan. Egyéb országok: 7. Egyesült Arab Emírségek, 21. Mexikó, 36. Törökország, 37. Tunézia.

3.3.3. ábra: A jelentősebb bőrtermék-exportőrök külkereskedelmi mérlegük tükrében; adatok forrása: ITC

értékláncok alakításában. Pozíciójuk főként a bőröndök és táskák árucsoportjában betöltött szerepükre vezethető vissza, ahol fogyasztás terén – az egy lakosra jutó forgalom tükrében – globálisan is az élvonalban állnak (Statista 2019b). Vezető exportpiacaik az USA, Japán és Kína.

- A korábban bemutatott sávgrafikon mellett a 3.3.3. ábra is jól mutatja Európa viszonylag erős pozícióját: az *Európai Unió régi tagállamai* közül többen (Olaszország, Franciaország, Hollandia, Belgium) is a nettó exportőrök között szerepelnek (az első kettő közvetlenül Kína után következik), az elmúlt két

3.3.3. táblázat: A nagyobb értékben exportált bőrárucsoportok vezető szállítói; adatok forrása: ITC

Bőröndök, táskák (2018, millió euró)		Bőr- és műbőrruházat, kiegészítők (2018, millió euró)	
Kína	23 202	Olaszország	1 107
Olaszország	7 338	Kína	1 028
Franciaország	6 551	India	699
Hongkong	3 486	Franciaország	534
Vietnam	2 514	Pakisztán	522
Egyéb bőr- és műbőrtermékek (2018, millió euró)		Lószerszámok, szíjak (2018, millió euró)	
Kína	390	Kína	532
Olaszország	342	Németország	155
Magyarország	287	India	136
Franciaország	202	Olaszország	68
Mexikó	192	Hollandia	64

évtizedben jellemzően jobbak lettek külkereskedelmi mutatóik. Valamennyi jelentősebb árucsoportban érintettek. A többi európai és észak-amerikai ország inkább fogyasztóként jelenik meg a bőráruk értékláncaiban, de többségüknek javult a külkereskedelmi mérlege. Általában egymás fő külkereskedelmi partnerei.

- Szemben a később tárgyalandó cipőgyártással, feltűnő, hogy kevesebb *poszt-szocialista ország* jelenik meg a bőráruk termelési hálózataiban számottevő exportőrként, és ezek kivétel nélkül kelet-közép-európaiak. Akadnak köztük nettó exportőrök (Magyarország, Szlovákia, Szlovénia, Horvátország) inkább javuló, és nettó importőrök javuló (Csehország) vagy romló (Lengyelország, Románia) mérleggel. A nettó exportőrökről elmondható, hogy a globálisan meghatározó árucsoportnak számító bőröndök és táskák mellett (vagy helyett) erős pozícióik vannak az autóipari bőrtermékeket rejtő kategóriában is. Ez jól mutatja a regionálisan szerveződő autóipari termelési hálózatok szerepét a bőripar bizonyos szegmenseinek élőmunka-igényes iparágakból mindinkább kiázódó félperiférián tartásában, és ily módon jelentőségét a helyi bőripar megújításában. Magyarország 2018-ban az autóipari termékcsoportot rejtő egyéb bőr- és műbőrtermékek harmadik legnagyobb exportőre volt világviszonylatban (3.3.3. táblázat). A térség országai leginkább egymással kereskednek.
- A részletesen bemutatott országcsoportokon kívül négy *afrikai, közel-keleti és latin-amerikai ország* került fel a koordinátarendszerbe, melyek közül az európai regionális termelési hálózatok perifériáján elhelyezkedő, de kevésbé autóipari orientációjú Törökország és Tunézia számított jelentős nettó exportőrnek. A két kiemelt ország fő partnerei a vezető európai gazdaságok (Németország, Franciaország, Olaszország – nem feltétlenül ebben a sorrendben) voltak.

Az egyes országokban a *bőrtermékgyártás területi koncentrációi* a bőrgyártással és / vagy a lábbeligyártással együtt, illetve azoktól függetlenül is megjelenhetnek.

3.4. A lábbeligyártás földrajza

A kikészített bőr kisebbik felét felhasználó lábbeligyártást meghatározó globális termelési hálózatok működésére első helyen a *cipőpiaci kilátások* vannak hatással. A Föld jelentős területi különbségeket mutató népességgyarapodása és a lakosság összességében emelkedő életszínvonala a lábbelipiac növekedését eredményezi. Nő a ruházati- és lábbelitermékekre jutó fajlagos költés, miközben csökken a termékcsoport aránya a fogyasztói kosárban (2000: 5,3%; 2018: 4,7%) (Statista 2019c).

A fenti folyamatok nyomán, a 2010-ben még csak 276 milliárd USD értékű *globális lábbelipiac* 2018-ban már 416 milliárd USD árbevételt realizált. Az egyes országok különböznek méreteikben, népességük vásárlóerejében és fogyasztási szokásaikban: 2018-ban az egy lakosra jutó cipőpiaci árbevétel 284 USD (Luxemburg) és 2 USD között szóródott globálisan, de például Kínában – jelezve a helyi fogyasztás bővülésében rejlő potenciált – még csak 43 USD volt ez az érték (Statista 2019c). Abszolút méretei alapján az USA, Kína és Brazília vezette a világranglistát (3.4.1. táblázat).

A cipő a fogyasztók körében a legnagyobb *márkatudatossággal* vásárolt termékek közé tartozik: ez egyrészt megnehezíti a piacra lépést, másrészt megnöveli a marketing fontosságát. A *piac* – a korábban bemutatott bőrtermékekhez hasonlóan – *polarizálódik*: a fogyasztók az olcsó (fast fashion) divattermékeket preferálják, de egyúttal keresik a prémium- és luxusmárkákat is. Az exkluzív márkanevek iránti igény és az árak minimalizálására irányuló törekvések részben magyarázhatják a lábbeli használt termékként megfigyelhető népszerűségét (Statista 2019c).

A *lábbelipiac három fő szegmensből* áll. A *bőr lábbeli* kategóriájába bőr felsőrésszel készült városi cipők, csizmák, szandálok és klumpák tartoznak, melyek nők, férfiak és gyermekek számára egyaránt készülhetnek (2018: 39%). A *sportcipők* sportolási célra (foci, tenisz, kosárlabda) gyártott funkcionális termékek, melyek a

3.4.1. táblázat: A világ legnagyobb lábbelipiacai, a forgalom tükrében; adatok forrása: statista.com

Ország	Piac mérete (2018, millió USD)	Ország	Piac mérete (2018, millió USD)
USA	89 065	Dél-Korea	6 248
Kína	60 587	Lengyelország	4 488
Brazília	45 867	Argentína	4 449
Japán	27 550	Ausztrália	3 805
Oroszország	16 634	Indonézia	3 779
Németország	14 566	Hollandia	3 345
Egyesült Királyság	14 042	Irán	3 158
Olaszország	13 860	Szaúd-Arábia	2 832
Franciaország	10 399	Egyiptom	2 651
Törökország	10 016	Nigéria	2 524
Spanyolország	8 412	Ausztria	2 439
India	6 659	Portugália	2 329
Kanada	6 256		

cipőpiac legkisebb, de leggyorsabban bővülő szegmensét adják (2018: 15%). Végül a *textil, gumi és műanyag felsőrésszel* készült városi cipők, gumicsizmák, gumipapucsok és faklumpák alkotják a legnagyobb piaci szegmenst (46%) (Statista 2019c).

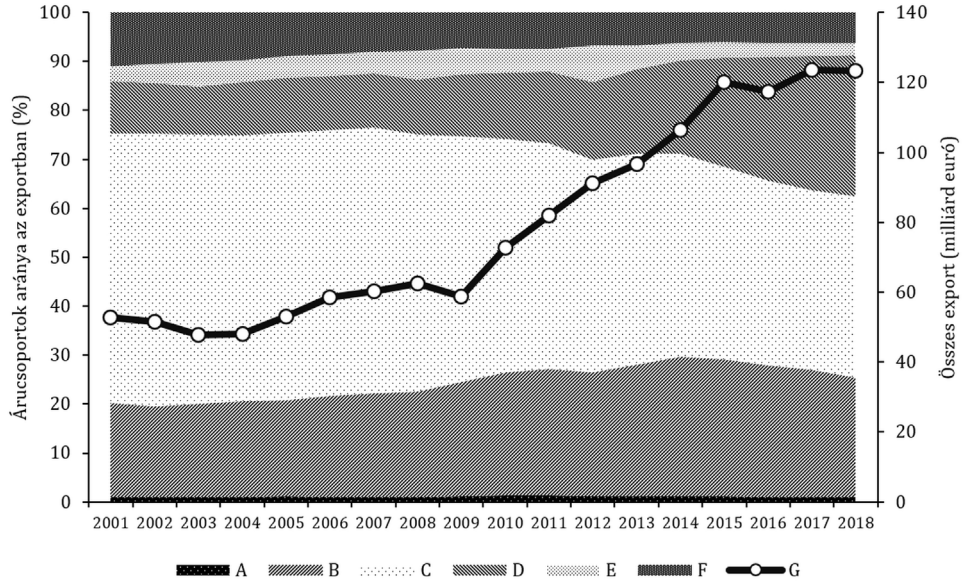
A formális öltözék háttérbe szorulásával és a sportruházat önkifejezési eszközzé válásával a mindennapi viseletre alkalmas *sportruházat* terjedése (athleisure trend) jellemző. A kényelmet és eleganciát ötvöző funkcionális sportruházat kívánatos *divattermék* lett. A lábbelik esetében ez sportcipőkre emlékeztető, de kényelmi divatcikként használt edzőcipőket jelent. A rendkívül dinamikus piaci szegmensben a hagyományos sportmárkák (mindenekelőtt a Nike és az Adidas) dominálnak, de több patinás divatmárka (pl. LVMH) vagy újonnan induló cég (pl. Allbirds) is felfedezte magának a termékcsoportban rejlő lehetőségeket (Statista 2019c).

Mint korábban láttuk, a lábbelitermékek piacát a *kiskereskedelmi márkák* és a más iparágakkal szemben viszonylag kisebb *gyártói márkanevek* határozzák meg. A gyártók között a *sportmárkák* dominálnak, melyek régóta jelentős erőforrásokat fordítanak a marketingre és az első, valóban globális lábbelimárkákat hozták létre. Saját (hagyományos és online) kiskereskedelmi üzleteik révén lebontották a gyártó és kereskedő közti gátakat. Így jobban ellenőrzésük alatt tartják a márka prezentációját, mintha különböző nagykereskedőkön keresztül bonyolítanák a forgalmukat, és közvetlen visszacsatoláshoz jutnak a fogyasztók irányából. A változékony termelési hálózatok és rövid életciklusú kollekciók időszakában a fogyasztói visszacsatolás nagymértékben segítheti a létező termékkínálat karbantartását, illetve segítheti új dizájnok kialakítását. A nagy sportmárkák gyártói (pl. Nike, Adidas, New Balance, Asics, Puma) messze a legnagyobb szereplők egy egyébként erősen fragmentált, inkább csak regionális és nemzetgazdasági szinten pozicionált szereplőkkel és márkákkal jellemezhető iparágban (Statista 2019c).

A cipőpiacon is jellemző trend a *tömeges egyéniesítés* (mass customization), mely a tömegtermelés és az egyediség ötvözése. Ez lehetővé teszi a fogyasztó számára, hogy – például színkombinációk és / vagy anyagok kiválasztásával – részt vegyen a termék végső formájának alakításában. A konfigurálást egy boltban vagy egy online felületen, esetleg applikáción keresztül teheti meg. A termék ezek után helyben (a boltban) vagy – bonyolultabb gyártási folyamatok esetén – egy gyárban készül el, ahonnan aztán kiküldik a vásárlónak vagy a boltnak próbára. A tömeges egyéniesítés előfeltétele a konfigurációk sokféleségét kezelni képes gyártási folyamat, illetve a vásárlóhoz közel eső rendelésfelvevő / kiszállítási pontok (Statista 2019c).

Bár a *saját kiskereskedelem* általában sikertörténetnek számít, a kiskereskedelem hagyományos üzletekhez kötődő formáját erősen érinti az e-kereskedelem által képviselt kihívás. Az Adidas és a Puma például több veszteséges vagy általános stratégiájába nem illeszkedő üzletét is bezárta. A saját kiskereskedelmi üzletekkel rendelkező márkák reagáltak a kihívásra, és ún. „élményadási" stratégiákat tettek magukévá (experientialisation). A sportmárkák – például sportversenyek – számára kínálnak teret vagy szakértőkkel folytatott konzultáció lehetőségét biztosítják a hobbisportolók számára, boltjaik vonzerejének növelése érdekében (Statista 2019c).

Az *idősebb korosztályok* felé történő globális demográfiai eltolódás hatása a cipőfogyasztási mintázatok alakulásában is tetten érhető: az idősebb fogyasztók több kényelmet keresnek. Ebből adódóan egyrészt a sportos utcai cipők előretörése valószínűleg folytatódik, másrészt növekszik az egészségügyi korrekciós célokat szolgáló lábbelik szerepe, harmadrészt a keresletnövekedés mérsékelt marad, mert az idősebb fogyasztók kevésbé használják a lábbeliket divatosságból. A használati érték szerepe fontosabb, és ezért jellemzően ritkábban cserélgetik e termékeket.



A: Vízálló lábbeli; B: Lábbeli gumi / műanyag felsőrésszel; C: Lábbeli bőr felsőrésszel; D: Lábbeli textil felsőrésszel; E: Lábbeli egyéb felsőrésszel; F: Lábbelialkatrészek; G: Összes export.

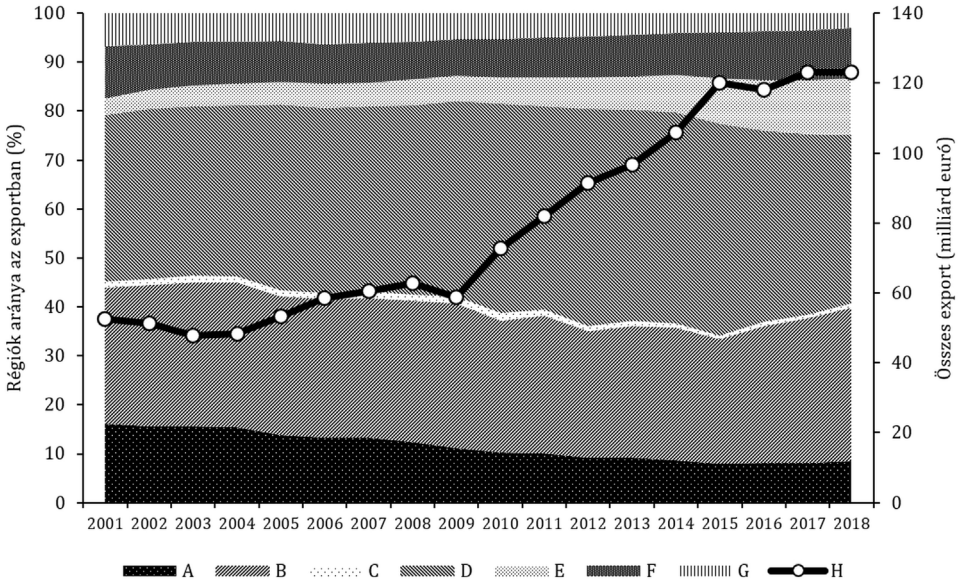
3.4.1. ábra: Lábbeliexport árucsoportok szerint;
adatok forrása: ITC

Növekszik a *feltörekvő piacok* szerepe a cipőfogyasztásban: a divatipari fogyasztás több mint fele már Európán és Észak-Amerikán kívül realizálódik. Az új piacokra terjeszkedés egyes országok esetében kockázatokat jelent az intézményi keretek miatt (jogszabályok, kedvezőtlen árfolyamhatások és a piacok bizonytalansága). Ráadásul, a divatmárkáknak diverzifikálni kell termékkínálatukat, hogy kiszolgálják a különböző régiókban eltérő kulturális elvárásokat és ízlést. De ennek ellenére az új piacok potenciálja nem hagyható figyelmen kívül azon globális divatcégek számára, akik folytatni akarják a terjeszkedést, hiszen a várható növekedés nagy része az Európán és Észak-Amerikán kívüli piacokhoz kötődik (Statista 2019c).

2001 és 2018 között – kisebb megszakításokkal – folyó áron számolva bő 50 milliárd euróról több mint 120 milliárd euróra *nőtt a globális lábbeliexport*. Az inkább stagnáló értékek 2009 után indultak növekedésnek: ez megerősíti a megállapítást, miszerint a gazdasági válság hatására tovább erősödött a termelés olcsó telephelyekre történő, költségoptimalizálási célú kitelepülése (Cattaneo et al. 2010).

A bővülés a *termékszerkezet átalakulásával* járt. A hagyományos bőr felsőrésszel készült lábbelikkel szemben jelentősen megnövekedett a gumi vagy műanyag, illetve textil felsőrésszel készült lábbelik aránya: előbbi termékek súlya a globális exportban 55%-ról 37%-ra csökkent, miközben a két dinamikus termékcsoport közel 20, illetve bő 10%-ról 25 és 30% közelébe növelte súlyát (3.4.1. ábra).

A szerkezetváltás hátterében a *nyersbőrök növekvő ára* áll, mely a cipőgyártók bőr iránti keresletének jelentős csökkenését eredményezte. Egyúttal, a világpiaci olajárak mérséklődése – némi késéssel – a cipőgyártók által bőrhelyettesítőként használt műanyagok árcsökkenéséhez is elvezetett, s ez még inkább kiélezte a bőrből és szintetikus anyagokból készült cipők közötti árkülönbségeket (Lectra 2016).



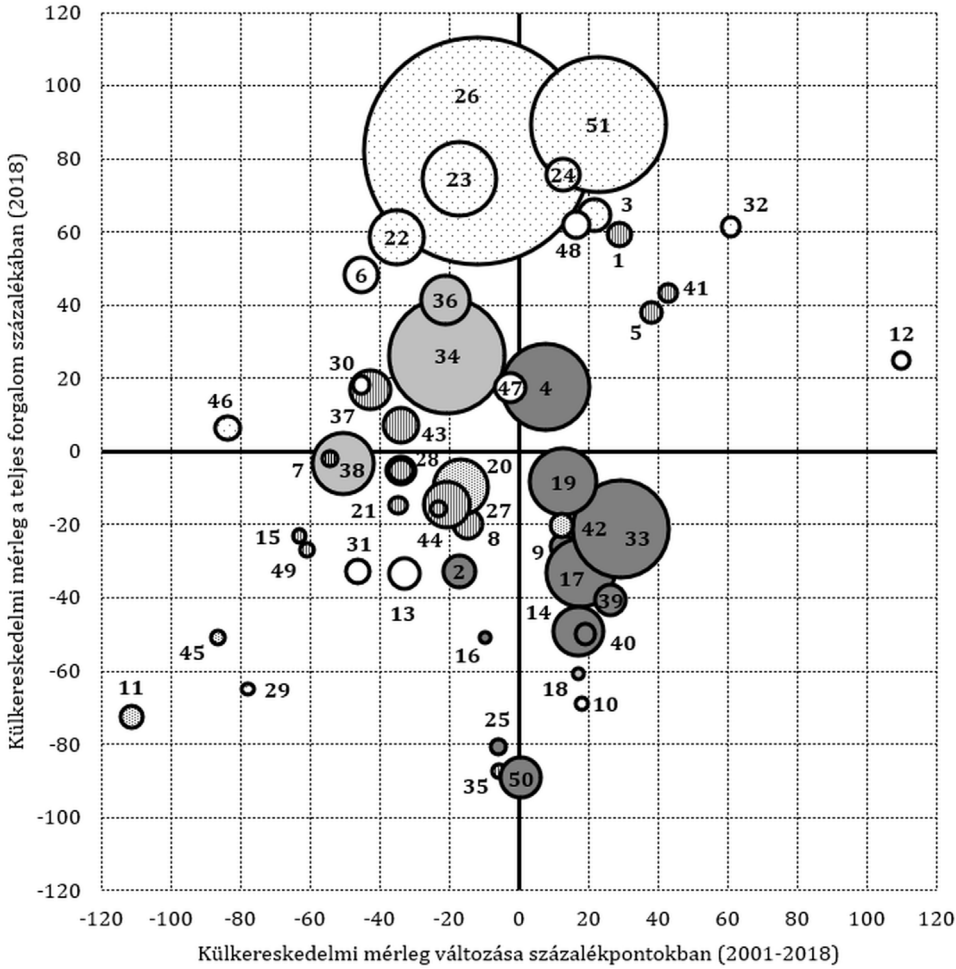
A: Olaszország; B: Egyéb Európa; C: Afrika; D: Kína; E: Vietnam; F: Egyéb Ázsia; G: Amerika és Óceánia; H: Összes export.

3.4.2. ábra: Lábbeliexport régiók szerint; adatok forrása: ITC

E tendenciák a hagyományos bőr – bőrcipő értékláncok relatív szerepének jelentős csökkenését, a cipőgyártás *bőrfeldolgozástól távolodását* mutatják. Érdekességként megemlítendő, hogy a lábbelialkatrészek kivitelének részesedése is csökkent, ami a *lábbeligyártás egy-egy nemzetgazdaságon belüli* nagyobb mértékű megvalósulására mutat rá, és összefüggésben lehet a cipőgyártás Európából történő kitelepülésével. Az új környezetben a nemzetgazdasági határokon átívelő munkamegosztás – részben a nagyobb távolságok áthidalásának szükségességéből és az infrastruktúra gyakoribb korlátaiból fakadóan – jóval körülményesebb. Oka lehet továbbá a korábban inkább részfeladatokat végző országok termelési hálózatokon belüli funkcionális feljebb lépése, cipőfelsőrész-készítéstől komplett cipőgyártás felé történő elmozdulása.

A lábbeliexport növekedésével a jelentősnek tekinthető *szereplők köre is bővült*: a legalább 100 millió euró értékben exportáló országok száma 37-ről 51-re, az 1 milliárd euró felett teljesítők 12-ről 17-re, míg a legalább 10 milliárd euró értékben kiszállítók száma 1-ről 3-ra nőtt. Míg a mindenkori TOP-20 nemzetgazdaság súlya folyamatosan 90% körül alakult, a TOP-10 részesedése – némi koncentrációt mutatva – 74%-ról 78%-ra növekedett a globális lábbeliexportban.

Kína domináns szerepe érvényesült mindvégig a vizsgált időszakban: a kontinentális Kína 21%-ról 40%-ra (Hongkonggal együtt 34%-ról 44%-ra) növelte súlyát a világ cipőkivitelében, ugyanakkor a legnagyobb részesedését 2010 és 2015 között érte el: 2015 után a kelet-ázsiai óriás részesedése *hosszú idő után hanyatlani látszik*. Kína súlya mellett elsősorban Vietnam előretörésének köszönhető, hogy az ezredfordulón még hasonlóan 45% körüli részesedést mutató Európa és Ázsia között az egyensúly egyre inkább az utóbbi felé tolódik: míg az európai országok jellemzően kevesebb mint 40%-át adják a globális lábbeliexportnak, addig Ázsia 55-60%-át (3.4.2. ábra).



Északnyugat-Európa és Észak-Amerika: 2. Ausztria, 4. Belgium, 9. Dánia, 14. Egyesült Királyság, 16. Finnország, 17. Franciaország, 19. Hollandia, 25. Kanada, 33. Németország, 39. Svájc, 40. Svédország, 50. USA. Dél-Európa: 18. Görögország, 34. Olaszország, 36. Portugália, 38. Spanyolország. Posztszocialista országok: 1. Albánia, 5. Bosznia-Hercegovina, 7. Bulgária, 8. Csehország, 15. Fehéroroszország, 21. Horvátország, 27. Lengyelország, 28. Magyarország, 35. Oroszország, 37. Románia, 41. Szerbia, 43. Szlovákia, 44. Szlovénia, 49. Ukrajna. Kelet- és Dél-Ázsia exportplatformjai: 3. Banglades, 22. India, 23. Indonézia, 24. Kambodzsa, 26. Kína, 29. Malajzia, 32. Myanmar, 46. Thaiföld, 51. Vietnam. Kelet-Ázsia kistigrisei: 11. Dél-Korea, 20. Hongkong, 42. Szingapúr, 45. Tajvan. Egyéb országok: 6. Brazília, 10. Dél-Afrika, 12. Dominikai Köztársaság, 13. Egyesült Arab Emírségek, 30. Marokkó, 31. Mexikó, 47. Törökország, 48. Tunézia.

3.4.3. ábra: A jelentősebb lábbeliexportőrök külkereskedelmi mérlegük tükrében; adatok forrása: ITC

A 2018-ban *számottevő lábbeliexportőröket* rendszerezi a 3.4.3. ábra, melyen a globális export 99%-át adó, legalább 100 millió eurós kivitelt lebonyolító országok kerültek feltüntetésre. Az X tengely felett helyezkednek el a nettó exportőrök, míg alul az inkább fogyasztónak számító gazdaságok találhatóak. Az Y tengelytől jobbra eső nemzetgazdaságok lábbeli külkereskedelmének mérlege javult az ezredforduló óta, míg a balra eső szereplők mutatói romlottak. Figyelemre méltó, hogy az így létrehozott *absztrakt gazdasági térben* is jól elkülönülnek az egyes régiók országai.

- Egyrészt, egyértelmű a kelet-, dél- és délkelet-ázsiai *globális exportplatformok* nettó exportőri pozíciója. Miközben egy részük (Kína, Indonézia, India) helyzete gyengült, másoké (Vietnam, Kambodzsa, Banglades, Myanmar) erősödött a vizsgált időszakban. Vietnam a második legnagyobb lábbeliexportőrré vált, Kambodzsa pedig különösen 2010 után futott be figyelemre méltó karriert: lábbeliexportja 2010-ben meghaladta a 100 millió eurót, 2015-ben az 500 millió eurót, 2019-ben pedig a 2 milliárd eurót: e növekedési ütemmel reális esélye van arra, hogy a közeljövőben a 10 legnagyobb globális exportőr közé kerüljön.
- Másrészt, az újonnan iparosodó *kelet-ázsiai országok korábbi generációja* – a bőrtermékek korábban bemutatott jellegzetességeihez hasonlóan – elvesztette nettó exportőri szerepét, ezért a koordinátarendszer bal alsó negyedébe (Hongkong, Dél-Korea, Tajvan és Malajzia) vagy ahhoz közeli pozícióba (Szingapúr és Thaiföld) került. Relatív hanyatlásuk összekapcsolódik az új exportplatformok felemelkedésével: hiszen sok esetben ezen országok iparági szereplői újraszervezték tevékenységüket és kihelyezték – a később tárgyalandó háromszög-rendszer (Schmitz – Knorringa 2000) keretében – termelésüket.
- Harmadrészt, az *európai és észak-amerikai centrum országok* inkább fogyasztók, de a vizsgált időszakban többjük külkereskedelmi mérlege javult. Nagyarányú exportjuk az Európai Unió közös piacán elmélyült területi munkamegosztásnak is köszönhető. Az élőmunka-igényes iparágakra specializálódott dél-európai országok között akadnak nettó lábbeliexportőrök (Olaszország, Portugália) is, de pozíciójuk inkább romló (Spanyolország külkereskedelmi mérlege 2018-ban negatív). Olaszország érték alapján ma is globálisan a harmadik legnagyobb lábbeliexportőr, melyet nagyban köszönhet magasabb árfekvésű termékeinek.
- A *posztszocialista félperiféria* gazdaságai három helyen jelennek meg az ábrán: Oroszországot az USA-hoz hasonló, erős importfüggőség jellemzi. Kelet-Közép-Európa legtöbb országa a dél-európai gazdaságok mellé helyezhető, két kivételtől (Románia, Szlovákia) eltekintve ma már jellemzően negatív lábbeli-külkereskedelmi mérleggel. Végül, a Nyugat-Balkán ezredforduló után felértékelődött szereplői (Albánia, Bosznia-Hercegovina, Szerbia) a feltörekvő ázsiai exportplatformok közelébe kerültek, csak jóval kisebb kapacitásokkal. E sajátos európai mintázat a jelentőségükből sokat vesztett, de bizonyos termékcsoportokban ma is releváns regionális termelési hálózatok következménye.
- A *latin-amerikai, afrikai és közel-keleti gazdaságokat* nem válogattam külön csoportokba, de bizonyos földrajzi meghatározottságok itt is érvényesülnek. A regionális termelési hálózatok Európai Unió környezetében megfigyelhető optimalizációjának haszonélvezője a nettó exportőr Törökország, Tunézia és Marokkó is, bár a három ország dinamikájában mutatkoznak különbségek. Az USA gazdaságának hátországában a hanyatló Brazília és az erősödő Dominikai Köztársaság jár „hasonló cipőben". A világ különböző pontjain fekvő Mexikó, Egyesült Arab Emírségek és Dél-Afrika ugyanakkor egyértelműen nettó importőrökként jelennek meg az iparág nemzetközi munkamegosztásában.

A világ lábbeligyártásáról az APICCAPS, a Portugál Lábbeli-, Lábbelialkatrész- és Bőrtermékgyártók Szövetsége 2011 óta rendszeresen ad ki évkönyveket, melyekben a globális trendek felvázolására, illetve az iparági kulcsszereplők helyzetének bemutatására vállalkozik. 2010-től 2018-ig rendelkezésre álló adatai tükrében megállapítható, hogy a *világ lábbeligyártása és -exportja* darabszámban 2014-ig növekedést, 2016-ig némi visszaesést-stagnálást, majd 2018-ig ismét növekedést mutat. 2018-ban

24,2 milliárd pár lábbeli készült a világon, a kivitelre került termékek darabszáma megközelítette a 15 milliárd párt (APICCAPS 2019).

A *termelés* és az *export nagyobb arányú koncentrációt* mutat, mint a *fogyasztás*: a mindenkori tíz legjelentősebb ország itt a globális teljesítmény 85-90%-át képviseli, míg az utóbbi esetben 60% körül alakult a súlyuk, s ebben érdemi elmozdulás sem látszik. Két látványos tendencia azonban jól körvonalazható a termelés, a fogyasztás és az export nyers mennyiségi adatai alapján is (3.4.2. táblázat).

- Egyrészt, a *termelés és fogyasztás* – költséghatékonysági okokból megfigyelhető – markáns *térbeli szétválása* jellemző, melynek leglátványosabb példája a zenitjén 2010-es évek közepén valószínűleg túllépett Kína. Az ázsiai óriás 2018-ban a világ lábbeligyártásának mintegy 55-60%-át, fogyasztásának ugyanakkor csak 15-20%-át képviselte. Olaszország a gyártott lábbeli mennyisége alapján az egyetlen fejlett ország a tíz legjelentősebb termelő között. Ugyanezen évben a legnagyobb fogyasztók listáján az öt legnépesebb fejlődő gazdaság mellett öt fejlett ország is megtalálható, köztük olyan szereplők, melyek népességszáma nem feltétlenül indokolná az előkelő helyezést. A termelés és fogyasztás térbeli szétválásának mértékét, az iparágon belüli kereskedelem jelentőségét mutatja, hogy 2010-ben a cipőipar értékesítéseinek közel kétharmada a kivitelből adódott, s ennek további növekedését prognosztizálták (IBISWorld 2010).
- Másrészt, figyelemre méltó a *termelés és export térbeli szétválása*: a nagy exportőrök listáján Olaszország mellett Németország és Belgium is stabil szereplő a 2010-es években, illetve további európai országok (Egyesült Királyság, Hollandia, Spanyolország) feltűnése figyelhető meg a különböző években. Hasonló a helyzet a kínai statisztikáktól külön szereplő Hongkonggal. Közös jellemvonása a felsorolt gazdaságoknak, hogy *jóval több lábbelit exportálnak, mint amennyit termelnek*, ami a cipőipari termelési hálózatokban játszott kereskedelemirányító szerepükre utal: Belgium például 2018-ban még 1 millió pár lábbelit sem gyártott, de 284 millió párat exportált, Németország 44 millió páras termeléséhez pedig 314 millió pár lábbeli exportja párosult.

3.4.2. táblázat: A vezető országok részesedése a globális lábbelitermelésből, -fogyasztásból és -exportból, nyers mennyiségi mutatók alapján; adatok forrása: APICCAPS, World Footwear Yearbook 2019

Termelés (2018, %)		Fogyasztás (2018, %)		Export (2018, %)	
Kína	55,8	Kína	18,4	Kína	64,7
India	10,7	India	11,7	Vietnam	8,6
Vietnam	5,4	USA	10,7	Indonézia	2,8
Indonézia	5,3	Indonézia	4,5	Németország	2,1
Brazília	3,9	Brazília	3,8	Belgium	1,9
Banglades	1,9	Japán	3,2	India	1,8
Törökország	1,8	Németország	2	Törökország	1,7
Pakisztán	1,7	Pakisztán	1,9	Olaszország	1,4
Mexikó	1,1	Egyesült Királyság	1,9	Hollandia	1,3
Olaszország	0,8	Franciaország	1,9	Spanyolország	1,1
TOP 10	88,4	TOP 10	60,0	TOP 10	87,4

A termelés és a termelési hálózatok irányítói pozícióinak térbeli szétválása nyomán az egyes országok által *exportált lábbelitermékek átlagos egységára* alapján csak korlátozott következtetések vonhatóak le. Az nyilvánvaló az adatok alapján, hogy a gyártó funkcióikat és nettó exportőri pozícióikat is megőrző európai országok lábbeligyártása a felső piaci szegmensek felé tolódott. Ez látványosan visszatükröződik Olaszország és Portugália messze átlag feletti egységár adataiban. (E tekintetben egyébként a szerény lábbeliexporttal rendelkező Svájc számított csúcstartónak, melynek kivitelében a lábbelik párankénti átlagára 2018-ban közel 93 USD volt.)

A *termeléskiszervezés* útjára lépett fejlett gazdaságok mezőnye már vegyesebb: látványos különbség mutatkozik a francia, a német és a brit, illetve az amerikai export egységáraiban, ami az érintett termékek eltérő piaci pozícionálására, és ezzel együtt – valószínűleg – eltérő gyártási helyére mutat rá (3.4.3. táblázat).

Különbségek mutatkoznak a *globális exportplatformok termékszerkezetében* is: egyes feltörekvő délkelet-ázsiai országok (Vietnam, Indonézia, Kambodzsa) termékeinek átlagára jóval magasabb a kínai (és az indiai) értéknél, gyakorlatilag a kelet-közép-európai országok szintjén mozog. Ez viszont arra utal, hogy nem az alacsonyabb árfekvésű tömegtermékek földrajzi átstrukturálódása határozza meg a jelenlegi folyamatokat, hanem sokkal inkább a *közepes árfekvésű termékek* gyártásának regionális rendszerekből *globális rendszerekbe* történő *átkerülése*, melynek földrajzi súlypontja jelenleg a feltörekvő Délkelet-Ázsia (3.4.3. táblázat).

A vezető lábbeligyártó országok – Vietnam, Törökország és Olaszország kivételével – közös jellemzője, hogy a legnépesebb országok közé tartoznak, cipőgyártásuk óriási méretű *hazai piacra* támaszkodhat. Közülük egyedül Pakisztán nem került fel a számottevő exportőröket bemutató 3.4.3. ábrára, annak dacára, hogy – elsősorban a helyi nyersanyagbázisra és olcsó munkaerőre építkezve – már a 2000-es évek végén is napirenden volt a pakisztáni cipőexport élénkítése (UNIDO 2010). Más országok esetében is változó azonban a globális termelési hálózatokba integrálódás mértéke, ugyanis az olcsó munkaerő (vagy nyersanyagbőség) önmagában nem elegendő a cipőipari exportplatformmá váláshoz (Schmitz – Knorringa 2000).

3.4.3. táblázat: A vezető exportőrök lábbelikivitelének mennyisége és párankénti átlagára; adatok forrása: APICCAPS, World Footwear Yearbook 2019

Ország	Export-mennyiség (2018, millió pár)	Export átlagára (2018, USD)	Ország	Export-mennyiség (2018, millió pár)	Export átlagára (2018, USD)
Kína	9 543	4,68	Kambodzsa	137	14,61
Vietnam	1 272	16,64	Hongkong	131	18,03
Indonézia	406	16,70	Franciaország	117	35,48
Németország	314	26,23	Brazília	113	8,60
Belgium	284	25,00	Thaiföld	107	5,55
India	262	9,50	Lengyelország	107	18,58
Törökország	251	3,38	Egyesült Királyság	96	24,02
Olaszország	203	55,72	USA	84	13,30
Hollandia	191	21,57	Portugália	84	26,78
Spanyolország	158	20,07	Banglades	69	13,93

A globális termelési hálózatokba kapcsolódás, majd feljebb lépés *technológiai* és *termelésszervezési tudás* átadását is igényli, melynek forrásai – bérmunka keretében kiszervezett gyártás vagy külföldi tőkeberuházások formájában – az iparág régi központjai. Ez a momentum különbözteti meg Kína és India iparági fejlődési pályáját. Előbbi országba – a kedvezőbb költség-képesség arányoktól motiváltan – 1983 után mind több, amerikai, nyugat-európai és japán megrendelőknek dolgozó tajvani (illetve hongkongi és dél-koreai) cipőgyártó helyezte át a termelését. Ők *Kína* földrajzi és kulturális közelségét, valamint külgazdasági nyitását (Gyuris 2017) használták ki. Utóbbi mutatja az állam szerepét a globális termelési hálózatok alakításában. A ruhaiparhoz hasonló *háromszög-rendszerű munkamegosztás* alakult ki (Gereffi 1999), melynek keretében a fejlett országok vásárlói és az olcsó telephelyek közé ékelődött régi iparági központok biztosították a tőkét, tudást, illetve a vásárlókkal és beszállítókkal történő kapcsolattartást, egyúttal ők voltak a kisebb szériákban gyártott, gyorsabb reagálású, magasabb minőségi kategóriába tartozó termékek előállítói. Az újonnan létrehozott termelési övezetek ugyanakkor a csak olcsó munkaerőt igénylő, kiszámíthatóbb tömegtermelés helyszíneivé váltak (Schmitz – Knorringa 2000).

Indiában – ahol a helyi cipőgyártást elkényelmesítette a hazai piac és a korábbi szovjet cipőexport viszonylagos igénytelensége – ez a tanulási lehetőségeket kínáló *külső kapcsolatrendszer nem állt rendelkezésre*. Földrajzilag messze esett a potenciális donoroktól, fejletlen infrastruktúrája és adminisztrációs ügyintézése akadályozta a külkereskedelmet, munkaereje pedig kevésbé bizonyult rugalmasnak, hajlandónak a külső szereplőktől tanulásra (Schmitz – Knorringa 2000). India ennek ellenére ott van a nagy cipőexportőrök között, népességszámából és munkerőköltségeiből fakadóan pedig az egyetlen olyan országnak tartják, mely egyszer képes lehet Kína globális vezető szerepének átvételére. Pakisztánhoz hasonlóan jelentős hazai nyersanyagbázissal rendelkezik és a 2000-es években itt is megjelentek a tudásátadás szempontjából kulcsszereplőnek tartott tajvani befektetők (UNIDO 2010). Ezek a példák – a cipőgyártásban is – a globális termelési hálózatok *tudásközvetítő szerepére*, helyi gazdaság bezáródása ellen ható működésére mutatnak rá.

A jóval kisebb potenciállal rendelkező *Vietnam* 1992-ben jelent meg a lábbeli-exportőrök körében és mára a világ második legnagyobb lábbeliexportőr országává vált, pedig még helyi nyersanyagok sem álltak rendelkezésre. Itt – tajvani és koreai (újabban a hazai költségek növekedése miatt Délkelet-Ázsia felé tekingető kínai) iparági szereplők közreműködésével – a trianguláris kapcsolatrendszeren alapuló *kínai modell* ismétlődött meg, azzal a különbséggel, hogy a vietnami gazdaság globális termelési *hálózatokba kapcsolódása felszínesebb,* kisebb helyi hozzáadott érték mellett valósul meg, a külföldi tulajdonú leányvállalatok nagyarányú dominanciája (a foglalkoztatás 75%-a, az export 80%-a hozzájuk kötődik) határozza meg. Az olcsó munkaerő mellett itt is fontos volt a földrajzi közelség és a preferenciális, illetve szabadkereskedelmi megállapodások rendszere, mely a vietnami piac globális integrációját segítette (Lan – Hong 2016, UNIDO 2010). Az aktuális iparpolitika egyik fókuszágazataként cél a *helyi hozzáadott érték növelése* (UNIDO 2019).

Vietnam törekvéseiben könnyű felfedezni a globális termelési hálózatok és helyi-regionális tényezők *kedvezőbb kimenetet kínáló stratégiai összekapcsolódásának*, a területi beágyazódás növelésének célját, mely meghaladja a jelenleg jellemző, termelési tényezők olcsóságára épülő, korlátozott jövedelemszerzési lehetőségeket kínáló és külső függőséget okozó strukturális összekapcsolódás szintjét.

A globális és helyi termelési hálózatokba kapcsolódással párhuzamosan *cipőipari körzetek* jöttek létre a legnagyobb gyártó országokban. Kína kiemelkedő körzetei (Chengdu, Dongguan, Quanzhou, Wenzhou) közül *Wenzhou* bír a legjelentősebb tradíciókkal, ahol nemcsak a legnagyobb cipőgyártó kapacitás koncentrálódik, de a háttériparágak (bőrgyártás, lábbelitartozékok és cipőipari gépek gyártása) is jelen vannak. Olaszország és Tajvan után a világ harmadik cipőipari gépgyártó bázisa. *Chengdu* a másik hagyományos iparági központ, ahol a bőrgyártás mellett a kínai bőrfeldolgozó ipar kutatási és képzési központja található (UNIDO 2010).

Kínához hasonlóan a többi országban is változatos integráltságú cipőipari körzetek jöttek létre: Indiában Tamil Nadu, Maharashtra, Uttar Pradesh, Punjab államokban és Delhiben, míg Vietnamban Hanoi, Da Nang és Ho Si Minh-város térségében, Brazíliában pedig a Rio Grande do Sul területén fekvő Sinos-völgyben. Kínában és Brazíliában *tradicionális cipőipari körzetekből kiinduló új regionális hálózatok* kialakítására is vannak példák: Wenzhou cégeinek egy része Nyugat-Kínába szervezi ki termelését, míg a Sinos-völgy szereplői Északkelet-Brazíliában kerestek új gyártóhelyeket (Schmitz – Knorringa 2000, UNIDO 2010). Mindkét esetben az országokon belüli jelentős költségkülönbségek magyarázzák az átalakulást. Az iparág e távoli központjai ráadásul *egymással is kapcsolatban* vannak, amit jól bizonyít a Dongguanban dolgozó brazíliai munkavállalók jelentős száma.

Összegzés

A bőrök, bőrárucikkek és lábbelik gyártását integráló bőrfeldolgozó ipar szerteágazó multiszektorális termelési hálózatokkal rendelkezik. Jellemzően fejlett országokban székelő kereskedők és márkatulajdonosok által irányított fogyasztó vezérelte áruláncain belül eltérő és időben változó koordinációs mechanizmusok figyelhetőek meg, miközben a hálózatok szerveződésére az intézményi környezet szereplői is jelentős hatást gyakorolnak.

A termelési hálózatok eltérő karaktere befolyásolja a zömmel periférikus és félperiférikus térségekben működő gyártók feljebb lépési lehetőségeit, mely a tapasztalatok szerint akkor a legteljesebb, ha az egyes gyártók a külföldi irányítású nemzetközi termelési hálózatokban történő részvételt saját termékek hazai piacra irányuló gyártásával képesek kombinálni. Mindhárom alágban jelentősek a társadalmi és környezeti feljebb lépést érintő kihívások.

A bőrgyártás a vágóhidak bőrhulladékát újrahasznosító iparág, mely a nyersanyag és a bőrfeldolgozó ipar elhelyezkedése, a munkaerő olcsósága, az alacsony környezetvédelmi költségek és a helyi iparfejlesztési törekvések miatt mindinkább a feltörekvő gazdaságokba koncentrálódik. Ennek ellenére – elsősorban a magasabb árfekvésű, minőségi szegmensek által igényelt bőrök miatt – egyes fejlett országok bőrgyártása is megmaradt.

A térbeli tömörülésre hajlamos bőrgyártás környezetterhelése – megfelelő infastrukturális beruházásokkal – technológiailag kezelhető, de e tekintetben jelentős különbségek vannak a világ különböző részei között. A fejlett országokban lényegesen előrébb tart a zöldítés, de nemzetközi szervezetek, helyi kormányzatok, illetve az iparági szereplők és szervezeteik közreműködésével a fejlődő országok bőriparának fejlesztése is folyamatban van.

A kikészített bőrök nagyobbik részéből különböző bőrárucikkek (bőrdíszműves termékek, bőrruházat, kesztyű, bútor- és járműbőr) készülnek, melyek mindinkább polarizálódó piacán elkülönülnek a luxustermékek a közepes és alacsony árfekvésű szegmenstől, illetve sajátos pozíciót foglalnak el a gyártó vezérelte termelési hálózatokban, inkább regionális keretek között gyártott, mind nagyobb volumenben felhasznált járműipari bőrtermékek.

A költségszempontok a tömegtermékgyártás Kelet-, Dél- és Délkelet-Ázsiába települését eredményezték, miközben a luxusipar és a nyersanyagra nem kevésbé igényes autóipari bőrtermékgyártás területi preferenciái miatt a fejlett országok egy része is megtartotta gyártói pozícióit. Kelet-Közép-Európa néhány országa – köztük Magyarország – főként a járműipari szegmensnek köszönhetően számottevő gyártóhely tudott maradni.

A kikészített bőrök kisebbik részét felhasználó, de más nyersanyagokkal is dolgozó lábbeligyártás szegmensei közül a bőrcipőgyártás teret veszít az egyéb felsőrészekkel készült termékekkel szemben. Rendkívül dinamikus a hétköznapi viselet részévé vált sportcipők gyártásának térnyerése, melynek irányítása – szemben a más piaci szegmenseket uraló kereskedőkkel – erősen globalizálódott gyárak nélküli gyártók kezében van.

A lábbeligyártás a bőrárucikkek előállítását meghaladó mértékben tolódott Kelet-, Dél- és Délkelet-Ázsia olcsó országaiba, miközben a globális hálózatok kialakulását megelőző regionális struktúrák a termékszerkezet-váltásra építő Dél- és Kelet-Közép-Európában, illetve Latin-Amerikában tartják még a hídfőállásaikat. Kína túllépni látszik a zenitjén, a globális termelési hálózatok erősödésének súlypontja Délkelet-Ázsiába helyeződött.

4. Európa a bőrfeldolgozó ipar termelési hálózataiban

4.1. Az európai bőrfeldolgozó ipar általános jellemzői

Az előző fejezetben bemutatott export adatok bizonyították, hogy az élőmunka-igényes iparágak feltörekvő gazdaságokba történő súlypont-áthelyeződése ellenére *Európa* ma is jelentős szerepet játszik a bőrfeldolgozó ipar termelési hálózataiban. Nagyméretű fogyasztópiacán felnövekedett kereskedői és márkatulajdonosai erős pozíciókkal rendelkeznek az *iparág irányításában*. A bőrfeldolgozó ipar nagyobb hozzáadott értéket képviselő, globális vagy regionális piacra termelő *minőségi szegmenseiben* a bőr-, bőrtermék- és lábbeligyártásban szintén jelen van a régió.

Az is nyilvánvaló ugyanakkor, hogy *Európa gazdaságai eltérő szerepekben* vesznek részt a bőrfeldolgozó ipar termelési hálózataiban. A külkereskedelmi adatok alapján felvázolt absztrakt terekben – függően attól, hogy bőr-, bőrtermék- vagy lábbeligyártásról volt-e szó – jelentős különbségeket mutatott a koordinátarendszerben ábrázolt európai országok köre. Másrészt, a nagyobb exportőrök körébe kerülés differenciái mellett a külkereskedelmi mérlegek eltérései is figyelemre méltóak.

A *fejlett nyugat-európai országok* a bőrgyártástól a lábbeligyártás felé haladva egyre inkább nettó importőrként (fogyasztóként) – igaz, javuló kereskedelmi mérlegekkel – jelentek meg. A *dél-európai országok* – romló mutatókkal – jobban tartották nettó exportőri (gyártó) pozíciójukat az élőmunka-igényesebb bőrtermék- és lábbeligyártás esetében. Olaszország – a világon is egyedülálló gazdaságként – mindhárom vizsgált szegmensben kiemelkedő exportőrnek számított, külkereskedelmi többlettel.

A *posztszocialista félperiféria* országai nagyobb számban voltak jelen a nagyobb exportőrök között a bőrgyártástól a lábbeligyártás felé haladva, de eközben egyre többek külkereskedelmi mérlege romlott és vált negatívvá. Határozottabban elváltak egymástól a három országcsoport képviselői a lábbelikereskedelemben, ahol Kelet-Közép-Európa országai jellemzően romló mérlegükben Dél-Európára, dominánssá vált nettó importőri pozíciójukban pedig Nyugat-Európára hasonlítottak.

Ez a tapasztalat adta az ötletet, hogy az európai bőrfeldolgozó ipar nemzetgazdasági szinten rendelkezésre álló egyéb mutatóinak vizsgálatát – mely magába foglalja a bőr- bőrtermék- és lábbeligyártást is – e *három országcsoport* (Északnyugat-Európa, Dél-Európa és Kelet-(Közép-)Európa) megkülönböztetésével is elvégezzem.

Fontos hangsúlyozni, hogy – korábban kiemelt jelentősége ellenére – az európai *bőrfeldolgozó ipar zsugorodik*: míg a folyó áron számolt termelési érték mérsékelt növekedést mutatott, a vállalkozások száma és a foglalkoztatás az ezredfordulón jellemző érték mintegy kétharmadára csökkent 2018-ig. A régiók között ugyanakkor számottevő különbségek mutatkoztak. Északnyugat-Európában a vállalkozások száma stabil maradt a másik két régió fogyásával szemben. Dél-Európában csökkent legkevésbé a foglalkoztatás. Kelet-Közép-Európa pedig a folyó áron számolt termelési érték jelentősebb növekedésével tűnt ki, miközben másik két mutatójában a leglátványosabb leépülést mutatta. Az egyes régiókon belül kiemelt jelentősebb bőrfeldolgozó országok között mutatkozó különbségek egyúttal azt is sugallják, hogy ezek az előzetesen meghatározott régiók nem egységesek (4.1.1. táblázat).

Az EUROSTAT adatai szerint, az ezredfordulón az EU (mai) tagállamaiban működő bőrfeldolgozó vállalkozások száma felülmúlta az 55 ezret, a foglalkoztatottak létszáma több mint 700 ezer főt tett ki, a termelési érték pedig megközelítette az 50 milliárd eurót. A 2010-es évek végére az iparági vállalkozások száma 38 ezer db, a

4.1.1. táblázat: Az európai bőrfeldolgozó ipar ezredforduló utáni dinamikája; adatok forrása: EUROSTAT

	Vállalkozások (db)	Alkalmazottak (fő)	Termelési érték (euro, folyó áron)
	2018-ban, a 2000. évi érték százalékában		
Északnyugat	*101*	*65*	*111*
Ausztria	86	61	101
Egyesült Királyság	62	42	51
Franciaország	120	65	155
Németország	92	93	121
Dél	65	69	108
Görögország	53	51	51
Olaszország	64	72	113
Portugália	91	76	117
Spanyolország	61	56	84
Kelet	53	55	198
Bulgária	119	64	196
Csehország	61	25	66
Lengyelország	36	60	146
Magyarország	31	49	212
Románia	95	49	268
Szlovákia	299	64	308
EU-28	*66*	*64*	*113*

Északnyugat: az EU északi és nyugati tagállamai; Dél: az EU déli tagállamai, a keleti államokkal csatlakozott Ciprussal és Máltával; Kelet: az EU posztszocialista tagállamai.

foglalkoztatás 450 ezer fő alá csökkent, a folyó áron számolt termelési érték ugyanakkor kissé meghaladta az 55 milliárd eurót. Összehasonlításképp: 2018-ban – ugyanezen adatbázis szerint – a magyar feldolgozóipar egésze több mint 51 ezer működő vállalkozást, valamivel több mint 790 ezer alkalmazásban állót és több mint 103 milliárd euró termelési értéket képviselt. Tehát az Európai Unió bőrfeldolgozó ipara a 2010-es évek végén foglalkoztatásban és termelési értékben is *bő felét tette ki a magyar feldolgozóiparnak*. Az adatok alapján további megállapítások tehetőek:

- Az *iparág erősen zsugorodó*: a bőrfeldolgozó ipar az ezredfordulón regisztrált foglalkoztatásának több mint 35%-át veszítette el 2018-ig. Ez nagyobb arány, mint az EU feldolgozóiparának egészére jellemző 15%-os csökkenés.
- A foglalkoztatás termelési értéket meghaladó mértékű csökkenése az iparág *magasabb hozzáadott értéket* jelentő szegmensek felé tolódását mutatja.
- Az eredendően is inkább kisvállalkozások által uralt iparágban – az országok többségében – további *szervezeti elaprózódási folyamatok* figyelhetőek meg.

A bőrfeldolgozó ipar *európai térszerkezete* – a felvázolt eltérő dinamikák ellenére is – viszonylag stabil. Az iparág meghatározó régiójának tekinthető Dél-Európa a vállalkozások közel kétharmadát, a foglalkoztatás felét, illetve a termelési érték több mint kétharmadát képviselte a vizsgált időszak elején és végén is. Kelet-Közép-Európa

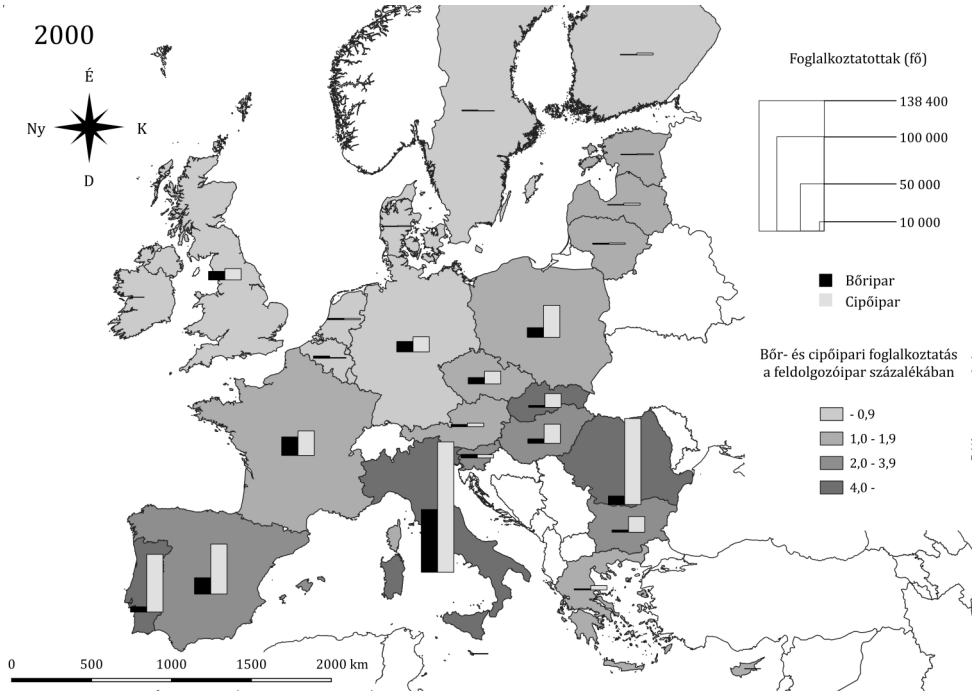
foglalkoztatási súlya jóval jelentősebb, mint termelési értékhez történő hozzájárulása, ami arra utal, hogy a kisebb hozzáadott értéket képviselő termékek és értékláncelemek (alacsonyabb presztízsű termékek gyártása, illetve általában a gyártó funkció) elsősorban itt jelennek meg. Figyelemre méltó ugyanakkor az is, hogy a régió súlya a foglalkoztatásban csökken, míg a termelési értékben növekszik: ez mutatja a régió szereplőinek lassú feljebb lépését az értékláncokban.

Dél-Európán belül is *Olaszország a bőrfeldolgozó ipar legfontosabb fellegvára*: az Európai Unió vállalkozásainak mintegy 40-45%-át, foglalkoztatásának 30-35%-át, termelési értékének 50-55%-át képviselte az iparágban. A 2018-ban közel 150 ezer fős olasz bőrfeldolgozó ipart foglalkoztatás terén többnyire az a Románia követte a vizsgált időszakban, mely az olasz könnyűipar kelet-közép-európai kiszervezésének legfontosabb célpontjává vált (Amighini-Rabellotti 2003, Crestanello-Tattara 2011). De keleti szomszédunkban az iparág ezredfordulón még 100 ezres foglalkoztatása a 2010-es évek végére 50 ezer főre olvadt. Kiemelkedő foglalkoztatónak számít Portugália (50 ezer fő) és Spanyolország (40 ezer fő) is: előbbi – jelentős stabilitást mutatva – az időszak végére egy hajszállal megelőzte Romániát, és második helyre került az európai rangsorban. A fenti szereplőket Franciaország, Lengyelország és Németország követte 25-30 ezres iparági foglalkoztatással (4.1.1 – 4.1.2. ábra).

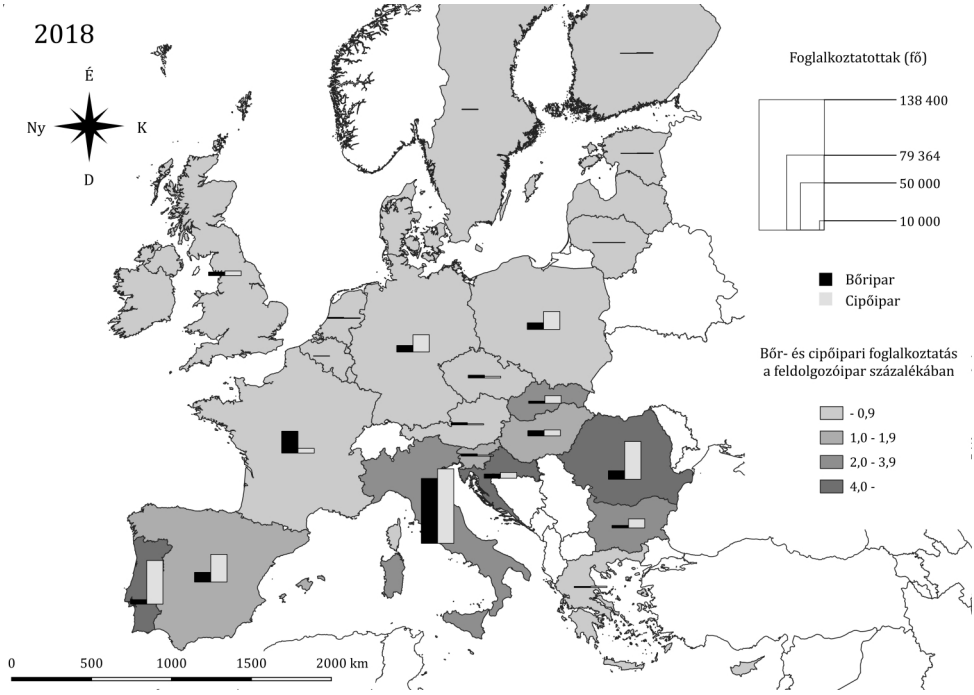
A bőrfeldolgozó ipar foglalkoztatásának csökkenése a *helyi feldolgozóiparon belül* jelentős *súlyvesztéssel* párosul. Ez általában a kelet-közép-európai országokban volt a legnagyobb mértékű, míg az élőmunka-igényes iparágak leépülésén korábban átesett északnyugat-európai országok – például Németország, Hollandia vagy Svédország – feldolgozóipari foglalkoztatásában már az ezredfordulón is marginális szerepet játszott az iparág. A bőrfeldolgozó ipar foglalkoztatásának abszolút volumene alapján kiemelt európai országok ugyanakkor az iparág helyi súlya alapján is az élvonalban vannak. Legnagyobb és tartósan magas aránya (7%) Portugáliában van az iparágnak, de Olaszország 3-4%-os adatai is csak mérsékelt visszaszorulást sejtetnek hosszabb távon. Spanyolországban a bőrfeldolgozó ipar térvesztése már nagyobb arányú, azonban a mai közel 2%-os érték is relatíve magasnak számít. Jelentős arányvesztése ellenére is nagy (4-5%) az iparág foglalkoztatásban betöltött szerepe Romániában, illetve néhány kelet-közép-európai országban, például Bulgáriában, Horvátországban és Szlovákiában (2-4%) (4.1.1 – 4.1.2. ábra).

Az olvadozó bőrfeldolgozó iparon belül *súlyponteltolódás* figyelhető meg a lábbeligyártás felől a bőr- és bőrtermékgyártást felölelő *bőripar* irányába, mely azonban az egyes európai országok esetében eltérő szintekről indul és különböző mértékű. A nagyobb méretű iparági szereplők közül egyedül Németország jelent kivételt, ahol az iparág szerkezete a lábbeligyártás felé tolódott. Dél-Európa és Kelet-Közép-Európa jelentősebb iparági szereplőinél ugyanakkor ma is a lábbeligyártás dominál, mely jól mutatja, hogy Európa perifériái még mindig viszonylagos előnyt élveznek az élőmunka-igényesebb szegmensek koncentrálása terén. Portugáliában az iparág foglalkoztatásának bő 90%-a, Romániában több mint 80%-a a lábbeligyártáshoz kötődött. Dél-Európában csupán Olaszország, az iparág európai fellegvára, Kelet-Közép-Európában pedig Magyarország képez kivételt, ahol a két alágazat egyensúly közeli foglalkoztatási súlya érvényesül (4.1.1 – 4.1.2. ábra). Míg Olaszországban az iparág teljes vertikumának (bőr-, bőrtermék- és lábbeligyártás) kiépültsége, addig Magyarország esetében főként a később bemutatandó autóipari bőrtermékgyártás regionális termelési hálózataiba kapcsolódás ad magyarázatot a jelenségre.

Mint a korábbi fejezetekben láthattuk, a *költség-képesség arányoknak* fontos szerepe



4.1.1. ábra: Bőrfeldolgozó ipar az EU tagországaiban, az alkalmazásban állók létszáma alapján (2000); adatok forrása: EUROSTAT, szerkesztette Mészáros M.



4.1.2. ábra: Bőrfeldolgozó ipar az EU tagországaiban, az alkalmazásban állók létszáma alapján (2018); adatok forrása: EUROSTAT, szerkesztette Mészáros M.

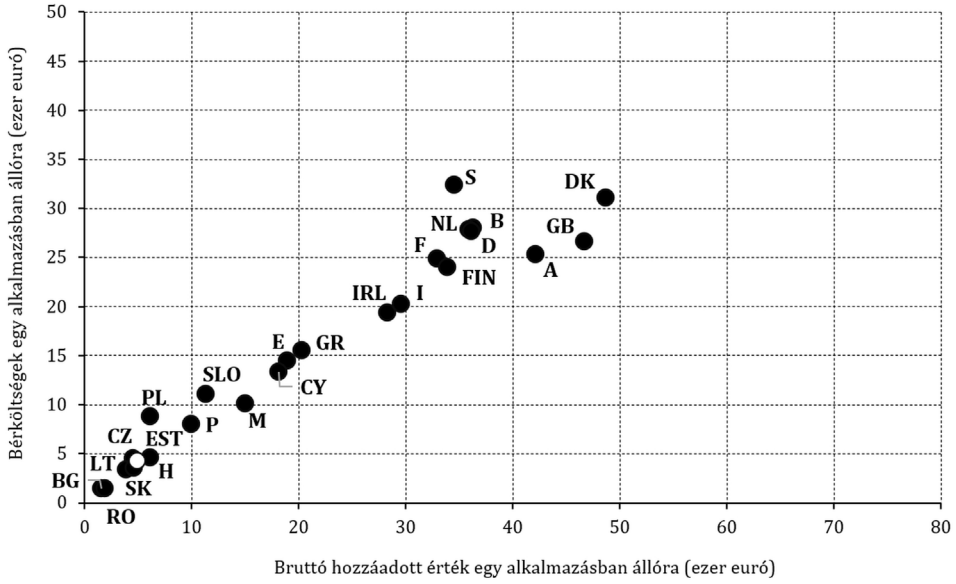
van a termelési hálózatok szerveződésében, illetve földrajzi viszonyaiban. Ugyanaz a költség-képesség arány ugyanakkor hasonlóan magas és hasonlóan alacsony költségek és képességek mellett is elérhető, miközben a termelési hálózatokban betöltött pozíció és az abból fakadó jövedelemszerzési lehetőségek gyökeresen eltérhetnek. Az Európán belüli iparági munkamegosztási viszonyok feltérképezése szempontjából ezért hasznos lehet a költség-képesség arányok két oldalát kifejező bérköltségek és munkatermelékenység országok közti különbségeinek elemzése. Vizsgálatom alábbi ábrákon bemutatott eredményei meglehetősen szemléletesek.

Figyelemre méltó a magasabb és alacsonyabb hozzáadott értéket felmutató országok világos elkülönülése: 2000-ben és 2018-ban is Bulgária helyezkedett el a *tényezőintenzitási létra* legalsó fokán, míg az ellenpólust az ezredfordulón Dánia, 2018-ban pedig Franciaország képezte. Korábban az egyes országok közötti távolságok kisebbek voltak, és azok egyenletesebben helyezkedtek el a tényezőintenzitási létra mentén, addig napjainkra több részre látszik szakadni a mezőny (4.1.3 – 4.1.4. ábra).

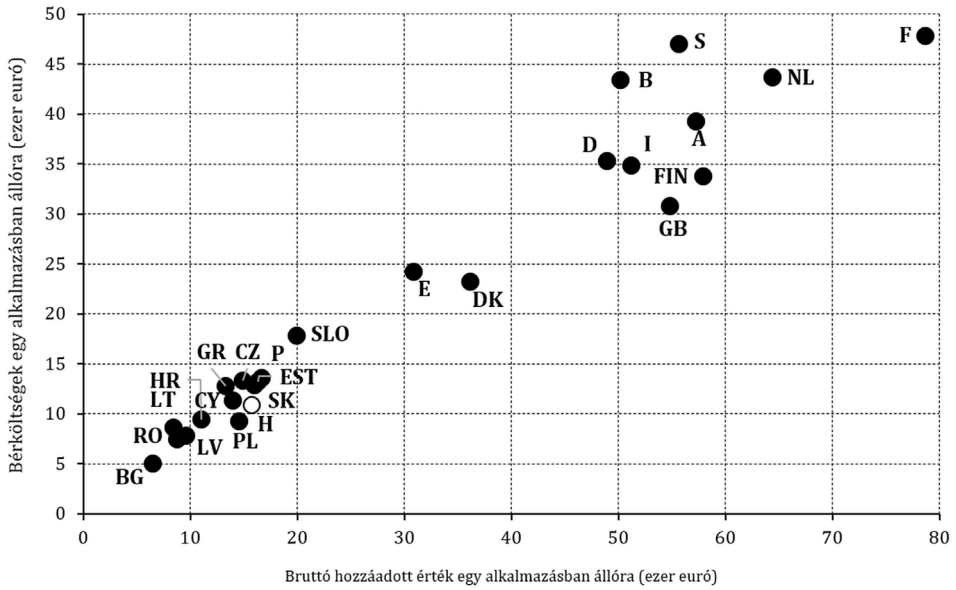
- Egyrészt, Északnyugat-Európa országai és Olaszország az *éllovas* csoport részeként – egymáshoz képest is jókora különbségekkel – elhúztak a többiektől. (Írország jelentős aszimmetriát mutató, munkatermelékenység terén kiugró, de bérköltségek terén csak a második vonalban szereplő adatait nem ábrázoltam.)
- Másrészt, az ezredfordulón még többnyire dél-európai országok által alkotott *középmezőny* egyedüli szereplője napjainkra Spanyolország – és a 2010-es évek közepi teljesítményéhez képest jelentős visszaesést mutató Dánia – maradt: az ábra közepe kiürülni látszik az ezredforduló utáni két évtizedben.
- Harmadrészt, a korábbi sereghajtó csoport két részre látszik szakadni. A feljebb lépő – élőmunkaigényes szegmensek jelentős részéből kiárazódó – fejlettebb kelet-közép-európai országok utolérték a helyenként visszalépést is mutató dél-európai gazdaságok többségét, és együtt alkotják a *követők* csoportját. Hattízszeres elmaradásuk az éllovas gazdaságoktól három-ötszörösre mérséklődött.
- Negyedrészt, az Európán belül továbbra is olcsó termelési helyszínnek számító balkáni országok és két balti állam képezi a mai *sereghajtók* körét. Az ezredfordulón jellemző extrém alacsony indulóértékek miatt is kimutatható némi felzárkózás, azonban az éllovas Franciaország a sor végén álló Bulgária munkatermelékenységi és bérköltség-mutatóinak így is mintegy tízszeresét produkálta.

Hangsúlyozandó ugyanakkor, hogy a felhasznált mutatókat nemcsak a tényleges teljesítmények, hanem hálózaton belüli elismertetésük különbségei is befolyásolják. A korszerűbb technológiákból és munkaszervezési módszerekből vagy a nagyobb hozzáadott értéket jelentő termékekből és hálózatokban ellátott funkciókból adódó termelékenységnövekedés ugyanis kiegészül a *hálózatokon belüli elosztási viszonyok* (belső elszámolási technikák, a hatalmi helyzetben lévő érdekeit tükröző transzferárazás) hatásaival. Ily módon, az ábrán feltüntetett pozíciók egyszerre okai és következményei az iparág aszimmetrikus viszonyrendszereken alapuló Európán belüli munkamegosztásának: egyszersmind rámutatnak a területi egyenlőtlenségek termelési hálózatok szerveződéséből levezethető kialakulására és újratermelődésére.

Az ábrák tartalma a *gazdasági* és *társadalmi feljebb lépés* keretrendszerében is értelmezhető. A munkatermelékenység és a bérköltségek növekedésének eltérései a gazdasági és társadalmi feljebb lépés különbségeiként is felfoghatók. Ebben a megközelítésben figyelemre méltó, hogy a bérfelzárkóztatásra leginkább rászoruló kelet-közép-európai országok eltérő módon viselkednek: Litvániában, Romániában



4.1.3. ábra: Munkatermelékenység (bruttó hozzáadott érték egy alkalmazásban állóra) és bérköltségek az EU tagországainak bőrfeldolgozó iparában (2000); adatok forrása: EUROSTAT



4.1.4. ábra: Munkatermelékenység (bruttó hozzáadott érték egy alkalmazásban állóra) és bérköltségek az EU tagországainak bőrfeldolgozó iparában (2018); adatok forrása: EUROSTAT

és Szlovákiában a bérköltségek növekedése meghaladta a munkatermelékenység javulását, ugyanakkor Bulgáriában, Csehországban és Szlovéniában mintegy 10%-kal, Magyarországon közel 20%-kal, Lengyelországban több mint 50%-kal maradt el attól. Az összehasonlításban szereplő európai gazdaságok közül három ország (Ciprus, Dánia és Görögország) esetében folyó áron is csökkentek a bérköltségek az ezredforduló állapotaihoz képest: igaz, ez mindhárom ország esetében a munkatermelékenység hasonló vagy még nagyobb arányú esésével párosult.

A sarkos megállapításokkal ugyanakkor ebben az esetben sem árt csínján bánni: a *bérköltségek* – mint azt a globális elemzésben láttuk – nemcsak a munkavállalók keresetét, de annak adó- és járuléktartalmát, továbbá a foglalkoztatáshoz kapcsolódó munkavédelmi, szociális, jóléti, kulturális és egyéb kiadásokat is tartalmazzák (Schmél 2000). A bérköltségek tehát – akár növekedésről, akár csökkenésről van szó – nem feltétlenül arányosak a ténylegesen hazavitt keresetek összegével.

A költség-képesség arányok alakulását bemutató ábrák alapján is megalapozottnak tűnik az *európai bőrfeldolgozó ipar három részre osztása*, mely ugyanakkor új szerkezetben látszik átalakulni az ezredforduló után. Egyrészt, a polarizációs folyamatok eredményeként eltűnt a korábbi középmezőny, másrészt (alacsonyabb szinten) a sereghajtók köre mindinkább két csoportra szakad. Ha ez a tendencia folytatódik, akkor – Spanyolországgal vagy nélküle, de mindenképpen Olaszország nélkül – új európai középmezőny formálódhat a kevésbé sikeres dél-európai és a dinamikusabb kelet-közép-európai gazdaságokból. Növelheti e forgatókönyv valószínűségét (alulról) új szereplők rendszerbe lépése, mely a nyugat-balkáni országok erősödő termelési hálózatokba integrálódásával látszik megvalósulni.

Helyzetértékelésem a *bőrfeldolgozó iparban regisztrált teljesítmények* alapján készült, ami – ismerve a bőrfeldolgozás köré épülő hálózatok termelésen messze túlmutató elemeit, illetve az érintett szereplők (tervezők, gyártók, kereskedők) sokféleségét – csak részben képes megragadni e hálózatok valódi földrajzát.

Sajnos, bőr- és lábbelitermékekre szétszálazható statisztikai adatok az értéklánc nem minden szegmensében állnak rendelkezésre, ezért a hasonlóan viselkedő textil- és ruhaipart is magába foglaló TCLF (Textile, Clothing, Leather, Footwear) szektor egésze szintjén végeztem kísérleti összehasonlítást. A textil-, ruha-, bőr- és cipőiparban regisztrált hozzáadott érték nagyságát az *értéklánc iparon kívüli részeinek* (divat- és formatervezés, textil-, ruha- bőr- és lábbeli termékek nagy- és kiskereskedelme) teljesítményéhez viszonyítottam, a 2008 utáni időszakban. A módszer egyetlen szépséghibája, hogy a divat- és formatervezés keretében regisztrált tevékenységek nem csak a TCLF szektorhoz kötődnek: az alább közölt arányokra tehát a TCLF értékláncok egyes elemeinek eltérő fejlettsége mellett a divat- és formatervezés szakágazat TCLF értékláncokon kívüli részének változó jelentősége is hatással van. Miután azonban a kérdéses szakágazat súlya a gazdaság figyelembe vett szegmensének méreteihez képest – a jellemzően 10-15%-os értékeket mutató Egyesült Királyság kivételével – még a magasabb értékeket elérő fejlettebb európai gazdaságokban is csupán 5-10% között alakult, úgy ítéltem meg, hogy e torzító hatás kevéssé befolyásolja a levonható következtetések érvényességét.

Már a néhány évet átfogó adatok is többnyire a *hozzáadott érték termelésen kívüli szereplők felé tolódását* mutatják, miközben a bemutatott európai országok között jelentős különbségek körvonalazódnak. A táblázat tetején található gazdaságokban a divat- és formatervezés, illetve kereskedelem hozzáadott értéke nagyobb, mint a termelésé, míg a táblázat alján szereplők esetében a termelő szektor meghatározó

4.1.2. táblázat: Iparhoz kötődő hozzáadott érték a TCLF szektor értékláncaiban, az iparon kívüli szegmensek százalékában; adatok forrása: EUROSTAT

	2008	2010	2012	2014	2016	2018
Egyesült Királyság	23	21	20	17	19	18
Németország	48	39	41	38	33	33
Spanyolország	57	44	40	35	38	38
Lengyelország	111	98	113	92	89	82
Magyarország	121	120	132	124	99	85
Olaszország	158	152	162	162	151	162
Szlovákia	165	204	217	240	201	182
Románia	440	485	503	376	241	211
Portugália	206	189	234	240	237	219
Bulgária	392	397	357	343	288	270

a hozzáadott érték előállításában (4.1.2. táblázat). Előbbi esetekben a *fogyasztói és értéklánc-irányítói szerep* egészül ki némi hazai gyártással, míg az ellenkező véglet a mások által irányított termelési hálózatokban betöltött *gyártó funkciók* dominanciájára utal. Olaszország adatai ugyanakkor felvetik a funkciók szereplők közti megoszlásának kérdését. Ahol a termelési hálózatok irányításában nem kereskedők, hanem márkatulajdonos gyártók játszanak meghatározó szerepet, ott a stratégiai funkciók és a kapcsolódó hozzáadott érték is a gyártóhoz kötődően, az iparban kerülhet rögzítésre. Véleményem szerint – a később tárgyalandó déli modell sajátosságain túl – ez a szerkezeti háttér is komoly szerepet játszhat *Olaszország „papírformától" eltérő adataiban*, hiszen a fejlettebb európai gazdaságokhoz hasonlóan az ipar kisebb súlyát várhatnánk, miközben – a statisztikák tükrében – itt meglehetősen erős pozícióban maradtak a gyártók.

A következő alfejezetekben túllépek az inkább globális értéklánc koncepcióra jellemző nemzetgazdasági szintű elemzéseken, és a globális termelési hálózatok szemléletmódjához jobban alkalmazkodó *regionális léptékre* helyezem a hangsúlyt. Németországi és olaszországi példákon keresztül a bőrfeldolgozó ipar (sőt, talán az egész könnyűipar) átalakulásának *északi* és *déli modelljét* mutatom be, azzal a céllal, hogy az utolsó alfejezetben Kelet-Közép-Európa pozicionálására tegyek kísérletet. A két megnevezett ország kiválasztása nemcsak fejlődési útjuk gyökeres eltéréseiben keresendő: vállalkozásaik regionális termelési hálózatok irányítóiként, nyersanyagellátóként, illetve a térségben elvégeztetett élőmunka-igényes gyártás termékeinek vásárlóiként ezer szállal kapcsolódnak Kelet-Közép-Európa gazdaságához.

4.2. Az iparág átalakulásának északi modellje

Európa északi és nyugati részén már az 1960-as évektől kezdődően megfigyelhető az élőmunka-igényes iparágak termelésének költséghatékonyabb régiókat célzó kitelepítése. Ez kezdetben Európa déli, majd keleti perifériáira, később mindinkább Kelet-Ázsiába irányult (Bertram 2005). A globalizáció körülményei közepette a cégek számottevő része sikerrel állt helyt, de azon az áron, hogy a bőr- és cipőipari

termelés többnyire elhagyta ezen országokat. Láttuk korábbi elemzésünkben, hogy fogyasztópiacuk továbbra is fontos, de a termelésben legfeljebb a globálissá vált hálózatok stratégiai irányító funkcióit tartották meg. Nagyarányú iparági exportjuk mögött többnyire még nagyobb volumenű import áll, azaz nettó importőrök. Ezt tekintem én a továbbiakban *északi típusú* átalakulási *modellnek*.

Látványos példája e fejlődési útnak a legnagyobb európai gazdaság, *Németország,* melynek bőrfeldolgozó ipara ma is *egyike a jelentősebb európai szereplőknek*. Az ezredfordulón már több évtizednyi zsugorodás állt a német bőrfeldolgozó ipar mögött. A regisztrált vállalkozások száma a 2000 óta eltelt közel két évtizedben többnyire 1000-1300 db között ingadozott (ez a vizsgált időszak elején nagyjából megfelelt Magyarország hasonló mutatójának, ma pedig körülbelül kétszerese annak). Hasonló arányokat mutat a foglalkoztatás: míg a két ország bőrfeldolgozó iparában foglalkoztatottak 25 ezer fő körüli száma közel állt egymáshoz az ezredfordulón, a kisebb mértékű csökkenést mutató (23-24 ezres) német érték a 2010-es évek végén körülbelül kétszerese a magyarnak (EUROSTAT). Magyarország megfelelő mutatóját mintegy háromszorosan felülmúló iparági termelékenysége ugyanakkor jelzi, hogy termékszerkezetét, illetve bőrfeldolgozó hálózatokban elfoglalt pozícióit tekintve is alapvetően eltérő kategóriát képvisel.

Az ezredfordulón a német bőrfeldolgozó ipar főként Bajorországban, Rajnavidék-Pfalz területén, Észak-Rajna-Vesztfáliában és Hessenben összpontosult. A vezető *cipőgyártó* térség Rajnavidék-Pfalz területén *Pirmasens és környéke* volt, de a bajor Közép-Frankföld és az észak-rajna-vesztfáliai Düsseldorf cipőgyártása is említést érdemelt. *Düsseldorf* rendezte meg 61 éven keresztül a világ egyik legnagyobb *cipőipari szakvásárát*, a GDS-t („Global Destination for Shoes & Accessories"). 2017 óta „Gallery Shoes" néven – megújított szakmai koncepcióval – szerveznek rendezvényt a városban, melynek célja – az iparág európai szerkezetéhez illeszkedve – a közepes és annál magasabb árfekvésű piaci szegmenseket célzó régi és új márkák kiállítóként történő bevonzása, elsősorban Németországból, Olaszországból, Spanyolországból, Portugáliából, Franciaországból és Hollandiából. A szinergiák erősítése érdekében a ruhaipari szereplők megnyerése is cél (Neubauer 2017). Hessenben *Offenbach bőripara* említendő (Jürgs 2019, Sailer – Papenheim 2007).

Miközben a kiemelt térségek többségében erősen csökkent az iparág foglalkoztatása, *Bajorországban* csaknem a duplájára *növekedett*, és meghaladta a 12 ezer főt. Az iparág (főként a cipőgyártás) – hosszú ideig tartó zsugorodás után – stabilizálódni látszik a német gazdaságon belül, de térbelisége átalakulóban van. Az is egyértelmű, hogy – szemben a később bemutatandó déli modellel – a bőrfeldolgozás még a fontosabb központjaiban is *marginális szerepet játszik a helyi feldolgozóiparban* (4.2.1. táblázat).

Pirmasens környéke sokáig a *legnagyobb német cipőgyártó térségnek* számított. Súlya az iparágban működő vállalkozások száma és foglalkoztatása alapján a 2010-es évek közepén is nagyjából 15% körül alakult. Évszázadokon keresztül az ország „szegényházának" tartották a német-francia határ menti perifériát, ahol elsősorban a mezőgazdaság, majd a 18. századtól a gyapjú lábbeliket gyártó háziipar kínált megélhetést. A *19. század második felének* iparosodása és urbanizációja hívta életre a *bőrcipők gyártását*. Más német iparági központokkal ellentétben ugyanakkor Pirmasensben a *kapcsolódó iparágak* is fejlődésnek indultak. A város környékén csak a 20. században terjedt el az iparág. Részben a munkaerőhiány miatt mozogtak ki a cégek Pirmasensből, részben Németország más régióiból is történt áttelepülés.

4.2.1. táblázat: A német bőrfeldolgozó ipar meghatározó régiói; adatok forrása: EUROSTAT

	Alkalmazásban állók					GDP/fő az EU-átlag %-ában (PPS)
	2000, fő	2000, %	2018, fő	2018, %	2018, a helyi feldolgozóipar %-ában	
Alsó-Szászország	1 035	4	1 063	4	0,17	114
Baden-Württemberg	n.a.	n.a.	1 453	6	0,10	142
Bajorország	7 080	27	12 974	55	0,87	144
Észak-Rajna-Vesztfália	3 754	15	1 336	6	0,38	119
Hessen	2 682	10	n.a.	n.a.	n.a.	140
Rajnavidék-Pfalz	5 745	22	2 660	11	0,79	107
Németország összesen	25 839	100	23 805	100	0,33	123

2018-ban Észak-Rajna-Vesztfália helyett csak Düsseldorf adatai.

Az *1950-es években ért csúcsra* az iparági körzet, melyben a háború utáni gazdasági csoda idején dinamikusan növekvő kereslet és a vasfüggöny mögé került keletnémet versenytársak kiesése is meghatározó szerepet játszott. Pirmasens *monoindusztriális térség* volt, ahol az iparban foglalkoztatottak 90%-a a cipőgyártásból és a kapcsolódó iparágakból élt. Vertikális szerveződés, *elmélyült helyi munkamegosztás* jellemezte: a kereskedők akkoriban még főként hazai termelőktől rendeltek, integrált cipőgyártó cégek helyezkedtek el a helyi termelési rendszerek csúcsán, és az ő cipőalkatrészek, illetve termelőeszközök iránti igénye hajtotta a kapcsolódó iparágak fejlődését a régióban (Schamp 2005b). Az 1969-es rekordévben mintegy 300 üzemben, összesen körülbelül 62 millió pár cipőt készítettek. Nagyjából minden harmadik Nyugat-Németországban hordott lábbeli Pirmasens környékén készült (Schmeling 2018).

Az *1960-as évek végétől* mind nyilvánvalóbbá vált az *iparvidék hanyatlása*. Az üzemek egy része bezárt a fogyasztási szerkezet változása és az alacsony költségű külföldi telephelyek versenye miatt. Különösen az olasz cipőipar profitált sokat a német kereslet divatos és minőségi termékek felé fordulásából. A mérsékelt árú, de kevésbé divatos lábbeliket gyártó cégek a *termelés olcsóbb* munkaerőt kínáló *térségekbe helyezésével* igyekeztek helytállni a versenyben. Az 1960-as években Elzász és Lotharingia, az 1970-es és 1980-as években Spanyolország és Portugália jelent meg célterületként. 1990 után előbb Magyarország, majd Románia előtérbe kerülésével Kelet-Közép-Európa, később a távoli Ázsia vált a cipőimport forrásává (bár a telephelyválasztás a termékek piaci pozicionálásának függvényében alakult).

A termelés kihelyezése a *hazai gyárak bezárását* jelentette. A kitelepítés előzménye a munka-, illetve tőkeintenzívebb termelési lépések különválasztása volt: kezdetben csak a cipőfelsőrész-készítés ment, később a teljes gyártás. A kapcsolódó tanulási folyamat *fokozatosságát* mutatja, hogy előbb – több cég között szétosztva – kisebb megrendeléseket adtak ki cipőfelsőrészek készítésére, később egyben adtak nagyobb megbízásokat a már megismert beszállítóknak, végül gyakran a bérmunkázó cég átvételével (leányvállalattá tételével) a teljes termelés kiszervezésre került.

E folyamatokkal párhuzamosan zajlott a bőr- és cipőipari értékláncok irányítása feletti küzdelem (ld. Heike Bertram korábban ismertetett gondolatait), melynek következményeként a *cipőgyártók* mindinkább a piaci kapcsolataikból hatalmat merítő *kereskedők*, illetve *márkatulajdonosok hazai bedolgozóinak szerepébe* szorultak. Akár termelőkről, akár kereskedőkről beszélünk ugyanakkor, stratégiáikban közös elemként jelent meg, hogy a csődbe ment cégek ígéretes márkáit átvették a talpon maradók. Gyakran figyelhető meg a magasabb árfekvésű szegmensekbe lépés, a termékfejlesztési képességek erősítése, reakcióként arra a tendenciára, hogy a cipőpiac a fogyasztói szükségletek kielégítése helyett mindinkább divattermékek piacává válik.

Eközben az anyaországi *cipőgyártás vertikalitása* lépésről-lépésre *csökkent*. A hazai üzemek bezárásával csupán a *stratégiai* vagy *headquarter funkciók* (cipőkollekciók fejlesztése, gyárak és vásárlók közti logisztika szervezése, általános adminisztráció) maradtak a – képzett munkaereje miatt – termelők és kereskedők által egyaránt preferált körzetben. A cipőgyártás munkaadói pozíciójának nagyarányú gyengülése kiegészült a térségben fontos szerepet játszó *amerikai katonai támaszpontok* 1980-as évek végétől megfigyelhető – hidegháború végével összefüggő – *leépítésével* is. Ez további munkahelyek megszűnését, másrészt a cipőipar számára stabil piacot jelentő katonai bakancsgyártás háttérbe szorulását eredményezte (Schamp 2005b).

Eike W. Schamp az evolúciós gazdaságföldrajz területéről kölcsönzött, elméleti fejezetben bemutatott bezáródás fogalmát érvényesnek találta a pirmasensi cipőipar átalakulására. A *funkcionális bezáródás* folyamatát elsősorban azzal magyarázta, hogy a beszállítók és a szolgáltatók nagy része a cipőgyártók kiszolgálására épült. Közéjük tartoztak a kaptafák, kérgek, orrmerevítők, talpak, ragasztók, szabászkések, specializált gépek gyártói és különböző szolgáltatások – logisztika, csomagolás, modellfejlesztés – szállítói. Ők technológiai okokból és piaci ismereteikből adódóan is erősen rá voltak utalva a cipőgyártókra. Legnehezebb helyzetbe a közvetlen és kizárólagos beszállítók kerültek, akik körében különösen gyakori volt a gyárbezárás.

Háromféle stratégia jelenthetett *menekülést a helyzetből:* a termelés kihelyezése külföldre (de szektorban maradás), az új piaci szegmensekbe nyomulás (de helyben maradás), illetve az eredeti piacon és helyben maradás, de folyamatos technológiai innovációk révén egyensúlyozás. Utóbbi korlátozott esélyeket jelentett, piaci résekbe kényszerítve és állandó relokációs veszélynek kitéve az érintett cégeket. Leggyakoribb kiútnak a helyben maradással egybekötött szektorváltás bizonyult. A szolgáltatók (csomagolás, szállítás) az autóalkatrész- és bútorgyártásban leltek új piacokra, a kérgek, orrmerevítők és ragasztóanyagok gyártói a műanyagtermékek (építőipar, háztartási gépgyártás, autóalkatrész-gyártás) felé fordultak, és a gépgyártók is az autóipar növekvő mértékű automatizálásából profitáltak. Akadt a gyárbezárásokból hasznot húzó gépkereskedő is, aki nem új gépeket hozott a régió cipőgyárainak, hanem a bezárt üzemek gépeit újította fel és adta el külföldön.

A vállalkozók, alkalmazottak és politikai szereplők körében a *gondolkodásbeli* vagy *kognitív bezáródás* problémáját is relevánsnak tartotta szerzőnk a pirmasensi cipőipar átalakulása kapcsán. Tipikus tünete e jelenségnek a generációkon keresztül ugyanazon szektorban ragadt vállalkozó családok léte vagy a foglalkoztatottak iparághoz viszonyulása, akik hosszú évtizedeken át a cipőgyártásban és a kapcsolódó szektorokban látták megélhetésük alapját. Ezt csak erősítette az a körülmény, hogy Németországban Pirmasens volt az egyetlen cipőipari technológiai képzéssel rendelkező hely: a térség tehát nemcsak a helyiek tudatában jelent meg a német cipőgyártás központjaként. A kognitív bezáródás folyamata ugyanakkor már az 1970-

es években megtörni látszott, amikor a szülők munkahelyeinek veszélybe kerülése eltántorította a fiatalokat az iparágtól. Az 1980-as években egyre nagyobb problémákat okozott a képzett munkaerő hiánya, miközben éppen a magasabb képzettségre lett volna szükség a minőségi termelésre történő átálláshoz, és így az árversenyző tömegtermelésből való kilépéshez, a helyi cipőipar stabilizálásához.

Politikai értelemben vett *bezáródásról* is írt forrásunk. A szövetségi kormányzat által ösztönzött gazdasági diverzifikáció ugyanis csak mérsékelt eredményeket érhetett el: történt mindez azért is, mert a helyi munkaerőpiacon versenyzőként megjelent új szereplőket kisebb béremeléssel és ingatlantulajdonosokra gyakorolt politikai nyomással igyekeztek – részben sikerrel – kiszorítani a cipőgyártók. Ezzel jelentősen *lassították a helyi gazdaság szerkezeti átalakulásának* folyamatát (Schamp 2005b).

A körzet *leépülésének mértékét* mutatja, hogy míg 1961-ben 27 ezren, a csúcson pedig 32 ezren dolgoztak az iparágban Pirmasens környékén, 2002-ben kevesebb, mint 1600 főről, a 2010-es évek végén pedig – Pfleger és szerzőtársai (2018) cikke szerint – 1200 főről beszélhetünk a térség cipőiparában. Pirmasens gazdaságának jövőjére vonatkozóan három különböző alternatívát vázoltak fel (Schamp 2005b):

- A cipőiparhoz kapcsolódó termelés további leépülésével, a beszállítók szektorok / értékláncok *közötti váltásával* (feljebb lépésével) *hagyományos ipari térséggé* válik az egykori körzet, ahol különböző, egymással kapcsolatban nem álló iparágak (mindenekelőtt az autóalkatrész-gyártás) vannak egyszerre jelen.
- A *globális cipőipari hálózatok irányítása* felé történő szerepeltolódás is lehetőségként kínálkozik. Ebben az esetben a termelésen túli – termékfejlesztési, logisztikai és irányítási – kompetenciák erősítésére van szükség. A gyártó tapasztalati tudása helyett felértékelődik a felsőoktatási intézményekben és kutatóintézetekben termelt kódolt tudás és általában a reflexív tanulás. Ezért a térség szerkezetváltását ösztönző közpolitikai támogatás is a humánerőforrás-fejlesztést, illetve a cégek és a tudástermelő intézmények közti kapcsolatépítést célozta. 1998-ban megújították Pirmasens cipőipari szakképző iskoláját, 1997 óta új cipőipari (technológiára és logisztikára fókuszáló) műszaki főiskola működik a középvezetők képzése érdekében, melyet a külföldi termelés irányítása miatt igényelnek a cégek. Bár a PFI (iparági környezeti tanúsító és minőségellenőrző intézet) modernizálásra és bővítésre került, a német cipőipar tradicionális gyengeségét, a kreatív tervezők hiányát egy mindinkább divatorientált szektorban nem sikerült megoldani (Schamp 2012).
- A *szolgáltatások* képviselik a harmadik fejlődési irányt. Ennek jegyében az 1980-as évektől Rajnavidék-Pfalz kormánya is támogatta a vidéki turizmus fejlesztését. A korábban legnagyobb cipőiparral rendelkező falu (Hauenstein) cipőipari múzeumot alapított, majd egy kereskedő cipőboltot nyitott, megvetve ezzel a „cipőturizmus" alapjait (Deutsche Schuhmeile Hauenstein). Cipős outletek települtek, kézműves cipőgyártók jelentek meg a faluban, egy helyi cipőgyártó pedig megalapította Európa első transzparens cipőgyárát, ahol az ügyfél végignézheti az általa megrendelt cipő elkészítésének folyamatát.

Az egykor *„cipőmetropoliszként"* emlegetett, nagyvállalatok dominálta Pirmasens tömeggyártó cipőgyárai mindeközben bezártak. A Neuffer és a valaha Európa egyik legnagyobb cipőgyártó üzemének számító Rheinberger épületeit szolgáltató cégek számára kialakított telephelyként hasznosítják tovább, utóbbiban egy „Dynamikum" nevű műszaki múzeum is helyet kapott (Schmeling 2018). A Salamander cég néhai két helyi gyára ugyanakkor lakásoknak és művészeti iskolának ad otthont.

A *talpon maradt cipőgyártók* között a Németország legrégebbi iparági szereplői közé tartozó Peter Kaiser és a Magyarországon is saját gyártókapacitást működtető Carl Semler érdemelnek említést. Utóbbi nincs egyedül magyarországi kötődésével: a szomszédos Hauensteinben működő Josef Seibel és Lugina szintén jelentős magyar kapcsolatokkal rendelkezik. A *cipőipari beszállítók* között akad olyan műanyagipari cég, aki az Adidas és a Nike számára gyárt kaptafákat és talpakat. De megemlíthető a Kömmerling (cipőipari) ragasztóanyagokat gyártó vállalkozása vagy a cipőipari gépgyártóból szabászgépgyártóvá átlényegült, magyarországi leányvállalatot is működtető Schoen+Sandt. Pirmasens időközben 1970-ben regisztrált közel 58 ezres lakosságának csaknem harmadát elvesztette: a 2010-es évek végén 40 ezren lakták. A *szerkezetváltási nehézségekkel* küzdő („strukturschwach") térségek között tartják számon. Akad olyan újságcikk, mely a várost – nem túl hízelgő módon – Nyugat-Németország Detroitjaként jellemzi (Schmeling 2018).

A globális termelési hálózatok elméletének „nyelvére" lefordítva tehát az történt Pirmasensben, hogy az iparág és a régió között organikus módon kialakult *stratégiai összekapcsolódás* a globalizálódó környezetben erősödő versenynyomás hatására *felbomlott:* a helyi és külső cégek gyártókapacitásainak nagy része elhagyta a régiót, olcsóbb telephelyekre költözött. Új termelési hálózatokkal kialakított stratégiai összekapcsolódásról – az útfüggőséget erősítő mechanizmusok miatt – pedig csak kevéssé beszélhetünk: mindmáig nem sikerült kihevernie a régiónak azt a veszteséget, melyet a cipőgyártás kitelepülése jelentett. A helyi székhelyű cipőgyártók szempontjából pedig *változtak az értékteremtés formái*: míg korábban a gyártás képessége és a márkanevek jelentették az alapokat, a gyártás kiszervezésével párhuzamosan mindinkább felértékelődött a termelési hálózatok irányításából származó haszon. A globális termelési hálózatokban ugyan *funkcionális feljebb lépés* történt, de miután ez a tömegeket foglalkoztató gyártó funkció kiszervezése útján valósult meg, az iparág elveszítette régió gazdaságában betöltött korábbi meghatározó szerepét.

A Pirmasens környéki cipőipar nem áll ugyanakkor egyedül e fejlődési pályájával: a lábbeligyártók regionális koncentrációján és gyártástechnológiai specializációján alapuló, néhány tőkeerősebb nagyvállalat és kisvállalatok tömörüléseiként működő *cipőgyártó központok* jelentős része hasonló folyamatok részese volt. Az 1960-as évektől a 2000-es évekig a cipőgyártás volumenében és foglalkoztatásában is 85-90%-kal csökkent (Dispan – Stieler 2015): nincs még egy iparág, mely ennyire leépült volna Németországban. Helyben csupán a réspiacokra termelő lábbeligyártás és a termelési hálózatokon belüli nagyobb hozzáadott értéket biztosító funkciók – modellrészleg, tervezés, marketing, elosztás, a külföldi termeltetés irányítása („Systemführerschaft der ausländischen Produktion" – Schamp 2000) – maradtak.

Alapjaiban hasonló tendenciák figyelhetőek meg a cipőipari gyökerekkel rendelkező *sportszergyártó cégeknél* (Adidas és Puma) is. Ők egyfajta értéklánc-optimalizáló stratégiát követve széles termékkínálatot nyújtanak, a kereskedelemre fókuszálnak, és szinte kizárólag külföldön – olcsó telephelyeken – termelnek vagy termeltetnek, miközben termékeiket világszerte értékesítik (Dispan – Stieler 2015). A korábbi trendekkel ellentétes változást jelentett a világ második sportcipőgyártójának számító Adidas azon lépése, melynek keretében 2016-ban Németországban (Ansbach), majd 2017-ben az Amerikai Egyesült Államokban (Atlanta) nyitott robotokkal felszerelt *automatizált cipőgyárakat* (Speedfactory). Az volt a célja, hogy gyorsabb és rugalmasabb, az ún. tömeges egyéniesítésnek megfelelő termelést valósítson meg fő felvevőpiacain, bár a két gyár 1-1 millió pár cipőre szabott kapacitása eltörpült a cég 400 millió páras termelése mellett (Fabók 2019).

A centrum országokban kialakított telephelyek ugyanakkor mégsem bizonyultak tartósnak. A cég a közelmúltban felülvizsgálta korábbi stratégiáját, és úgy döntött, hogy a sportcipőgyártás hagyományos módszerét követve *Ázsiába telepíti át gyárait.* Ott a gyártáshoz kapcsolódó tudás és a beszállítók egyaránt rendelkezésre állnak, és a cég – mintegy egymillió (!) ember munkájára építve – már most is több mint 90%-át gyártatja a termékeinek. Az Adidas az új stratégia szerint két ázsiai beszállítójánál alkalmazza a Speedfactory technológiát, de további beszállítók modernizálására is törekszik. Döntése inkább azokat a véleményeket látszik alátámasztani, melyek az *új gyártó telephelyek* fokozatos *ipar 4.0 kompatibilissé tételéről* és nem a termelés hazatelepítéséről szólnak. A Speedfactory komoly problémája, hogy csak bizonyos termékek gyártására alkalmas, ami a tömeges egyéniesítés technológiai korlátaira mutat rá. A személyre szabottabb termelés terén ugyanakkor többen jelentős előrelépést várnak a 3D nyomtatás cipőiparban történő elterjedésétől (Bain 2019).

A két cég így is jelentős cipőipari foglalkoztatónak számít: Nürnberg közelében található *herzogenaurachi székhelyeiken* mintegy 3600 (Adidas), illetve közel 1000 főt (Puma) foglalkoztatnak. Jelentős szerepük van abban, hogy Németországon belül Bajorország az iparág elsőszámú szereplőjévé lépett elő (4.2.1. táblázat).

Kevés helyen működött *lábbeligyártás Németországban* a 2010-es évek végén: az Adidas scheinfeldi automatizált futballcipőgyára mellett néhány klasszikus, utcai viseletre készülő cipőmárka (Lloyd Shoes – Sulingen, Waldi – Haßfurt, Birkenstock – Sankt Katharinen) és a *munkavédelmi lábbelik* gyártóit lehet kiemelni. Utóbbiak esetében fontos szerepet játszik, hogy a munkavédelmi lábbeli piacán nem az ár, hanem a jogszabályi előírások és a munkavédelmi normák a döntő tényezők. Emiatt (és minőségi okokból) tartottak fenn a munkavédelmi lábbeligyártók – legalább az összeszerelés fázisában – nagyobb gyártókapacitásokat Németországban. Ilyen szereplőnek számít például az Atlas Cipőgyár (Dortmund), az Elten (Uedem), a Haix (Mainburg), a Lowa (Jetzendorf) és a Steitz-Secura (Kirchheimbolanden). A felsorolt telephelyek jellemzően Bajorország, Rajnavidék-Pfalz és Észak-Rajna-Vesztfália jelentőségét húzzák alá. Az iparág nagyarányú leépülése ellenére, a németországi cipőgyártás nem jelentéktelen: a Cipőipari Világévkönyv adatai alapján 2018-ban 44 millió pár lábbeli készült az országban (APICCAPS 2019).

A *lábbelikereskedő üzletláncok* (Deichmann, Wortmann) belföldön egyértelműen a kereskedelemre és a logisztikára fókuszálnak, miközben világméretű tömeggyártási hálózatokból vásárolják áruikat. Értéklánc-vertikalizációs törekvéseik részeként a termékfejlesztésre és beszállítóik erősebb koordinációjára fókuszálnak. Ennek következménye – például a Deichmann esetében – a nagyobbrészt Németországban működő termék- és műszaki fejlesztő részleg (Dispan – Stieler 2015).

Az iparág szerkezeti átalakulása a kapcsolódó *foglalkoztatás átalakulását* vonta maga után: a jellemzően nők által betöltött hagyományos termelő munkahelyek – mindenekelőtt az élőmunka-igényes cipőfelsőrész-készítés – leépültek, illetve külföldre települtek. Felértékelődött ugyanakkor a kereskedelmi, szervező, irányító, műszaki és dizájnorientált tevékenységkörök, továbbá a disztribúció és a logisztika szerepe is, mely egyúttal *magasabb átlagbérekkel* párosul (Dispan – Stieler 2015).

A cipőgyártásnál is nagyobb arányú volt a *bőrtermékgyártás* globalizáció nyomán megfigyelhető *leépülése:* az 1970-ben még közel 40 ezer főt foglalkoztató iparágban napjainkban már 2 ezren sincsenek. Alig van olyan bőrtermékgyártó, aki ténylegesen Németországban termel: főként prémiummárkák termékeinek előállítói maradtak a piacon (Dispan – Stieler 2015). A hesseni Offenbachban, az iparág hagyományos fellegvárában az utolsó gyártóüzem is megszűnt 2011-ben, amikor a Montblanc vállalat

bezárta a helyi bőrtermékgyártó manufaktúráját. A tevékenység olaszországi Firenzébe telepítését azzal indokolta, hogy bőrtermékgyártási kompetenciáit oda kívánja koncentrálni. Bár a város környékén működik még néhány bőripari cég, Offenbach bőrtermékszektora a legjobb úton van affelé, hogy – termelési funkcióit feladva – csak a kereskedelemre fókuszáljon (Schamp 2000, Weinberger 2009).

A *bőrgyártás* átalakulása Németországban is erősen összekapcsolódott a bőrtermék- és lábbeligyártás fejlődésével: több mint fél évszázados szerkezeti átalakulása során a vállalkozások, a foglalkoztatottak és a termelés nagyarányú visszaesése jellemző. A valaha 30 ezer főt is foglalkoztató iparág legalább 20 főt alkalmazó vállalkozásai a 2010-es évek közepén alig több mint 2000 fővel működtek. A németországi bőrgyártás *leépülése több tényezőre* vezethető vissza (Dispan – Stieler 2015):

- Egyrészt, a hazai cipőgyártás kiszervezése a *kereslet csökkenését* eredményezte, mivel a bőr beszerzése is az új telephelyekhez kötődően történt. Ez a folyamat megismétlődött az autóipari bőrtermékgyártó cégek kitelepülésével, mely a kapcsolódó bőrgyártó beszállítók egy részét is hasonló döntésre sarkallta.
- Másrészt, a német bőrgyártó vállalkozások a feltörekvő országok bőripara irányából erős versenyhelyzetbe, *költségnyomás* alá kerültek. Ez nemcsak a nemzetközi piacokon okozott pozícióvesztést, de a hazai környezetben is, mely aztán több cég zsugorodásához vagy akár teljes megszűnéséhez vezetett.
- Harmadrészt, a német bőripar az 1980-as évek közepétől, elsők között a világon, szigorított a *környezeti normáin*. Ez beruházási többletterheket rótt az érintett vállalkozásokra. Emiatt az iparág az európai országokban működő konkurensek többségével szemben is jelentős költséghátrányt volt kénytelen elszenvedni.

A német *bőrgyártás szerkezetében is átalakult* a versenykörnyezet kihívásai nyomán. Egyrészt, a bőrgyártás környezetterhelőbb szegmensei, a bőrcserzés és az azt előkészítő vizes fázis nagyobbrészt elhagyták az országot, míg – félkész bőrök (wet blue) importjára építkezve – a bőrgyártás későbbi, *kevésbé környezetterhelő elemei* helyben működnek tovább. Másrészt, eltolódás figyelhető meg a *réspiacok, a magas minőségű termékek* irányába: a prémiumkategóriás autóipari bőrgyártás és bútoripari kárpitbőrgyártás vált meghatározóvá. Ez utóbbi tendencia egész Közép- és Észak-Európára (Ausztria, Németország, Hollandia, Svédország, Dánia, Egyesült Királyság) jellemző, és alapvetően eltér az inkább divatipart kiszolgáló bőrgyártást tömörítő Dél-Európától (Olaszország, Spanyolország, Franciaország, Portugália). A különbözőség *üzemméretekben* is megnyilvánul: a dél-európai kis cégekhez képest az északi bőrgyárak nagyobb méretűek, mert az autó- és bútoripari piacokon a méretgazdaságosságra építkezve jelentős költségmegtakarítás érhető el (COTANCE 2020). A magasabb árfekvéshez környezetbarát termékek és gyártási eljárások kapcsolódnak, jelentősen javítva az iparág környezeti fenntarthatóságát.

A *minőségi bőrgyártásra* történő *specializációt* részben a kiváló minőségű helyben elérhető nyersanyag alapozta meg, melynek mennyisége hosszabb távon ugyanakkor csökkenő. Fontos adottságnak számítanak a német ipar által gyártott vegyi anyagok (a legnagyobb globális bőripari beszállítók között több német cég is akad). Ugyanez a megállapítás a bőrgyártó gépekre nem vonatkozik: ott ugyanis – Olaszországgal szemben – elvesztette Németország a korábbi jelentőségét. Hivatkozhatunk az iparági tradíciók és a képzett munkaerő szerepére is, de ezen a téren Németországban is komoly problémák vannak: a bőrgyártás legjelentősebb képző központjának számító Reutlingen iskoláját például a 2010-es évek elején bezárták.

Érdekesség, hogy a bőrgyártás melléktermékeként keletkező *kollagén értékesítése* az élelmiszeripar és a gyógyszeripar számára az iparág bevételének jelentős tételévé vált.

A megmaradt jelentős *bőrgyártók* Alsó-Szászországban (Heller-Leder), Észak-Rajna-Vesztfáliában (Heinen Lederfabrik), Baden-Württembergben (Bader Leder) és Bajorországban (Südleder) működtek a 2010-es évek végén. A gyártók többfélék:

- Vannak, akik a bőrgyártás teljes *technológiai sorát* maguk végzik, mások csak a cserzett és crust bőr előállítására fókuszálnak, megint mások a kikészítést tartották meg, és a gyártás kezdeti lépéseit bérgyártóknak adták ki.
- Vannak, akik az autó- vagy bútoripari bőrgyártásra fókuszálnak, mások inkább a lábbeli- és bőrdíszműgyártást szolgálják ki, de olyanok is akadnak a piacon, akik mindenféle *termékcsoport* alapjául szolgáló bőrökkel jelennek meg.
- Végül, a bőrgyártók *nemzetköziesedésének* mértéke is eltérő: e tekintetben a spektrum a kizárólag németországi telephelyen működő kisebb szereplőktől a nagyobb, akár globális jelenléttel jellemezhető autóipari beszállítókig terjed.

Fontos látni, hogy a belföldi piacból élő lábbeli- és bőrtermékgyártással szemben a német bőrgyártás elsősorban exportra termel (Dispan – Stieler 2015). A Bader Leder globális telephelyrendszere jól szemlélteti a regionális termelési rendszereket működtető *autóipar struktúráihoz* történő *alkalmazkodást* (4.2.2. táblázat).

A cég 1872-ben alapított göppingeni telephelyén túl – amely a vállalat irányítása mellett a K+F funkciók és a legnagyobb értékű speciális termékek előállításának helyszíne is – az 1990-es években globális terjeszkedésbe kezdett. Ennek fontosabb állomásai Európában – a második hazai gyártóbázis (Ichenhausen) mellett – Lengyelország (Boleslawiec), Európán kívül Dél-Afrika (Ga-Rankuwa), Mexikó (León) és Uruguay (Ciudad Del Plata), illetve Thaiföld (Rayong) voltak. A terjeszkedés 2000 utáni második hulláma Kínában (Dalian) és Ukrajnában (Lviv) folytatódott, majd a 2010-es években megépült a második mexikói (Jalisco), a panamai és az indiai (Chennai) telephely is. Legutóbbi gyártóegysége Bulgáriában (Rousse), 2020-ban kezdte meg működését. A németországi központon kívül technikai támogatást is biztosító kereskedelmi központokat működtet a kiemelkedő piacnak számító USA-ban (Greenville, Rochester Hills) és Japánban (Shiga), továbbá – az eltérő piaci igényekhez alkalmazkodás jegyében – tervezői részlegek találhatóak az USA-ban, Mexikóban és Kínában. *Gyártókapacitásai* mindhárom, az autóipar szempontjából meghatározó régióban – és azokon kívül is – a kedvezőbb költség-képesség arányokat mutató *félperiférián* koncentrálódnak (4.2.2. táblázat).

Teljes vertikumú bőrgyártással alig foglalkozik a cég: bőrgyáraik többsége a cserzett vagy crust bőr továbbfeldolgozására koncentrál. A bőrgyártás a legtöbb helyen szabászattal, a komplexebb munkát végző üzemekben varrodával egészül ki, míg a bőrgyártással nem foglalkozó üzemek esetében a szabászat, ritkábban a varroda az értékteremtés kezdő lépése. Az *értéklánc komplexitása* az egyik mexikói (a leóni) és a lengyelországi üzemben a legmagasabb, ahol a cserzett bőr továbbfeldolgozásán túl a szabászat és a varroda is megtalálható, továbbá termelésen túli funkciók (Mexikóban a tervezés, Lengyelországban a logisztika) is jelen vannak. A vállalat legtöbb munkaerőt foglalkoztató gyárai – mutatva a cég piacainak eltérő jelentőségét – Európában (Ukrajnában és Lengyelországban) működnek (4.2.2. táblázat).

4.2.2. táblázat: Bőripari cégek regionalizált telephelyrendszere a Bader Leder példáján; forrás: a cég honlapja (2020)

Telephely	Profil	Foglalkoztatottak (fő)
Európa		
Németország Göppingen (1872)	K+F, különleges bőrök és festések, dizájn, szabászat-fejlesztés, varroda-manufaktúra	260
Németország Ichenhausen (1996)	Nyersbőrfeldolgozás, saját biológiai tisztítóüzem	250
Lengyelország Boleslawiec (1992)	Cserzett bőr feldolgozása, szabászat, varroda, logisztika	1790
Ukrajna Horodok (2006)	Szabászat, varroda	2080
Bulgária Rousse (2020)	Varroda	180
Amerika		
USA Greenville	Kereskedelmi lerakat, dizájn	nincs adat
USA Rochester Hills	Kereskedelmi lerakat, dizájn, varrásfejlesztés	nincs adat
Mexikó Léon (1996)	Dizájn, cserzett bőr feldolgozása, szabászat, varroda	2020
Mexikó Jalisco (2014)	Dizájn, szabászat, varroda	
Panama (2018)	Cserzett bőr feldolgozása	110
Uruguay Ciudad Del Plata (1999)	Bőrkikészítés, szabászat, varroda	390
Ázsia		
Japán Shiga	Kereskedelmi lerakat	nincs adat
Kína Dalian (2005)	Dizájn, bőrkikészítés, szabászat	880
India Chennai (2014)	Szabászat, varroda	40
Thaiföld Rayong (1994)	Bőrkikészítés, szabászat, varroda	720
Afrika		
Dél-Afrika Ga-Rankuwa (1990)	Bőrgyártás, szabászat	950

4.3. Az iparág átalakulásának déli modellje

A bőrfeldolgozó ipar az északi modelltől különböző fejlődési utat követett Dél-Európában. E modell *kulcsszereplője Olaszország*: makrogazdasági szempontból az európai magterületet övező félperiféria azon részéhez sorolható, mely a 20. század második felében képes volt a centrum országok közé emelkedni (Arrighi – Dranghel 1986). Fontos hangsúlyozni, hogy Spanyolországban, Portugáliában és részben Franciaországban is megtalálhatóak az élőmunka-igényes iparágak hasonló szerkezeti jellemzőkkel rendelkező, nagyrészt a *(neo)marshalli ipari körzet modell* elméleti alapjain kutatott koncentrációi (Boix 2010, Cerejeira da Silva 2002, Garofoli 2010, Mucelli et al. 2015). A dél-európai súlypont hátterében főként a nyugat-európai gazdaság két világháború között, majd 1950-es és 1960-as években mutatott strukturális átalakulása áll: a fordista gazdaság koncentrációs folyamatainak eredményeként ugyanis a könnyűiparra oly jellemző, kis- és középvállalkozásokra épülő ipari körzetek eltűntek Európa északi részéről (Garofoli 2010).

A déli modell esetében ugyanakkor nemcsak az Olaszország határain történő túltekintés (nézőpontunk szélesítése), de az *olasz ipari körzetek közti különbségtétel* (nézőpontunk szűkítése) is indokolt lehet. Globális termelési hálózatok elméletének területi beágyazódás fogalmára épülő, több földrajzi lépték folyamatait integráló megközelítésem szerint ugyanis a helyi adottságok szerepe itt kiemelkedően fontos. Márpedig a helyi tényezők jelentős különbségeket mutatnak a gyökeresen eltérő történelmi hagyományokkal és társadalmi-kulturális közegekkel jellemezhető olasz régiókban, ami megkérdőjelezi az olasz modell egységességét is. A déli modell sajátosságai Olaszországon belül is leginkább a fejlett, ipari nagyvállalatok által meghatározott Észak(nyugat)-Olaszország és az elmaradott Dél-Olaszország között fekvő ún. *Harmadik Olaszországra* jellemzőek (Barta 1989, Cséfalvay 2004).

A déli modell egyik legfontosabb sajátossága, hogy már vállalati szerkezetében is alternatívát képvisel az erősebb szervezeti koncentrációt mutató, fordista szerkezetváltáson átesett nyugat-európai gazdaságokhoz képest (Sforzi 2015). Jellemzően *kis- és középvállalkozások* határozzák meg, melyek sokfelé *ipari körzetekbe* tömörülnek (Chiarvesio et al. 2010). Ezt alátámasztani látszanak az EUROSTAT adatai is, mely szerint az ezredfordulón Olaszországban feleakkora sem volt a bőrfeldolgozó iparban működő vállalkozások alkalmazásban állóinak átlagos létszáma, mint Németországban (holott utóbbi helyen az iparág mögött már több évtizednyi zsugorodás állt).

Iparági körzetek nemcsak a bőrfeldolgozó iparban működnek Olaszországban. A többnyire *„Made in Italy" szektoroknak* is nevezett hagyományos „4 A" iparágak (Abbigliamento – Moda: ruha, cipő, kiegészítők, divattermékek; Arredo – Casa: bútor, háztartási gépek, konyhai felszerelések; Alimentari – Bevande: élelmiszer, italok; Automazione – Meccanica: ipari automatizálás, termelőeszközök) mindegyikében jelen vannak (Coró – Volpe 2006, Mucelli et al. 2015). 2011-ben az iparági körzetek az olaszországi foglalkoztatás közel negyedét, a feldolgozóipar alkalmazásban állóinak mintegy 38%-át képviselték (ISTAT 2015).

A bőrfeldolgozó ipar körzetei elsősorban az *ország északkeleti és középső részén*, Veneto, Toscana és Marche tartományokban koncentrálódnak, de az iparág az északi Lombardiától a déli Campaniáig és Pugliáig előfordul az ország területén. Fontos látni, hogy a körzetek között nemcsak az iparági szerkezetben vannak különbségek: ugyanazon iparágon belül is más-más termékcsoportra specializálódhattak, mely később jelentősen befolyásolhatta pályafutásukat (Amighini – Rabellotti 2003).

A korábban ismertetett marshalli alapokon nyugvó olasz ipari körzet *modell lényege* az erős területi koncentrációt mutató, nagyszámú kis- középvállalkozás között kialakult, specializáción és együttműködésen alapuló *helyi munkamegosztás*. Feltételezi kézműves hagyományokon és iparági szereplők agglomerálódásán alapuló *„iparági légkör"* (szakmai, jelentős részben tapasztalati jellegű tudás, illetve tanulási folyamatok) meglétét, melynek sok esetben a középkorig, de legalábbis a 19. század elejéig visszanyúló tradíciók állnak a hátterében. Másrészt, a modell működéséhez hozzátartoznak a személyes ismeretségeken alapuló informális jellegű, a helyi társadalom kulturális homogenitásán és társadalmi konszenzuson nyugvó *bizalmi kapcsolatok* (Zeitlin 1994, Mucelli et al. 2015). Mind a tudáselőny megőrzésében és újratermelésében, mind a vállalkozások közti együttműködés erősítésében szerepet játszhatnak *formális intézmények* is (Rentmeister 2001).

Az ipari körzetekben a környezetüktől függetlenül is *teljes termelési hálózatok* jöttek létre, melyek csak a nyersanyag beszállítása és a késztermékek kiszállítása során kapcsolódtak a külvilághoz. A *térbeli közelséghez* kapcsolódó előnyök meghatározó szerepet játszottak ezen iparági koncentrációk dinamikájában, de az ipari körzeteket kutató ún. firenzei iskola egyúttal hangsúlyozta azok *gazdasági és társadalmi hálózat jellegét* (közösség) is (Chiarvesio et al. 2010, Schilirò 2017).

Szemben az ipari körzetek belső adottságait – véleményem szerint – túlhangsúlyozó elméletekkel és egyben igazodva a globális termelési hálózatok koncepciójának többléptékű térfelfogásához, fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy a modell 1970-es és 1980-as években mutatkozó sikerességének *ipari körzeteken túlmutató feltételei* is voltak. Ezek megkerülhetetlenek, ha a körzetek fejlődését meg akarjuk érteni.

- Egyrészt, Olaszország sokáig *olcsó gyártóhely* volt az Európai Gazdasági Közösség perifériáján, a líra leértékelése pedig az 1990-es évek elejéig alkalmazható eszköz volt az olasz export versenyképességének erősítésére (Cutrini 2011). Láttuk, hogy az északi vállalatok – a nemzetközi porondra lépve – először Dél-Európában keresték az olcsó termelés lehetőségeit (Bertram 2005).
- Másrészt, a kisvállalkozások működését érintő *gazdasági szabályozás* jóval *megengedőbb* volt Olaszországban, mint a nagyvállalatokra vonatkozó rendszer. Ennek következményeként az olasz nagyvállalatok jelentős része – költséghatékonysági és rugalmassági okokból, versenyképességének növelése céljával – a kis- és középvállalkozói szektorba helyezte ki termelését (Dunford 2006).
- Harmadrészt láttuk, hogy a modell egy olyan világban működött, ahol több, ipari körzetekbe tömörülő iparág (textil- és ruházati ipar, bőr- és cipőgyártás) nemzetközi kereskedelmét *kvótarendszer* szabályozta. Ez a kvótarendszer bizonyos fokú védelmet nyújtott, elsősorban az iparág fejlett országokban megfigyelhető leépülését hivatott lassítani (Haas – Zademach 2005).

A felsorolt belső és külső feltételek között az olasz bőrfeldolgozó ipar (is) – melynek termékszerkezetében a magasabb presztízsű divattermékek domináltak – jelentős *exportsikereket* ért el, kulcsterületeinek gazdasági dinamikájához nagyban hozzájárult. Harmadik Olaszország számos ipari körzete bizonyította, hogy a *könnyűipari specializáció* és a *gazdasági fejlettség nem feltétlenül mond ellent* egymásnak. A kiemelkedő európai bőrfeldolgozó régiókat bemutató 4.3.2. táblázat jól szemlélteti, hogy a magas könnyűipari specializációt mutató régiók között éppen Harmadik Olaszország régiói vannak a legkedvezőbb gazdasági helyzetben.

Az ipari körzetek helyzete ugyanakkor erősen megkérdőjeleződött a *külső feltételek* 2000-es években megfigyelhető *változásával* (Chiarvesio et al. 2010). Olaszország ugyan már hamarabb elvesztette olcsó gyártóhely pozícióját, de az európai integráció elmélyülésével, illetve az ország gazdasági és monetáris unióba történő belépésével a monetáris politikai eszköztár (líra időnkénti leértékelése az olasz export versenyképességének javítása érdekében) alkalmazásának lehetősége is elveszett. Ehhez társultak a globalizáció irányába mutató hatások: a kvótarendszer felszámolásával liberalizálódó nemzetközi kereskedelem és tőkeáramlások, valamint a szállítási és kommunikációs technológia fejlődése a globális verseny erősödését, az olasznál jóval alacsonyabb költségszinttel dolgozó kelet-európai, észak-afrikai és ázsiai versenytársak tömeges megjelenését eredményezte (Cutrini 2011).

Az *ipari körzetek leépülése* irányába mutató hatások felerősödtek a költséghatékonysági szempontokat előtérbe toló 2008. évi válság időszakában. 2001-hez képest csökkent 2011-re az ipari körzetek száma (az Olasz Statisztikai Hivatal adatai szerint 181-ről 141-re), egyszersmind nagyobb arányú koncentrációjuk figyelhető meg azokban a régiókban, ahol történelmileg régebben jelen voltak. Változtak ágazati specializációik is: az élőmunka-igényes könnyűipari ágak veszítettek korábbi súlyukból, a bőrtermék- és lábbeligyártás foglalkoztatási súlya például 12%-ról 10% alá esett, miközben felértékelődött a fémipar és gépgyártás szerepe (Schilirò 2017).

A megváltozó helyzetre reagáló ipari körzetek vállalati szerkezete és kapcsolatai átalakultak: az erőforrás-koncentráció logikája alapján cégcsoportok, illetve *néhány domináns szereplő kiemelkedése,* aszimmetrikusabb vállalatközi kapcsolatok kialakulása figyelhető meg. A körzet egésze felől a nagyobb vállalatok stratégiái felé tolódott a hangsúly. Utóbbiak az ipari körzetek globális gazdaság irányába történő kinyitásában érdekeltek, mert egyrészt ebben látják hatékonyságuk növelésének eszközét, másrészt az újításokhoz, új tudáshoz való hozzáférésük is más dimenzióba kerül, akár a termékszerkezet, akár a piaci értékesítés terén (Chiarvesio et al. 2010).

De nemcsak gazdasági oldalról változott meg az ipari körzetek architektúrája. A korábban viszonylag zárt rendszerekben a munkaerő növekvő mobilitása és – ezzel összefüggésben – a *beágyazó társadalmi közeg átalakulása* is megfigyelhető. A helyi fiatalok elvándorlásával erodálódásnak indult a generációról generációra öröklődő iparági tudás, melyet az iparági körzetekbe betelepülő kívülről érkezők – például kínai vállalkozók – sem kompenzálnak. A társadalom homogenitásának megbomlásával ráadásul az informális, bizalmon alapuló nexusok szerepe is leértékelődik, mutatva a társadalmi tőke gyengülését (Lux 2014).

A globalizációs kihívásra adott válaszként megjelenő *nemzetköziesedésnek* két iránya van: a kereskedelemben a globális piacokon saját értékesítési hálózatok kiépítését, míg a gyártás területén más országokban működő beszállítói hálózatok kialakítását jelenti. A téma kutatói felhívják a figyelmet arra, hogy – szemben a nagyvállalatokkal – az ipari körzetek kis- és középvállalkozásai jellemzően nem működőtőkét exportálnak, hanem inkább bérmunkáztatás keretében támaszkodnak a helyi beszállítókra. A nemzetköziesedés mértéke alapján különbséget tesznek hagyományos helyi cégek (lokális vagy olaszországi gyártás, külföldi piacok csekély szerepe), csak külföldi kereskedelmi lerakatokkal vagy csak Olaszországon kívüli beszállítókkal rendelkező cégek, továbbá a nemzetköziesedés legteljesebb modelljét megvalósító, ún. nyílt hálózatok között. Utóbbi esetben a kereskedelem és a gyártás területén is megvalósul a nemzetköziesedés (Chiarvesio et al. 2010).

E *nyílt hálózatok* jelentősebb szerepet töltenek be árbevétel terén, mint amekkora a részesedésük az érintett cégek számából: dinamikusabbak, de kevésbé gyökereznek helyben. Bár teljesítményük nem mutat szoros összefüggést a nemzetköziesedés mértékével, innovatívabbak. Miután stratégiai beszállítóik jelentős része külföldi, az ipari körzetek már nem fő forrásai *iparági kompetenciáiknak* és *munkaerejüknek*. Az új tudás és képességek becsatornázását lehetővé tevő stratégiai beszállítók egyre inkább Nyugat-Európa más térségeiben lelhetők fel, míg a költséghatékony termelés szempontjából Kelet-Európa és a Távol-Kelet fontos (Chiarvesio et al. 2010).

A befelé és kifelé mutató kapcsolatok szerepének megerősödése a korábbi, izoláltabb modellel szemben az ipari körzetek újrapozícionálását tette szükségessé: Michael Dunford az *ipari körzetet* egy egymástól kölcsönösen függő szereplőkből álló *munkamegosztási rendszer részeként* láttatja, mely nemcsak az adott régió, hanem a nemzetgazdaság határain is túlmutat. Az olasz textil- és ruházati ipar példáján olyan, Milánó központú „mágikus körökről" ír, melyek az olasz divatipar irányító központját, az ország különböző részein található, termelés tényleges lebonyolításában szerepet játszó iparági körzeteket, illetve az e körzetekből külföldre kiszervezett tevékenységek telephelyeit is magába foglalja (Dunford 2006). Utóbbi jól mutatja, hogy az élőmunka-igényes ipar házon belül tartásában korábban oly sikeres ipari körzetek termelésének kiszervezése mind jelentősebbé vált, ezzel *új hálózatokat* teremtve Olaszország és a költséghatékony termelés telephelyeként működő Délkelet-Európa, majd Kelet-Ázsia között (Cutrini 2011, Lux 2014, Mucelli et al. 2015). Látványos példája e folyamatnak Veneto és az olasz tartomány „kilencedik provinciájaként" leírt romániai Temes megye, mely térségek között a 2000-es évekre a ruha- és cipőgyártók különösen sűrű nexusai jöttek létre (Crestanello – Tattara 2011).

Az olcsó országok jelentette versenykihívásra adott egyik válasz tehát a kisebb hozzáadott értéket tartalmazó *tevékenységek nemzetközi kiszervezése* volt. Elsősorban a közeli kelet-közép-európai országokat (kezdetben Magyarországot, később Romániát, Bulgáriát, Albániát, Ukrajnát) célozták meg, ahol az alacsonyabb termelési költségek versenyelőnnyel kecsegtettek. A gyártás kiszervezésének mértéke és szerkezete az olasz régiók termékspecializációjától függött. Az alacsony árfekvésű tömegtermékeket kínáló, inkább hazai piacra termelő dél-olaszországi Puglia nagyobb arányban helyezte külföldre a termelést (jellemzően a közeli Albániába), mint a magasabb árfekvésű termékekre specializálódott, döntően világpiacra termelő közép-olaszországi Marche vagy az északi Veneto körzetei. Utóbbiak nagyobb mértékben tartották otthon a gyártást és – minőségi okokból – nem a köztes termékek előállítását, hanem a végső feldolgozási lépéseket helyezték inkább külföldre (legfontosabb célpontjuk Románia lett). Ez Dél-Olaszországban az északi modellhez hasonló, *termelésen túli funkciók* irányába történő, a rendszer korábbi vertikalitását erősen kikezdő *feljebb lépést* eredményezett, mely a helyi foglalkoztatás nagyarányú zsugorodásával járt együtt (Amighini – Rabellotti 2003).

A globális versenyhelyzetre adható másik válasz a *termékszerkezet változtatása* volt. El kellett mozdulni a magasabb árfekvésű, kevésbé költségérzékeny termékek irányába, melyhez lehetőséget kínált a luxus divatipari szereplők piacának – korábban jellemzett – koncentrációja és oligopolisztikussá válása. E luxusipari szereplők a szükséges magas minőségű iparcikkek előállításához (gyárak nélküli gyártók lévén) nagy iparági tudással rendelkező termelőket kerestek, akiket az olasz cipőipari körzetekben meg is találtak. Utóbbiak is érdekeltté váltak abban, hogy luxusmárkák alvállalkozójává válljanak. Ugyanis piaci pozíciójuk gyengülésével

egy időben kaptak lehetőséget olyan értékláncokba bekapcsolódni, melyek jelentős volumenű és rendszeres megrendeléseket jelentettek, presztízsüket növelhette az ismert világmárkáknak végzett munka, illetve költségcsökkenést okozott számukra, hogy – a saját termékekkel ellentétben – itt nem volt szükség mintakollekciók készítésére. Esetük *funkcionális visszalépés* (functional downgrading), mert luxus divatmárkáknak dolgozva lemondtak az értékláncok stratégiai funkcióiról. De eközben szintet léptek a *kevésbé költségérzékeny termékek* világába (product upgrading), és a gyártással összefüggő funkciók jóval jelentősebb részét tarthatták meg (a kapcsolódó foglalkoztatással együtt), mint dél-olaszországi társaik.

Bár az alvállalkozóvá válással korábbi függetlenségüket elvesztették, mégis inkább *sikernek* könyvelhető el ez a változás az érintett szereplők esetében. Ez pedig három dologgal is magyarázható (Amighini – Rabellotti 2003, Dunford 2006):

- Egyrészt, kisvállalkozásokról lévén szó, *eleve kérdéses*, hogy hosszabb távon képesek lennének-e azokra a jelentős *invesztíciókra* a stratégiai funkciók terén, melyek a globális versenyben való talpon maradáshoz szükségesek.
- Másrészt, a luxustermékek értékláncait irányító vállalatok – piacaik kisebb költségérzékenysége miatt – nagyobb árrésekkel dolgoznak, a keletkező profit egy részén pedig – úgy tűnik – hajlandóak megosztozni megbízható minőségben termelő és időben szállító alvállalkozóikkal. Így a termékcsoport nekik is *jó kereseti lehetőség*, kapacitásaik nagyobb részét erre a célra tartják fenn, és azon termékek előállítását szervezik ki, melyekkel kevésbé lehet keresni.
- Harmadrészt, a luxustermékek értékláncait irányító cégek jelentős része is olasz, így ami az ipari körzet szintjén funkcionális visszalépés, az a *nemzetgazdaság szintjén* ésszerűnek és versenyképesnek tűnő *területi munkamegosztás*, melynek keretében az iparági körzetekben zajló termelés irányítása a világ egyik divatipari fővárosából, a szintén olaszországi Milánóból történik.

Egyelőre úgy tűnik, hogy a költségtényező kisebb súlya, a szegényesebb bőr- és cipőipari tapasztalatok, illetve a távoli, kevésbé képzett alvállalkozók koordinációjából fakadó nagyobb tranzakciós költségek akadályai annak, hogy a luxustermékek értékláncainak irányítói távolabbi, olcsóbb termelők felé tekintsenek. Jelek azonban mutatkoznak már arra vonatkozóan, hogy a *luxustermékek gyártásának élőmunka-igényesebb műveletei* elkezdtek *Kelet-Közép-Európába* szivárogni (Lembke 2017).

A déli modell részeként megemlítendő a *spanyol bőr- és cipőipar* luxustermékek irányába történő viszonylag sikeres váltása is, de a magyarországi bőrfeldolgozó ipar átalakulása szempontjából – az ország hasonló mérete és fejlettségi színvonala alapján – talán a *portugál példa* a legtanulságosabb. Egy portugál cipőiparral foglalkozó tanulmány rámutatott arra, hogy – a német és olasz esetekhez hasonlóan – ugyanazon régióban is *többféle stratégiát követő iparági cégek* lehetnek jelen. Az iparág helyi központjának számító Észak-Portugáliában a megváltozott feltételekhez alkalmazkodó cégek három típusát különböztették meg (Vale – Caldeira 2006):

- Az *utánzó és függő termelőkre* jellemző, hogy technológiai fejlesztéseik nyomán termelékenyek, gyorsabb reagálásra képesek és minőségi termékeket állítanak elő. Erős hálózatokban működnek együtt helyi kisvállalatokkal. Gyártásorientált stratégiájuk következménye, hogy nem képesek a kereskedelem ellenőrzésére, gyengék a márkaneveik, és jellemzően a hazai piac alsóbb szegmenseit célozzák meg. Nagy üzletfeleknek termelnek, gyakran bérmunka keretében, melynek következményeként ugyanakkor jelentős külső tudás becsatornázására képesek.

- Az *értékláncokat irányítók* a teljes hálózatot hatalmuk alatt tartják, nagy termelők és foglalkoztatók, az értéklánc mentén vertikális integrációt valósítanak meg. Erős piaci imázsuk van, melynek hátterében a minőségre törekvés, komoly tervező és márkaépítő tevékenység húzódik meg. Tervező központjaik többnyire a helyi termelési rendszeren kívül helyezkednek el (gyakran olyan divatfővárosokban, mint Milánó vagy Párizs). E központok fő funkciója a divat nyomonkövetése, a tervezés, illetve az anyagok és alkatrészek kutatása, hiszen a divattrendek nem helyben kerülnek meghatározásra, azokban a speciális térségekben pedig adott a ruhaipari tervezőkkel és ügynökökkel való kapcsolattartás lehetősége is.
- A *réspiacokat célzó szereplők* általában tervezők által birtokolt új, kisméretű cégek, melyek korszerű technológiákkal, kis szériákban termelnek. Gyors reagálásra képesek, magasabb piaci szegmenseket céloznak, erős szimbolikus tartalmakkal. Termékeiket nagyobb portugál városokban és külföldön terjesztik különböző partnereken keresztül, esetleg néhány saját bolttal is rendelkeznek. Komoly márkaépítést, nagyon exkluzív kereskedelmi stratégiát folytatnak.

A leírt példák alapján kijelenthető, hogy amíg *Északon* a szektorok / értékláncok közötti feljebb lépésre, az iparágon belül pedig a stratégiai funkciókra helyeződött a hangsúly, addig *Délen* az iparágon belüli termékszerkezet-váltás a vertikális struktúrák, a gyártó funkció nagyobb arányú megtartásával párosult (4.3.1. táblázat). Az északi és déli modellek eltérései ellenére *két hasonlóság* is megfigyelhető:

- Előbb vagy utóbb mindkét modellben megjelenik az *élőmunka-igényes gyártás kiszervezése* (a vertikalitás csökkenése). Különbség ezek időbeliségében van: amikor Észak elkezd kiszervezni, akkor Dél még részben e kiszervezések célpontja. Dél későbbi leértékelődését Kelet-Közép-Európa, majd Kelet-Ázsia képbe kerülése okozza. A folyamat hátterében egy korábbi különleges, a kiteljesedő európai integráció és globalizáció korában nem reprodukálható (védett) állapot felszámolódása áll. Ez a tapasztalat a hagyományos centrum – periféria munkamegosztás működéséről, a tényezőintenzitás bizonyos (alacsonyabb) szintjéről idővel *kiárazódó félperiféria* jelenségéről szól.

4.3.1. táblázat: Az európai bőrfeldolgozó ipar átalakulásának északi és déli modellje; forrás: a szerző szerkesztése

	Északi modell	Déli modell
Szervezeti háttér	Erősebb koncentráció	Dekoncentrált, KKV
Eredeti vertikalitás	Bőrgyártás, bőrtermék- és lábbeligyártás, háttéripar	Bőrgyártás, bőrtermék- és lábbeligyártás, háttéripar
Vertikális változások	Termelés kiszervezése, stratégiai funkciókra irányuló fókusz (gyárak nélküli gyártók)	Termelés helyben tartása, stratégiai funkciókról lemondás (a nemzetgazdaságon belül)
Horizontális változások	Iparágak, értékláncok közötti váltás (háttériparnál különösen látványos)	Termékszerkezet-váltás, de iparágon belül maradás (háttériparral együtt)
Foglalkoztatási következmények	Iparág erősen csökkenő helyi foglalkoztató szerepe	Iparág kissé csökkenő helyi foglalkoztató szerepe

- Az átalakulásban a *termékszerkezet erős differenciáló* szerepet játszik, a kevésbé árérzékeny szegmensekben biztosítva a termelés helyben tartásának nagyobb esélyét (Északon az autó- és bútoripari termékek, Délen a luxus divatipar magasabb árfekvésű szegmenseinek megcélzása). A termékszerkezet a kulcs az iparág helyi gyártó és foglalkoztató szerepének megtartásában, melyben egyes déli térségek sikeresebbnek tűnnek. Ahhoz azonban, hogy ez túlmutasson a függő helyzetű félperiféria szerepén, arra is szükség van, hogy a kérdéses termelési hálózatok *irányító pozíciói* a *nemzetgazdaságon belül* legyenek.

Mindkét példa egy-egy kísérlet a *költség-képesség arányok csökkentésére* az előbb regionálissá, majd mindinkább globálissá váló termelési hálózatokon belüli pozíciók hosszabb távú biztosítása érdekében. Nem hagyhatjuk ugyanakkor figyelmen kívül, hogy már e folyamat kezdetén is jelentős különbség van Észak és Dél között az érintett könnyűipari ágak (esetünkben a bőrfeldolgozó ipar) nemzetgazdaságokban játszott szerepében. Ebből adódóan a *nemzeti kormányzatok számára sem lehetett azonos fontosságú* az iparág versenyképességének és foglalkoztatásának egyidejű megőrzése a fejlettebb északi és az élőmunka-igényes könnyűiparra specializálódott déli országok esetében. Újraértelmezve Adrian Smith és szerzőtársai (2014) munkaerő kapcsán használt fogalmát, az *iparág pozicionális hatalma* más dimenziókat ölt például Olaszország és Portugália, illetve Németország és Svédország esetében. Ezt a kelet-közép-európai perspektívák szempontjából sem árt emlékezetünkbe vésni.

Az északi és déli modell különbözősége a bőrfeldolgozó ipar jelentősebb *regionális tömörüléseinek területi megoszlásában* is visszaköszön (4.3.2. táblázat). Az iparág öt vezető európai régiója között három olasz régió található. Az Olasz Statisztikai Hivatal adatai szerint, 2011-ben a 17 db bőrfeldolgozó iparhoz kapcsolódó olasz iparági körzet közül 7 db Marche (Civitanova Marche, Fermo, Macerata, Montegiorgio, Montegranaro, Porto Sant'Elpidio, Tolentino), 5 db Toscana (Montecatini-Terme, Borgo San Lorenzo, Castelfiorentino, San Miniato, Piancastagnaio), 2 db Veneto (Arzignano, Montebelluna), 1-1 db Lombardia (Vigevano), Campania (Solofra) és Puglia (Casarano) területén volt (ISTAT 2015).

A felsorolt térségek között több erős *ipari profillal* rendelkező is akadt, ahol az összes foglalkoztatott legalább 50%-a a feldolgozóiparban talált munkát. Valamennyi közül kiemelkedett a foglalkoztatottak létszáma alapján a venetoi Arzignano. Toscana – olyan jelentős iparági központokkal, mint például Santa Croce sull'Arno – az olasz bőripar fellegvárának tekinthető (Crestanello – Tattara 2011, Cséfalvay 2004). Veneto ad otthont a luxustermékekre szakosodott Riviera del Brenta térségének (Amighini – Rabellotti 2003), míg Marche területén található egész Európa legnagyobb cipőipari körzete (Cutrini 2011). A lombardiai Vigevano nemcsak a legrégebbi olasz cipőipari körzet, de egyben a cipőipari gépgyártás központja is (Amighini – Rabelotti 2003). A legjelentősebb termeléskiszervező pugliai Barletta 2011-re kikerült az iparági körzetek közül: termékszerkezet-váltás hiányában itt is hasonló szétkapcsolódásra került sor, mint a korábban bemutatott pirmasensi cipőgyártó körzet esetében.

Portugáliában az ország északi része számít a bőr- és cipőipar fellegvárának: Norte – 2018-ban közel 47 ezer foglalkoztatottjával – az olaszországi Toscanát szorosan követve – regionális szinten a második iparági foglalkoztató volt Európában. A régión belül is koncentráltan elhelyezkedő cipőgyártás fő körzetei Sao Joao de Madeira, Felgueiras és Guimaraes (Vale – Caldeira 2006). Végül, a TOP 5 foglalkoztató listájára egy *spanyol régió,* Valencia is felkerült. Több régióban a feldolgozóipari foglalkoztatás 10-15%-a a bőrfeldolgozáshoz kötődött, ami jócskán meghaladta a nemzetgazdasági

4.3.2. táblázat: A bőrfeldolgozó ipar vezető régiói az Európai Unióban; adatok forrása: EUROSTAT

Régió	Alkalmazásban állók			GDP/fő az EU-átlag %-ában (PPS)
	2000, fő	2018, fő	2018, a helyi feldolgozóipar %-ában	
I – Toscana	49 959	47 282	15,70	104
P – Norte	60 987	46 750	11,97	64
I – Veneto	38 789	28 953	5,45	110
I – Marche	43 135	24 083	15,56	91
E – Com. Valenciana	35 352	19 640	8,02	80
F – Île de France	4 366	17 765	1,65	177
RO – Nord-Vest	23 938	14 847	7,47	60
I – Campania	16 181	14 560	7,95	62
RO – Centru	18 843	12 420	5,67	63
I – Lombardia	18 150	12 213	1,35	129
HR – Kont. Hrvatska	n.a.	9 853	4,99	65
RO – Vest	19 412	8 050	4,73	67
SK – Západné Slovensko	9 377	6 386	2,99	64
I – Emilia-Romagna	10 536	6 373	1,42	119
I – Puglia	14 597	5 937	4,16	62
PL – Malopolskie	8 531	5 850	2,68	65
RO – Nord-Est	10 188	5 723	4,84	41
BG – Yugozapaden	7 365	5 661	4,07	83
H – Észak-Alföld	6 777	5 537	5,30	46
BG – Yuzhentsentralen	6 808	4 495	3,12	36

szinten regisztrált 4-7%-os kiemelkedő értékeket. Külön kiemelendők az olaszországi Toscana és Marche tartományok, melyek a bőrfeldolgozó ipar jelentős helyi súlya ellenére is EU-átlag körüli fejlettségi szintet képviseltek. Olaszország a TOP 20-as listán hét régióval volt jelen 2018-ban, melyek között – Harmadik Olaszország mellett – az „Első" (Lombardia), illetve a „Második" Olaszország (Campania, Puglia) is képviseltette magát (4.3.2. táblázat).

Bár a déli modell ellenpontozásaként német régió nem szerepel a listán, azt azért fontos hangsúlyozni, hogy az iparág foglalkoztatásának több mint felét (ez 2018-ban közel 13 ezer főt jelentett) az egyik legfejlettebb tartományban, *Bajorországban* regisztrálták. Itt a foglalkoztatás jelentős része a Közép-Frankföldön székelő nagy sportcipőgyártókhoz köthető, így bár *Közép-Frankföld* iparági adatai – vélhetően adatvédelmi okokból – nem jelennek meg az EUROSTAT regionális listáján, erősen feltételezhető, hogy e térség is a jelentős iparági foglalkoztatók közé tartozik.

4.4. A kelet-közép-európai bőrfeldolgozó ipar

De hogyan illeszkedik az élőmunka-igényes könnyűipar európai átalakulási mintáiba *Kelet-Közép-Európa*? A régió a 19. századi iparosodásig visszanyúló könnyűipari tradíciókkal rendelkezik, egyes országai a *bőrfeldolgozó ipar jelentős helyszínének* számítottak már a szocialista időszak előtt is. Globális szinten talán a morvaországi Zlínből világhódító útjára indult lábbeligyártó Bata konszern tett szert a legnagyobb ismertségre, mely kiterjedt nemzetközi gyár- és településhálózatot hozott létre a 20. század folyamán. Összesen 33 települést alapított a világ különböző részein: ezek jelentős része Kelet-Közép-Európában, mindenekelőtt az akkori Csehszlovákiában jött létre. De Bata által alapított település született Lengyelországban (Chełmek), Magyarországon (Martfű) és a mai Horvátország területén (Borovo) is (Jamrik 2011, Kolesárová – Molnár 2015). Az 1970-es években a régió több országa is szerepelt a globális léptékben jelentős lábbeligyártók listáján (4.4.1. táblázat). Hangsúlyozandó, hogy a táblázat nem mutat teljes képet a világ akkori cipőgyártásáról, miután a korszak fontosabb termelői közül Nagy-Britannia és a komoly exportőrnek számító délkelet-ázsiai országok (Dél-Korea, Tajvan és Hongkong) adatait nem tartalmazza.

A régióban az iparág II. világháború utáni fejlődését nagymértében meghatározták *az államosítások:* a háborús bűnökkel, náci kollaborációval vádolt Bata szülőhazáját is elhagyni kényszerült, hogy vállalkozásának új központot találjon a tengerentúlon. A térségben uralomra jutott, tervgazdaságra épülő államszocialista rendszer – csekély országok közötti különbségeket mutatva – a termelőeszközöket és hadiipari termékeket előállító *nehézipar erőltetett fejlesztésére* fókuszált az 1950-es években. Emellett a *felhalmozás* fogyasztással szembeni *preferálása* is hátrányos

4.4.1. táblázat: Kelet-közép-európai országok
a világ jelentős lábbeligyártói között az 1970-es években,
a gyártott bőrcipők mennyisége alapján; forrás: Török 1983

(Millió pár)	1970	1973	1975	1978	1979
Szovjetunió	679	666	698	740	740
USA	562	490	413	419	398
Olaszország	364	369	341	...	...
Franciaország	138	229	213	198	205
Spanyolország	135	178	193	...	...
NSZK	194	161	138	106	105
Lengyelország	107	120	135	136	140
Csehszlovákia	103	123	125	129	130
Brazília	...	45	102	...	...
NDK	78	84	79	78	78
Japán	33	50	49	51	53
Jugoszlávia	35	48	48	58	63
Magyarország	39	44	47	50	49
Kanada	49	44	42	43	45
Dél-Afrika	35	44	42	48	51
Világ	3 330	3 492	3 500	3 608	3 695

volt a fogyasztási cikkeket gyártó könnyűipari szereplők számára. Ezt valamelyest ellensúlyozta a szocialista gazdaságok *autark karaktere*, melynek keretében a hazai igényeket hazai termékekkel kívánták kielégíteni. Az 1960-as években új szakasz kezdődött a térség iparosításában. Ez egyrészt az országok *helyi sajátosságainak* növekvő szerepét eredményezte, másrészt *szerkezeti változásokhoz* vezetett. A gazdaság irányításában háttérbe szorult a közvetlen tervutasítás, az ideológiai szempontok veszítettek jelentőségükből. Nagyobb szerepet kaptak a fogyasztási cikkeket gyártó iparágak, és az iparfejlesztésben a területi szempontok is jobban érvényre jutottak. A korábbi bezárkózást a nemzetközi kapcsolatok fejlődése követte. Szocialista relációban kooperáció és specializáció figyelhető meg, de a rendszeren kívüli kereskedelem is növekedett (Barta 2002, Lux 2017b).

A könnyűipar *fogyasztási igényekhez* alkalmazkodásában továbbra is deficitek mutatkoztak a hiánygazdaság feltételei közepette, melyet jól mutat, hogy például Magyarországon is hosszú ideig kabarétréfák tárgya volt a lábbeliellátás színvonala. Az élőmunka-igényes iparágaknak – különösen az egyoldalú szerkezetű nehézipari térségekben, és az újonnan iparosított elmaradott térségekben – jelentős szerep jutott a nők *foglalkoztatásában* (Lux 2017b). A könnyűipar (a bőrfeldolgozó iparral együtt) felértékelődött exportképes árukat gyártó iparágként, melyre a gazdasági szerkezetváltásra való képtelenséggel is összefüggő eladósodás, illetve a cserearányok romlása miatt is nagyobb szükség volt, mint korábban (Illés 2002). Keleti viszonylatban (a Szovjetunió felé) hozzájárult a nagy volumenű nyersanyag- és energiahordozó *import ellentételezéséhez,* míg a szomszédos országok esetében az egymással kereskedés motiválója a választékbővítés volt. Nyugati relációban a keményvaluta-bevétel növelése volt a legfontosabb szempont, mely a csak fejlett tőkés országok piacain elérhető technológiák beszerzésének egyik alapjává vált (Laki 2005).

Utóbbi pontok rávilágítanak arra, hogy milyen körülmények között kapcsolódtak be Kelet-Közép-Európa egyes szocialista országai a fejlett tőkés országokból irányított *nemzetközi termelési hálózatokba.* A komoly iparági alapokkal rendelkező régió gazdaságainak alacsonyabb költségszintje már az 1960-es évek végén is vonzó volt a kiélezett versenyben olcsó termelés lehetőségét kereső nyugat-európai lábbelik és egyéb bőrtermékek gyártói számára. A nyugati megrendelőknek végzett, jellemzően *bérmunkán alapuló termelés* ezért a hazai, illetve a KGST piacokra irányuló gyártás mellett a térség több országában jelen volt (Roukova et al. 2008, Smith et al. 2014).

A nyugat-keleti hálózatok fejlődésének lehetőségei szélesedtek a *posztszocialista átmenet* időszakához kötődő gazdasági nyitással és reálbér-csökkenéssel, valamint a korábbi piaci kapcsolatok egy részének leépülésével. Az akkor már Kelet-Ázsiát is felfedező nyugati iparági szereplők szemében elsősorban a magasabb minőségi kategóriákba tartozó tömegtermékek termelése szempontjából volt továbbra is vonzó a térség, melynek viszonylag képzett és olcsó munkaereje, fizikai és kulturális értelemben vett földrajzi közelséggel, hosszabb együttműködés keretében kialakult bizalommal és a térségben folytatott gyártást támogató kereskedelmi szabályozással párosult. A *termelési hálózatok megerősödésében* ugyanis fontos szerepet játszott a meghatározott kvóták, integrált országok és iparágak terén is változásokat felmutató, külföldi feldolgozást támogató kereskedelem (Outward Processing Trade), mely formálisan 1998-ig állt fenn, és az MFA kvótarendszer által korlátozott környezetben – kétoldalú megállapodások keretében rögzített – kedvező feltételeket kínált az élőmunka-igényes iparágak gyártási tevékenységeinek Kelet-Közép-Európába irányuló kihelyezéséhez (termelés „kvótaföldrajza") (Roukova et al. 2008).

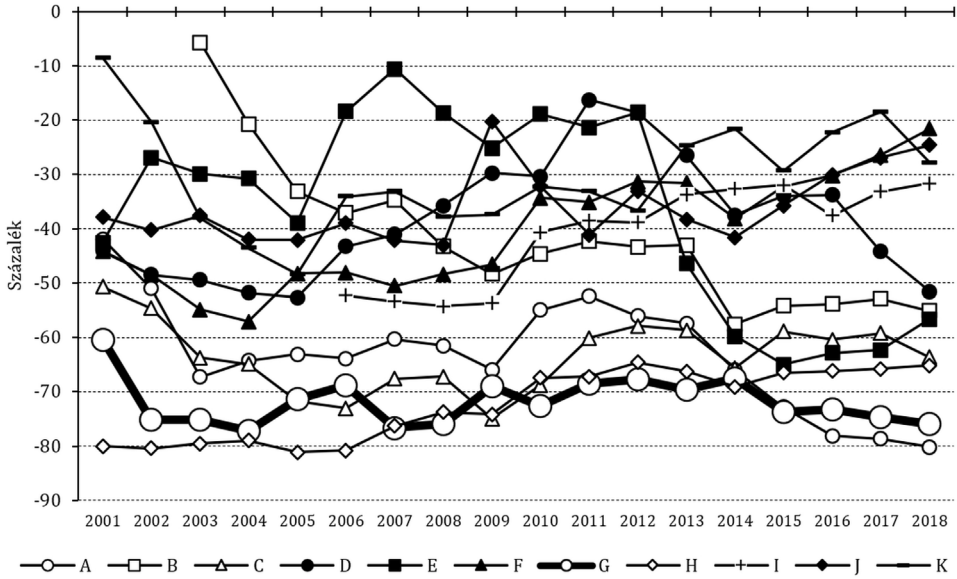
A fogadó régióban a transzformációs válsággal küzdő hazai piacok és az összeomló Szovjetunió óriási felvevőpiacának kiesése tette érdekeltté a túlélésért küzdő, termelési kapacitásaik és foglalkoztatásuk fenntartásában *érdekelt szereplőket,* illetve az újonnan alapított vállalkozásokat a nyugati hálózatokba kapcsolódásban (Bertram 2005, Hanzl-Weiss 2004, Kalantaridis et al. 2008, Roukova et al. 2008, 2009, Scott 2006). Ebben a megközelítésben a könnyűipar nemzetközi termelési hálózatokba integrálódásának válságcsillapító hatása volt (Smith et al. 2014).

Míg az 1990-es évek még egyértelműen e rendszerek kiépüléséről szóltak, az *ezredforduló után* jelentős – részben külső, részben belső tényezők átalakulására visszavezethető – változások történtek (Roukova et al. 2008, 2009, Smith 2014).

- A kelet-közép-európai országok európai uniós csatlakozásával a *világ egyik legnyitottabb bőr- és cipőpiacának* váltak részévé a régióban működő iparági szereplők, akiknek a közös piac kihívásai mellett a harmadik országokkal kötött preferenciális megállapodások hatásaival is szembe kellett nézniük. Az európai könnyűipar kitettségét jól mutatja, hogy 2019-ben az általános vámkedvezmény-rendszer (GSP) kedvezményezettjeitől érkező áruk 40%-át tették ki a teljes külső EU importnak, és ennek 50%-a textil- és ruházati termék, 15%-a bőr- és cipőtermék volt (Castellano 2021). Láttuk, hogy Kína WTO tagságával és a textiltermékek globális kereskedelmét szabályozó kvótarendszer kivezetésével globális szinten is szabadabbá vált az élőmunka-igényes iparágak termékeinek kereskedelme. Egyúttal felértékelődött a nem vámjellegű szabályozások (környezeti, társadalmi, egészségügyi normák) szerepe, illetve a nagyobb cipőgyártók által forszírozottan dömpingellenes intézkedésekre is sor került.
- Másrészt, az élőmunka-igényes iparágak működését meghatározó *bérköltségek* – minimálbér-szabályozásokkal is összefüggő – jelentős növekedése a régió több országában kézzel foghatóvá vált. Súlyosbított a helyzeten a nemzeti valuták dollárral és euróval szembeni felértékelődése, illetve több ország (Észtország, Lettország, Litvánia, Szlovákia, Szlovénia) euróövezethez csatlakozása.

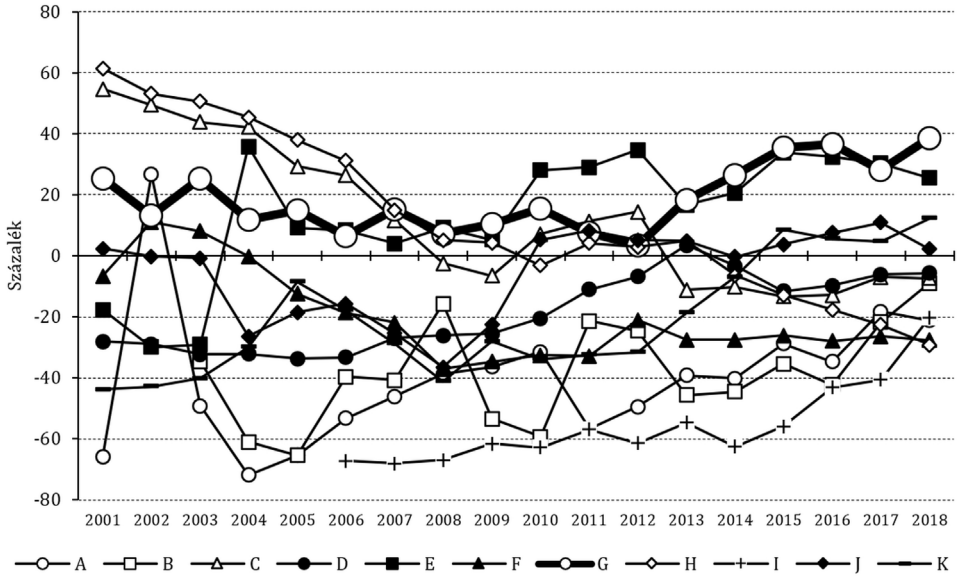
Ilyen körülmények között érte a régiót a *2008. évi gazdasági válság*, mely – a kereslet jelentős visszaesése miatt is – még inkább előtérbe tolta a költséghatékony termelés fontosságát, tovább növelve a magasabb költségszinttel dolgozó iparági szereplők kiárazódásának veszélyét (Dicken 2011, Fernandez-Stark et al. 2011, Haas – Zademach 2005). Mindez egyrészt a régión belül okozott érzékelhető *súlyponteltolódást* az 1990-es években preferált országok (például Magyarország) felől a még olcsóbb Délkelet-Európa (főleg Románia) irányába. Másrészt a régión kívüli, törökországi és mediterrán országokban végzett termeltetés is felértékelődött, de mindenekelőtt az iparág jelentős részének még olcsóbb (főként ázsiai) országokba települése, *globális telephely-optimalizálása* vált jellemzővé. Így Kelet-Közép-Európa korábban jellemzően regionális termelési rendszerek keretében működő élőmunka-igényes iparágainak termelése és foglalkoztatása is *leépülésnek* indult.

A továbbiakban a bőrök, bőrtermékek és lábbelik külkereskedelmének egyenlegét vizsgálom azon *kelet-közép-európai országok* esetében, amelyek a *bőrfeldolgozó ipar nemzetközi hálózataiban* számottevő szerepet játszanak. Akadnak köztük olyan balkáni országok, melyek nem tagjai az Európai Uniónak, miközben – iparágban betöltött szerényebb szerepük folytán – a balti államokat kihagytam az elemzésből. A 4.4.1 – 4.4.3. ábrák tartalma alapján az alábbi megállapítások tehetők.



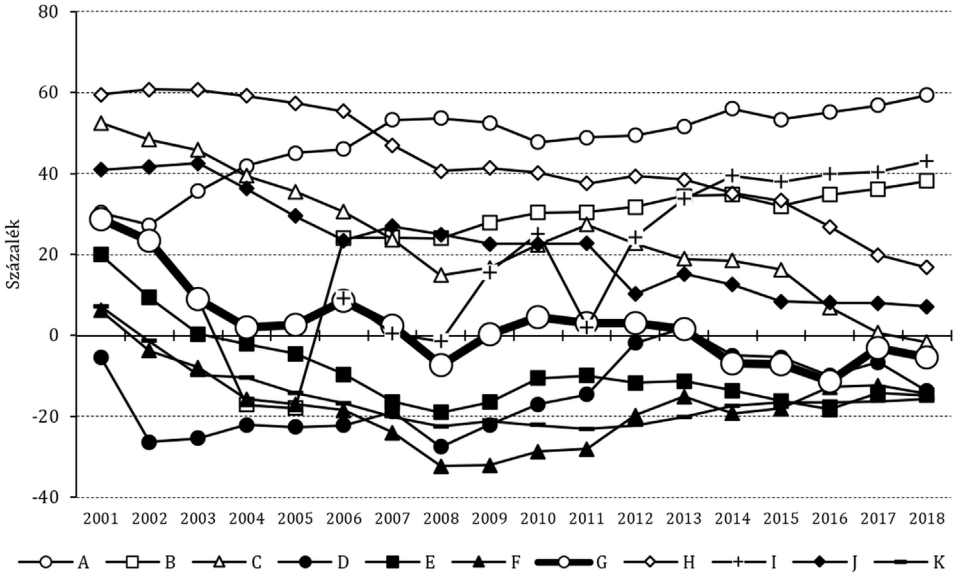
A: Albánia; B: Bosznia-Hercegovina; C: Bulgária; D: Csehország; E: Horvátország; F: Lengyelország; G: Magyarország; H: Románia; I: Szerbia; J: Szlovákia; K: Szlovénia.

4.4.1. ábra: Kelet-Közép-Európa országainak bőr-külkereskedelmi mérlege, a termékcsoport teljes export-import forgalmának százalékában; adatok forrása: ITC



A: Albánia; B: Bosznia-Hercegovina; C: Bulgária; D: Csehország; E: Horvátország; F: Lengyelország; G: Magyarország; H: Románia; I: Szerbia; J: Szlovákia; K: Szlovénia.

4.4.2. ábra: Kelet-Közép-Európa országainak bőrtermék-külkereskedelmi mérlege, a termékcsoport teljes export-import forgalmának százalékában; adatok forrása: ITC



A: Albánia; B: Bosznia-Hercegovina; C: Bulgária; D: Csehország; E: Horvátország; F: Lengyelország; G: Magyarország; H: Románia; I: Szerbia; J: Szlovákia; K: Szlovénia.

4.4.3. ábra: Kelet-Közép-Európa országainak lábbeli-külkereskedelmi mérlege, a termékcsoport teljes export-import forgalmának százalékában; adatok forrása: ITC

- Egyrészt, a különböző *bőrök nemzetközi kereskedelmének egyenlege* végig erős *deficitet* mutat minden vizsgált nemzetgazdaságban, mely elsősorban arra utal, hogy a térség bőrfeldolgozó iparával kapcsolódik be a termelési hálózatokba, s ehhez a nyersanyagokat importálják (4.4.1. ábra). Ha volt is korábban jelentős bőriparuk, az leépült vagy termékeit hazai fogyasztók vásárolják.
- Másrészt, a *bőrtermékek* mérsékelten pozitív *külkereskedelmi mérlege negatívba csúszott*, a korábban erős specializációt mutató Bulgária és Románia elvesztette nettó exportőri pozícióját. Figyelemre méltó Magyarország nagy külkereskedelmi többlete, mely mellé Horvátország is felzárkózott: rajtuk kívül Szlovákia és Szlovénia mutat még szufficitet az utóbbi években (4.4.2. ábra).
- Harmadrészt, a *cipőipari kivitel* adatai – a globális fejezet megállapításait erősítve – kirajzolják a régió *többlépcsős karakterét*. Csehország, Lengyelország és Szlovénia már az ezredforduló utáni években sem igazán tekinthető nettó exportőrnek. Magyarország és Horvátország akkor még jelentős kiviteli többlete a vizsgált időszak második felében egyértelműen negatív tartományba csúszott. Jóval nagyobb, de a bő másfél évtized alatt erősen lecsökkent kiviteli többlet jellemzi Szlovákiát, Romániát és Bulgáriát: utóbbi 2018-ra nettó importőrré vált. Végül, jelezve a lábbeligyártás régión belül áthelyeződő súlypontjait, növekvő arányú külkereskedelmi többlet figyelhető meg az Európai Unión kívüli Albánia, Bosznia-Hercegovina és Szerbia esetében (4.4.3. ábra).

4.4.2. táblázat: A kelet-közép-európai országok bőrtermék-exportjának szerkezete; adatok forrása: ITC

	Termékszerkezet		Exportpiacok	
	2001	2018	2001	2018
Albánia	Bőröndök, táskák (99%)	Bőröndök, táskák (97%)	Olaszország (66%)	Olaszország (78%)
Bosznia-Hercegovina	Bőrruházat (48%)	Egyéb bőr (70%)	Szlovénia (37%)	Szlovénia (61%)
Bulgária	Bőröndök, táskák (90%)	Bőröndök, táskák (85%)	Olaszország (51%) Belgium (31%)	Olaszország (70%)
Csehország	Bőröndök, táskák (59%)	Bőröndök, táskák (74%)	Németország (53%)	Németország (46%)
Horvátország	Bőrruházat (69%)	Egyéb bőr (90%)	Németország (59%) Olaszország (34%)	Ausztria (27%) Románia (27%)
Lengyelország	Egyéb bőr (60%)	Bőröndök, táskák (67%)	Németország (63%)	Németország (36%)
Magyarország	Bőrruházat (56%) Bőröndök, táskák (41%)	Egyéb bőr (62%) Bőröndök, táskák (31%)	Olaszország (50%)	Románia (18%) Belgium (14%) Csehország (14%)
Románia	Bőröndök, táskák (54%) Bőrruházat (40%)	Bőröndök, táskák (56%) Egyéb bőr (29%)	Olaszország (58%)	Olaszország (54%)
Szerbia	Bőröndök, táskák (65%)	Egyéb bőr (73%)	Montenegró (25%) Bosznia-Hercegovina (23%)	Románia (28%) Törökország (21%)
Szlovákia	Bőröndök, táskák (63%)	Egyéb bőr (53%) Bőröndök, táskák (40%)	Belgium (57%)	Lengyelország (23%) Csehország (19%) Románia (16%)
Szlovénia	Bőrruházat (38%) Bőröndök, táskák (31%)	Egyéb bőr (71%)	Olaszország (42%)	Románia (18%) Törökország (14%)

Bosznia-Hercegovina esetében a 2003. évi, Szerbia esetében a 2006. évi adatok (a 2001. évi helyett).

4.4.3. táblázat: A kelet-közép-európai országok lábbeliexportjának szerkezete; adatok forrása: ITC

	Termékszerkezet		Exportpiacok	
	2001	2018	2001	2018
Albánia	Lábbeli alkatrészek (90%)	Lábbeli alkatrészek (54%) Bőr lábbeli (39%)	Olaszország (99%)	Olaszország (83%)
Bosznia-Hercegovina	Bőr lábbeli (65%)	Bőr lábbeli (41%) Lábbeli alkatrészek (37%)	Olaszország (86%)	Olaszország (44%)
Bulgária	Lábbeli alkatrészek (46%) Bőr lábbeli	Lábbeli alkatrészek (52%) Bőr lábbeli	Olaszország (83%)	Olaszország (72%)
Csehország	Lábbeli alkatrészek (41%) Bőr lábbeli (38%)	Textil lábbeli (41%) Bőr lábbeli (32%)	Németország (31%) Olaszország (20%)	Németország (25%) Ausztria Szlovákia
Horvátország	Bőr lábbeli (63%) Lábbeli alkatrészek	Bőr lábbeli (63%) Lábbeli alkatrészek	Ausztria (34%) Olaszország (33%) Németország	Németország (46%) Olaszország Ausztria
Lengyelország	Bőr lábbeli (42%) Lábbeli alkatrészek	Bőr lábbeli (44%) Gumi és műanyag lábbeli	Németország (31%) Ukrajna Olaszország Oroszország	Németország (40%)
Magyarország	Bőr lábbeli (58%) Lábbeli alkatrészek	Bőr lábbeli (56%) Gumi és műanyag lábbeli	Németország (52%) Olaszország (27%)	Németország (39%) Ausztria Olaszország
Románia	Bőr lábbeli (49%) Lábbeli alkatrészek (34%)	Bőr lábbeli (41%) Lábbeli alkatrészek (31%)	Olaszország (76%)	Olaszország (59%) Ausztria
Szerbia	Bőr lábbeli (46%) Lábbeli alkatrészek (41%)	Bőr lábbeli (41%) Lábbeli alkatrészek (36%)	Olaszország (79%)	Olaszország (57%) Bosznia-Hercegovina
Szlovákia	Bőr lábbeli (59%) Lábbeli alkatrészek	Bőr lábbeli (41%) Gumi és műanyag lábbeli	Németország (38%) Olaszország	Németország (40%) Ausztria
Szlovénia	Bőr lábbeli (70%)	Bőr lábbeli (46%) Gumi és műanyag lábbeli	Németország (25%) Olaszország Horvátország	Horvátország (25%) Olaszország Németország

Bosznia-Hercegovina esetében a 2003. évi, Szerbia esetében a 2006. évi adatok (a 2001. évi helyett).

Az élőmunka-igényes iparágak régióbeli fejlődésével foglalkozó szakirodalom általában kiemeli, hogy Kelet-Közép-Európa a *magasabb árfekvésű tömegtermékek* termelési hálózataiba kapcsolódott be, és – Ázsiától eltérően – inkább regionális, mintsem globális hálózatok keretében működik (Smith et al. 2014). Az export áruszerkezetéről, illetve a domináns partnerek súlyáról információkat közlő 4.4.2 – 4.4.3. táblázatok ugyanakkor érdekes összefüggésekre világítanak rá.

- Egyrészt, a *termékszerkezet változása* országonként eltérő pozícióból és vehemenciával, de többé-kevésbé a feljebb lépés felé mutat: a bőrtermékeknél például a bőrruházat, míg a lábbelitermékeknél az alkatrészek leértékelődése figyelhető meg az érintett országok kivitelének szerkezetében.
- Másrészt, összefüggés mutatkozik a termékszerkezet és a *kivitel földrajzi megoszlása* között, mely különösen a bőrtermékek esetében érhető tetten: az autóipari termékeket is tartalmazó „egyéb bőrtermékek" kategória domináns szerepe általában a kivitel nagyobb arányú térbeli diverzifikációjával jár.
- Harmadrészt, az egyes országok külkapcsolatai – elsősorban a lábbeliexport esetében – markáns *orientációs különbségeket* mutatnak. A visegrádi országok és Horvátország a német nyelvterületek, míg Románia és a balkáni országok Olaszország felé kapcsolódnak inkább. E tapasztalat – valamint a táblázatokból is kitapintható „csehszlovák" és „jugoszláv" viszonylatok – csak megerősítik azt a szakirodalomban is fellelhető következtetést, mely szerint a kihelyezett termelésnek *történelmi és kulturális kapcsolatok* által is meghatározott mintázata alakult ki. Az északi országok inkább a német, míg a déliek az olasz irányítású termelési hálózatokba integrálódtak (Roukova et al. 2009). Összefüggésben lehet a kapcsolatok földrajza a *kiszervezések időbeliségével* is. A fejlettebb országokat a korábban megjelenő német és osztrák cégek találták meg, míg a későn érkező gazdaságok esetében az olasz kapcsolatok váltak relevánssá.

A nyugati megrendelők által irányított termelési hálózatokba kapcsolódás legrégebbi módja a – lábbeligyártásban különösen jellemző – *bérmunka*. A régióban sokáig vezető exportőrnek számító Romániában például a cipőexport 95%-a bérmunka volt a 2000-es évek elején (Crestanello – Tattara 2011), de az export és azon belül a bérmunka fontosságát lengyel és bolgár cégek körében végzett kérdőíves felmérés is kimutatta a 2000-es évek közepén (Roukova et al. 2009). Hangsúlyozandó, hogy a bérmunka többnyire termelő-termelő, és nem kereskedő-termelő kapcsolatokat jelent, továbbá gyakori a *többszintű részvétel*: nemzeti bérmunka-hálózatok keretében a külföldi megrendelésre dolgozó elsőkörös szereplők mellett második- és harmadikkörös cégek is kapcsolódhatnak a rendszerbe (Roukova et al. 2008).

A piacgazdasági reformok előrehaladtával, a tőkeáramlás liberalizációjával a korábbi bérmunka-kapcsolatokon alapuló *hálózatok szervezeti diverzifikációjára* is sor került, amennyiben a helyi bérmunkázók mellett megjelentek a külföldi tőke bevonásával létrehozott vegyesvállalatok, valamint leányvállalatok is (Roukova et al. 2008), a *vállalaton belüli koordináció* stratégiáját juttatva erősebb pozícióba (Yeung – Coe 2015). A vásárló és a gyártó súlyától, a termékek piaci orientációjától, valamint a gyártó kompetenciáitól meghatározottan, eltérő mértékben *aszimmetrikus kapcsolatok*, a kelet-közép-európai szereplők függő pozíciója jellemző e termelési hálózatokban, *korlátozott feljebb lépési lehetőségekkel*. A különböző értéklánc-koordinációs mechanizmusok között – a fentiek alapján is – akadnak hierarchikus rendszerben irányított leányvállalatok, illetve egyoldalú vagy kölcsönösebb függőséget mutató beszállítói kapcsolatok (Roukova et al. 2008).

Funkcionális értelemben a termelés dominanciája jellemző, ahonnan kétféle feljebb lépési lehetőség kínálkozik a gyártástól a temékfejlesztés, marketing és márkaépítés felé: az értékláncok mentén zajló tevékenységek *vertikális integrációjával*, vagy a termelő funkció lecserélésével, a gyártó tevékenységek kiszervezésével (Roukova et al. 2008). Az elméleti fejezet funkcionális feljebb lépésről szóló részében láttuk, hogy a CMT termelés sajátosságainak megfelelően a hagyományos bérmunka során a helyi érdekeltségek vagy partnerek nyersanyagokkal és termelőeszközökkel történő ellátását többnyire a megrendelő szervezi meg, a kiküldött termékleírások alapján történő gyártást pedig ellenőrizheti helyben foglalkoztatott munkavállalói révén. A funkcionális feljebb lépés a régióban működő gyártókapacitások bővítése mellett egyre több értékteremtési lépés helyi megvalósítását jelenti, a leginkább élőmunka-igényes szegmensektől a komplett gyártásig (OEM gyártók) egészítve ki a profilt. A gyártók jelentős része termelésen túli funkciókra is szert tesz azzal, hogy a termékleírásokat maguk fejlesztik tovább gyártható termékké és mintakollekciókat is készítenek a megrendelő számára (ODM gyártók). A beszállítói képességek bővülésével, a kapcsolatok komplexitásának növekedésével és az ügyfélkör diverzifikációjával a *függés kölcsönössége* is növekszik: az alvállalkozók tudásának specifikussága alkupozíciót jelent a megrendelőkkel szemben (Roukova et al. 2008).

Miután Lengyelországban jelentős méretű a hazai piac is, az ottani szereplők egy része korán kilépett a bérmunka piacáról, és nagyobb hozzáadott értéket képviselő tevékenységekbe fektetett. Hasonlóan a brazil cipőipar (Navas-Alemán 2011) vagy a török ruhaipar (Tokatli 2013) példáihoz – felhasználva a bérmunkázás során gyűjtött tapasztalatokat is – *saját márkákat* épített fel, jelentős tőkét invesztált a marketingbe és az értékesítési hálózatok kiépítésébe (OBM gyártók). Ilyen, termékfejlesztésre és cipőgyártásra fókuszáló, márkaépítő nagyvállalatként kerül leírásra például a Rylko, a Gino Rossi, a Wojas vagy a – legjelentősebb európai szereplők közé emelkedett, Magyarországon is jól ismert – CCC (Roukova et al. 2009).

Ezek a példák azért fontosak, mert bár a *feljebb lépés* több eleme (termelés hatékonyságának növekedése, termékszerkezet igényesebb szegmensek felé tolása, új funkciók) már a bérmunka keretei között is megfigyelhető, a funkcionális feljebb lépés csak a saját termékekkel és márkaépítéssel kísérletező szereplők feltűnésével teljesedhet ki igazán. Bár a rendszerváltás transzformációs válságának bérmunkát felértékelő kényszerei régen elmúltak már, továbbra sem egyszerű e stratégiai irány választása. Saját termékfejlesztést *gátló tényezőnek* számít a helyi beszállítói háttér zsugorodása, a kiegészítő iparágak elmaradottsága, a tőkehiányból fakadó pénzügyi nehézségek, valamint a szakember-utánpótlás hiányosságai (Roukova et al. 2009).

A funkcionális feljebb lépés másik útja a *termelés* egy részének vagy egészének *kiszervezését* jelenti a helyben – vagy gyakran a régió más országaiban – működő beszállítók felé, melynek keretében értéklánc-irányítói (rész)feladatokra tesznek szert az iparági szereplők. Erre akadnak szlovák ruhaipari és lengyel cipőipari példák is, függetlenül attól, hogy saját termékeket előállító vagy nyugati szereplők által irányított termelési hálózatokban működő vállalkozásokról van-e szó. Fő ok a költségnyomás kényszere, de a rugalmas kapacitásgazdálkodás, a határidőre történő gyártás megszervezésének képessége sem lebecsülendő mozgatórugó. A termelés kiszervezése térben közel fekvő, olcsóbb telephelyekre (Bulgáriába, Romániába, Ukrajnába), jellemzően nem leányvállalatok formájában történik. A nem saját termékeket gyártó cégek így kerülnek *köztes pozícióba* a nyugat-európai irányítású értékláncokban (Kalantaridis et al. 2008, Roukova et al. 2009, Smith et al. 2014).

A funkcionális feljebb lépés *kapcsolati feljebb lépéssel* is párosul, hiszen a centrum-félperiféria kapcsolatok félperiférián belüli kapcsolatokkal egészülnek ki, jelezve a szatellit állapot felől az integrált állapot felé történő lépést (Glückler – Panitz 2016). Az eltolódás a 4.4.2 – 4.4.3. táblázatok tükrében is figyelemre méltó.

Bár e köztes pozíció kínálja annak lehetőségét, hogy *párhuzamot vonjunk* Dél-Korea és Tajvan Kelet-Ázsiában (elsősorban Kínában és Vietnamban) játszott szerepe, illetve Kelet-Közép-Európa országainak Délkelet- és Kelet-Európában betöltött közvetítő funkciója között, én már az első, távoli benyomások alapján is *tartózkodnék ettől*.

- Egyrészt, Délkelet- és Kelet-Európában a *kelet-közép-európai tudástranszfer* nem feltétele a termelési hálózatokba kapcsolódásnak (bár lesz ellenpéldám), hiszen az iparágnak jelentős múltja van, illetve nincs túl nagy különbség az érintett gazdaságok fejlettségi szintjében és világgazdasági szerepeiben.
- Másrészt, a *nyugat-európai szereplők* – bérmunkáztatóként vagy leányvállalatok tulajdonosaiként – *közvetlenül is jelen vannak* Kelet- és Délkelet-Európában, tehát szó sincs arról, hogy rákényszerülnének a kelet-közép-európai szereplők közvetítésére e területek regionális termelési hálózatokba kapcsolásában.

A *feljebb lépés társadalmi dimenziója* sajátos kontextusban jelenik meg Kelet-Közép-Európában. A rendszerváltás utáni gazdasági környezet a transzformációs válsággal összefüggő munkaerő-túlkínálattal, illetve a külföldi tőkebefektetéseket ösztönző állami politikákkal a munkaerőpiac jelentős átalakulását eredményezte. Romániai esettanulmány említi a teljesítménybérezés bevezetését a havi fixek helyett a termelékenység növelése érdekében, a szakszervezetek kiiktatását, illetve a külföldi és a hazai cégek által kínált bérekben mutatkozó feszültségeket, melyeknek köszönhetően a külföldi szereplők válogathattak a képzett, jelentős iparági tudással rendelkező romániai munkaerőben. A funkcionális feljebb lépés később a gyártáshoz kötődő tudás megléte mellett változatosabb munkaerőigényeket generált, felértékelte például a logisztika és a marketing szerepét (Crestanello – Tattara 2011).

Másrészt, az alacsony bérek, a kevésbé vonzó, monoton munka, a munkaügyi szabályok kevéssé ellenőrzött betartása és a rossz munkakörülmények miatt jellemző erős fluktuáció a régió több országában is megállapítást nyert (Roukova et al. 2008). Egyre nehezebb a cégek feljebb lépési szándékainak megfelelő, fiatal, képzett és motivált munkaerőt találni a könnyűipar számára a *humán erőforrásokért* folytatott jelenlegi kiélezett *versenyben*, melynek hátterében az iparági álláslehetőségeken kívül a régióban bővülő ipari és szolgáltató tevékenységek (és szürkegazdaság) munkaerő iránt támasztott növekvő kereslete, továbbá az Európai Unión belüli migráció és munkavállalás lehetősége áll (Kalantaridis et al. 2008, Smith et al. 2014).

A fentiekből következően megnövekedett a *munkaerő pozicionális hatalma*, mely *béremelésekhez* vezetett, de – változatlan tevékenységszerkezet és termelékenységi viszonyok mellett, a költség-képesség arányok költség oldalának erősen egyoldalú növelésével – *aláásta* az élőmunka-igényes iparágak *nemzetközi versenyképességét*, és hosszabb távú ellehetetlenülésüket okozta. Figyelemre méltóak Románia és Szlovákia ruhaiparának példái, melyek jól mutatják az iparágak fenti hatások eredőjeként bekövetkező, *nemzetgazdaságokon belüli súlyponteltolódását* a gazdaságilag dinamikusabb térségek felől a költséghatékonyabb termelést lehetővé tevő (keleti) perifériák irányába (Crestanello – Tattara 2011, Smith et al. 2014).

Több országban megfigyelhető az iparág erős *területi koncentrációja*, mely eltérő módokon kapcsolódik a rendszerváltás előtti örökséghez (Roukova et al. 2009):

- Bulgáriában a többnyire régi állami nagyvállalatok környezetében alapított kis- és középvállalkozások *konzerválták* az elsősorban Kjusztendil, Blagoevgrad, Pazardzsik és Plovdiv jelentős szerepével jellemezhető, Délnyugat- és Délközép-Bulgária meghatározó szerepét mutató régi térszerkezetet.
- Lengyelországban radikálisabb földrajzi *átalakulásra* került sor. A korábban vezető gyártó és fejlesztő radomi körzet erősen leépült 1990 után, miközben kisvállalkozásokon alapuló új, spontán fejlődött informális ipari klaszterek születtek Lengyelország déli-középső részén (Kalwaria Zebrzydowska, Stanislaw Dolny, Podhale – Nowy Sancz, Nowy Targ, illetve Czestochowa).

Románia Északnyugati régiója 2018-ban bőrfeldolgozó iparának foglalkoztatása alapján az öt kiemelt régió (és Île de France) után következett Európában. A régión belül is kiemelkedő szerepe van a Nagyvárad-központú *Bihar megyének*, mely önmagában több mint 13 ezer bőr- és cipőipari dolgozót tömörített (ez meghaladja az iparág magyarországi foglalkoztatását). Érmihályfalva, Margitta és Nagyvárad háromszöge volt meghatározó a bőrfeldolgozó ipar (cipőgyártás) térbeli elhelyezkedésében.

Miközben a lábbelitermékek kereskedelme mindinkább deficites, több kelet-közép-európai ország jelentős exportőrnek számít, formálódó *értéklánc-irányítói (rész)funkcióikat* pedig jól mutatja, hogy lényegesen több lábbelit exportálnak, mint amennyit gyártanak. Ugyan az exportált lábbelik átlagárának eltérései számottevő termékszerkezeti különbségekre mutatnak rá, azok – különösen a balkáni országok esetében – nem helyi irányítású értékláncokhoz köthetők (4.4.4. táblázat).

Az iparág helyi súlya, a kialakult kapcsolatrendszerek, valamint a termékszerkezet figyelembevételével is erős a kísértés, hogy a korábban bemutatott *északi és déli átalakulási modelleket* kivetítsük *Kelet-Közép-Európára*. Meggyőződésem azonban, hogy ez felületes megközelítése lenne a problémának. Nem számolnánk ugyanis azzal a körülménnyel, hogy a térségben az iparág jelentősége és szerkezete nagyrészt *külső szereplők által hozott döntésektől függ*. Az első alfejezetben tárgyalt, keveredő északi és déli karakterjegyek, illetve Kelet-Közép- és Délkelet-Európa markáns különbségei elsősorban a gyártó funkciókra, és az azokat meghatározó, *tényezőintenzitási létrán*

4.4.4. táblázat: A kelet-közép-európai lábbeligyártás néhány jellemzője;
adatok forrása: APICCAPS, World Footwear Yearbook 2019

Ország	Lábbeligyártás (2018, millió pár)	Lábbeliexport (2018, millió pár)	Exportált lábbeli átlagára (2018, USD)
Albánia	8	11	17,72
Bosznia-Hercegovina	18	9	29,72
Bulgária	6	16	7,05
Csehország	4	45	18,10
Horvátország	4	9	29,22
Lengyelország	35	107	18,58
Magyarország	9	33	17,53
Románia	33	46	23,52
Szerbia	12	8	27,89
Szlovákia	9	61	17,72
Szlovénia	2	16	14,95

elfoglalt pozíciók eltéréseire vezethetők vissza. Véleményem szerint, a függésen túl nem létezik „keleti modellje" az élőmunka-igényes iparágak átalakulásának, és az Európa nyugati részén bekorlátozódott déli modell követésének is komoly akadályai vannak: ma az iparág környezetének több szintjén nem állnak rendelkezésre azok a feltételek, melyek a déli modell kibontakozását segítették.

Az *északi modell keleti változata* tűnik a legreálisabb jövőbeli fejlődési iránynak: a nemzetközi termelési hálózatokból kiárazódó gyártók, illetve egyes kereskedők saját termékek felé fordulása a termelési hálózatokat irányító funkciók megerősödéséhez vezethet, miközben egyes, kevésbé árérzékeny termékcsoportokban a saját termékek helyi gyártása és / vagy a külföldi szereplők által irányított (regionális) termelési hálózatokba kapcsolódás teremthet kiegészítő alternatívát. A két opció egymáshoz viszonyított súlya a történelmi hátrányokból és a térség hosszabb távon fennmaradó költségelőnyeiből fakadóan nagyobb mértékben billen a *gyártó funkciók* irányába, mint a fejlett országok bőrfeldolgozó ipara esetében. Ez a forgatókönyv a *függés részleges megmaradását* is feltételezi, bár az aszimmetriák a beszállítói kompetenciák megerősödésével valamelyest enyhülhetnek. A helyi gyártás ugyanakkor a kulcsa annak, hogy az iparág továbbra is számottevő foglalkoztató maradhasson.

Összegzés

A nemzetközi termelési hálózatok kialakulása, majd globálissá válása Európa iparágban játszott szerepének átalakulásához vezetett. A kontinens bőrfeldolgozó ipara különösen foglalkoztatási súlyában zsugorodik, a helyi feldolgozóiparon belül is marginalizálódik, miközben egyre inkább a termelési hálózatok irányítói szerepére (stratégiai funkcióira) és néhány, nagyobb hozzáadott értéket képviselő termelő funkcióra specializálódik.

Északnyugat-, Dél- és Kelet-Európa régiói elkülönülni látszanak egymástól: előbbiek az irányítás és a specifikus funkciók, míg utóbbi kettő a termelő funkciók (és foglalkoztatás) nagyobb súlyával jellemezhető. E munkamegosztás ugyanakkor átalakulóban van: az erősebb kelet-európai és gyengébb dél-európai országokból „új közép" formálódik a fejlett északnyugat-európai és az elmaradottabb kelet-európai országok között.

Az iparág átalakulásának északi modelljét megtestesítő, nagy- és kisvállalatokat egyaránt integráló német bőrfeldolgozó ipar jellemzője a termelő funkciók korai kiszervezése, mely – eltérő okokból és mértékben – a bőr-, bőrtermék- és lábbeligyártást egyaránt érintette. A néhány térség gazdaságát korábban meghatározó iparág leértékelődött, egyúttal a kapcsolódó iparágak bőrfeldolgozó ipartól távolodása is megfigyelhető.

Az értéklánc-irányítás látványos példáit a világ legnagyobb sportcipőgyártói közé tartozó cégek képviselik, míg a specifikus és nagy hozzáadott értéket képviselő szegmensekben megmaradó termelő funkciókra az autó- és bútoripari bőrök vagy a munkavédelmi lábbelik gyártása jó példa (erősebb technológiai vonal). A mintázat hátterében felsejlik a sportcipőgyártás globális, illetve az autóipari bőrgyártás regionális optimalizációja.

A déli modell fő képviselőjének számító Harmadik Olaszországban az ipari körzetekbe szerveződött bőrfeldolgozó kis- és középvállalkozások az ipari körzetek előnyei mellett a különböző léptékeken meghatározott támogató környezet előnyeit is élvezték. Divattermékei piaci pozicionálásából adódóan az iparági termelés mindhárom szegmense (és beszállítói háttere is) jelentős maradt, Európa bőripari nagyhatalmává téve az országot.

De a külső és belső feltételek változása megkérdőjelezte a korábbi sikereket, a körzetek nagyfokú alkalmazkodását tette szükségessé. A vállalatszerkezet differenciálódása és a nemzetköziesedés, a nyitott hálózatok kialakulása mellett a stratégiai funkciók nemzetgazdaságon belüli újraosztása jellemző. A termékszerkezetnek meghatározó szerepe van a foglalkoztatás megtartásában, melyben az ipari körzetek teljesítménye differenciált.

Kelet-Európa a nemzetköziesedés kezdeti hullámai során, a szocialista időszakban vált a nemzetközi hálózatok részévé. Ebben földrajzi közelségén kívül iparági tradícióira és kedvező költség-képesség arányaira is támaszkodhatott. A közepes árfekvésű termékek gyártása mellett termelésen túlmutató funkciók is megjelentek, Dél-Európához képest azonban a régió olcsó gyártói szerepét időben megnyújtotta a transzformációs válság.

Az ezredforduló után a régió kiárazódott a bőrfeldolgozó ipar nemzetközi hálózataiból: az iparág leépülése, nagyobb hozzáadott értéket képviselő szegmensekbe történő visszaszorulása figyelhető meg, mely saját termelési hálózat építési törekvésekkel párosul. A régión belüli különbségek a tényezőintenzitási létra mentén elfoglalt pozíciók tükrei: hosszabb távon leginkább az északi modell keleti változatainak kialakulására van esély.

5. A magyar bőrfeldolgozó ipar felülnézetből

5.1. Nemzetközi termelési hálózatokban

5.1.1. Előzmények

Magyarország – sok dél- és kelet-közép-európai országhoz hasonlóan – a *globális félperiféria részeként* tagozódott be az 1960-as évektől mindinkább térben tagolt termelési hálózatok keretében szerveződő új nemzetközi munkamegosztásba. E „félperiférikusság" egyik fontos jellemzője, hogy nem a globális termelési hálózatok perifériku térségekben érvényesülő iparosító hatása hozta létre a bőrfeldolgozó ipart (azaz nem tekinthető starter iparágnak). A bőrfeldolgozásnak nagyipari formájában is több évtizedre vagy akár egy egész évszázadra visszanyúló *múltja* volt. Másrészt, bár Magyarország ma is Európa azon részéhez tartozik, ahol a gyártó szerepkör dominál a könnyűiparban, termékszerkezetében és termelési hálózatokban ellátott funkcióiban bizonyos mértékű *köztesség* jellemzi a hazai bőrfeldolgozó ipart.

A bőripar alapvető szükségleteket kielégítő, nyersanyagaiban a mezőgazdasági termeléshez erősen kötődő termékeit már a *középkori céhes ipar* korában is sokfelé készítették a különböző, egymásra épülő tevékenységet végző szakmák képviselői.

- Bőrkikészítéssel foglalkozókra utaló, Tímár nevű helységek léteztek a 12–13. századi Fejér, Csanád és Szabolcs megyében is. A mesterség első céhei a 15. században alakultak az erdélyi szász városokban. A timsóval történő bőrfeldolgozás technikája Bizáncból, a bőrkikészítés cseres eljárása német földről érkezett.
- A szíjgyártók első tömörülése Debrecenben született, a 15. századi Sopronban alapították meg a vargák (cipőkészítők) legkorábbi testületét, majd a 16. század végén a csizmadiák első két céhe is létrejött Kassán és Verbón. Az első szűcs céhek is a török hódoltság időszakát megelőző évszázadban alakultak meg.
- A bőrművesség melléktermékeinek feldolgozását további specializált szakmák végezték: a különböző textiles mesterségek (posztós, szűrcsapó, gubacsapó, süveges, kalapos) mellett a kapcakötők, a szőrfeldolgozó kefekötők, valamint a szaruból és csontból dolgozó fésűsök említhetők meg (Magyar Néprajz III.).

A Céhkataszter adatai szerint a csizmadiák, a vargák és a szűcsök a kora újkori *Magyarország tíz legnépesebb céhszervezete* közé tartoztak. Bőrfeldolgozó iparosokra utal több városunkban (pl. Budapesten, Pécsett, Szegeden, Szolnokon vagy Tiszaföldváron) a *Tabán* földrajzi név, mely a török „Tabakhane" (tímártelep) szóból származik.

A török hódoltság időszakát lezáró felszabadító háborúk után *restaurálódtak a középkori céhes keretek*. Ebben fontos szerepet játszott Kelet-Közép-Európa (és benne Magyarország) pozíciója a formálódó kapitalista világgazdaság perifériáján. A kialakult munkamegosztási rendszerben a kárpát-medencei Magyarország is a nyersanyagszállító és iparcikkvásárló szerepébe kényszerült, a megmerevedő feudális struktúrák és a tőkefelhalmozás korlátai megnehezítették a céhes kereteken túlmutató iparosodás kibontakozását (Berend T. – Szuhay 1973, Éber et al. 2014).

A 18. század második felében figyelhető meg új ipari struktúrák kialakulása. A kikészítéstől a késztermékek gyártásáig terjedő bőrfeldolgozás munkafázisainak különválása során először a *bőrkikészítő ipar* nyert *nagyüzemi jelleget*. Az első nagyobb bőripari manufaktúra 1767-ben Lajtafalván jött létre (Kaposi 2002). 1780-ban Simontornyán (Vermes 1985), a 19. század közepén Pécsett (Pécsi Bőrgyár, Hamerli

Kesztyűgyár), majd a főváros környékén születtek – gyakran a kereskedelmi tőke alapításaiként – bőripari vállalkozások. A 20. század elejére Újpest vált a magyar bőripar legjelentősebb központjává. Az 1872-ben alakult és a század végén már gépeket használó Wolfner (Táncsics) Bőrgyár alkalmazottainak létszáma a millennium évében elérte az 1000 főt, 1930-ra a 2000 főt. Újpesten működött az 1880-as években alapított Mauthner (Újpesti) Bőrgyár, illetve a már két világháború közti időszakban karriert befutott Pannónia Szőrmegyár (Csőre 1985).

A cipőkészítés a II. világháború előtt kisüzemi keretek között zajlott. Több bőrgyár létesített saját cipőkészítő részleget, melyek később nagy cipőgyáraink egy részének alapját képezték. A Wolfner Bőrgyár a 19. század végén bakancsok gyártásával kezdett el foglalkozni: 1915-ben gépesített, két világháború közötti időszakban már alkalmi cipőket is gyártó üzeme lett a későbbi Duna Cipőgyár (Dineszné 1985). A szombathelyi Sabaria Cipőgyár előzményei is egy 19. századi alapítású bőrgyárig vezethetők vissza, melynek keretei között az 1930-as években cipőgyártó üzemet alapítottak (Karsai 1985). Századforduló koráig visszavezethető gyökerei vannak a szigetvári (Horváth 1985) és a bonyhádi (Vargáné 1985) cipőgyárnak is. Utóbbi az 1930-as években már gépesített termelést folytatott: a háború idején hadiüzemként működő létesítmény 350-400 fő foglalkoztatásával a legkülönbözőbb technológiákkal gyártott lábbeliket. E példák, illetve a morvaországi Zlínből indult Bata vállalat által, 1940-es évek elején alapított martfűi Cikta Cipőgyár esete is mutatja, hogy a két világháború között a *cipőipar nagyüzemi kereteinek* kialakulása is elkezdődött. E folyamat a II. világháború után teljesedett ki, amikor is a nagyüzemekbe szervezett lábbeligyártás nagy részét 8-10 vállalat koncentrálta. Az 1960-as évek elején a hazai lakossági cipőigények közel 90%-át már a gyáripar elégítette ki (Radó 1963).

A 20. század közepéig több tízezer ember megélhetését biztosította a *kisüzemi bőrtermelés és -feldolgozás* is (Kaposi 2002). A szocialista időszakban a kisiparosok jelentős része szövetkezetekbe tömörült, de szép számban akadtak önállónak maradt mesterek is. A statisztikai évkönyvek tanulsága szerint, az 1960-as és 1970-es évek fordulóján – amikor a nagyipari keretek között működő bőr-, szőrme- és cipőiparban foglalkoztatottak száma Magyarországon a csúcsra ért (5.1.1. ábra) – mintegy 45 ezer fő az állami iparban, 23 ezer fő a szövetkezeti iparban és körülbelül 8 ezer fő (tehát a teljes létszám bő 10%-a) a magánkisiparban dolgozott. Ez a létszám azonban nem fedte le az iparágban ténylegesen foglalkoztatottak körét, hiszen például a több lábra álló mezőgazdasági termelőszövetkezetek ipari melléküzemágai – elsősorban az élőmunka-igényes cipőfelsőrész-készítés területén – többfelé végeztek szezonális bedolgozói tevékenységet a nagy cipőgyárak környezetében (MNA 1989).

A félperifériára jellemző módon, a mindenkori *állami politika* komoly szerepet játszott a bőrfeldolgozó ipar fejlődésének alakításában. A 19. századi iparosodás időszakában a kapitalista modernizáció feltételeinek biztosítása volt a legfontosabb, melynek egyik lényeges eleme a céhek felszámolásáról rendelkező 1872. évi VIII. törvénycikk volt (Berend T. – Szuhay 1973). Az Osztrák–Magyar Monarchia vámterületén, megkésve iparosodó Magyarországon a birodalmi munkamegosztás hátrányainak kompenzálására születtek azok az *ipartámogató törvények* (1881, 1890, 1899, 1907), melyek keretében lehetőség kínálkozott az elmaradott, jelentős cseh és osztrák versennyel szembenéző könnyűipar fejlesztésére (Kaposi 2002).



5.1.1. ábra: A nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódó magyar bőrfeldolgozó ipar fejlődésének három szakasza; forrás: KSH adatok alapján a szerző szerkesztése

Az ipartámogató törvényekből ugyanakkor a hazai bőr-, szőrme- és cipőipar nem sokat profitált: a bőrgyártás a századfordulón a hazai igényeket csak mintegy 40%-ban volt képes kielégíteni (Berend T. – Szuhay 1973). Ez elsősorban a nagy *élőállatexport* hazai feldolgozás lehetőségét *korlátozó hatásával* volt magyarázható. Az a furcsa helyzet állt elő, hogy az „állatfölösleg" a hazai vágóhidak kis kapacitása miatt viszonylag *kisméretű honi bőriparral* párosult, és – az itthon vágott állatok bőrének feldolgozása ellenére – a lakossági igények kielégítésére kész bőrárukat is importálni kényszerült az ország (Fodor 1924). További kedvezőtlen fejleményként említendő, hogy hazánk az I. világháború után a bőriparban nemcsak a nyersanyagforrások, de a feldolgozóipari kapacitások egy részét is elvesztette (Kaposi 2002).

A két világháború közötti időszak jelentős változást hozott, ugyanis 1923-tól a vámvédett, állami megrendelések (belügy, hadsereg) által is megtámogatott honi bőripar – az *importpótló iparosítás* konjunktúráját megélő más könnyűipari ágakhoz hasonlóan – jelentős növekedést mutatott (Kaposi 2002). A II. világháború utáni időszakban az állam a jelentősebb ipari üzemek államosításával és a *tervgazdasági viszonyok* kiépítésével szólt bele a gazdaság – és ezzel együtt a bőrfeldolgozó ipar – működésébe, felgyorsította az iparág *nagyipari átszervezését* (BCE 1985).

Vizsgálatomban a *nemzetközi termelési hálózatokba* kapcsolódó hazai bőrfeldolgozó ipar történetének *három* jól elkülönülő *szakaszára* térek ki (5.1.1. ábra). Magyarország esetében a nemzetközi szerepvállalás e formája gyakorlatilag egyidős e térben tagolt termelési rendszerek kialakulásával: kezdetei az államszocialista időszakra esnek, de a jelenség napjainkig megfigyelhető. Az *5.1.1. táblázat* a bőrfeldolgozó ipar nemzetközi hálózatokba kapcsolódásának *jellemzőit* (motivációit, a stratégiai összekapcsolódás szerkezeti sajátosságait, vállalati és iparági következményeit) rendszerezi. Ezeket a következő alfejezetekben tárgyalom részletesebben.

5.1.1. táblázat: A magyar bőrfeldolgozó ipar nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódásának jellemzői; forrás: a szerző szerkesztése

Szempontok	1. szakasz	2. szakasz	3. szakasz
Nemzetközi kereslet (GPN globális oldala)	Jelentős	Jelentős, de szerkezetében változó	Szűkülő, és szerkezetében változó
Intézményi környezet (közvetítő közeg)	Állam dominanciája	Állam felől makroregionális struktúrák (EU) felé tolódó hangsúlyok	Állam és makroregionális struktúrák (EU)
Állam stratégiája (közvetítő közeg)	Tőkés exportból konvertibilis devizabevétel	Piacgazdasági átalakulás, liberalizáció, szerkezetváltás, ágazatsemlegesség	Versenyképesség, jövedelmek felzárkóztatása, ágazatsemlegesség lassú módosulása
Helyi szereplők (GPN lokális oldala)	Állami vállalatok és szövetkezetek	Állami vállalatok és szövetkezetek, magánvállalkozások	Magánvállalkozások
Helyi motivációk (GPN lokális oldala)	Tervteljesítés, jövedelemszerzés (állami újraelosztás)	Jövedelemszerzés, kapacitások kihasználása	Jövedelemszerzés, kapacitások kihasználása
Piac- és tevékenységszerkezet (GPN lokális oldala)	Nyugati bérmunka részleges szerepe	Nyugati bérmunka dominanciája	Nyugati bérmunkán kívüli szegmensek felértékelődése
Következmények vállalati szinten (GPN hozadékok)	Változó gazdaságosságú, devizabevételt termelő export, új ismeretek	Változó kereseti lehetőségeket kínáló export, új ismeretek, túlélés, de függés	Változó kereseti lehetőségeket kínáló export, új ismeretek, túlélés, de függés
Következmények iparági szinten (GPN hozadékok)	Több lábon álló, vertikális, nagy foglalkoztató iparág	Zsugorodó, szerkezetében a cipőgyártás felé tolódó iparág	Zsugorodó, szerkezetében a bőripar felé tolódó iparág

5.1.2. A nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódás első szakasza

A nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódás első szakaszában – mely az 1960-as évektől az 1980-as évek végéig datálható – figyelhető meg az olcsóbb termelés lehetőségét kereső *nyugati bőr- és cipőgyártók nemzetköziesedésének* kibontakozása (Bertram 2005). A szocialista Magyarország – termelési költségeiből, közelségéből és ipari kapacitásaiból adódóan – korán a potenciális telephelyek között szerepelt.

Az integráció megvalósulását nagymértékben befolyásolta az *állam,* mely – a szocialista rendszerrel kísérletező félperiféria specifikumaként – sokkal nagyobb befolyást gyakorolt a gazdaság működésére, mint a tőkés országokban. Erősen szabályozott, piaci viszonyokat kiiktató tervgazdaságot működtetett (korlátozta a külkapcsolatokat is), a gazdaságban pedig az állami tulajdon dominált (Kornai 2016). Ez az állam ugyanakkor a *kettős függés viszonyrendszerében* létezett: míg politikailag és katonailag a Szovjetunió holdudvarában helyezkedett el, a gazdasági felzárkózás szempontjából fontos tőke- és technológiaimport tekintetében a fejlett tőkés országokra volt utalva (Böröcz 1992). A bezárkózásra (autarkiára) és belső erőforrások erőltetett átcsoportosítására épülő 1950-es évekbeli modernizációs kísérlet kudarca után az

1960-as években a liberalizáció és a *piaci jellegű reformok* irányába nyitott a magyar gazdaságpolitika (Új Gazdasági Mechanizmus). Ez nemcsak a „baráti" országokhoz fűződő keleti gazdasági kapcsolatok építését tette lehetővé, de a Nyugat fejlett tőkés országaival is megerősödtek a külkereskedelmi, illetve pénz- és tőkepiaci kapcsolatok (Éber et al. 2014). Az állami gazdaságpolitika e szemléletváltása keretét képezte a bőrfeldolgozó ipar globális integrációjának.

Az állam ráadásul támogatta is a magyarországi bőrfeldolgozó ipar szereplőinek nemzetközi termelési hálózatokba integrálódását, melynek hátterében a gazdaság keleti és nyugati relációban egyaránt megfigyelhető *exportkényszere* állt. A kivitel növelésének igénye részben a *bőrfeldolgozó ipar importigényéből* fakadt.

- A bőrfeldolgozó ipar hátterét biztosító, alapanyaggyártó bőripar ugyanis túlnőtt a hazai *nyersanyagtermelésen*. Már az 1960-as évek elején a nyersbőr több mint 50%-a és a cserzőanyag nagy része is külföldről (főként Dél-Amerikából) érkezett (Radó 1963). Később a legfontosabb iparági nyersanyagnak számító marhabőr meghatározó szállítóivá Ausztrália, az NSZK, az USA, Kanada, a juhbőr eladóivá Görögország, Olaszország és az USA váltak, míg a növényi cserzőanyag Argentínából érkezett (Bernát et al. 1986). Küzdött az iparág a bőrhelyettesítők nem kielégítő volumenű hazai előállításával (Füsti 1964) és egyes cipőalkatrészek külföldi beszerzésének szükségességével is.
- Kezdettől fogva problémát jelentett a bőrfeldolgozó ipar *technológiai hátterének* biztosítása, hiszen soha nem épült ki igazán jelentős könnyűipari gépgyártás Magyarországon. A fejlesztéseket nagyrészt importból tudták megvalósítani. A szocialista gazdaság számára kihívást jelentett, hogy nemcsak a nyersanyagok, de a technológiák beszerzése is *dollár elszámolású piacokon* volt lehetséges (a csehszlovák gépek mellett főként a nyugatnémet és az olasz technológia jelentett alternatívát). Az 1970-es évek bőrfeldolgozó iparra is kiterjedő – kiemelt program keretében megvalósított – könnyűipari rekonstrukciója például 60% körüli tőkés géparány mellett valósult meg (Becsky 1978, Nyitrai 1985).

Az *exportkényszernek* ugyanakkor – mint azt a kelet-közép-európai bőrfeldolgozó ipar átalakulásáról szóló részben már írtam – a *szűkebb iparágon túlmutató okai* is voltak. Szocialista relációban például – főként a Szovjetunió felé – a gazdaság egészének nyersanyag- és energiaellátását kellett biztosítani az iparcikkexport erősítése révén. A tőkés országok viszonylatában pedig elsősorban a progresszív iparágak fejlesztése érdekében megvalósuló anyag- és technológiaimport ellentételezése volt a fő motiváció (Laki 2005). A nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódás – *konvertibilis devizabevételei* révén – az utóbbi kötelezettség teljesítésében játszott szerepet. Ez az exportkényszer ráadásul az 1970-es évek olajválságai, illetve az arra adott gazdaságpolitikai válaszok nyomán tovább növekedett (Éber et al. 2014):

- Egyrészt, egyre kedvezőtlenebbekké váltak a *világpiaci cserearányok*: mind a keletről érkező nyersanyagok és energiahordozók, mind a nyugatról érkező technológiák ára jelentősen növekedett a magyar exporttermékek áraihoz képest.
- Másrészt, a kőolaj világpiaci áremelkedését elérő és így hatalmas jövedelmekhez jutó, tőkét felhalmozó kőolaj-exportáló országok olcsó hitelekkel árasztották el a világpiacot, megkönnyítve a felzárkózási törekvéseikhez tőkét igénylő félperiférikus országok hitelfelvételét. A külföldi hitelekre épülő technológiai beruházások (és részben fogyasztásfinanszírozás) gyakorlata mindaddig járható útnak tűnt, amíg az ún. Volcker-sokk idején az amerikai jegybank jelentős alapkamat-emelése ki nem szippantotta az olcsó hitelek mögött álló tőkét a

világpiacról. Megnövekedtek a *hitelfelvétel és hiteltörlesztés költségei*, és ez az eladósodás felé taszította azokat a félperiférikus országokat, melyek jellemzően rövid távú hitelekkel menedzselték működőképességük fenntartását.

Az export növelését a központi elvárások mellett anyagilag is ösztönözte az állam, az *exportképes iparágak* pedig *stratégiai jelentőségűnek* számítottak (Laki 2005). Ilyen volt a bőrfeldolgozó ipar is, mely az 1970-es évek közepén termelésének 50%-át – a nemzetgazdasági és a 20%-os könnyűipari átlagot is felülmúló módon – külpiacokon értékesítette (Becsky 1978). A könnyűipari termékek a hazai kivitel 14-15%-át adták az 1980-as években, a termékcsoporton belül pedig a textil és a ruha mellett a cipő játszotta a fő szerepet. 1987-ben például a Magyarországon gyártott cipők több mint fele exportra került (Laki 2005). De még lényegesebb, hogy a fejlett nyugati országokat célzó, konvertibilis devizabevételek szempontjából meghatározó exportban a könnyűipari cikkek a második legfontosabb termékcsoportot képezték a mezőgazdasági termékek és élelmiszerek után (Bernát et al. 1986).

A nemzetközi termelési hálózatokba – kapacitásaiknak és technológiai hátterüknek köszönhetően – az *állami nagyvállalatok* és a *nagyobb szövetkezetek* integrálódtak. Az 1960-as évek gazdasági reformkísérlete nyomán e szereplők mozgástere jelentősen megnőtt: a korábbi direkt tervutasítások rendszerét egy, a helyi vállalatirányítás kezébe gyeplőt átadó, a helyi kezdeményezéseknek nagyobb teret engedő mechanizmus váltotta fel (Barta 2002). Az exporttörekvések meghatározták a technológiai beruházásokat is: bizonyára nem egyedülálló a Kiskun Cipőgyár példája, ahol a fejlesztéseket az amerikai megrendelő igényei szerint alakították. A szocialista időszakot (különösen keleti relációban) a *nagyszériás tömegtermelés* jellemezte: a Szovjetunióba szállított tételekben például több tízezres nagyságrendű sorozatok is léteztek, miközben egyes termékeket akár két-három évig is gyártottak. Ezt a megrendelések szerkezete tette lehetővé, mely így lehetőséget biztosított a rekonstruált nagyüzemi kapacitások *méretgazdaságossági* jellemzőinek kiaknázására. A szocialista irányú exportra az alacsony tőkésimport-tartalom volt jellemző, mert sem az ott beszerzett alapanyagok magasabb árát, sem a divatkövetést nem tolerálták az árképzési elvek (Becsky 1978).

A szocialista időszakban a nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódás csak egy volt a *bőrfeldolgozó ipar három fontos piaca* közül. Az iparág úgy-ahogy kiszolgálta a hazai igényeket, azonban – részben az export erőltetése miatt is – a cipőpiacon például hiányjelenségek voltak jellemzőek. A *belföldi kereslet* kielégítéséhez több, jobb minőségű és divatosabb termékre lett volna szükség. A kínálat bővítését szolgálták a jellemzően Csehszlovákiával, majd Kínával folytatott választékcsere-együttműködések, később pedig növekedésnek indult a fejlett országokból származó import is. Ezt a fokozatos nyitást jól mutatja, hogy a behozatal aránya a belföldi fogyasztás 15-20%-áról 45-50%-ra növekedett az 1980-as években (Laki 2005).

Az iparág második lábát a *keleti export* adta. Bár az 1970-es években több mint 80%-os arányával a szocialista viszonylat dominált a kivitel szerkezetében, az egyes termékcsoportok esetében már jelentős különbségek adódtak. Több termékcsoport – pl. bőrruha, szőrme, kesztyű – esetében inkább a kiszállítások harmadik lábát képező *nyugati export* volt meghatározó (5.1.2. táblázat). A hazai bőrfeldolgozó ipar képes volt nemzetközi szinten is figyelemre méltó teljesítményekre: Magyarország a világ kesztyűexportjának közel 10%-át adta az 1980-as évek közepén (BCE 1985).

A Könnyűipari Minisztérium – a minisztérium és az egyes gyárak között közvetítő korábbi iparigazgatóságok feloszlatása után – az 1970-es évek végén létrehozta a *Bőr-*

5.1.2. táblázat: Magyar bőrfeldolgozóipari export 1976-ban, a Tannimpex Külkereskedelmi Vállalat adatai tükrében; forrás: Becsky 1978

Termékcsoport	Szocialista reláció aránya az exportban (%)	Nem szocialista reláció aránya az exportban (%)
Cipő	82,4	17,6
Kesztyű	14,7	85,3
Szőrme	6,5	93,5
Bőrruha	0,0	100,0
Bőrdíszmű	85,9	14,1

és Cipőipari Egyesülést (BCE), azzal a céllal, hogy koordinációs fórumot teremtsen az export elosztására, illetve a bőrfeldolgozó ipar nyersanyagellátására. A szervezet gerincét a hat állami cipőgyár és a három állami bőrgyár képezte. Meg kell említeni továbbá a korábban alapított *Bőr-, Cipő- és Bőrfeldolgozóipari Tudományos Egyesületet* (BCBTE), mely szervezet nemcsak a szakmai ismeretek közvetítésének fóruma volt, de az iparág saját folyóiratát, a „Bőr- és cipőtechnika, -piac" című lapot is kiadta. Az iparág *külkereskedelmi forgalma* – a magyar gazdaság jelentős részéhez hasonlóan – külkereskedelmi vállalatok közvetítésével zajlott: a nyersbőrimport a Bivimpex, a késztermékek exportja a Tannimpex és a Konzumex feladatköre volt.

A kétféle külföldi és a hazai piacot kiszolgáló bőrfeldolgozó ipar sajátos *kettősséget* mutatott, mely jól megfigyelhető a legnagyobb értékű exportot lebonyolító *lábbeligyártás* példáján. Míg a hazai lakosság ellátása és a keleti piacokra irányuló termelés saját kollekciók bázisán, önálló termékfejlesztéssel valósult meg, addig a mind jelentősebbé váló, konvertibilis devizatermelést szolgáló nyugati export főként bérmunkázást jelentett (Cseh et al. 2002). A szocialista rendszer viszonyai között létrejövő *nyugat-keleti termelési hálózatok cégek közötti kapcsolatok* formájában szerveződtek, hiszen a külföldi tőke cégalapításaira vagy -felvásárlásaira épülő vállalaton belüli (hierarchikus) koordináció lehetősége gyakorlatilag kizárt volt.

Bár a külföldi megrendelők több lábon álló, hátuk mögött az állam támogatását is élvező nagyvállalatokkal kerültek kapcsolatba, az együttműködésnek mégis volt némi *aszimmetrikus karaktere.* Ez a magyar gazdaság exportkényszeréből, másrészt a hasonló adottságokkal rendelkező potenciális partnerek jelentős számából fakadt, mely korlátozta a hazai szereplők alkupozícióját. A nyugati partner által biztosított nyersanyagokból, előírt termékspecifikációk mentén dolgoztak a hazai gyárak, és a legyártott késztermékeket (a hulladékkal együtt) visszaszállították a megbízónak. E *zárt rendszerek* jellemző példája a sportcipőgyártás: a Tisza Cipőgyár például évtizedeken át gyártotta a német Adidas termékeit, miközben a hazai fogyasztók többsége számára ezen áruk a rendszerváltásig szinte elérhetetlenek maradtak.

A nyugati bérmunka nem igényelte a cipőgyárak fejlesztőkapacitásainak használatát: ebben a relációban a gyártók tevékenységében funkcionális visszalépés történt azzal, hogy kizárólag a termék megadott specifikációk szerinti legyártására fókuszáltak. Kompromisszumot kötöttek a nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódástól várt hozadékok reményében, mely jól leírható az elméleti fejezetben tárgyalt *alkalmazkodó visszalépés* fogalmával (Blažek 2016, Plank – Staritz 2015). A zárt, centrum - félperiféria viszonyra korlátozódó kapcsolatrendszer a kapcsolati feljebb lépés koncepciójában a *szatellit állapothoz* hasonlítható (Glückler – Panitz 2016).

A nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódás bizonyos tekintetben mégis *pozitívan értékelhető*. A kialakuló osztrák, német, francia, brit, amerikai kapcsolatok – a devizabevételek növelése, a kapacitások kihasználása és a magyar cégek nyugati ismertségének megalapozása mellett – komoly *szakmai tudás* (új technológiák és termékek, tárgyalástechnika) magyarországi cipőiparba történő becsatornázását tették lehetővé. A tömegtermeléshez szokott magyar cipőgyárak nyugati bérmunkák keretében találkoztak először a kisebb szériákban, de nagyobb választékban készülő termékek gyártásszervezési problémáival. A tőkés piacokra jellemzően értékesebb alapanyagokból, kisebb sorozatban gyártott, divat változásait jobban követő, (kézi) munkaigényes termeléssel előállítható termékek kerültek. A nyugati bérmunka keretében elsajátított tudás ráadásul *átkonvertálható volt a hazai piacra:* a mindmáig talán legismertebb hazai cipőmárka (Tisza Cipő) is így született meg az Adidas-együttműködés oldalvizén, az 1970-es években. A bérmunka ugyanakkor nem korlátozódott a lábbeligyártás területére: táskák, sőt autóipari bőrtermékek is készültek ebben a konstrukcióban, már a rendszerváltás időszakát megelőzően.

Az iparág három lábon állása fontos feltétele volt a szervezetileg még a bőrtermékgyártásnál is koncentráltabb *háttéripar* működésének. A sokáig egy, majd három nagyobb egységbe szervezett *bőrgyártá*s elsődleges feladata a termékeit felhasználó hazai iparágak (lábbeli, bőrdíszmű, bőrruházat, kesztyű és bőrbútorok gyártása) kiszolgálása volt. A jelentős hazai nyersanyagbázisra épülő sertésbőrből 1968-tól már készbőrt is exportáltak (BCE 1985). A sertésbőr azonban nem volt mindenre alkalmas: elsősorban cipőbélés, bőrdíszműáru vagy kesztyű készült belőle (utóbbi fő alapanyaga ugyanakkor a juh- és kecskebőr volt). Állandó problémaként jelent meg a bőripari kapacitások és a felhasználó iparágak szinkronba hozatala: a fejlesztések révén csak az 1970-es évek végén lett képes a bőripar – kétharmad részben import nyersanyag feldolgozásával – a hazai cipőipari igények kielégítésére (BCE 1985).

A bőrfeldolgozó ipar lábbeligyártáson kívüli része ezzel együtt az iparág kisebbik részének számított, mely az iparág alkalmazásban állóinak stabilan mintegy 35-40%-át képviselte a szocialista időszak második felében. Az összeszerelő jellegű cipőgyártással kapcsolatban a *kaptafák, talpak és kiegészítők gyártásának* fejletlensége is felhozható problémaként, melynek kezelése mindvégig komoly kihívást jelentett az iparági szereplők számára. Egy gumiipari vállalat, illetve két, fröccsöntött talpak és sarkak gyártására szakosodott cég működött az országban (Laki 2005).

A korszak könnyűiparának sajátos színfoltja volt az *egyetlen könnyűipari gépgyártó vállalat*. A budapesti székhelyű, de nyolc gyáregységével a fél országot behálózó Könnyűipari Alkatrész Ellátó Vállalat (KAEV), a vállalati koncentráció irányába mutató 1963. évi szervezeti reformmal jött létre, majd kelet-magyarországi zöldmezős beruházásokkal bővült (Bakonyi 1990). Kezdetben gépgyártással nem foglalkozott, gyakorlatilag a könnyűipar TMK („tervszerű megelőző karbantartást" végző) üzeme volt. Termékszerkezetét meghatározta a nyugatnémet Schön céggel folytatott kooperáció, melynek keretében 1968-tól *cipőipari gépeket* is gyártottak. E cipőipari termékcsoport idővel mind jelentősebbé vált: az orrfoglaló gépekről a szabászgépek különböző típusaira helyeződött át a hangsúly, illetve megnövekedett a gyártott cipőgépfajták száma (1976 és 1987 között 16-ról 32-re).

Kezdetben a gyártás egy része még a Schön központjának számító Pirmasensben zajlott, majd teljes egészében átkerült Magyarországra, jól mutatva egyrészt a nyugati technológiaimport működésének mikéntjét, másrészt pedig az európai bőr- és cipőipar e meghatározó térségével kialakult akkori kapcsolatokat. A KAEV termékeit

Magyarországon főként kisszövetkezetek és termelőszövetkezeti melléküzemágak vásárolták, de nagyobb cipőgyárak is szerepeltek a megrendelők között. *Piaci sikeressége* hátterében a vállalat hazai monopolhelyzete, a tőkés import korlátozása és a KGST-kínálat versenyképtelensége állt. Miután a KAEV gépek szocialista viszonylatban magas technológiai színvonalat képviseltek, a belföldi felhasználás mellett szocialista és tőkés piacokra is exportáltak (Bakonyi 1990).

Az államszocialista korszak iparági viszonyait – mindent mérlegre téve – a *stratégiai összekapcsolódás* szerencsésebb változatának tartom. Az államszocialista gazdasági környezetben lemaradásra kárhoztatott hazai gyártók jelentős külső tudásinputhoz jutottak hozzá a nyugati megbízások keretében, mely hozzájárult az iparág fejlődéséhez (és eközben a magyar gazdaság konvertibilis devizabevételei is nőttek). A *különböző piacokra irányuló gyártások kombinációja* kedvezőbb alkupozíciót jelentett, a nyugati bérmunka negatív strukturális hatásait keretek között tartotta, lehetővé tette az ott becsatornázott tudás más területeken (pl. hazai piacon) történő kamatoztatását, illetve – nem utolsósorban – alapokat biztosított a háttéripar fejlesztéséhez.

5.1.3. A nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódás második szakasza

Miközben a fejlett országok iparági szereplői részéről érdemben nem változott a kelet-közép-európai termeltetés iránti, költséghatékonysági okokból táplálkozó érdeklődés, a *rendszerváltással összefüggő változások* alapvetően új feltételeket teremtettek Magyarországon, mely indokolttá teszi a második szakasz elkülönítését. Ez a korszak az 1980-as évek végétől nagyjából az ezredfordulóig tartott.

Az időszakot az *állam nagyarányú visszavonulása* jellemzi, mely a piacgazdaság kiépítése keretében szakított az erősen szabályozott tervgazdasági gyakorlattal. A szocialista rendszer másik ismérvében is változás történt: az állami vagyon nagy részét privatizálták, így az állam közvetlen tulajdonosi szerepe háttérbe szorult (Kornai 2007). A washingtoni konszenzus hatásait tükröző neoliberális gazdaságpolitika (Mihályi 2009) a *gazdasági szerkezetváltás* felgyorsítására, versenyképes struktúrák kialakítására helyezte hangsúlyt. Jelentős piacnyitás történt, a félperiférиás, eladósodottsága miatt is kényszerpályán mozgó Magyarország a külföldi működőtőke importjára építő exportorientált gazdaságfejlesztési modell útjára lépett (Cséfalvay 2004). A korszak *ágazatsemleges* szemlélete az egyes iparágak specifikus problémáira, differenciált átalakítására kevésbé érzékeny privatizációs, vállalkozásfejlesztési és versenyképességi politikákat jelentett.

A könnyűipar a megváltozott körülmények között *elvesztette* azt a *stratégiai szerepét*, melyet a korábbi rendszerben konvertibilis devizatermelő képessége biztosított. A piacnyitás javította a hazai fogyasztók kiszolgálását, másrészt fokozott versenynek tette ki a gyártókat. Mindazonáltal, a hazai piac az 1990-es években sem volt teljesen védtelen, hiszen például az iparág szempontjából meghatározó lábbeliimportot kvóták korlátozták. A probléma abban rejlett, hogy a kvótákat értékben (és túl magasan) határozták meg, lehetőséget biztosítva a keretek kijátszására az alulszámlázás eszközét alkalmazó, főként ázsiai importőrök számára (Laki 2005).

Az állam nemzetközi hálózatokba kapcsolódást is erősen befolyásoló prioritásaként jelent meg az *európai integráció* folyamata. Magyarország 1991 decemberében írta alá a társulási szerződést, majd 1994-ben nyújtotta be csatlakozási kérelmét, mely a 2004-ben életbe lépő EU-tagsággal ért célba. Közben a régión belüli kereskedelem szabályozásában – mint azt a kelet-közép-európai alfejezetben írtam – a kétoldalú megállapodásokon alapuló OPT rendszerek alkalmazása, illetve az ipari termékekre

alkalmazott aszimmetrikus vámlebontás gyakorlata játszott meghatározó szerepet. Az Európai Unió közös piacához csatlakozással kiteljesedő folyamat egyrészt a *regionális termelési hálózatok* korlátoktól mentes szervezését tette lehetővé, másrészt a közös piacon *intenzív versenynek* tette ki a magyarországi bőrfeldolgozó ipart. Nemcsak az iparág egyéb európai szereplőivel szemben kell helytállnia a hazai cégeknek, de mindazon gyártókkal is versenyezniük kell, akiknek Európai Unió piacára történő belépését preferenciális kereskedelmi megállapodások könnyítik (Cseh et al. 2002).

A *vállalati szereplők* köre – a piacgazdasági átmenet és szerkezetváltás nyomán – drasztikusan átalakult. Az állami nagyvállalatok és szövetkezetek jelentős részét felszámolták vagy feldarabolták, illetve privatizálták. Az új tulajdonosok gyakran a rendszerváltás előtti időszak menedzsmentjéből kerültek ki, jellemzően gyenge tőkeellátottsággal. Sok esetben a kulcsemberek új vállalkozásokat alapítottak meglévő szakmai hátterük bázisán. A régi cégek átalakításában és újak alapításában közvetlen tulajdonosként a külföldi működőtőke is szerepet vállalt. A régi, szervezetileg centralizált struktúra felbomlott: a magántulajdonú mikro-, kis- és középvállalkozások váltak uralkodóvá. Az állami tulajdon nagy részét – néhány „utolsó mohikán" kivételével – még az 1990-es években eladták (Barta 2002).

A szervezeti átalakulás részben összefüggött a piaci helyzet változásával. A *belföldi értékesítési lehetőségek zsugorodása* – például a lábbelik esetében – már az 1980-as évek második felében megfigyelhető. Egyrészt visszaesett a cipőforgalom, melyben szerepet játszott a gazdasági válsággal összefüggő életszínvonal-csökkenés, illetve a közületi vásárlások (pl. honvédség, rendőrség, MÁV) elmaradása (Laki 2005). Másrészt, a kereskedelem liberalizációja (a nyugati import korlátozása például megszűnt 1988-1989-ben) és az ellenőrizetlenül érkező olcsó keleti konkurens termékek miatt *a hazai gyártók kiszorultak a belföldi piacról.*

Az 1990-es években *a hazai lábbeli kiskereskedelem* is átalakult. A rendszerváltás előtt szakosodott nagy- és kiskereskedelmi vállalatok vagy szövetkezetek által uralt, területi alapon is szervezett szektor szervezetileg felaprózódott és magántulajdonba került. A kis hazai butikok mellett megjelentek a fogyasztók alsó rétegeit célzó távol-keleti piaci kereskedők, akik elsősorban kínai és vietnami termékekkel árasztották el a magyar piacot. A cipőkereskedelmi vállalatok privatizációja útján Magyarországra jöttek márkás külföldi termékeket kínáló (jellemzően német és osztrák) kereskedelmi láncok is (Szivárvány – Humanic, Főnicia – Salamander) (Laki 2005).

A lábbeli kiskereskedelemből jelentős szeletet hasítottak ki az 1990-es évek második felétől gyarapodó *hipermarketek*: hozzájárultak a piaci-utcai kereskedelem szerepének csökkenéséhez és stratégiaváltásra kényszerítették az utóbbiban érdekelt ázsiai vállalkozásokat. A kínai kereskedők is elmozdultak a márkaépítés, a kereskedelem boltokhoz kötődő formái felé (ld. például Asia Center), illetve a hiper- és szupermarketek beszállítóivá váltak. A folyamat vesztesei a hazai kiskereskedők és lábbeligyártók voltak: előbbiek mindinkább súlytalanná váltak, utóbbiak piaci csatornái pedig erősen beszűkültek. A magyar gyártók 1980-as évek végén még 60-70%-os hazai piaci részesedése az ezredfordulóra 10% alá csökkent (Laki 2005).

A „hazai pályán" elszenvedett veszteségekhez a *keleti piacokon* – elsősorban a Szovjetunióban – történő cipőértékesítés hirtelen és *drasztikus leépülése* párosult. Az 1980-as évek közepén a magyar cipőipar kapacitásainak több mint harmadát a szovjet export kötötte le (Laki 2005), ami a rendszerváltást követő években nullára redukálódott. Az elveszett piacok pótlására nyugaton – piaci ismeretek és tőke híján, illetve részben áruminőségi problémákból adódóan – esély sem volt.

A piaci problémák mellett, az éves szinten 30% fölé felpörgött infláció

miatt a gyártók – az iparágra jellemző alacsony profitráták mellett – a forgóeszköz-igényes *termelés finanszírozhatatlanságával,* az adósságszolgálati kötelezettségek elviselhetetlenné válásával szembesültek. Negatív hatást gyakorolt az iparág helyzetére az *élőmunka terheinek* 1980-as évek végén végrehajtott jelentős növelése is (Cseh et al. 2002). A folyamatok eredőjeként a cipőgyárak bevételei és jövedelmezősége csökkent, óriási kihasználatlan kapacitások keletkeztek. Minden felsorolt problémát megelőzött ugyanakkor jelentőségében az *általános tőkehiány,* mely erősen bekorlátozta a válsághelyzetre adható válaszlépések körét.

Ilyen körülmények között vált sokak számára a *nyugati irányú bérmunka* a *túlélés eszközévé*. A bérmunka hozzásegítette a nagykapacitású gyártókat a piacvesztés részleges kompenzálásához, ráadásul – a tevékenység megrendelő általi finanszírozottságából adódóan – csökkentette a működés kockázatait. A korlátozott jövedelemszerzési lehetőségek és a szimpla termelő szerepébe történő visszalépés ellenére, nemcsak az átalakult régi, de az induló új cégek egy része is – nem látva esélyét egy önálló nyugat-európai megjelenés sikerének, illetve folytatva a nyugati viszonylatban érvényesülő rendszerváltás előtti hagyományokat – lemondott a saját termékfejlesztésről és értékesítésről, esetleg saját termelési hálózatok kiépítéséről, és kapacitásainak fenntartása érdekében a biztosabb piacot, de hosszabb távon csekélyebb jövedelmet jelentő bérmunka irányába fordult. A cégek kisebbik része a *versenykerülés stratégiáját* választotta, azaz – saját termékeit gyártva – a hazai cipőpiac külföldi konkurensek által kevésbé támadott szegmenseibe (munkavédelmi lábbelik, sportcipők, kényelmi cipők gyártása) húzódott (Laki 2005).

A korábban bemutatott olasz iparági körzetek egy részének példájához (Amighini – Rabellotti 2003) hasonlóan tehát a magyar cipőgyártók jelentős része esetében is *funkcionális visszalépés* történt, de két lényeges különbséggel. Egyrészt, a stratégiai funkciókról történő lemondás nem a magasabb árfekvésű luxusipari szegmensekben valósult meg (erre hazánkban korlátozottak a lehetőségek), ahol a nem árversenyző termékek magasabb profitrátája lehetővé tette volna az értéklánc irányítójának, hogy tisztes jövedelmének egy részét megbízható beszállítóival is megossza, kedvezőbb kereseti lehetőségeket biztosítva számukra. Másrészt, a magyar cégek betagozódása nem hazai, hanem külföldi irányítású termelési hálózatokba történt, azaz, ezúttal nemcsak a termelő és régiója, de a nemzetgazdaság egésze szintjén is funkcionális visszalépés történt. Egyúttal – a bérmunkán alapuló piaci kapcsolatok szerepének dominánssá válásával – kiteljesedett az *alkalmazkodó visszalépés* (Blažek 2016, Plank – Staritz 2015) folyamata, hiszen az értékláncon belüli korlátozottabb funkciók már nem csupán az egyik, hanem a meghatározó piaci szegmensre váltak jellemzővé.

Az ezredfordulón a hazai lábbeligyártás értékesítésének kétharmadát tette ki az export, melynek 80-85%-a bérmunka keretei között realizálódott. A bérmunka e kitüntetett szerepe a kelet-közép-európai bőrfeldolgozó ipar átalakulásáról korábban írottakat idézi. Ugyanakkor a *piaci szerkezetváltás útfüggő jellege* látható meg abban, hogy sok esetben, az 1990-es években is a rendszerváltás előtti bérmunka-kapcsolatok folytatódtak. A korábbi bérmunkák több termelő számára is fontos referenciát jelentettek az új megbízások megszerzésénél, a múltban gyökerező hazai kapcsolati hálók pedig szerepet játszottak a megrendelések egy részének egymás közti adogatásában, az iparág kapacitásainak hatékonyabb kiaknázásában.

A nyugati bérmunka révén nemzetközi termelési hálózatokba lépő vállalkozások *erősen aszimmetrikus kapcsolatok* keretében integrálódtak. A vállalati struktúra felaprózódása, az állam háttérbe vonulása és a transzformációs válság által meghatározott, hektikus gazdasági környezetből fakadó kényszerek növelték kiszolgál-

tatottságukat. Ezt a tendenciát tovább erősítette az a körülmény, hogy ugyanekkor a szomszédos országok bőrfeldolgozó ipara is hasonló csónakban evezett, jelentősen növelve a megbízásokért versengők számát. Lényeges változás a korábbi szakaszhoz képest, hogy leányvállalatok alapításával és a privatizációba történő bekapcsolódással tere nyílt *vállalaton belüli koordinációs mechanizmusok* kialakításának is.

Az 1990-es években több esetben került sor a magyarországi *beszállítói kapcsolatok vállalaton belülivé tételére* a helyi cipőipar privatizációjában történő részvétel és – néhány kivételes esetben – új cégek alapítása révén. A szervezeti változások többnyire a korábbi bérmunka-kapcsolatok bázisán valósultak meg, jellemzően a kockázatok mérséklésével (helyi beszállítók működőképességének bizonytalansága) és a telephely megrendelő életében történt felértékelődésével összefüggésben. Több külföldi cég *koncentrálta* így magyarországi leányvállalatába *termelését.*

A magyar bőrfeldolgozó ipar *foglalkoztatása* már a szocialista időszak második felében is számottevő *visszaesést* mutatott. Alkalmazásban állóinak rendszerváltás idején regisztrált mintegy 50 ezres létszáma ugyanakkor az 1990-es évek transzformációs válsága idején néhány év alatt megfeleződött: az ezredfordulón az 1990-es évtized második felében jellemző stabilizáció ellenére is mintegy 25 ezer fős létszámról beszélhetünk. Az árbevételben megfigyelhető zsugorodás az 1990-es évek második felében megállt, azonban érdemi és tartós visszaerősödés itt sem történt (Laki 2005). További fejlemény az iparág *vertikalitásának csökkenése*.

A bőrfeldolgozó ipar lábbeligyártáson kívüli részének *veszteségeiben* volt némi *statisztikai hatás* is: a bőrruházat-, szőrme- és kesztyűgyártás ruházati iparhoz sorolása gyengített a bőr- és szőrmeipar pozícióin. A *bőrgyártó vállalkozások* ugyanakkor számos, a jövőjüket beárnyékoló kihívással is szembesültek:

- Egyrészt, a bőrfeldolgozó ipar egy részének megszűnésével vagy kapacitáscsökkenésével jelentősen *zsugorodtak piacaik*. Ráadásul, a talpon maradt gyártók megrendelései is visszaestek, hiszen a bérmunka dominánssá válása az esetek jelentős részében a nyersanyag megrendelő általi biztosítását jelentette, mely a külső forrásokból beszerzett bőrök jelentőségének növekedésével járt.
- Másrészt, a bőrgyártó cégeket is sújtották a költséges nyersanyagbeszerzést különösen kedvezőtlenül érintő, *bizonytalanná váló működési feltételek*.
- Harmadrészt, a környezetterhelő bőripar *technológiai alkalmazkodásának* és *környezeti kármentesítésének* kényszere (egyes vélemények szerint a bevezetett jogszabályok alkalmazásának „intoleráns hirtelensége") tovább rontott az iparág helyzetén: bizonyos beruházások költsége akkora lett volna, hogy az érintettek szerint egyszerűen anyagilag nem érte meg az üzemek átalakítása.
- Negyedrészt, a *hazai bőrkínálat versenyképessége* (kínálat ára és rugalmassága: sokszínűsége, minősége) is hagyott némi kívánnivalót maga után. A bőripar és a cipőipar képviselőit konfliktusoktól nem mentes kapcsolatok fűzték össze.

Nem meglepő tehát, hogy a hazai *bőrgyártás minimális szintre zsugorodott* az ezredforduló időszakára. Az akkor mintegy 25 ezer főt foglalkoztató bőrfeldolgozó ipar alkalmazásban állóinak 20%-a (szűk 5 ezer fő) kötődött a bőriparhoz, ezen belül is 650 fő körül alakult a bőrgyártással foglalkozók száma. Ezt a zsugorodást nem ellensúlyozta a bőrdíszműipar nemzetközi termelési hálózatokba integrálódása után is fennmaradt, külföldi befektetőkkel erősített táskakészítés és autóipari bőrtermékgyártás, így az iparág belső szerkezete a lábbeligyártás felé tolódott.

A bőrgyártás leépülése *nem Magyarország-specifikus jelenség*. Nyugat-Európa számos országának nettó nyersbőrexportja és kikészített bőr importja utal hasonló tendenciák ottani megtörténtére, a korábban idézett romániai esettanulmány pedig kidomborította a rendszerváltás utáni iparági átalakulás technológia- és tőkeigényesebb szegmenseket kedvezőtlenebbül érintő jellegét, a gyorsan elavuló, fejlődéssel lépést tartani nem képes textil- és bőripar háttérbe szorulását az élőmunka-igényes ruha- és cipőgyárakkal szemben (Crestanello – Tattara 2011).

Ugyan a rendszerváltás előtt sem túl izmos *háttéripar* néhány vállalkozása a korábbi nagy, vertikálisan szervezett cipőgyárak szervezeti kereteiből kivált tevékenységek önálló cégekbe szerveződésével létszámban talán még gyarapodott is, azonban a nagyvállalatok – mint a KAEV – ebben az esetben sem tudták magukat átmenteni.

A magyar bőrfeldolgozó ipar nemzetközi termelési hálózatokba integrálódására az 1990-es évek viszonyai alapján egyértelműen ráhúzható a *strukturális összekapcsolódás* fogalma (Yeung 2015). Az élőmunka-igényes iparágban végzett, változó hozzáadott értéket előállító, erős külső függőséget mutató gyártó tevékenység a termelési hálózatok irányítói részéről alapvetően a kedvező költség-képesség arányok kiaknázására épült, míg a helyi gyártók részéről a jövedelemszerzés és a kapacitáskihasználás motiválta. A gyártásra egyszerűsödő tevékenységszerkezet és a bérmunkára épülő tőkefelhalmozás korlátai ugyanakkor – a gyártási kompetenciák terén megfigyelhető tanulási folyamat ellenére is – rontották az iparági szereplők továbblépési lehetőségeit, bezáródási tüneteket okozva a bőrfeldolgozó ipar egésze szintjén. A folyamat hosszabb távú negatív hatása az ezredforduló után vált nyilvánvalóvá. Az iparág vertikalitása, helyi beágyazódása is jelentősen csökkent.

5.1.4. A nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódás harmadik szakasza

A nemzetközi termelési hálózatokba integrálódott, megmaradt bőrfeldolgozó ipar újabb kihívásokkal szembesült az *ezredforduló utáni években*. Ezúttal nem a hazai feltételekben, hanem a globális keretrendszerben következett be nagyobb változás, mely indokolja a nemzetközi hálózatokba kapcsolódás újabb szakaszának elkülönítését. Ez a szakasz az ezredforduló utáni évektől egészen napjainkig tart.

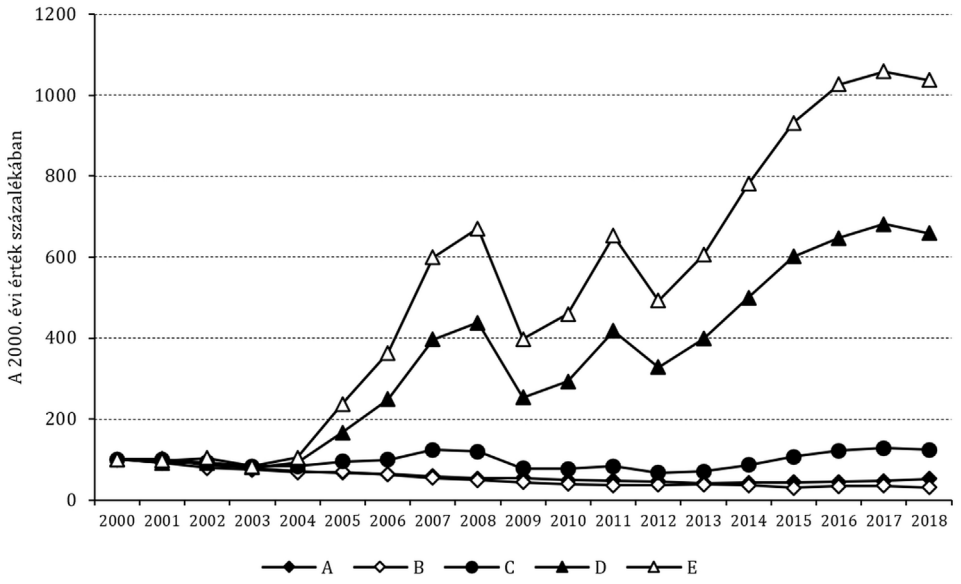
Mint azt korábban tárgyaltam, az élőmunka-igényes termelés telephelyválasztásának szabadsága a kereskedelem ezredforduló után kiteljesedő liberalizációjával, illetve a közlekedési és kommunikációs költségek további csökkenésével jelentős mértékben növekedett. Ez a korábban regionális szinten optimalizált termelési *hálózatok* egy részének *globális újjászervezését* eredményezte, ami a gyakorlatban Kelet-Ázsiába telepített termelést jelentett. A költség-képesség arányok terén mutatkozó relatív pozícióromláshoz ugyanakkor nemcsak a tágabb földrajzi viszonyítási keretek (globális verseny), de a *hazai termelés költségeinek növekedése* is hozzájárult.

A gazdasági keretfeltételek szabályozójának szerepébe visszahúzódott állam az európai integráció folyamata keretében lemondott szuverenitásának egy részéről, és az *Európai Unió tagjaként* a közös piac részévé, az EU iparágra vonatkozó piaci szabályozásának alkalmazójává vált. Ez az európai iparági versenynek jobban kitette a hazai szereplőket, akiknek termelési hálózatokon belüli pozícióit az Európai Unió harmadik felekkel kötött preferenciális megállapodásai is erősen befolyásolták.

Itthon az állam az ezredforduló után az exportorientált gazdaságfejlesztés mellett nagyobb mértékben igyekezett támaszkodni a *belső fogyasztás élénkítésére*. Részben e politika javára írandó a minimálbérek két lépcsőben (2001, 2002) meg-

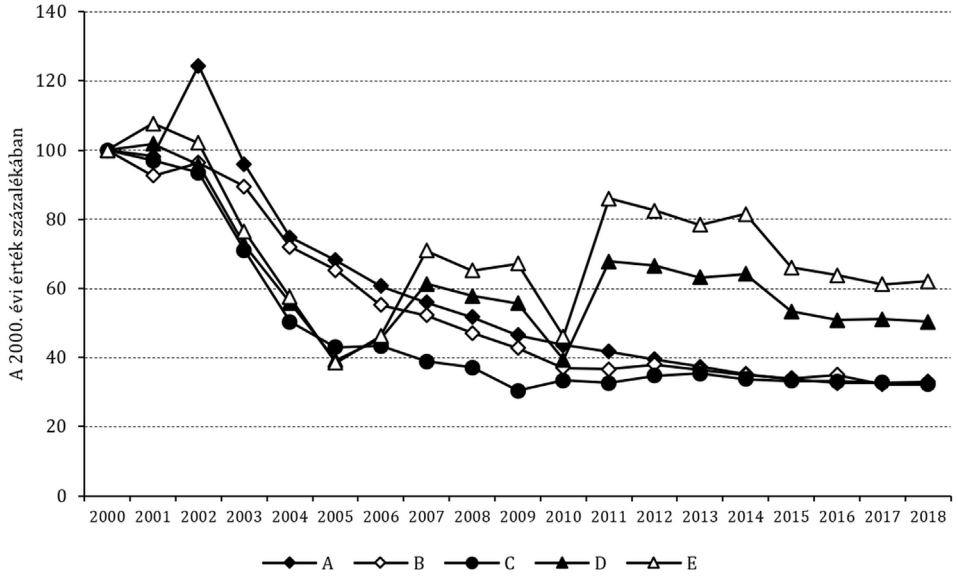
valósított drasztikus emelése, mely jelentősen növelte a minimálbér közelében kereső munkavállalókat foglalkoztató, költségszerkezetében a munkabérek nagy súlyát mutató iparág működési költségeit. Ez a magyar forint euróhoz és amerikai dollárhoz képest történt felértékelődésével (később árfolyam-ingadozásaival) párosult, ami az exportpiacokra irányuló termelés versenyképességét erodálta (Hamar 2006, Molnár – Lengyel 2016a). E szektorsemleges lépések az ezredforduló utáni időszak versenykörnyezetében *kiárazták Magyarországot a bőrfeldolgozó ipar nemzetközi hálózatainak jelentős részéből*. A rendszerváltás után egy lábon álló magyar bőr- és cipőiparban a bérmunka-megrendelések elmaradása és a külföldi leányvállalatok egy részének bezárása / leépítése újabb zsugorodási hullámot váltott ki. Az ezredforduló óta megfigyelhető főbb tendenciák az alábbiakban foglalhatóak össze:

- Egyrészt, jelentősen csökkent az iparágban *működő vállalkozások* száma: több száz cég tűnt el a térképről. A 2010-es évek második felében kisebb-nagyobb ingadozásokkal mintegy 500 db vállalkozás működik a bőrfeldolgozó iparban, a legalább 5 főt foglalkoztató vállalkozások száma a bőriparban 40 db, a cipőgyártásban 100 db alá csökkent. Jócskán felülmúlva a feldolgozóipar egészére jellemző 25-30%-os értéket, a bőripar vállalkozásainak mintegy felét, a lábbeligyártás kétharmadát veszítette el 2000 óta (5.1.2 – 5.1.3. ábra).
- Másrészt, eltérő tendenciák rajzolódnak ki az *alkalmazásban állók* száma terén. A bőriparban alkalmazásban állók száma növekedést mutat, és bár utóbb volt némi visszaesés, 2018-ban is bő 20%-kal haladta meg a 2000. évi szintet. A lábbeligyártás ezzel szemben veszített foglalkoztatási súlyából: 2018-ban az ezredforduló értékének kevesebb, mint egyharmadát érte el (5.1.2 – 5.1.3. ábra). A bőrfeldolgozó ipar 2018-ban közel 12 ezres alkalmazotti létszáma már fele



A: Működő vállalkozások száma; B: 4 fő feletti működő vállalkozások száma;
C: Alkalmazásban állók száma; D: Értékesítés összes árbevétele; E: Export árbevétel.

5.1.2. ábra: A bőripar dinamikája különböző mutatók tükrében;
adatok forrása: KSH



A: Működő vállalkozások száma; B: 4 fő feletti működő vállalkozások száma; C: Alkalmazásban állók száma; D: Értékesítés összes árbevétele; E: Export árbevétel.

5.1.3. ábra: A lábbeligyártás dinamikája különböző mutatók tükrében; adatok forrása: KSH

sincs az ezredforduló értékének: a rendszerváltás transzformációs válsága után a nemzetközi termelési hálózatokban elfoglalt korábbi pozíciókat megkérdőjelező 2000-es évek az iparági foglalkoztatás újabb megfeleződését hozták.

- Végül, *árbevételben* a bőripar növekedése a lábbeligyártás zsugorodásával párosult. 2018-ig a bőripar összes árbevétele az ezredforduló idején mért érték több mint hatszorosát, export árbevétele pedig több mint tízszeresét tette ki. Ezzel nemcsak az olvadozó élőmunka-igényes könnyűipar ágazatai között mutatkozott virulensnek, de dinamikája a feldolgozóipar egészét is felülmúlta. A lábbeligyártás árbevétele ugyanezen idő alatt a felére, export árbevétele a 2000. évi érték 60%-ára zsugorodott. Mindkét alágazatra hatással volt a 2008. évi globális válság is, de az autóipari bőrgyártás új keletű dominanciájával jellemezhető bőripar kétágú visszaesést mutatott (5.1.2 – 5.1.3. ábra).

A bőripar és a lábbeligyártás eltérő dinamikai sajátosságai miatt az iparág markáns *belső alágazati szerkezeti átalakulást* mutat, melynek lényege a tőke- és technológia-igényesebb bőripar felértékelődése. Különösen az árbevételi és a foglalkoztatási adatok tükrében jelentős az eltolódás. 2018-ra a bőripar súlya a bőr- és cipőipar összes és export árbevételében is 20-25%-ról 70-75%-ra, az alkalmazásban állók esetében 20% alatti részesedése – kisebb élőmunka-igénye ellenére is – 45%-ra nőtt (5.1.3. táblázat). Ezzel Magyarország illeszkedik a *bőripar általános felértékelődését* mutató európai trendbe, melynek hátterében jellemzően az élőmunka-igényesebb lábbeligyártás termelésének kontinens határain túlra irányuló kiszervezése és zsugorodása áll. Másrészt, hazánk bőr- és cipőipara európai léptékben is az egyik legnagyobb arányú szerkezetváltozást mutatta az előbbi alágazat javára, melyben fontos szerepet játszott a bőripar jelentős abszolút növekedése is.

5.1.3. táblázat: A bőripar súlya a bőr- és cipőipar egészén belül; adatok forrása: KSH

%	2000	2004	2008	2012	2016	2018
A	44	43	45	48	52	55
B	27	26	27	27	26	26
C	18	26	41	30	44	45
D	22	31	63	53	73	72
E	21	31	67	55	75	74

A: Működő vállalkozások száma; B: 4 fő feletti működő vállalkozások száma; C: Alkalmazásban állók száma; D: Értékesítés összes árbevétele; E: Export árbevétel.

5.1.4. táblázat: A bőr- és cipőipar súlya a feldolgozóipar egészén belül; adatok forrása: KSH

%	2000	2004	2008	2012	2016	2018
A	1,9	1,4	1,1	1,1	1,0	1,1
B	2,7	1,8	1,3	1,3	1,1	1,1
C	3,2	1,9	1,8	1,6	1,8	1,7
D	0,6	0,4	0,6	0,6	0,7	0,7
E	0,7	0,4	0,8	0,7	1,0	0,9

A: Működő vállalkozások száma; B: 4 fő feletti működő vállalkozások száma; C: Alkalmazásban állók száma; D: Értékesítés összes árbevétele; E: Export árbevétel.

A fenti tendenciák mellett is kiemelendő, hogy a *bőr- és cipőipar marginális iparág* az ezredforduló utáni magyar feldolgozóiparban. A működő vállalkozások 1-2%-a, az alkalmazásban állók 2-3%-a, az összes és export árbevétel kevesebb mint 1%-a kötődött az iparághoz, és az értékek a vizsgált időszakban is a jelentőségvesztés irányába mutatnak (5.1.4. táblázat). Más a helyzet, ha az élőmunka-igényes könnyűiparon (textil, ruha, bőr, lábbeli gyártása) belül pozicionáljuk a szektort. Míg vállalkozások terén 10-12%-os, legalább 5 főt foglalkoztató vállalkozások esetében 15-16%-os súlya többé-kevésbé stabil volt a vizsgált időszakban, elsősorban a bőripar korábban bemutatott dinamikájának köszönhetően, az árbevételi mutatókban bő 15%-ról 45-50%-ra, az alkalmazásban állók számát tekintve pedig közel 20%-ról mintegy 30%-ra növekedett az iparág részesedése. Kijelenthető tehát, hogy a hagyományosan kisebbnek számító könnyűipari ág *pozíciói* jelentős mértékben *erősödtek* az összességében is zsugorodó *TCLF szektoron belül*.

Magyarország bőrfeldolgozó ipara az *európai középmezőny első felébe* helyezhető: míg termelési érték terén éppen kiszorult a 10 legnagyobb ország köréből, foglalkoztatási adatai alapján a 9. helyen szerepelt 2018-ban. Termelési értékben Szlovákia, a foglalkoztatás nagysága alapján Bulgária, Horvátország, és Szlovákia adatai álltak legközelebb hazánkéhoz. E három országgal ellentétben ugyanakkor a magyar feldolgozóipar szerkezetében kisebb volt a *szektor súlya*: legközelebb Szlovénia és Spanyolország adatai álltak a magyar mutatóhoz (EUROSTAT).

A bőr- és cipőipar *privatizációja* az ezredfordulóra nagyobbrészt lezárult: csupán az iparág egyik zászlóshajójának számító martfűi Tisza Cipőgyár magánosítása húzódott el 2007-ig, illetve a helyi büntetés-végrehajtási intézettel szimbiózisban élő

balassagyarmati Ipoly Cipőgyár maradt állami tulajdonban. Így kialakult a korábbi, *állami nagyvállalatok által meghatározott szerkezet* helyett ma is jellemző struktúra.

A feldolgozóipar és az élőmunka-igényes könnyűipar egészéhez képest is sajátos *kettősség* jellemzi a szektort. A legalább 5 főt foglalkoztató vállalkozások aránya alacsony és csökkenő mértékű (20% alatti) a bőriparban, míg magas szinten (40%) ingadozó a lábbeligyártásban. Előbbi a TCLF szektor összesített adatától is elmarad, míg utóbbi a feldolgozóipari átlagot is jelentősen meghaladja. A legalább 5 főt foglalkoztató vállalkozások átlagmérete ugyanakkor mindkét esetben nagyobb a könnyű- és feldolgozóipari átlagnál. A bőripar – csak a gazdasági válság idején megtorpant – határozott növekedést mutat: 2018-ban jellemző 160 fő körüli értéke két és félszerese a lábbeligyártás mutatójának, amely ugyanakkor szintén felülmúlja mind a TCLF szektor, mind a feldolgozóipar egészének átlagát (5.1.5. táblázat).

Az iparág cégeinek átlagos mérete európai összevetésben nagynak számít, ami részben a szocialista időszak máig ható örökségének, részben a bőripar néhány vállalkozásra koncentrálódó növekedésének következménye. Utóbbi folyamat eredményének tekinthetjük az – inkább elaprózódás irányába mutató – európai tendenciákkal ellentétes magyarországi koncentrációs trendeket. A *bőripar és a lábbeligyártás eltérő szervezeti viszonyait* jól mutatja az 5.1.6. táblázatban feltüntetett 10-10 vezető cég részesedése alágazataik foglalkoztatásából: míg az előbbiek több mint 90%-át képviselték az alágazatban alkalmazásban állók létszámának, addig az utóbbiak esetében 40% körüli arány adódott (5.1.6. táblázat).

Láttuk, hogy az 1990-es években a kisebb-nagyobb aszimmetriát mutató *vállalatközi kapcsolatok* mellett – a külföldi cégek leányvállalatai révén – megjelent a *vállalaton belüli koordináció* gyakorlata is a hazai bőrfeldolgozó ipar nemzetközi termelési hálózatokba integrálásában. Az ezredforduló után, az ország gyártó telephelyként játszott szerepének megkérdőjeleződése – főként a cipőiparban – a nem hazai szereplők egy részének kivonulásával (tőkekivonás, gyárbezárás), a külföldi tőkeállomány csökkenésével járt, amit az iparág egésze esetében 2006 után, a szektor textil- és ruházati iparral összevont adataiban pedig 2012 után újra gyarapodás

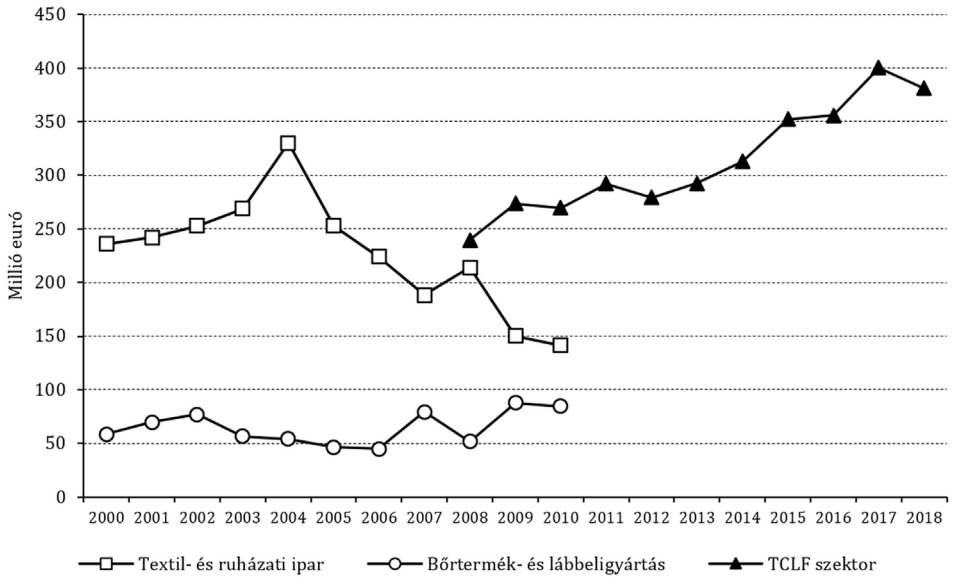
5.1.5. táblázat: Az élőmunka-igényes iparágak vállalkozásainak nagyságrendi adatai; adatok forrása: KSH

4 fő feletti működő vállalkozások aránya (%)	2000	2004	2008	2012	2016	2018
Bőripar	19	18	18	16	15	12
Lábbeligyártás	42	40	38	40	45	41
Bőrtermék- és lábbeligyártás	32	31	29	29	29	25
TCLF szektor	22	22	20	19	20	18
Feldolgozóipar összesen	22	23	24	24	26	25
4 fő feletti működő vállalkozások átlagos létszáma (fő)	2000	2004	2008	2012	2016	2018
Bőripar	40	48	98	71	142	158
Lábbeligyártás	67	47	53	62	64	67
Bőrtermék- és lábbeligyártás	60	47	65	64	84	91
TCLF szektor	53	46	43	47	50	52
Feldolgozóipar összesen	51	46	48	50	54	59

5.1.6. táblázat: TOP 10 magyarországi bőr- és cipőipari cég, az alkalmazásban állók létszáma alapján; adatok forrása: ceginformacio.hu

Bőripar		Lábbeligyártás	
Név	Létszám (2018, fő)	Név	Létszám (2018, fő)
Eagle Ottawa Hungary Kft.	2 180	Lorenz Shoe Group Kft.	677
Seton Hungary Kft.	934	Szamos Kft.	416
Samsonite-Hungária Kft.	905	Berkemann Hungary Bt.	350
Eissmann Automotive Hungaria Kft.	759	Josef Seibel Kft.	198
Jopp Interior Hungary Kft.	249	Semler Cipőipari Kft.	190
Marylla Bőrdíszmű Kft.	164	Lady-Line '93. Kft.	168
Kerisz Kft.	107	Barben Kft.	167
Monarchy Manufacturing Kft.	53	Ricosta Cipőgyártó Kft.	165
Mercury '99 Kft.	42	Ipoly Cipőgyár Kft.	162
Technofilo Kft.	35	Manifaktor Kft.	154
Iparági arány (%)	93	Iparági arány (%)	42

váltott fel (5.1.4. ábra). Szemben az 1990-es évek cipőgyártást preferáló trendjeivel, az ezredforduló utáni külföldi tőkebefektetésekből inkább a bőripar részesülhetett. Elsősorban a leányvállalati konstrukcióban termelő nagy autóipari beszállítóknak köszönhető, hogy a bőrfeldolgozó ipar a *külföldi tőkebehatolás* által leginkább érintett iparágak közé tartozik a 2010-es évek Magyarországán: 2014-ben az iparág árbevételének több mint 86%-át külföldi leányvállalatok adták (KSH 2016).



5.1.4. ábra: Külföldi tőkeállomány az élőmunka-igényes iparágakban, Magyarországon; adatok forrása: MNB

A szocialista időszak kevésbé, majd az 1990-es évek erősebben „strukturális" összekapcsolódása után az ezredfordulót követő években a *nemzetközi termelési hálózatok és a magyarországi bőrfeldolgozó ipar szétkapcsolódása* figyelhető meg azokban a szegmensekben, ahol a változó külső és belső körülmények hatására – elsősorban a költség-képesség arányok alapján – hazánk gyártói pozíciója megkérdőjeleződött. A szétkapcsolódást a termelési hálózatok irányítóinak preferenciái határozták meg, miközben a hazai szereplők jelentős része – részben a korábbi strukturális változások által generált bezáródási jelenségek miatt – nem igazán volt erre felkészülve. Ez a körülmény vezetett az iparág rendszerváltás utáni *második zsugorodási hullámához*. A következő alfejezetben a hosszabb távú és stratégiai jellegű összekapcsolódás szempontjából fontos *feljebb lépés* kérdéskörét járom részletesebben körül.

5.2. Feljebb lépés: lenni vagy nem lenni?

5.2.1. Feljebb lépés általános megközelítésben

A Magyarországhoz hasonlóan köztes helyzetű, azaz a vizsgált iparág globális termelési hálózataiban irányító funkciókkal többnyire nem rendelkező, ugyanakkor költséghatékony gyártóhelynek is egyre kevésbé tekinthető gazdaságokban kulcsfontosságú szerepe van a nagyobb hozzáadott értéket képviselő tevékenységek irányába történő *feljebb lépés* folyamatának. A globális értékláncok kutatói ebben látják a nemzetközi munkamegosztásba kapcsolódás regionális növekedéshez történő tartós hozzájárulásának feltételét, a globális termelési hálózatok teoretikusai pedig a *költség-képesség arányok* szerepének hangsúlyozásával a tartós versenyképesség alternatív megközelítését kínálják a „race to the bottom" (szimpla árverseny) stratégiájával szemben. Kelet-Közép-Európa és Magyarország iparági szereplői számára különösen fontos a *képességek oldalának erősítése*, ha a termelési költségek növekedése ellenére is az iparági hálózatok részei kívánnak maradni.

A feljebb lépés legáltalánosabb mutatójaként felhasználható az *élőmunka-egységre vetített teljesítmény* valamely indikátora (Hamar 2006), melyben összegződik a termelés hatékonysága, a termékszerkezet, illetve a termelési hálózatokban betöltött funkció. A termelékenységi adatok javulása hátterében – ebben a megközelítésben – a technológiai feltételek és a munkaszervezés javulása, az igényesebb, bonyolultabb termékek felé történő lépés, továbbá a nagyobb hozzáadott értéket képviselő – akár termelésen túli – funkciók nagyobb aránya, valamint ezek kombinációja állhat. A munkatermelékenység növekedése azonban elsősorban nem önmagában érdekes.

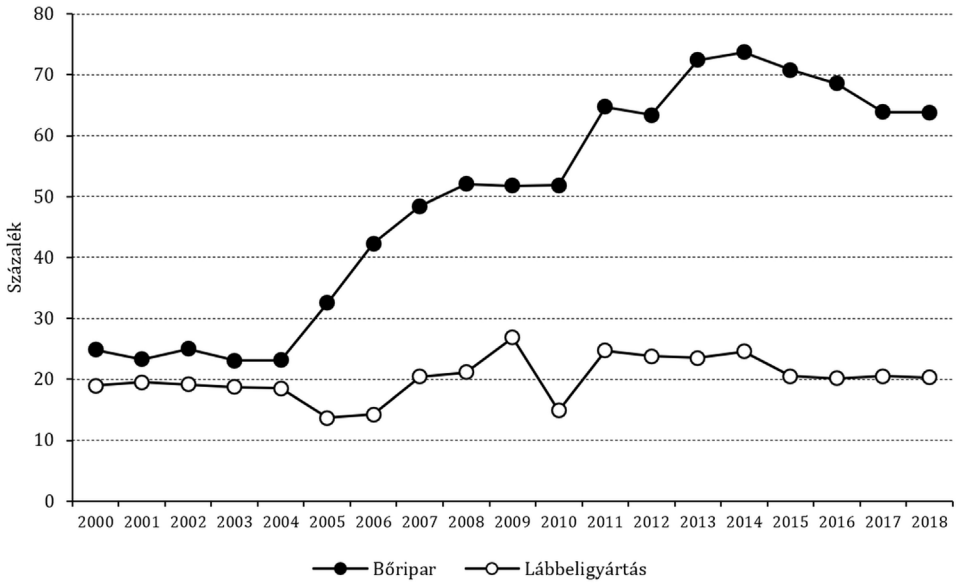
- Fontosabb a bőripar és a lábbeligyártás kapcsolódó mutatóit a *hazai feldolgozóipar egészéhez* viszonyítva bemutatni, hiszen hosszabb távon a termelékenység függvényében alakulhatnak a munkabérek, az iparág jövőbeli kilátásait pedig – miként láttuk a kelet-közép-európai kitekintésben – jelentős mértékben befolyásolja, hogy mennyire tud a feljebb lépéshez szükséges képzett és motivált fiatal munkavállalók számára vonzó maradni más iparágakkal szemben.
- Másrészt, fontos az iparági értékláncok irányításában szerepet játszó valamelyik *fejlett nyugat-európai ország bőrfeldolgozó iparához* is hasonlítani e mutatókat: érdemi feljebb lépésről ugyanis csak akkor beszélhetünk, ha a vezető gazdaságoktól tapasztalható elmaradás csökken. Ezzel a megközelítéssel azt is hangsúlyozni kívánom, hogy a *feljebb lépésnek* létezik egy *abszolút dimenziója* is, melynek figyelembevétele feltétlenül szükséges, ha a valós helyzetet kívánjuk értékelni.

Esetünkben Németország a viszonyítási alap, hiszen az Európai Unió legnagyobb gazdasága, mely a bőrfeldolgozó iparban is hazánk legfontosabb külkereskedelmi partnerének és egyik legjelentősebb befektetőjének számít.

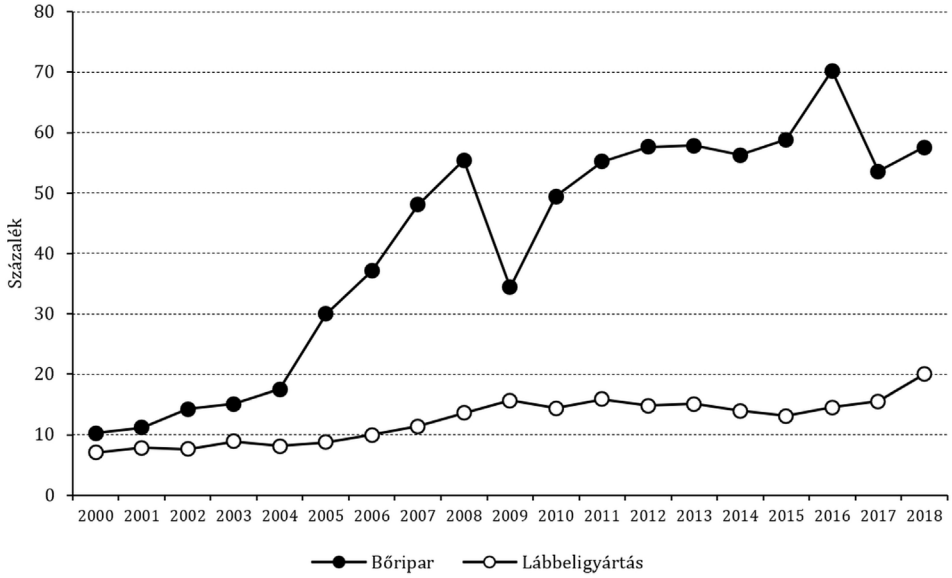
Az egy alkalmazottra jutó árbevétel adatai alapján a vizsgált iparág erős kétarcúsága figyelhető meg. Az élőmunka-igényes *lábbeligyártás* termelékenységi mutatója érdemben nem közeledett a hazai feldolgozóipari átlaghoz (annak csupán ötödét érte el), míg a német cipőipar mutatójához ugyan közelebb került, de a *feljebb lépés mértéke elhanyagolható* a különbségekhez képest. A *bőripar* termelékenységének zárkózása ugyanakkor mind a hazai feldolgozóiparhoz, mind a német bőriparhoz képest jelentős: a lábbeligyártást alig felülmúló szintről indulva az ezredfordulón, a 2010-es évek közepén meghaladta a referencia szereplők teljesítményének 70%-át. Ebben az esetben Magyarország nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódásában *jelentős minőségi változás* történt. A két alágazat közötti termelékenységi különbségek egyúttal növekedtek: 2018-ra a bőripar és a TCLF szektor átlagától kissé elmaradó lábbeligyártás között bő háromszoros differencia alakult ki (5.2.1 – 5.2.2. ábra).

A nettó árbevétel egy főre jutó értékét és általában az ország nemzetközi termelési hálózatokban elfoglalt pozícióját nagymértékben meghatározzák a korábban tárgyalt, élőmunka-igényes iparágainkra (különösen a ruha- és cipőgyártásra) már a szocialista időszakban is jellemző, de a rendszerváltás utáni átalakulás során meghatározóvá vált, erősen ellentmondásos megítélésű *bérmunka-kapcsolatok*. A bérmunkát elsősorban az Észak és Dél (Nyugat és Kelet) közötti gazdasági nexusok jellegzetes formájának tartják, melynek keretében a fejlett gazdaság tőkéje és technológiai háttere a kevésbé fejlett gazdaságok olcsó munkaerejével párosul.

A bérmunkázó – gyakran hozott anyagból – partnere termékeinek gyártását végzi, előre megadott specifikációk alapján: a bőrfeldolgozó ipar értékláncain belül arra a lépésre szűkül tevékenysége, mely – a mosolygörbe logikája alapján – a legkisebb



5.2.1. ábra: A hazai bőripar és lábbeligyártás egy alkalmazásban állóra jutó nettó árbevétele, a magyarországi feldolgozóipar átlagának százalékában;
adatok forrása: KSH



5.2.2. ábra: A hazai bőripar és lábbeligyártás egy alkalmazásban állóra jutó nettó árbevétele, a németországi bőripar és lábbeligyártás átlagainak százalékában; adatok forrása: EUROSTAT

hozzáadott értéket, illetve potenciális jövedelemszerzési lehetőséget jelenti. Ennek ellenére a bérmunka Magyarországon nem azonos a fejlődő országok többségére jellemző modellel: itt – a meglévő iparági kultúrának és eszközöknek köszönhetően – kezdetben is összetettebb tevékenységeket jelentett, amit jól mutat a hozzáadott érték statisztikákban megjelenő nagyobb aránya (Antalóczy – Sass 1998).

A bérmunka szerepének növekedése – miként korábban tárgyaltuk – kényszerek hatására történt, de a transzformációs válság időszakában számos iparági szereplő számára a *túlélés esélyét* teremtette meg. A rendszerváltás előtt kialakult nyugati kapcsolatok bázisán, sokszor *tudatosan épített bérmunka-stratégiák* kedvező megítéléséhez emellett hozzájárultak az empirikus vizsgálatok keretében feltárt, 1990-es évek második felében egyre jellemzőbb hosszabb távú kapcsolatok, pozitív jövedelmezőségi hatások, a jelentős technológia- és tudástranszfer, valamint az iparági kultúra igényesebbé válása, mely *feljebb lépési lehetőségeket* teremtett a nemzetközi hálózatokba integrálódott szereplők számára (Szanyi 2001). Másrészt, a megrendelőkkel kialakult együttműködések elmélyülésével járó *függő pozíció*, az iparági kutatási-innovációs tevékenység szerkezetének átalakulása (saját termékfejlesztés helyett adaptáció), továbbá a bérmunka-megrendelések egy részének – utóbb bebizonyosodott – átmeneti jellege a konstrukció negatívumaira mutatott rá.

A *bérmunka-megrendelések leépülése* ismét kihasználatlan kapacitásokat teremtett és tömeges elbocsátásokat, gyárbezárásokat eredményezett. Egyúttal felértékelte vállalati stratégiák szintjén a *saját termékek* és *márkanevek* felépítését, melyhez a szükséges kompetenciákat a szereplők gyakran korábbi bérmunkakapcsolataik keretében szerezték meg. Közös tanulsága az 1990-es és 2000-es évek szerkezetváltásainak, hogy a bérmunkázás és a saját termékfejlesztés stratégiája is akkor hozta meg a remélt eredményeket, amikor az *előre tervezett alkalmazkodási folyamat*, tudatos építkezés keretében valósult meg (Molnár – Lengyel 2016a, Szanyi 2001).

A változások fontos következménye, hogy az 1990-es évek magas szintjéhez képest jelentősen csökkent élőmunka-igényes iparágaink *bérmunkának való kitettsége*. Akkoriban a ruházati termékeknél 90-95% körüli, a lábbelik esetében 95%-ot is meghaladó súlya volt a bérmunkának az exportban (Cseh 1997). Az elmúlt évtizedben a bőr- és cipőipari vállalkozások 30-40%-át érintette a bérmunka, ami továbbra is meghaladta a feldolgozóipar 10%-os értékét. Az árbevételi mutatók terén ugyanakkor kisebb súllyal, és jelentős különbségeket felmutatva jelent meg e konstrukció: míg a bőripar 1% körüli értéke a feldolgozóipar egészétől is elmaradt, addig a lábbeligyártás 20-25% körüli értékei a bérmunka átlagon felüli súlyát jelezték. A helyzet ráadásul stabilnak látszik: a bőr- és cipőipar egészének bérmunkaarány-csökkenése nem a lábbeligyártás szerkezetváltásával, hanem annak általános szerepvesztésével, a kevésbé bérmunkázó bőripar felértékelődésével magyarázható (5.2.1. táblázat).

A bérmunka arányainak csökkenése a feljebb lépés egyik indikátorának tekinthető, és fontos szerepet játszik abban, hogy az egy alkalmazásban állóra jutó nettó árbevétel alakulásában a bőripar és a lábbeligyártás eltérő teljesítményeket mutat fel.

5.2.1. táblázat: A bérmunka jelentősége az élőmunka-igényes iparágakban; adatok forrása: KSH

%	2008	2010	2012	2014	2016	2018
Bőripar						
Érintett gyártók	30,4	37,1	38,6	31,7	40,0	41,0
Összes árbevétel	1,2	1,5	1,8	0,9	0,9	1,2
Export árbevétel	1,2	1,4	1,4	0,5	0,4	0,2
Lábbeligyártás						
Érintett gyártók	33,6	34,0	31,5	31,9	36,1	38,7
Összes árbevétel	25,1	22,9	21,0	22,3	24,4	25,6
Export árbevétel	23,6	22,1	21,0	22,4	27,2	27,8
Bőr- és lábbeligyártás						
Érintett gyártók	32,4	34,9	32,9	32,8	37,6	39,8
Összes árbevétel	9,7	10,5	10,5	8,6	6,8	8,0
Export árbevétel	8,4	9,6	9,9	7,8	6,3	7,1
TCLF szektor						
Érintett gyártók	35,4	38,2	35,7	31,4	35,8	36,0
Összes árbevétel	16,0	15,7	14,1	11,4	12,2	11,6
Export árbevétel	16,5	15,2	13,8	11,3	12,7	11,6
Feldolgozóipar						
Érintett gyártók	11,0	10,5	10,5	8,6	9,3	9,1
Összes árbevétel	1,6	1,4	1,4	1,5	1,8	1,9
Export árbevétel	1,9	1,6	1,5	1,7	2,0	2,1

5.2.2. Termelés, termékszerkezet és értékláncok közötti váltás

A brazíliai, portugáliai és kelet-közép-európai esettanulmányok (Roukova et al. 2008, Schmitz – Knorringa 2000, Vale – Caldeira 2006) korábban ismertetett tapasztalataihoz hasonlóan, a feljebb lépésnek Magyarországon is gyakori eleme a *termelés hatékonyságának növelése*, mely technológia és munkaszervezés terén egyaránt megfigyelhető. Bár a bőrfeldolgozó ipar technológiai háttere – például több meghatározó cipőgyártó esetében – jelentős korszerűsítésen ment keresztül az 1970-es évek könnyűipari rekonstrukciós programja, majd az 1980-as évek beruházásai keretében, a rendszerváltással bekövetkezett változások nem tették lehetővé a folyamatos fejlesztéseket, így jelentős volt a technológia elavulása (Molnár 2013).

Később, az 1990-es és 2000-es években komoly *beruházások* valósultak meg a külföldi tulajdonosok (pl. Josef Seibel, Marc, Ruggeri, Salamander) kezébe került cipőgyárak egy részében, de a kézimunka kiváltása, a képességek szélesítése és a termékek minőségének javítása érdekében – gyakran megrendelője segítségével – több biztos piaccal rendelkező hazai tulajdonú bérmunkázó is fejlesztett. Az iparág zsugorodása a rendszerváltás után nagyarányú gépi többletkapacitásokat teremtett, melyet tulajdonosaik – pénzügyi helyzetük konszolidálása érdekében vagy a felszámolás során – értékesítettek, így az újonnan induló vagy a gépeiket lecserélni kívánó vállalkozások viszonylag kedvező körülmények között juthattak használt gépekhez. A költségek keretek között tartását, az egyenletesebb minőség biztosítását vagy a rugalmasság növelését egyaránt segítő hatékonyságnövelés többfelé alkalmazott eszköze a karcsú termelés egyes elemeinek cipőgyártásra történő adaptálása, illetve a minőségbiztosítási rendszerek bevezetése (Molnár 2013, Molnár – Lengyel 2016b).

Bár a cipőgyártás az eleve sokszínű technológiai hátterével is megtapasztalhatta *új technológiák* bevezetését (pl. számítógép-vezérelt szabászgépek, direktfröccsöntés), igazán látványos egyes bőrtermékgyártók technológiai megújulása volt. A *bőrönd- és táskagyártás* terén legjelentősebb hazai vállalat például technológiai értelemben igen messze került eredeti tevékenységeitől, és részben hasonló megállapítások tehetők egyes *autóipari bőrtermékgyártó* cégek kapcsán is. Ezek a szereplők – bár névleg a bőrfeldolgozó iparban vannak nyilvántartva – műanyagipari technológiáikkal valójában egyre kevésbé kapcsolódnak a bőrfeldolgozás termelési hálózataihoz.

A hagyományos tömeggyártás leépülésével, a kis szériákban bonyolított rugalmas termelés és tömeges egyéniesítés irányába lépő iparági szereplőkkel, illetve a tervezői márkák megjelenésével a *nagyüzemi* és *kisüzemi cipőgyártás* közti *különbségek mérséklődtek*. A gyártott sorozatok nagysága és változatossága mellett / helyett leginkább a cipőkészítés kézi, illetve gépi technológiája differenciál. A bőriparban és a cipőgyártásban is jelen vannak az *exkluzívabb termékkategóriák* képviselői, amit a budapesti belváros turisták által látogatott részében üzletet nyitott fővárosi és vidéki, kézzel varrott luxuscipőket gyártó cégek példái is mutatnak. Ők a „Budapester" férfi cipőmodellt teremtő *kézműves hagyományok* folytatói.

Termékszerkezet tekintetében is jelentősek a változások. Magyarországra – Kelet-Közép-Európa egészéhez hasonlóan – eredetileg is a közepes árfekvésű termékek gyártása került kihelyezésre, hiszen az olcsóbb lábbelik esetében már az 1990-es években is Ázsiát preferálták az iparági szereplők (Bertram 2005). Az ezredforduló utáni kitelepülési hullám ebben a termékszerkezetben is jelentős változást hozott, amennyiben a *hagyományos tömegtermelés* mindinkább *háttérbe szorult*. Leginkább a regionális termelési hálózatokban, kis szériákban gyártott, elsősorban piaci rugalmasságukkal és minőségükkel versengő, illetve a közepes és magasabb árfekvésű,

speciális réspiacokat célzó termékek gyártása tudott megmaradni a régióban.

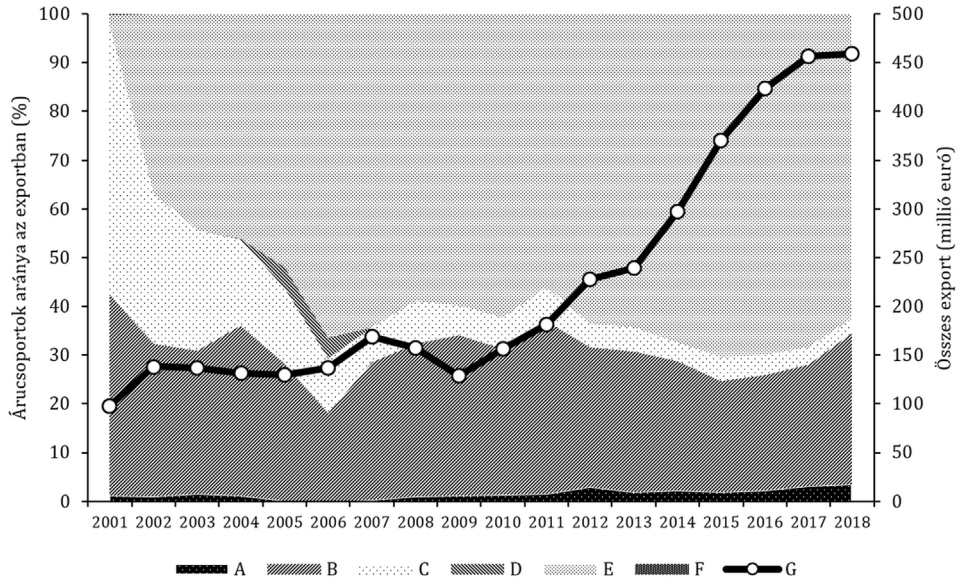
A bőr- és cipőipari export termékszerkezete tükrözi Magyarország nemzetközi munkamegosztásban játszott szerepének változását. A dinamikusabb *bőripari kivitel átalakulása* látványosabb: a korábban főként bőrruházati termékek és kiegészítők, illetve bőröndök és táskák exportjával leírható árucsoportban az egyéb bőrtermékek dominánssá válása figyelhető meg, mely alapvetően az autóipari beszállító tevékenységek szerepének növekedésével van összefüggésben (5.2.3. ábra).

A termékszerkezet drasztikus átalakulásáért az alágazat teljesítményének jelentős részét koncentráló, a bőripar foglalkoztatásának mintegy 75%-át képviselő *néhány külföldi tulajdonú nagyvállalat* felelős, melyeknek köszönhetően Magyarország a kiszállított áru értéke alapján – Kína után, Olaszországgal versengve – az egyéb bőr- és műbőrtermékek harmadik legjelentősebb exportőrévé vált globálisan. Ha a magyar bőripar korábban bemutatott látványos feljebb lépését összekapcsoljuk a kivitel szerkezetének átalakulásával, akkor megállapíthatjuk, hogy az iparág dinamikája hátterében a *feljebb lépés értékláncok / iparágak közötti változata* áll.

A fogyasztási cikkeket felváltották az autóipari termékek az exportban, ami egyúttal fogyasztó, illetve gyártó vezérelte áruláncok közötti váltást és részben eltérő települési logikát is jelent. Míg ugyanis a bőripar fogyasztási cikkeinek előállítása – a ruházathoz vagy a lábbelihez hasonlóan – többnyire globális keretek között keres optimális telephelyeket, jellemzően a kelet-ázsiai exportőrök szerepét erősítve, addig az *autóipar regionális termelési rendszereket* működtet (Sturgeon et al. 2008), az európai piacra irányuló termelést szervező értékláncok költséghatékonyságot preferáló szegmenseiben is tartósabban fenntartva az európai periféria szerepét.

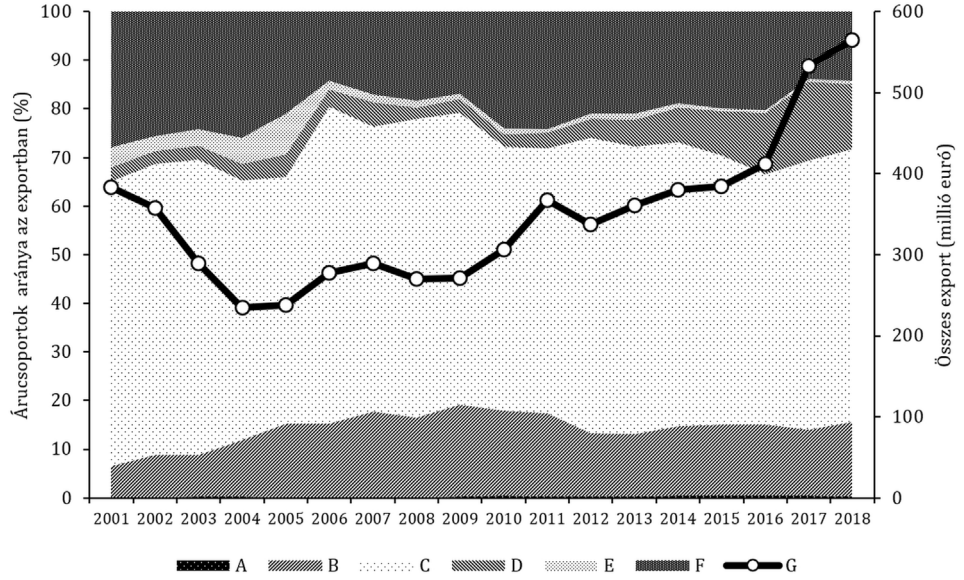
Az *autóipari bőrtermékgyártás* ráadásul *túlmutat a bőrfeldolgozó ipar statisztikai határain*: akadnak autóipari beszállítóként vagy más gazdasági ágazatokban számon tartott, bőrtermékekkel foglalkozó cégek is. Az 5.1.5. táblázatban szereplő Seton például 2010-ben eladta prémium minőségű bőrborítású belső autóalkatrészeket előállító pápai üzemét a Johnson Controlsnak: utóbbi cég 2015-ben a területen piacvezetőnek számító vegyesvállalatot hozott létre a kínai Yanfeng céggel. 2018-ban, amikor a táblázatban szereplő autóipari bőrgyártók összesen mintegy 4000 főt foglalkoztattak, csak ez az egy, egyébként nem bőriparban nyilvántartott cég 2345 főt regisztrált: valószínűleg az autóipari bőrtermékgyártás legnagyobb hazai szereplőjének tekinthető, és jól prezentálja a tevékenység kapcsán mutatkozó látencia mértékét (Autopro.hu 2012, VEOL 2017). A gyár méreteiből fakadóan az ügylet hatással lehetett az autóipari bőrtermékgyártás teljesítménymutatóira is.

Kevésbé markáns a *lábbeliexport termékszerkezetének átalakulása*, melyben végig meghatározó szerepet játszanak a bőr felsőrésszel készült termékek. Az ezredforduló időszakához képest a lábbelialkatrészek (vélhetően felsőrész) kivitele arányaiban csökkenő, míg a gumi és műanyag, illetve textil felsőrésszel készült termékek aránya növekedést mutat: ennek hátterében elsősorban a regionális és globális termelési hálózatokat irányító külföldi cégek magyarországi termeltetéssel kapcsolatos stratégiái állnak (5.2.4. ábra). A lábbeliexport igényesebb szegmensek felé tolódását bizonyíthatja az *egységárak mérsékelt emelkedése*: a Cipőipari Világévkönyv adatai szerint 2010-ben 15,1 USD, 2018-ban pedig 17,5 USD átlagértéke volt egy pár Magyarországról exportált lábbelinek. Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy ezzel az értékkel hazánk legfeljebb a *kelet-közép-európai cipőexportőrök derékhadába* tartozott, jelentősen elmaradva a magasabb presztízsű piaci szegmensekben pozicionált termelési hálózatokba integrálódott, vélhetően olasz luxusmárkáknak (is) beszállító Bosznia-Hercegovina, Horvátország, Szerbia és Románia értékeitől (APICCAPS 2019).



A: Lószerszámok, szíjak; B: Bőröndök, táskák; C: Bőr- és műbőrruházat, kiegészítők; D: Műszaki bőr- és műbőrtermékek; E: Egyéb bőr- és műbőrtermékek; F: Bélből, hólyagból, ínből készült termékek; G: Összes export.

5.2.3. ábra: A magyar bőrtermékexport árucsoportok szerinti megoszlása és összértéke; adatok forrása: ITC



A: Vízálló lábbeli; B: Lábbeli gumi vagy műanyag felsőrésszel; C: Lábbeli bőr felsőrésszel; D: Lábbeli textil felsőrésszel; E: Lábbeli egyéb felsőrésszel; F: Lábbeli alkatrészek; G: Összes export.

5.2.4. ábra: A magyar lábbeliexport árucsoportok szerinti megoszlása és összértéke; adatok forrása: ITC

5.2.3. Funkcionális feljebb lépés

A feljebb lépés funkcionális értelemben nagyobb hozzáadott érték előállítását jelenti az értéklánc mentén. A termelés egyes lépéseinek integrálásán túl kiterjedhet a bemenő és kimenő logisztika szervezésére, egyik oldalon a gyártás-előkészítésre és termékfejlesztésre, másik oldalon a marketing és értékesítés lebonyolítására, a kapcsolódó szolgáltatásokra. A bőr- és cipőiparban – a textil- és ruhaiparhoz hasonlóan – a fejlődés lépcsőiként megkülönböztetett CMT (szabás-varrás), OEM (teljes termelés, nyersanyag- és eszközbeszerzéssel), ODM (termékfejlesztéssel kiegészülő teljes termelés) és OBM (saját márkaneveken futó termékek fejlesztése és értékesítése) modellek a *hozzáadott érték egyre jelentősebb hányadát* képviselik a mosolygörbe mentén (Fernandez-Stark et al. 2011, Sass – Szalavetz 2014).

Fontos hangsúlyozni, hogy a feljebb lépés a *bérmunka keretei között* is jelentős lehet: az egyes termelési fázisoktól elmozdulás történhet a teljes termelés, valamint bizonyos (gyártás)fejlesztési és logisztikai feladatok irányába. Az ún. saját anyagos bérmunka keretében a beszállító gondoskodik az előírt specifikációknak megfelelő nyersanyagok beszerzéséről is, jelentősen növelve felelősségét a folyamatban.

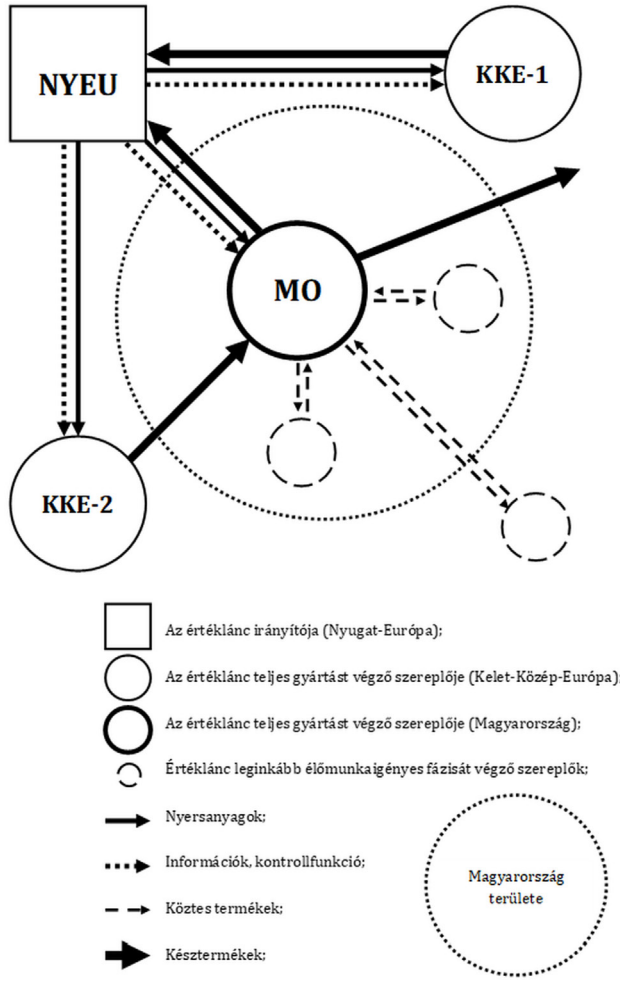
Mint korábban láttuk, a nemzetközi termelési hálózatokba integrálódás *funkcionális értelemben visszalépést* jelentett a magyarországi cipőipar számára, hiszen a bérmunkával háttérbe szorult a korábban létezett saját termékgyártás, leértékelődtek a nagyobb hozzáadott értéket képviselő stratégiai funkciók. A meglévő kompetenciáknak köszönhetően ugyanakkor gyors feljebb lépegetés valósult meg, melynek keretében a cipőfelsőrész-készítést komplett termékgyártás követte (több helyen az első lépcső ki is maradt), majd termelésen túli funkciók (modellcipő-készítés, nagyüzemi gyártástervezés, raktározás-logisztika) is megjelenhettek, a külföldi cégek helyi leányvállalatainál csakúgy, mint a hazai bérmunkázóknál.

Az értékláncokban betöltött funkciók a *termékszerkezet változásával* is összefüggést mutathatnak: akad olyan vállalkozás, amely új külföldi tulajdonos kezében igen magas presztízsű termékeket gyártó bázissá vált, de egyben a komplett gyártás felől visszalépett a cipőfelsőrész-készítés szintjére. A *koordináció módjának* is hatása van az értékláncokban betöltött funkciókra. Míg a vállalaton belül, hierarchikus rendszerben irányított leányvállalatok esetében a külföldi tulajdonos termelésének meghatározó részét Magyarországra koncentrálhatja, addig a bérmunkánál – a megrendelő függőségének csökkentése érdekében – a feladatok terítése jellemző.

Funkcionális feljebb lépés terén inkább *kivételes* annak a *német vállalatnak* az esete, mely – több, tulajdonoshoz és helyi ügyvezetőhöz kötődő személyes tényezőnek köszönhetően – Magyarországra összpontosította központi márkanevét érintő teljes termelését. Helyi telephelyét aktívan bevonja a termékfejlesztésbe, itt működik alapanyag-ellátása, innen szervezi meg a konszern kezében lévő egyéb márkákhoz kötődő termelést a környező országokban, valamint a magyarországi részleg felelős a termékek marketingjének Magyarországot, Romániát és Bulgáriát érintő részéért. Fontos ugyanakkor látni, hogy a feljebb lépés e kivételes mértéke az eredeti anyavállalatot felvásárló új tulajdonos eltérő profiljából, illetve lábbeligyártás terén hiányos kompetenciáiból is fakad, ami egyúttal a magyarországi leányvállalat erős alkupozíciójára világít rá (Molnár – Lengyel 2016b). A funkcionális feljebb lépés hasonlóan érdekes példája azon – martfűi esettanulmányban később bemutatandó – *hazai iparági szereplő* esete, aki cipőipari tudással nem rendelkező megrendelője számára fejleszt és gyárt speciális egészségügyi termékeket (ODM gyártó).

Kelet-Közép-Európa más országaihoz hasonlóan, Magyarországon is *többszintű rendszer* jött tehát létre, melynek tetején a külföldi leányvállalatok és a külföldi cégek számára komplett gyártást végző hazai bérmunkázók, míg alsó régióiban a fenti szereplőknek bedolgozó, részfeladatokat teljesítő vállalkozások helyezkednek el. Ugyanazon cég *többféle szerepben* is jelen lehet a termelési hálózatokban. Miközben bérmunkázik nyugati megrendelője számára, az élőmunka-igényes cipőfelsőrész-készítést – költségcsökkentés és rugalmas kapacitáshasznosítás okán – részben kiszervezi hazai vagy külföldi beszállítóknak (háromszög-rendszerű termelés). Egyes magyar cégek esetében ilyen célországként jelenik meg Románia vagy Ukrajna (5.2.5. ábra).

A jellemzően regionális termelési hálózatokba integrálódott *bérmunkázó modelljét* szemlélteti az 5.2.5. ábra. A külföldi – többnyire nyugat-európai – bérmunkáztató elküldi a szezon elején a gyártási tervet, illetve a termékek leírását, technológiai utasításokat és határidőket tartalmazó megrendeléseket beszállítóinak. Biztosítja az alapanyagokat, továbbá gyakran technológusokat is kihelyez a gyártás során felmerülő problémák kezelésére. A hazai beszállító többnyire a teljes gyártásért felelős, de az



5.2.5. ábra: Hazai bérmunkázók a cipőgyártás nemzetközi termelési hálózataiban; forrás: a szerző szerkesztése

élőmunka-igényes cipőfelsőrész-készítés – ritkábban a komplett lábbeligyártás – egy részét kisebb beszállítóknak szervezheti ki, akiknek a munkáját maga is ellenőrzi. Ugyanazon nyugat-európai megrendelő – a több lábon állás jegyében – több kelet-közép-európai beszállítóval dolgozik, akik között – például a logisztika regionális szervezéséből adódóan – lehetnek funkcionális különbségek.

A termelési hálózat ily módon történő felépülése a *kapcsolati feljebb lépés* tényét erősíti: míg a szocialista időszak zártabb együttműködési rendszerei jellemzően a *szatellit állapotnak* megfelelő, centrum és félperiféria kapcsolatára korlátozódott viszonyokat mutatták, az ezredforduló után – az *integrált állapot* sajátosságaként – a félperiférián belül is intenzívebb kapcsolatokat találunk (Glückler – Panitz 2016).

Akadnak magyarországi gyártók, akik a bérmunka keretében gyártott produktumok mellett – a több lábra állás szándékával – saját terméket is fejlesztenek (OBM gyártóvá válnak). Ők sikeresebben reagáltak a hazai bérmunka lehetőségeinek ezredforduló utáni bekorlátozódására, és hosszabb távon fennáll annak esélye, hogy – más kelet-közép-európai példákhoz hasonlóan (Roukova et al. 2008) – maguk is *termelési hálózatot irányító cégekké* (branded manufacturer) váljanak.

A *funkcionális feljebb lépés* azon formájára is van példa, amikor az nem vertikális integráció keretében, hanem a *gyártó funkció leépítésével* valósul meg: akad olyan külföldi leányvállalat Magyarországon, melynek tulajdonosa a termelés nagy részét – a kedvezőbb költség-képesség arányok miatt – Romániába telepítette, miközben romániai gyárának nyersanyagokkal történő kiszolgálását és a késztermékek raktározását magyarországi logisztikai központjából szervezi. A kisebb hozzáadott értéket képviselő, élőmunka-igényesebb termelő funkciókat részben kiszervező hazai gyártók ugyancsak ebbe az irányba léptek, bár termelésük vertikalitása jellemzően egyelőre nem csökkent, hiszen az értékteremtés minden egyes lépését maguk is végzik. A kiszervezések nyomán a *hozzáadott érték arányaiban* ugyan *növekedhet* (a vállalkozás tevékenységszerkezetében a magasabb hozzáadott értéket produkáló lépések felé mozdul), az iparághoz kapcsolódó *munkahelyek* jelentős része azonban *megszűnik*, mely – egyéb alternatívák híján – komoly foglalkoztatási feszültségeket teremthet perifériku s helyzetű térségekben.

Az olasz cipőipari körzetek korábban bemutatott fejlődési pályáiban éppen ez volt a legfontosabb különbség a termékszerkezet-váltással gyártó funkcióinak (és kapcsolódó foglalkoztatásának) jelentős részét megőrizni képes venetoi példa, és a nagyarányú kiszervezéseket megvalósító, helyi foglalkoztatás szempontjából erősen negatív hatásokkal járó, „meddő" feljebb lépést felmutató pugliai eset között.

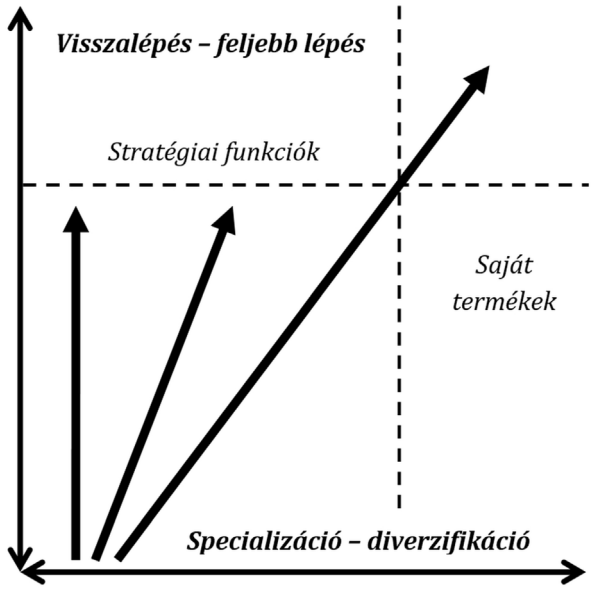
A külföldi esettanulmányokban olvasott összefüggések a feljebb lépés és a *termelési hálózatok irányítása* között Magyarországon is tapinthatók. A bérmunka többnyire aszimmetrikus hatalmi viszonyokon alapuló *cégek közötti ellenőrzést* jelent. Egyes beszállítói kapcsolatok ugyanakkor a kiegyensúlyozottabb *cégek közötti partnerség* felé történő fejlődés jeleit mutatják. E folyamat a helyi cégek részéről komolyabb termelésen túli, termékfejlesztési funkciókat igényel, illetve olyan kompetenciák birtoklását feltételezi, melyek a külföldi megrendelőnek nem állnak rendelkezésére.

A *vállalaton belüli koordináció* keretében irányított leányvállalatok szerepeiben ugyanakkor lényeges különbségek lehetnek: a szimpla gyártó funkcióval rendelkező, sőt, gyakran csak egyes termelési lépésekért felelős, felülről érkező utasításokat végrehajtó üzemek mellett működnek Magyarországon olyan leányvállalatok is, melyek fejlesztési, termelésszervezési, logisztikai vagy értékesítési kompetenciákkal is rendelkeznek. Terepi kutatásom idején akadt olyan hazai cipőgyártó leányvállalat,

melynek magyar vezetője termelési igazgatói funkciót töltött be a konszern egésze szintjén (Molnár – Lengyel 2016b). Továbbá jártam olyan autóipari bőrtermékgyártó leányvállalatoknál, amelyek bizonyos tevékenységkörökben (pl. a sebességváltó-gyártáshoz kötődő bőr-, műbőr- és poliuretán termékek, illetve általában a karcsúsított termelés területén) *kompetenciaközpontnak* vagy akár többszörös díjnyertes élenjáró szereplőnek számítottak a saját vállalatukon belül.

A funkcionális feljebb lépésnek a magyar gyártók esetében is megvannak a – más régiókban megtapasztalt (Navas-Alemán 2011, Schmitz 2006) – korlátai. Miközben – a cég működésének kiszámíthatóbbá tételével és új ismeretek becsatornázásával – a bérmunkának is lehet szerepe a vállalkozások sikeres működésében, a kizárólag bérmunkát végző cégek esetében *érdemi funkcionális feljebb lépés* csak e szerep meghaladásával, *saját termékek, márkanevek* felépítésével lehetséges (5.2.6. ábra). A nemzetközi termelési hálózatokból kiszoruló (kevesebb bérmunkához jutó) hazai cipőgyártók számára részben kényszer is a saját termékgyártás: termékkínálatukban az egészséges lábbelik (korrekciós célokat is szolgáló gyermekcipők, cukorbetegeknek készülő és ortopédiai termékek), a munkavédelmi lábbelik, a női divatcipők, az utcai sportcipők, az extrém méretekben készülő lábbelik, illetve a tömeges egyéniesítés magasabb szintjét megtestesítő egyedi méretpontos vagy saját tervezésű cipők jelentik a stratégiai irányokat. Jellemzően olyan, *funkcionális* vagy *divattermékeket* képviselő piaci szegmensekben próbálkoznak, ahol a tömegtermelő (kelet-ázsiai) konkurencia versenye kevésbé érvényesül (Molnár 2015a, 2017).

E stratégiák azonban csak részben kötődnek *ipari szereplőkhöz* (5.2.2. táblázat). Mint láttuk korábban, a ruházati és lábbelitermékek fogyasztó vezérelte áruláncok keretében szerveződő előállításánál gyakori a *kereskedelemmel* foglalkozó cégek érintettsége, akik rendelkezhetnek saját gyártóüzemmel, illetve a nagy kereskedelmi láncok és márkatulajdonosok (gyárak nélküli gyártók) mintája nyomán, hazai vagy külföldi



5.2.6. ábra: Termékszerkezet és funkciók összefüggései a hazai cipőgyártásban; forrás: a szerző szerkesztése

– akár ázsiai – beszállítók alkalmazásával szervezhetik meg termékeik előállítását. A divattervezéssel foglalkozó szereplők felbukkanása a *tervezői* (dizájner) *márkák* szerepének növekedésére utal. Ezeknek sajátossága, hogy a cipőtervezést művészeti, esztétikai szempontból, kreatív eszközökre támaszkodva közelítik meg: a technológiai megoldások kitalálásához és a gyártmányterv elkészítéséhez ugyanakkor gyakran nem is rendelkeznek megfelelő háttértudással, ezért szükségük van a cipőipari szereplők tapasztalataira (Eifert 2020).

Gyár nélküli gyártónak tekinthető a legismertebb hazai *lábbelimárkák* közé tartozó, pomázi bejegyzésű Batz, mely a Békés megyei Gyomaendrődön gyártatja termékeit (Batz 2021). Ezzel szemben, hivatalosan is a *kereskedelemben* került regisztrálásra a Budapestről irányított Tisza márka tulajdonosa, mely Szentlőrincen és Tiszakeszin készítteti a cipőit (Tisza Cipő 2020). Az utóbbi cég vezetőjével folytatott

5.2.2. táblázat: Néhány hazai bőrtermék- és lábbelimárka jellemzői;
forrás: Kalmár (2018), Máté (2018) és Eifert (2020) alapján a szerző gyűjtése

Márkanév	Termék típusa	Tulajdonos szakágazati besorolása
AGNESKOVACS	Női / férfi kézi, váll- és hátitáskák, kiegészítők	1512. Táskafélék, szíjazat gyártása
Attila Cipő	Kézzel varrott egyedi férficipők	3250. Orvosi eszköz gyártása
Batz	Női / férfi kényelmi papucsok, szandálok, cipők	1520. Lábbeligyártás
Ben-Ross	Női divatcipők	1520. Lábbeligyártás
Dorko / DRK	Női / férfi sportos utcai cipők, táskák, ruházat, kiegészítők	4771. Ruházat kiskereskedelem
Ducsai.Leather.Goods	Bőrtáskák, kiegészítők	7410. Divat-, formatervezés
Dyan	Kézzel készített női cipők	7410. Divat-, formatervezés
ELIT Cipő	Női / férfi ortopéd cipők, gyógycipők, kényelmi cipők	3250. Orvosi eszköz gyártása
G&T	Női / férfi sportos utcai cipők	1520. Lábbeligyártás
Healthy Line Pedikomfort	Női kényelmi papucsok, klumpák, szandálok, cipők, csizmák	1520. Lábbeligyártás
Majsa Comfort	Női és férfi kényelmi papucsok és szandálok	1520. Lábbeligyártás
Mandragora	Kézzel készített női cipők	4772. Lábbeli-, bőráru-kiskereskedelem
NES	Kézzel készített női és férfi cipők (környezettudatosság)	7410. Divat-, formatervezés
REKAVAGO	Exkluzív női cipők, táskák, kiegészítők	1520. Lábbeligyártás
Rozsnyai	Kézzel varrott egyedi férficipők	1520. Lábbeligyártás
Szamos Kölyök	Gyermekcipők	1520. Lábbeligyártás
Tinta Bags	Táskák, hátizsákok	3213. Divatékszer gyártása
Tisza Cipő	Női / férfi sportos utcai cipők, táskák, ruházat, kiegészítők	4772. Lábbeli-, bőráru- kiskereskedelem
Vass	Kézzel varrott egyedi férficipők	1520. Lábbeligyártás
Ykra	Hátizsákok és kiegészítők	1512. Táskafélék, szíjazat gyártása

beszélgetés során a saját gyártás helyett választott *bérmunkáztatás* mellett az évente eladott lábbelik viszonylag kis mennyisége hangzott el fő érvként, mely *méret-gazdaságossági* oldalról nem teszi rentábilissá egy csak saját termékekre alapozott cipőgyár fenntartását. Utóbbi gondolat – kiegészítve a tervezői márkák kapcsán írottakkal – akár tovább is fűzhető: úgy tűnik, hogy nemcsak a cipőgyártóknak van szükségük saját (hazai) márkákra, de az induló termékfejlesztési és márkaépítési törekvéseket is nagyban segítheti a (még) rendelkezésre álló *hazai gyártóbázis*.

A saját termékek és márkanevek a funkcionális feljebb lépés leglátványosabb példái, hiszen ebben az esetben az *értéklánc stratégiai funkciói* (termékfejlesztés, anyaggazdálkodás, márkaépítés, marketing) is *Magyarországon* működnek.

A szakirodalomban – ún. hatóköri feljebb lépésként – a funkcionális feljebb lépéshez sorolják, ha egy szereplő *piacai térben kiterjednek* (Szalavetz 2012). Ebben az értelemben a magyar bőrfeldolgozó ipar nemzetközi termelési hálózatokba integrálódása feljebb lépésnek tekinthető. A külföldi cégek leányvállalatai és a külföldiek elsőkörös hazai bérmunkázói – a termékek piaci pozícionálásától függően – globális vagy regionális piacra termelnek. Azonban az ezredforduló utáni szerkezetváltás két dimenzióban is *szűkített a földrajzi hatótávolságon*.

- Egyrészt, a minőség és rugalmasság versenystratégia középpontjába helyezése az *európai piacra szánt lábbelik felértékelődését* eredményezte: itt piacának méretéből és a magyarországi vállalatok tulajdonosi kapcsolataiból adódóan Németországnak van a legfontosabb szerepe, bár az ország súlya a lábbeliexport felvevőpiacaként az ezredforduló utáni évekre jellemző 50% feletti értékekről 40% alá csökkent. Hasonló okokból, a lábbelikivitel kiemelkedő célországa volt még Ausztria és Olaszország, míg a régióban a hazai vállalkozások termelési hálózataiban is szerephez jutó Románia számított legfontosabb partnernek.
- Másrészt, a saját termékeket alapító hazai vállalkozások előbb a jobban ismert *magyarországi piacon* igyekeznek megkapaszkodni, hogy a későbbiekben külföldre (elsősorban európai országokba) is megkíséreljék a kilépést.

A külpiacok jelentősége a *bőriparban* még nagyobb, mint a lábbeligyártás esetében. A 2000-es évek elején meghatározó szerepet játszó Olaszország, Németország és Belgium fontossága átértékelődött az autóipari bőrtermékek dominánssá válásával, felértékelődtek a bőrtermékek további feldolgozását / autókba építését végző, jellemzően kelet-közép-európai, ázsiai és észak-afrikai felhasználók.

Az ezredfordulótól napjainkig a bőripar exportrátája 63%-ról 94%-ra, a cipőgyártásé 68%-ról 86%-ra nőtt, s így nemcsak a feldolgozóipar, de a jellemzően exportorientált élőmunka-igényes könnyűipar átlagát is felülmúlják. A szétkapcsolódás korábban bemutatott mechanizmusai ellenére – ezen adatok tükrében – iparági szinten szerencsésebb tehát inkább *új nemzetközi hálózatokba* kapcsolódásról, illetve új – egyelőre jellemzően *helyi-regionális – hálózatok* kialakításáról beszélni.

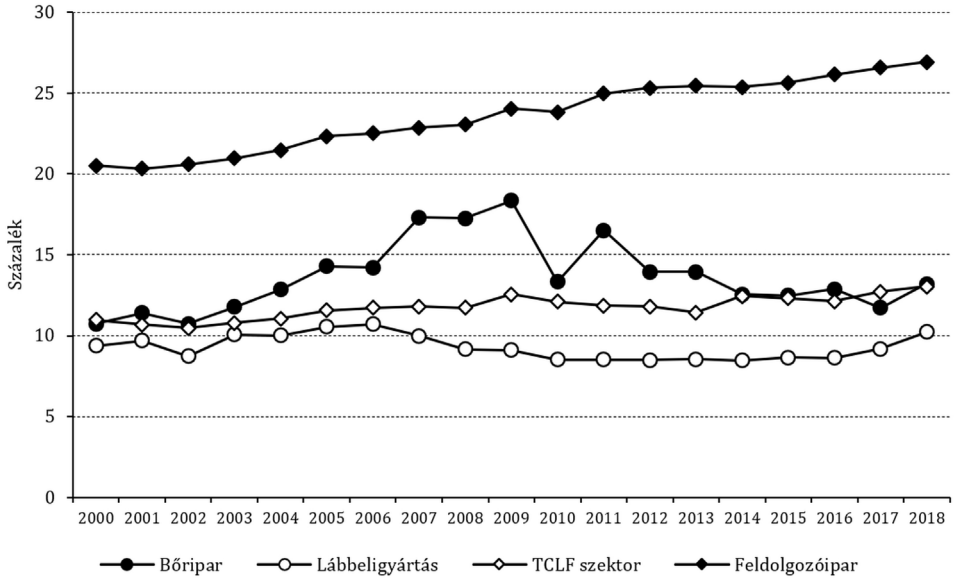
5.2.4. A bőrfeldolgozó ipar társadalmi összefüggései

A funkcionális feljebb lépés nemcsak az értékteremtési lépések diverzifikációját jelentheti, de azok mélyülésével, tudásigényesebbé válásával, továbbá a funkciók földrajzi hatókörének bővülésével is együtt járhat, minden esetben a *magasabb iskolai végzettségű, szellemi munkát végző munkatársak* arányának növekedését téve szükségessé (Éltető et al. 2015, Szalavetz 2017). Hasonló hatásokkal járnak az élőmunka kiváltását szolgáló technológiai fejlesztések. Ennek tükrében figyelemre

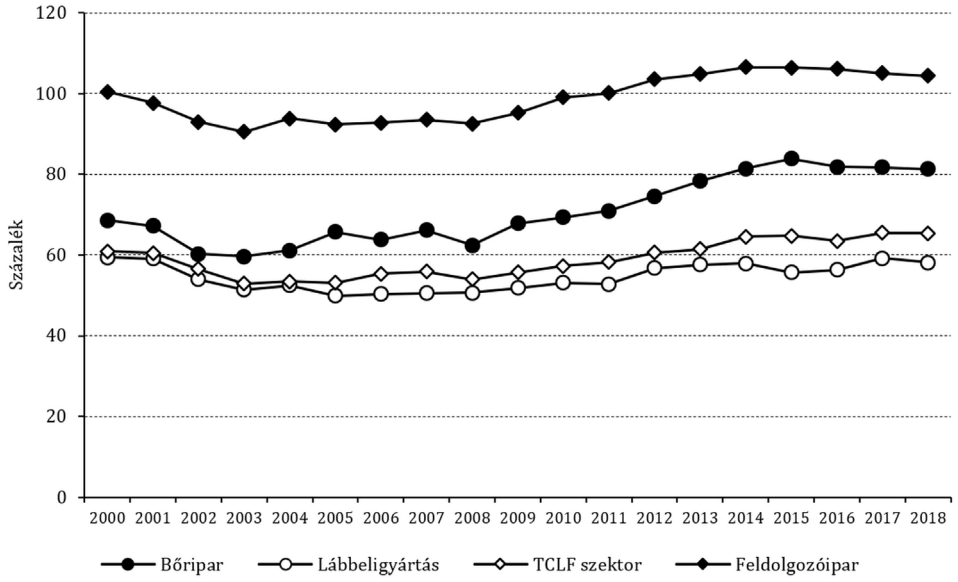
méltó, hogy a bőriparra és a lábbeligyártásra a szellemi alkalmazottak feldolgozóipari átlagtól jelentősen elmaradó, komolyabb növekedést nem mutató aránya jellemző az ezredforduló utáni időszakban. A bérmunka – az érintettek véleménye szerint – megközelítőleg 10%-nyi szellemi alkalmazott foglalkoztatását teszi lehetővé, az alacsony értékek tehát a termelő funkciók ellátásának miként jéről is információkat közölnek. Még az ezredforduló után látványos fejlődést produkáló bőripar sem tudta átlépni az árnyékát: a külföldi leányvállalatok által dominált szektorban, a gazdasági válság lecsengése óta megvalósult bővülés kisebb mértékben érintette a szellemi foglalkoztatottak létszámát, mint a fizikai dolgozókét (5.2.7. ábra).

További figyelemre méltó megállapás, hogy a nemzetgazdasági és a feldolgozóipari átlagtól is elmaradt a bőrfeldolgozó iparban alkalmazottak *havi bruttó átlagkeresete* a vizsgált időszakban. A lábbeligyártás értékei többnyire a nemzetgazdasági átlag 50-60%-a között szóródtak. A technológiaigényesebb bőriparban a havi bruttó átlagkeresetek is magasabbak, illetve számottevő felzárkózás is történt a nemzetgazdasági átlaghoz képest: 65-70% közötti értékről – átmeneti visszaesés után – 80-85%-ra kapaszkodtak az alágazatban adott bruttó átlagkeresetek (5.2.8. ábra).

A magyar bőrtermékgyártás és cipőipar *munkatermelékenysége* és *bérköltségei* európai összevetésben komoly pozícióbeli különbségeket mutatnak. A bőriparban inkább javuló mutatók, a kelet-közép-európai régión belül legmagasabbak közé tartozó munkatermelékenység és bérköltségek, európai összevetésben is kiemelkedő béraránytalan termelékenység jellemző (5.2.3. táblázat). A cipőgyártás esetében ezzel szemben a munkatermelékenység és a bérköltségek az összehasonlításban szereplő országok között csak Bulgáriában és Romániában alacsonyabbak a 2010-es években, a béraránytalan termelékenység pedig a legtöbb, listán szereplő ország mutatójától elmarad. Munkatermelékenység és bérköltségek terén különösen a cseh és a szlovák cipőipar teljesítményétől látványos Magyarország leszakadása (5.2.4. táblázat).



5.2.7. ábra: Szellemi alkalmazottak aránya az élőmunka-igényes iparágakban; adatok forrása: KSH



5.2.8. ábra: Bruttó átlagkeresetek az élőmunka-igényes iparágakban, a nemzetgazdasági átlag százalékában; adatok forrása: KSH

A szerény mértékű felzárkózási trendekre tekintettel is hangsúlyozandó, hogy a *társadalmi feljebb lépés* különböző erők eredőjének függvénye. A 2010-es években például – a rugalmasság növelésének céljával – jelentősen lazítottak a foglalkoztatás szabályozásán. Ez, továbbá az érdekérvényesítés hagyományos mechanizmusainak gyengítése alapvetően a társadalmi feljebb lépés ellen hatott (Czirfusz et al. 2019). Másrészt, Magyarországon is érvényesültek azok a – szlovák ruhaiparban megismert – folyamatok, melyek a *munkaerő pozicionális hatalmát* erősítették: a dinamikus iparágak és szolgáltatások, továbbá a külföldi munkalehetőségek munkaerő-elszívó hatása emelhető itt ki (Smith et al. 2014), ami hazánkban ráadásul – a népes Ratkó-generáció nyugdíjba vonulásával – demográfiai összetevővel is kiegészült. A foglalkoztatásában több mint három évtizede zsugorodó bőrfeldolgozó ipar szereplői – hosszú idő után – a 2010-es években kénytelenek voltak újra a *munkaerőhiány* problémájával szembesülni, ami az utánpótlást biztosító képzések nagyarányú leépülése miatt különösen minőségi oldalról vált égető kérdéssé.

A könnyűipar egészét érinti a fiatal, képzett és motivált munkaerő iránti igényből, illetve az optimális költségszerkezetre törekvésből fakadó *ellentmondás*: ahhoz, hogy vonzó legyen az iparág, versenyképes foglalkoztatási feltételeket kell kínálnia, melyek ugyanakkor nem sodorhatják veszélybe az érintett vállalkozások nemzetközi versenyképességét. A gordiuszi csomó csak több területre kiterjedő feljebb lépéssel vágható át: olyan termelési hálózatokban, olyan termékeket kell előállítani megfelelő gyártói háttérrel, és olyan funkciók ellátására kell törekedni e hálózatokban, melyek az emelkedő hazai foglalkoztatási költségek mellett is perspektivikusak.

Ugyancsak van társadalmi feljebb lépésre gyakorolt hatása a *bérmunkáztatók* vagy *anyavállalatok oldaláról érkező nyomásnak*, akik piaci okokból, a márkáik védelme miatt érzékenyek a magyar gyártóhelyeken folyó termelés feltételeire. Ez az elméleti fejezetben bemutatott különböző hatalmi viszonyok közül a *két fél közötti közvetlen hatalomgyakorlás* megnyilvánulásának tekinthető (Dallas et al. 2017).

5.2.3. táblázat: A magyar bőrtermékgyártó ipar néhány alapmutatója, a kiválasztott európai országok megfelelő mutatóinak százalékában; adatok forrása: EUROSTAT

%	Munkatermelékenység		Bérköltségek		Bérarányos termelékenység	
	2000	2018	2000	2018	2000	2018
Ausztria	15	52	18	37	83	141
Franciaország	10	25	14	28	71	91
Németország	13	57	15	38	89	152
Olaszország	14	40	17	36	82	109
Portugália	47	108	50	85	94	127
Spanyolország	23	63	24	45	94	141
Bulgária	213	250	284	229	78	109
Csehország	117	145	98	97	122	149
Lengyelország	111	129	64	129	176	99
Románia	250	208	285	166	87	126
Szlovákia	109	123	126	100	89	123
Szlovénia	50	124	52	76	95	162

Ausztria, Csehország és Szlovákia esetében 2001. évi, Bulgária és Lengyelország esetében 2002. évi, Szlovénia esetében pedig 2003. évi adatok szerepelnek a 2000. év oszlopában.

5.2.4. táblázat: A magyar cipőipar néhány alapmutatója, a kiválasztott európai országok megfelelő mutatóinak százalékában; adatok forrása: EUROSTAT

%	Munkatermelékenység		Bérköltségek		Bérarányos termelékenység	
	2000	2018	2000	2018	2000	2018
Ausztria	13	12	14	19	90	64
Franciaország	15	29	14	19	102	153
Németország	11	18	12	25	90	75
Olaszország	15	22	18	26	85	84
Portugália	43	63	43	65	98	98
Spanyolország	24	35	26	39	93	90
Bulgária	313	175	342	185	96	95
Csehország	109	72	93	69	115	105
Lengyelország	87	76	56	98	157	78
Románia	221	123	243	119	88	103
Szlovákia	145	67	106	69	137	98
Szlovénia	49	42	44	47	110	92

Bulgária és Csehország esetében 2001. évi, Lengyelország esetében 2002. évi adatok szerepelnek a 2000. év oszlopában.

A *funkcionális feljebb lépés túlmutat a bőrfeldolgozó ipar határain*: a foglalkozási szerkezet átalakulása gyakran nem a szekunder szektoron belül, hanem a divat- és formatervező, illetve különböző szintű kereskedő cégeket is magába foglaló *értéklánc egésze szintjén* ragadható meg. Ennek ellenőrzése érdekében – az egyes szegmensek sokszor lehetetlen elválasztása miatt, a két iparág hasonlóságára építkezve – a textil-, ruha-, bőr- és lábbeligyártás (TCLF szektor) egésze szintjén vizsgáltam a termelő és kereskedő profillal működő, valamint divattervező vállalkozások által alkalmazottak egymáshoz viszonyított létszámának alakulását.

A 2008 és 2018 között eltelt évtizedben az értéklánc egésze mentén számba vett foglalkoztatottak létszáma összességében is csökkent: legnagyobb mértékben az ipari termelésben, de – összefüggésben a kereskedelem szerkezeti változásaival – arányaiban jelentős volt a nagykereskedelemben foglalkoztatottak fogyása is, míg a kiskereskedelem mérsékelt, a divattervezés nagyarányú létszámnövekedést mutatott. (Utóbbi ezzel együtt is mindössze 0,6%-át adta az értéklánc mentén összesített tevékenységekben dolgozóknak 2018-ban.) Mivel az ipar zsugorodása meghaladta az értéklánc egészének átlagát, a termelés részesedése 70%-ról 65% alá csökkent.

Részben a *termelésen túli funkciók* irányába mutató mérsékelt eltolódásból fakadóan is, az értéklánc egésze szintjén a *szellemi foglalkoztatottak* minimális aránynövekedése (18%-ról 20%-ra), és ipari szegmenseket meghaladó súlya volt megfigyelhető (5.2.5. táblázat). Hasonló tendenciák figyelhetők meg a *bruttó átlagkereseteknél:* egyrészt az ipari termelés relatív bérszínvonalának emelkedése, másrészt a magasabb bérszínvonalat képviselő ipari termelésen kívüli szegmensek aránynövekedése miatt a nemzetgazdasági átlag 60%-áról 72%-ra nőttek összességében az átlagkeresetek az értéklánc mentén (5.2.6. táblázat).

5.2.5. táblázat. Szellemi alkalmazottak aránya a TCLF szektor értékláncainak különböző szegmenseiben; adatok forrása: KSH

%	2008	2010	2012	2014	2016	2018
Ipari termelés	12	12	12	12	12	13
Nagykereskedelem	46	44	49	47	49	45
Kiskereskedelem	26	30	27	26	27	27
Divattervezés	31	59	55	29	67	57
Összesen	18	19	18	19	20	20

5.2.6. táblázat: Bruttó átlagkeresetek a TCLF szektor értékláncainak különböző szegmenseiben, a nemzetgazdasági átlag százalékában; adatok forrása: KSH

%	2008	2010	2012	2014	2016	2018
Ipari termelés	54	57	61	65	64	65
Nagykereskedelem	96	94	100	98	100	93
Kiskereskedelem	62	72	78	78	78	77
Divattervezés	70	91	68	69	83	107
Összesen	60	65	68	71	71	72

A saját termékek és márkák építői jellemzően a számukra legjobban ismert hazai piacon próbálkoznak először, melyet ugyanakkor nagymértékben gátol – különösen magasabb presztízsű piaci szegmensekben – a *hazai piac korlátozottsága*. Nehéz pontos képet adni például a magyarországi lábbelifogyasztás nagyságrendjéről: a Cipőipari Világévkönyv adatai szerint a 2010-es években Magyarországon nagyjából 25 millió pár lábbelit vásároltak, ami nemcsak nemzetközi összevetésben számít alacsony értéknek, de ellentmond a Bőr- és Cipőipari Egyesülés 2008 táján publikált adatainak is, mely szerint akkor mintegy 35-38 millió pár cipő fogyott évente Magyarországon (Csingár 2008). Tovább növeli az adatokkal kapcsolatos kétségeket a 2018-as évre publikált érték, mely 87 millió pár cipő fogyasztását jelezte Magyarországon, 1-2 éven belül többszörös növekedését feltételezve a mutatónak.

A magyarországi fogyasztás abszolút volumenén túl is probléma a *hazai gyártók kiszorulása a honi piacról*, mely már az ezredfordulóra megvalósult. A 2008-ra valószínűsített 35-38 millió páras cipőfogyasztásból mindössze 2 millió pár volt a hazai és 5-6 millió pár az európai termelők részesedése. Hozzá kell tenni, hogy bár e két szegmens az eladott cipők 20-25%-át jelentette, a modellek magasabb árfekvéséből adódóan az európai áruk értékaránya 70%-ot képviselt (Csingár 2008). Mint láttuk korábban, a hazai piacról történő kiszorulásnak kereskedelem szervezeti átalakulásában rejlő okai is voltak. Beszédes, hogy a magyar lábbelikereskedelem legnagyobb árbevételű cégei 2018-ban a német Deichmann és a lengyel CCC voltak.

A Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint a *lábbelifogyasztás egy főre jutó évi átlagos értéke* a 2010-es évek elejére jellemző 10 ezer forint körüli értékekről 2015 után jelentős növekedésnek indult: 2018-ban 16-17 ezer forint közötti értéken állt. Ennek tükrében sajátos megvilágításba kerül egyik interjúalanyom megállapítása, aki szerint 20 ezer forint alatti kiskereskedelmi áron értékesített cipő nem igazán készülhet Magyarországon. (Ezt egy webáruházakban tett rögtönzött látogatás tapasztalatai is alátámasztani látszanak: az itthon készülő cipők – nem papucsok! – ára legjobb esetben is éppen csak 20 ezer forint alatti, de a sportcipőgyártóknál 25-30 ezer forintos árak is gyakoriak.) A lábbelire szánt kiadások egy főre vetített éves átlagából tehát valószínűleg egyetlen pár hazai gyártású cipő sem telne ki. 2018-ban egyébként – a KSH adatai szerint – csak a magyar társadalom felső három jövedelmi tizedében volt kimutatható 20 ezer forintot meghaladó éves kiadás a lábbelitermékek esetében.

A *hazai piac szűk kereteiből* a magyar márkatulajdonosok külföldi terjeszkedésének szükségessége, másrészt – exkluzívabb piaci szegmensekben – a hazai divatipar és turizmus összekapcsolásának kísérlete következik. A *turizmushoz kapcsolódó látens exportnak* jelentős hagyományai vannak a magas presztízsű termékeket előállító fővárosi és vidéki kézműves cipőkészítők körében, akik Budapest tehetős turisták által látogatott városrészében (pesti belváros: Haris köz, Váci utca) nyitottak üzleteket portékáik eladására. Legfeljebb 8-10 ilyen műhely működik az országban.

A *divatipar és a turizmus összekapcsolásában* ugyanakkor újabban egyes állami szereplők is látnak fantáziát. 2018-ban a Magyar Turisztikai Ügynökség leányvállalataként létrehozták a *Magyar Divat és Design Ügynökséget*, azzal a céllal, hogy koordinálják az ágazat fejlesztését: a lépésről a magyar divat- és designipar fejlesztésével kapcsolatos feladatok, valamint a turisztikai marketing- és kommunikációs feladatok ellátásáról szóló 1022 /2018. kormányhatározat döntött.

Egyúttal, a Pénzügyminisztérium irányítása alá tartozó Széchenyi Tőkealap-kezelő Zrt. több divatmárkában (például az 5.2.2. táblázatban is szereplő AGNESKOVACS és REKAVAGO esetében) valósított meg befektetéseket (SZTA 2020). Ez jelentős fordulatnak tekinthető az évtizedekig hanyagolt könnyűipar esetében, még ha kérdéses is, hogy a divatipar fellendítését szolgáló, főként a „csúcsokra" fókuszáló beavatkozások mennyiben lesznek képesek leszivárogni a gyártók szintjére.

Összegzés

Magyarország bőrfeldolgozó ipara beszállítóként a szocialista időszakban lett része az iparág kialakulóban lévő nemzetközi termelési hálózatainak. A részvétel három korszaka – a szocialista éra, a rendszerváltás utáni évtized és az ezredforduló utáni időszak – különbözik a hálózatokba kapcsolódás külső és hazai körülményeiben, a nemzetközi termelési hálózatok magyar ipar szempontjából mutatkozó jelentőségében, illetve a részvétel hozadékaiban.

Míg a rendszerváltás elsősorban a nemzetközi hálózatokba csatlakozás belső feltételeiben (piacgazdasági átmenet, állam szerepének átértékelődése, globális gazdasági reintegráció), az ezredforduló inkább a külső feltételekben (erősödő globalizáció, európai integráció, regionális termelési hálózatokat felváltó globális struktúrák) jelentett markáns változásokat.

A szocialista időszakban a hazai, a keleti és a nyugati piac is jelentős volt, bérmunka és saját termékgyártás is folyt. A rendszerváltás után mindinkább a nemzetközi termelési hálózatok keretében zajló nyugati bérmunkára (strukturális összekapcsolódás) szűkült a képlet. Az ezredforduló után több szegmensben szétkapcsolódás következett, mely a saját termék- és márkaépítést, másrészt a kevésbé árérzékeny termelési hálózatok szerepét értékelte fel.

A három korszakra a bőrfeldolgozó ipar eltérő súlya és összetettsége jellemző. A szocialista időszakban nagy foglalkoztató, bőr- bőrtermék- és lábbeligyártást egyaránt integráló iparág volt, melyhez nem túl fejlett kapcsolódó iparágak csatlakoztak. A rendszerváltás és az ezredforduló után is megfeleződött foglalkoztatása, miközben a bőrgyártás és a háttéripar nagy részét elvesztette. Belső szerkezete a lábbeli-, majd a bőrtermékgyártás felé tolódott.

A költség-képesség arányok karbantartása szempontjából fontos feljebb lépés nemzetközi léptékben jelentős, de egyrészt az egyes dimenziók mentén eltérő intenzitású, másrészt látványosabb a bőrtermékgyártásban, ahol ez markáns értékláncok közötti váltással, az autóipari bőrtermékgyártás felértékelődő szerepével párosul. Összességében a bérmunka, illetve a bérmunka által érintett területek jelentőségének mérséklődése jellemző.

A nemzetközi termelési hálózatokba integrálódás a saját termékek gyakori feladása miatt funkcionális visszalépést jelentett, melyet később feljebb lépés követett. Stratégiai funkciók megszerzésére kivételes esetekben van némi esély, de a saját termékek és termelési hálózatok jelentik a jövőt. A gyártók, a kereskedők és a divattervezők együtt játszanak szerepet e folyamatban, ahol a gyártók számára többféle szerep kombinációjának lehetősége adódik.

A magyarországi bőrfeldolgozó iparnak elsősorban olyan (hazai vagy külföldi) funkcionális és divattermékek esetében maradhat meg a gyártó funkciója a jövőben, ahol a tömegtermelő konkurencia versenye kisebb, a márkanév, a termékminőség és divatosság, továbbá a gyártás és kiszállítás rugalmassága jelenti a versenystratégia alapját. Miközben termékszerkezete és kapcsolatrendszere alapján inkább az északi modell irányába látszik mozdulni a magyar bőrfeldolgozó ipar, az aktuális divatipari törekvések a déli modell irányába mutatnak.

A társadalmi feljebb lépés – ha a bérköltségek oldaláról nézzük – nemzetközi összevetésben kevésbé markáns, de mindinkább versenyképességi tényezővé válik az erős konkurensekkel jellemezhető piaci környezetben. Elsősorban értékláncok közötti és / vagy termékszerkezeti váltással, tudásigényesebb termékek előállításával oldható fel az az ellentmondás, mely a kedvező költség-képesség arányok piaci követelménye és a vonzó fizetések között feszül.

6. A magyar bőrfeldolgozó ipar földrajza

6.1. Az iparág mai földrajzának előzményei

A globális termelési hálózatok többléptékű térszemléletének fontos eleme a *lokális adottságrendszer*, mely nemzetállami és szupranacionális rétegekkel együtt képezi azt a regionális bázist, ami a termelési hálózatok területi beágyazódásának alapja. Ebben a fejezetben a bőrfeldolgozó ipar *magyarországi földrajzát* tekintem át, kiegészítve azokkal a szakirodalmi és terepi kutatások keretében gyűjtött ismeretekkel, melyek hozzájárulhatnak a területi folyamatok megértéséhez. Igazi mélyfúrást azonban csak a 7. és 8. fejezetben végzek, amikor az esettanulmánynak választott térségben részletekbe menően foglalkozom a helyi közeg szerepével.

Korábban volt róla szó, hogy a bőrfeldolgozó iparhoz tartozó különböző kézműves szakmák valaha Magyarország legelterjedtebb mesterségei közé tartoztak. A nagyipari keretek kialakulásának szükségszerű velejáróra volt ugyanakkor az iparág térbeli koncentrációja, így napjaink bőrfeldolgozó iparának földrajza jellemzően e *nagyipari előzményekből* vezethető le. A nagyipari bőrfeldolgozás kialakulása jó évszázadnyi időt vett igénybe: e szerkezetváltás igazán csak a II. világháború után, a szocialista időszakban teljesedett ki. Akkor került sor – minden más jelentősebb gazdasági tevékenység mellett – ezen iparág államosítására is (1948), melyet a későbbiekben „centralizálás" és „profilírozás" jegyében végrehajtott szervezeti átalakítások követtek (Barta 2002). Előbbi a különböző kisebb üzemek egységes vállalati szervezetbe történő összevonását, utóbbi az egyes termelő egységek – üzem vagy vállalat szintjén végrehajtott – szakosítását jelentette. 1950-ben az iparág termelésének 85%-a mindössze 5 db 200-1000 fős vállalathoz kötődött (BCE 1985).

A *szervezeti centralizáció* látványos példáját kínálta a helyi és vidéki üzemeket egyaránt magába olvasztó Budapesti Bőripari Vállalat. Az 1980-as években a magyarországi puhabőrigények közel felét biztosító, a hazai készbőrpaletta minden termékét gyártó vállalat részei a Táncsics (korábban Wolfner) Bőrgyár, az Újpesti (korábban Mauthner) Bőrgyár, a Díszműbőrgyár, a Finombőrök Gyára, a Rostműbőrgyár és a Bőrfedő-Festékgyár Újpesten, a Cserzőanyaggyár Csepelen, továbbá a debreceni Hajdúsági Bőrgyár és a Tatai Bőrgyár voltak (Nagy M. 1985). Hasonló módon, több kisebb üzem összevonásával hozták létre a későbbi Palota Bőrdíszműgyárat, illetve a Minőségi Cipőgyárat is (BCE 1985, Bednár 1985). Az 1960-as években, az 1968-ban indított *Új Gazdasági Mechanizmust* megelőző centralizációs hullám keretében, a szőrmeipar szervezeti kerete is egységesedett (Pannónia Szőrmegyár) Újpest, Csepel és Szeged vállalatainak összevonásával (Csőre 1985), a Minőségi Cipőgyár pedig vidéken előbb a szegedi és a szigetvári, majd a hódmezővásárhelyi és a nyírbátori cipőgyárakat kebelezte be (Bednár 1985).

Részben a centralizáció – általában vállalatok rugalmatlanságában, irányításának nehézkességében megnyilvánuló – negatív hatásaira reagálva, *decentralizációra* is akadt példa a korszakban: a korábban teljesen összevont hazai bőripart az 1970-es évek elején három vállalatba (Budapest, Pécs, Simontornya) szervezték, az 1980-as években pedig önállóvá vált a Minőségi Cipőgyárból kivált Szigetvári Cipőgyár, illetve a korábban Tisza Cipőgyár részét képező Debreceni Cipőgyár (BCE 1985).

A centralizációnak és a decentralizációnak az iparág földrajza szempontjából azért volt nagy jelentősége, mert a nagyvállalati vezetésnek jelentős mozgásteret biztosító időszakban a szervezeti keretek határozták meg, hogy hol születnek meg az

egyes *telephelyek jövőjét alakító döntések*. A szervezeti kereteknek azonban nemcsak a nagyvállalatok telephelyrendszere szempontjából volt meghatározó szerepe: jelentős különbségek voltak a minisztériumi és a tanácsi iparvállalatok, illetve az állami és a szövetkezeti ipar lehetőségeiben is (Kondor 2013). Leegyszerűsítve, a minisztériumi irányítás alá tartozó állami nagyvállalatok képviselték az iparág csúcsát, míg a kisebb méretű szövetkezetek jelentették az ellenpólust. A terjeszkedő minisztériumi nagyvállalatok által beolvasztott tanácsi vállalatok vagy szövetkezetek számára a kategóriaváltással – függővé válásuk mellett – általában új *perspektívák* is nyíltak.

Az iparág csúcsra járatásának időszakában a *bőrfeldolgozó ipar gerincét* a három nagy bőripari vállalat (Budapest, Pécs, Simontornya), a Pannónia Szőrmegyár, a Rákospalotai Bőrdíszműgyár, a Hunor Pécsi Kesztyű és Bőrruházati Vállalat, valamint hat állami cipőgyár képezte. Utóbbiak közül a Tisza Cipőgyár 10 millió pár, a Minőségi Cipőgyár 6 millió pár, a Duna és a Sabaria Cipőgyárak 4-4 millió pár, a Bonyhádi Cipőgyár 2 millió pár, míg az Alföldi Cipőgyár 1 millió pár lábbeli gyártására volt képes évente (összehasonlításképp: a KSH adatai szerint 2018-ban a magyar cipőipar 7,3 millió pár bőrcipőt gyártott).

E kiemelt szereplők mellett jelen voltak – a később több esetben minisztériumi irányítású állami nagyvállalatokba beolvasztott – tanácsi vállalatok (pl. Auróra Cipőgyár, Dunaújvárosi Vegyesipari Vállalat cipőgyára, Szabolcs Cipőgyár, Vas Megyei Cipőgyár), illetve szövetkezetek (csak a cipőgyártásban 72 db ilyen szervezet működött) is. Utóbbiak egy része csak gyártott, mások javítással is foglalkoztak.

A *nagyobb szövetkezetek* nagyságrendjükben, műszaki hátterükben a kisebb állami gyárakhoz hasonlóak voltak, de humán erőforrások terén – magasabban képzett dolgozók körében megfigyelhető kisebb népszerűségük miatt – általában elmaradtak a nagyvállalatoktól. Endrőd és Rakamaz cipőipari szövetkezetei 1-1 millió páras kapacitásaikkal például elérték az Alföldi Cipőgyár nagyságrendjét. Innovativitás terén sem maradtak el feltétlenül az állami gyáraktól: a szomszédos állami cipőgyár mellett működő Bonyhádi Cipőipari Szövetkezet például a nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódásban is úttörő szerepet játszott, hiszen – vélhetően a térség kulturális hagyományaiból, német nyelvismeretéből fakadóan is – az első olyan hazai cég volt, amely a németországi Salamander vállalatnak bérmunkázott. A nemzetközi kapcsolatokkal is rendelkező nagyobb szereplők mellett a *kisebb szövetkezetek* elsősorban a belkereskedelem számára gyártottak kisebb – de mai szemmel nézve még így is komoly nagyságrendet képviselő – szériákat.

Míg a bőripar esetében főként a nyersanyagforrás, víz vagy a fogyasztópiac játszott szerepet meghatározó *telepítőtényezőként*, a bőrtermék- és cipőgyártás – élőmunka-igényes jellegéből adódóan – a rendelkezésre álló munkaerőre települt. Így alakultak ki a bőrfeldolgozás nagyipari központjai a dél-dunántúli szarvasmarha-tenyésztő térségben (Pécs és Simontornya), valamint – a fővárosi vágóhidak melléktermékeit hasznosítva – Újpesten, már a 19. században. A bőripari alapok és a fogyasztópiac mellett a humán tényező is szerepet játszott a két világháború közötti Budapest cipőiparának kialakulásában. A mezőgazdaság gépesítése nyomán felszabadult munkaerő telepítőtényezőként később mindinkább meghatározóvá vált: nemcsak az agrárvidékek iparosításában volt szerepe, de az ún. szocialista iparvárosok „indirekt integráció" keretében zajló gazdasági diverzifikációjában is (Bernát et al. 1986). Utóbbi a női munkaerő számára teremtett foglalkoztatási lehetőséget a jellemzően férfi szakmák által uralt nehézipari központokban, melynek kiváló példáját kínálták a vas- és acélipari profilú Dunaújváros, illetve a szénbányász Oroszlány cipőgyárai.

A *bőripar* és a ráépülő *bőrfeldolgozó tevékenységek* (bőrtermék- és cipőgyártás) egymáshoz *kapcsolódása* figyelhető meg – Budapesten kívül – a legnagyobb dunántúli iparági központokban: Pécsen és Szombathelyen. Míg Pécsen a bőrgyártás és a kesztyűgyártás a rendszerváltás utáni átalakulásig fennmaradt, Szombathelyen a bőripar már az 1950-es években megszűnt. Az 1990-es évekig Budapesten és Pécsen kívül – a jelentősebb iparági központok közül – Debrecenben, Szegeden és Tatán volt jelen a bőr- vagy szőrmeipar, illetve a cipőgyártás kombinált formában.

A bőrfeldolgozó nagyipar 1960-as évektől egészen 1980-as évekig megfigyelhető területi expanziójának egyik útja a *nagyvállalatok vidéki ipartelepítése* volt.

- A budapesti Duna Cipőgyár a főváros környezetében, Oroszlányban, Hatvanban és Dunaújvárosban (Dineszné 1985), a Minőségi Cipőgyár ugyanakkor távolabb, Tiszakeszben és Szentlőrincen terjeszkedett (Bednár 1985).
- A Palota Bőrdíszműgyár Szekszárdon, Zalaegerszegen, Marcaliban, Sárváron – tehát főként a Dunántúlon – és Záhonyban alapított telephelyeket (Kiricsi 1985). Később a záhonyi üzem a Szabolcs Cipőgyár része lett (Vargáné Kánási 1985).
- A Hunor Pécsi Kesztyű- és Bőrruházati Vállalat Siklóson és Dombóváron (Déri 1985), a szombathelyi Sabaria Cipőgyár Körmenden, Őriszentpéteren, Vasváron és Beleden (Karsai 1985), a Minőségi Cipőgyárból kiváló Szigetvári Cipőgyár pedig Barcson – tehát a saját régióikban – alapítottak üzemeket (Horváth 1985).
- A Jász-Nagykun-Szolnok megye elmaradottnak számító déli részén fekvő Kunszentmártonban ugyanakkor a budapesti Pannónia Szőrmegyár és a martfűi Tisza Cipőgyár is hozott létre üzemet (Csőre 1985, Kissné Juhász 1985).

Az iparág térbeli növekedése *túlmutatott az állami nagyvállalatok tevékenységén*. A könnyűiparban – így a bőrfeldolgozó iparban is – a helyi kezdeményezésre létrejött tanácsi és szövetkezeti ipar aránya átlagon felüli volt, illetve itt maradt fenn legnagyobb mértékben a magánkisipar is (Bernát et al. 1986). E sokszínű képlet a mezőgazdasági nagyüzemek cipőgyártásba bekapcsolódott ipari melléküzemágaival egészült ki (pl. az Alföldi Cipőgyár vagy a Tisza Cipőgyár környezetében). A szocialista időszak második felében nagyjából rögzültek az iparági foglalkoztatás belső szerkezeti arányai: az ún. „szocialista" (állami és szövetkezeti) ipar alkalmazásban állóinak mintegy egyharmada a szövetkezeti szektorban dolgozott.

A változatos szervezeti háttér, illetve a vidéki térségekben általánosan rendelkezésre álló munkaerő az iparág földrajzi dekoncentráltságát, *egyenletesebb elhelyezkedését* eredményezte. Másrészt viszont, egyes nagyvállalatok regionális logikát követő telephelyalapítási gyakorlata, valamint a közeli nagyvállalatokhoz bedolgozóként csatlakozó szövetkezetek és mezőgazdasági nagyüzemek mégiscsak kölcsönöztek némi *területi profilt az iparágnak*, bizonyos térségekben átlag feletti koncentrációt és helyi jelentőséget adva a bőrfeldolgozó iparhoz kötődő tevékenységeknek.

A vidéki expanzió eredményeként csökkent Budapest iparági súlya. Míg az 1960-as évek elején a bőrkikészítő ipar 45%-a, a cipőgyártás 40%-a Budapesthez kötődött (Radó 1963), az 1980-as években már csak egyharmadát adta a főváros az iparág termelésének (Bernát et al. 1986). Ezzel együtt *Budapest volt az iparág legfontosabb központja*, ahol jelen volt a bőr-, bőrtermék- és lábbeligyártás, továbbá a kapcsolódó háttéripar egy jelentős része is. Tekintettel a budapesti nagyvállalatok (elsősorban a Budapesti Bőripari Vállalat, a Pannónia Szőrmegyár, a Palota Bőrdíszműgyár, a Duna Cipőgyár, a Minőségi Cipőgyár és a kapcsolódó könnyűipari gépgyártásban tevékenykedő KAEV) vidéki terjeszkedésére, a főváros termelésben betöltött szerepét

is meghaladták *iparirányító funkciói.* 1949-ben Bőr-, Cipő- és Szőrmeipari Központi Kutató Laboratórium létesült Budapesten (BCE 1985), melynek elnevezése a későbbiekben többször is változott (az 1980-as években például a Bőr- és Cipőipari Kutató-fejlesztő Vállalat – BCK – nevet viselte), s ezzel az *iparági kutatás-fejlesztés* a nagyvállalatok mellett új intézményi keretet is kapott.

A könnyűipar más ágazataihoz hasonlóan, a főváros számított a *legfontosabb képzési központnak*: itt működött az iparág szakmai utánpótlásképzését 20. század második felében nagyban meghatározó Than Károly Bőripari Technikum, illetve Kulich Gyula Ruha- és Cipőipari Technikum, amikor hasonló szintű képzést nyújtó – tehát érettségit és technikusi oklevelet egyaránt adó – oktatási intézmény vidéken még nem létezett. A magasabb szintű iparág-specifikus képzés ugyanakkor sokáig hiányzott Magyarországon. Az egyetemet végzett vezetők két forrásból származtak: az 1950-es években a Budapesti Műszaki Egyetem textilgépészeinek egy teljes évfolyamát a cipőiparba irányították, illetve külföldi ösztöndíj keretében képeztek embereket, elsősorban a Szovjetunióban és az NDK-ban. A bőripari képzés vegyészmérnöki alapokon, a cipőipari technológus mérnökképzés gépészmérnöki alapokon történt.

Ezzel az iparág korábbi évszázados hagyományai folytatódtak, hiszen a külső forrásból becsatornázott ismereteknek a modern bőrfeldolgozó ipar kialakulásában is jelentős szerepe volt Magyarországon: akadt olyan háború előtti gyárvezető, aki a németországi Pirmasensben sajátította el a cipőgyártás alapjait. Végül, 1972-ben – az iparág felsőfokú végzettségű szakemberekkel történő ellátása céljából – *Könnyűipari Műszaki Főiskola* jött létre Óbudán (Bőrfeldolgozóipari Tanszékkel), ahol bőrfeldolgozóipari üzemmérnökök képzése kezdődött. A főváros iparág szempontjából fontos felsőfokú képző intézménye volt a komolyabb múltra visszatekintő Iparművészeti Főiskola is: itt a textil szak keretében lehetett bőr- és cipőtermékek irányába specializálódni.

Miközben a fővárosban – szinte teljes vertikuma ellenére – már akkor sem számított túl jelentős iparágnak a bőrfeldolgozó ipar, *vidéki telephelyein* – jóval egyszerűbb szerkezete ellenére is – fontosabb szerepet játszott a helyi gazdaságban.

- Legkomplexebb térségének a *Dél-Dunántúl* számított, ahol a bőr-, bőrtermék- (bőrruházat, kesztyű, táska) és lábbeligyártás – a fővárosi nagyvállalatok vidéki üzemalapításai és a helyi szövetkezetek mellett – önálló helyi nagyvállalatok, illetve hozzájuk kapcsolódó vidéki telephelyek formájában is jelen volt.
- Ezzel szemben a *Kisalföldön* és az *Alföldön* – kisebb bőrgyártó kapacitások (Tata, Debrecen) jelenléte mellett – a lábbeligyártás dominált. Mindkét régióban voltak helyi „nagyágyúi" az iparágnak (közülük is kiemelkedett a szombathelyi Sabaria Cipőgyár és a martfűi Tisza Cipőgyár), de jelentős szerepet játszottak a fővárosi nagyvállalatok vidéki részlegei, illetve a terjedelmes helyi szövetkezeti szektorból is említhető néhány kulcsszereplő (pl. Endrőd, Rakamaz).

Tekintettel arra, hogy a magyar bőrfeldolgozó ipar a hazai és a keleti piacokra *saját termékeket* gyártott, valamennyi, önálló termékkel jelentkező szereplőnél voltak bizonyos, a szimpla gyártáson túlmutató stratégiai funkciók. Az iparági igények kiszolgálására a *középszintű képzési háttér* többé-kevésbé kiépült minden, a bőrfeldolgozó ipar szempontjából releváns térségben. A szakmunkásképzőkhöz többnyire esti vagy levelező képzést kínáló, később néhány helyen nappali tagozatos képzést is indító szakközépiskolai oktatás társult. A vidéki (cipőipari) képzési központok legjelentősebbikévé Martfű vált, ahol a Tisza Cipőgyár elődjét alapító morva Bata család 1944-ben alapított szakmunkásképző iskolát a munkaerőigények kielégítésére.

1964/1965-től már szakközépiskola, 1985-től pedig rövid ideig technikum is működött Martfűn. Az intézményt országos beiskolázása, más hazai cipőgyárak munkaerő-utánpótlását is biztosító oktatási tevékenysége, illetve a szakképzés Tisza Cipőgyárban működő tanműhelynek is köszönhető minőségi paraméterei egyértelműen kiemelték a hasonló vidéki iskolák köréből.

A kapcsolódó iparágak legjelentősebb reprezentánsának tekinthető *KAEV telephelyválasztása* ugyanakkor kevéssé követte a bőrfeldolgozó ipar logikáját. Az elsősorban textil- és cipőipari gépgyártásban érdekelt cég Budapesten kívüli telephelyei Vácott, Sopronban, Gyöngyösön, Egerben és Mezőtúron működtek. Két nagy cipőgépgyártó bázisukat Egerben és Gyöngyösön hozták létre, de szinte az összes többi gyárban is megjelent idővel ez a profil (Bakonyi 1990). Vidéken egyedül a martfűi Tisza Cipőgyár közelébe került mezőtúri üzem települt jelentősebb cipőiparral bíró térségbe.

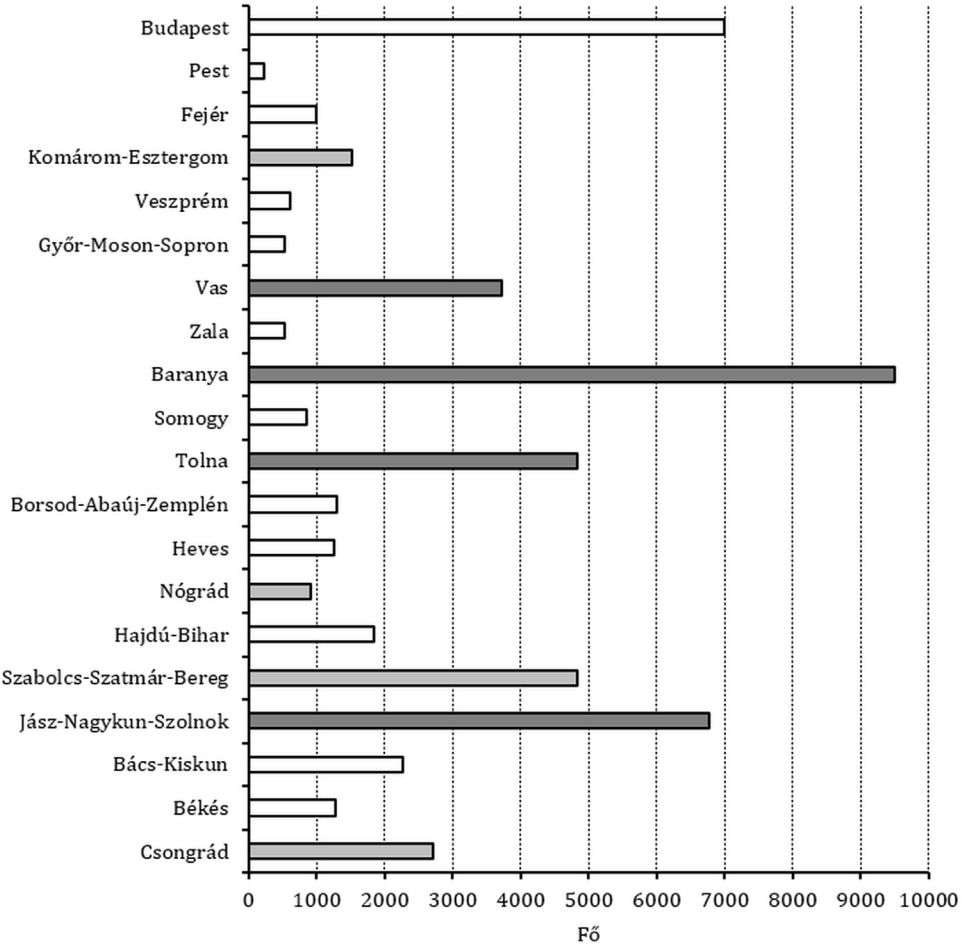
A szocialista időszak magyarországi bőrfeldolgozó iparának térbelisége több ponton is jelentős *eltéréseket* mutat a Nyugat-Európában megismert *ipari körzetektől*.

- Egyrészt, a bőrfeldolgozó ipar állami nagyvállalatokhoz kötődő, felülről vezérelve létrehozott új üzemeinek telephelyválasztása – a szabad munkaerőre építkezve – a *területi szóródás* logikáját követte: kevésbé jellemző markáns bőrfeldolgozó karaktert felmutató ipari koncentrációk kialakulása.
- Másrészt, a létrejött részlegipari üzemek *kapcsolatrendszere* elsősorban a közeli vagy távoli vállalati központtal, esetleg más, vállalaton belüli üzemegységekkel volt jelentős, és csekély helyi beágyazódást mutatott: e gyárak – a szakképzési intézményeken kívül – lokálisan alig kötődtek más gazdasági szereplőkhöz.
- Harmadrészt, Magyarországon nemzetgazdasági szinten is problémák voltak a hazai háttéripar fejlettségével, helyi szinten pedig Budapesten kívül *sehol sem* állt rendelkezésre – például Pirmasens térségéhez hasonlítható – tevékenység-szerkezetében és intézményi hátterében is *komplex iparági környezet*.

Elsősorban a nagyvállalati központokhoz kötődően mégis kialakulhattak jelentősebb *iparági koncentrációk*, melyek akár viszonylag diverzifikált tevékenységszerkezetet is felmutathattak: ez a sokrétűség azonban jellemzően nem különböző profilú cégek egymással kialakított kapcsolataiból, hanem a *nagyvállalatok belső vertikalitásából* fakadt. A Tisza Cipőgyár például a cipőkészítés összes technológiai fázisán túl talpgyártással, szerszámgyártással, illetve gépjavítással, gépalkatrészgyártással is foglalkozott. Ahol a nagyvállalati központ egyes munkafolyamatokat a környéken működő telephelyei, esetleg szövetkezetek vagy mezőgazdasági nagyüzemek számára kiszervezett, ott *kerékagy-küllő körzeteket* idéző formációk alakulhattak ki. Ahol pedig különböző nagyvállalatok részlegei működtek egymás közelében, ott a külső kapcsolatok dominanciáját és az egymás közti nexusok jelentéktelenségét mutató *szatellit körzetekre* emlékeztető struktúrák jöhettek létre (Lux 2014).

A *bőrfeldolgozó ipar legjelentősebb vidéki megyéi* 1968 és 1988 között Baranya, Jász-Nagykun-Szolnok, Tolna és Vas voltak, melyek köre később kiegészült Szabolcs-Szatmár-Bereggel. Budapest részesedése az iparág foglalkoztatásában 1988-ra 15% alá csökkent. A főváros az iparágban foglalkoztatottak létszáma alapján 1982-ig állt az élen: 1983-ban előzte meg az akkor még kisebb foglalkoztatás-visszaesést mutató Baranya, majd 1989-ben Szolnok megye (6.1.1. ábra).

A nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódás második szakaszát jelentő rendszerváltás utáni időszakban némiképp módosult az iparág földrajza. 1988 és 2000 állapotainak különbözősége az *iparág általános zsugorodását*, illetve a bérmunka

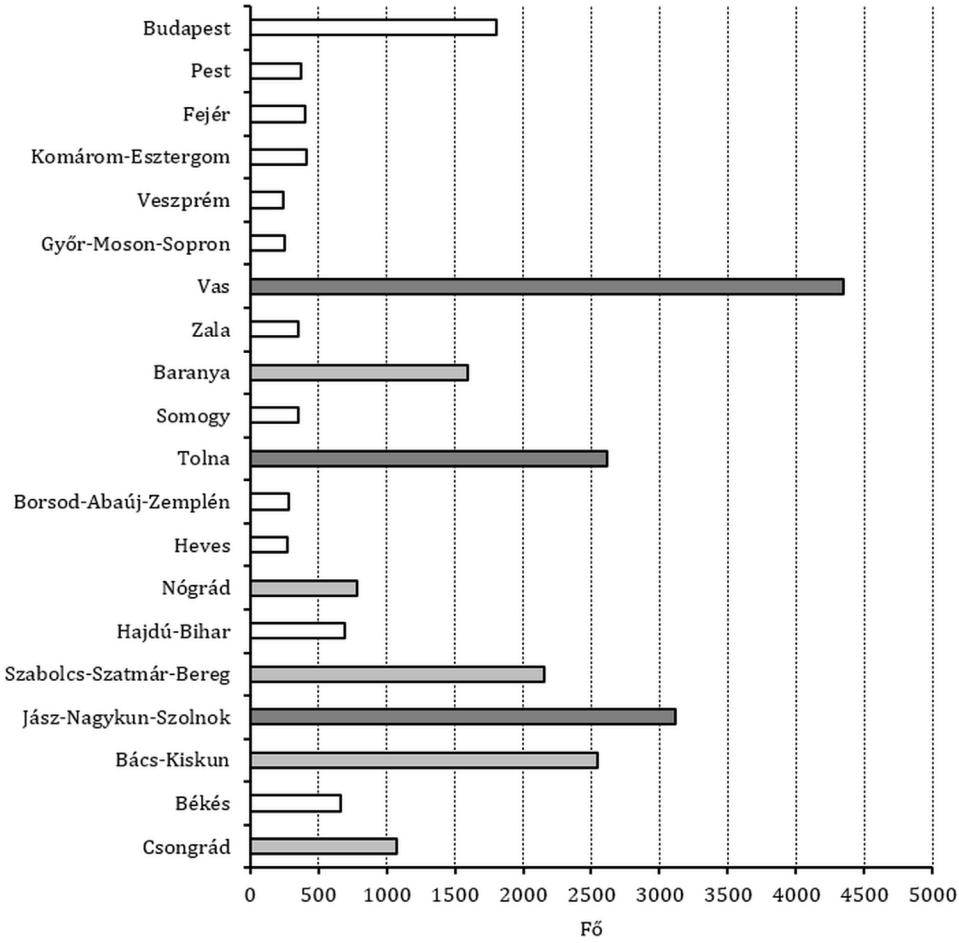


Alkalmazásban állók abszolút száma (fő) és relatív jelentősége a helyi foglalkoztatásban (1% alatt - fehér, 1-3% - világosszürke, 3% felett - sötétszürke).

6.1.1. ábra: A bőrfeldolgozó ipar abszolút és relatív jelentősége Budapest és a megyék foglalkoztatásában (1988); adatok forrása: KSH

által stabilizált *lábbeligyártás felé tolódó szerkezetét* mutatja. A korábbi tendenciák folytatásaként, figyelemre méltó Budapest látványos pozícióvesztése. Még a fővárosnál is nagyobb ugyanakkor Baranya bőrfeldolgozó iparának zsugorodása (6.1.2. ábra). Ez azonban nemcsak a megyére oly jellemző bőrgyártás válságával magyarázható, hanem a jelentős bőrruházat- és kesztyűgyártás ruházati iparhoz történő statisztikai átsorolásával is (a megye textil- és ruházati iparában alkalmazásban állók száma megkétszereződött 1988 és 2000 között).

A két nagy vesztessel szemben, Vas és Bács-Kiskun megyék iparági foglalkoztatása még növekedett is, mely nemcsak az ottani, jellemzően lábbeligyártó szereplők sikeres alkalmazkodásával, hanem az 1980-as évek végi ipari statisztikákban meg nem jelenő teljesítmények jóváírásával (pl. a korábbi mezőgazdasági nagyvállalatok ipari melléküzemágainak önálló ipari vállalkozássá válásával) is magyarázható. Pest megyében a szuburbanizációval összefüggő abszolút növekedés és az alacsony

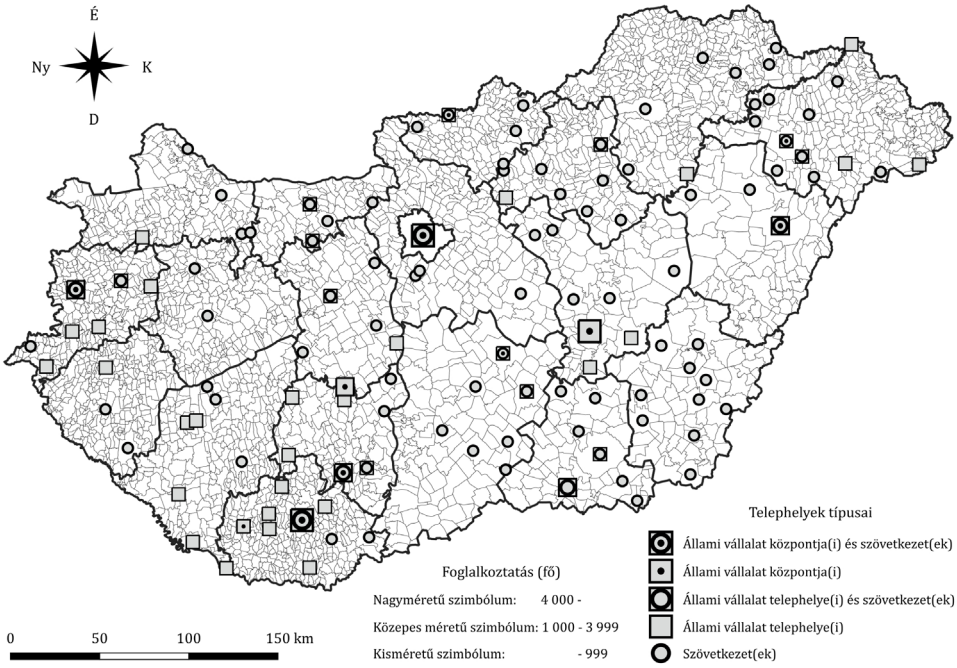


Alkalmazásban állók abszolút száma (fő) és relatív jelentősége a helyi foglalkoztatásban (1% alatt - fehér, 1-3% - világosszürke, 3% felett - sötétszürke).

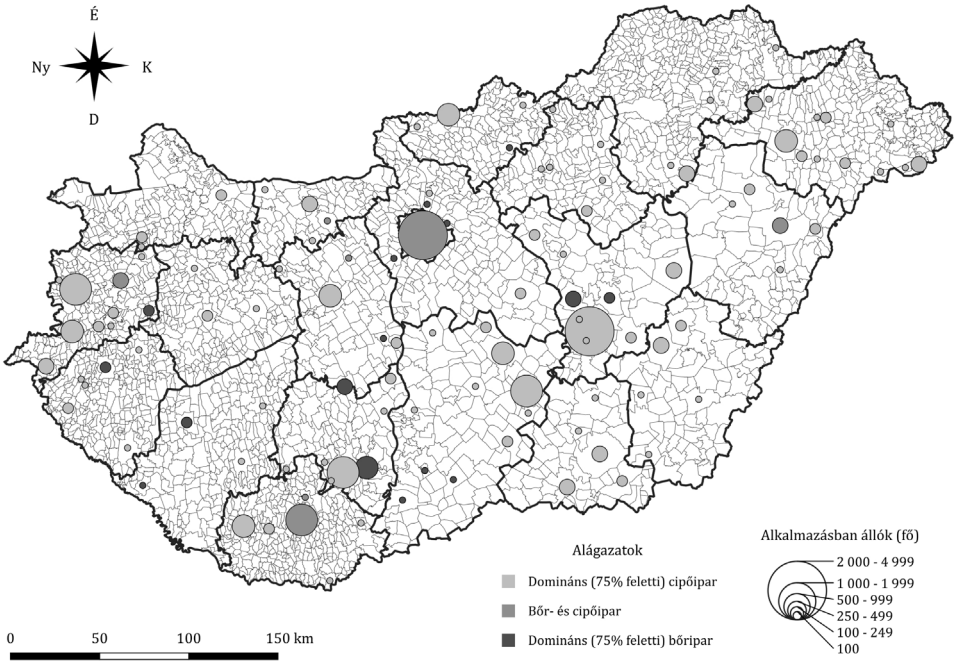
6.1.2. ábra: A bőrfeldolgozó ipar abszolút és relatív jelentősége Budapest és a megyék foglalkoztatásában (2000); adatok forrása: KSH

bázisérték áll a gyarapodás hátterében: a megye fővárost munkaerővel ellátó szerepe miatt már az 1980-as években sem nagyon találni bőr- és cipőipari foglalkoztatókat. Tanulságos még Nógrád relatív stabilitása, melynek hátterében a legnagyobb iparági foglalkoztató (Ipoly Cipőgyár) állami kézben maradása, illetve relatíve stabilabb piacai és munkaerő-ellátása (megyei büntetés-végrehajtási intézet) áll (6.1.2. ábra).

A szocialista időszak és az ezredforduló *iparági telephelyei közötti kapcsolat* a települési szintű adatok tükrében is nyilvánvaló. A bőrfeldolgozó iparban – szemben a külföldi működőtőke zöldmezős beruházásai által teremtett vagy átformált más iparágakkal – nem akad olyan jelentősebb iparági telephely, mely előzmények nélkül, a rendszerváltást követő években jött volna létre (6.1.3 – 6.1.4. ábra). E nagymértékű folyamatosság – vagy útfüggőség – hátterében fontos szerepet játszott a *nemzetközi hálózatokba kapcsolódás módja*. A bérmunka a meglévő iparági partnerekre épített, a rendszerváltás után is gyakran a korábbi kapcsolatok jelentették a továbblépés alapját,



6.1.3. ábra: A bőrfeldolgozó ipar telephelyrendszere az 1980-as években;
adatok forrása: BCE 1985, Magyarország Nemzeti Atlasza 1989, szerkesztette: Mészáros M.



6.1.4. ábra: A bőrfeldolgozó ipar telephelyei az 1990-es évek végén;
adatok forrása: KSH Cég-Kód-Tár 1998, szerkesztette: Mészáros M.

továbbá külföldi cégek tulajdonszerzésére és beruházásaira is többnyire e kapcsolatok bázisán, a nagyobb iparági központokban került sor.

Ha jelentősebb iparági központ nem is jött létre előzmények nélkül a rendszerváltás után, az állítás fordítottja már nem állja meg a helyét: a szocialista időszak nem minden jelentősebb iparági központja vette azonos módon az átalakulással járó kihívásokat. A rendszerváltás után a korábban *felhalmozott iparági tudás minősége,* továbbá *átmentésének és megújításának* nemzetközi hálózatokba kapcsolódással összefüggésben álló *sikeressége* erős differenciáló tényezőnek bizonyult.

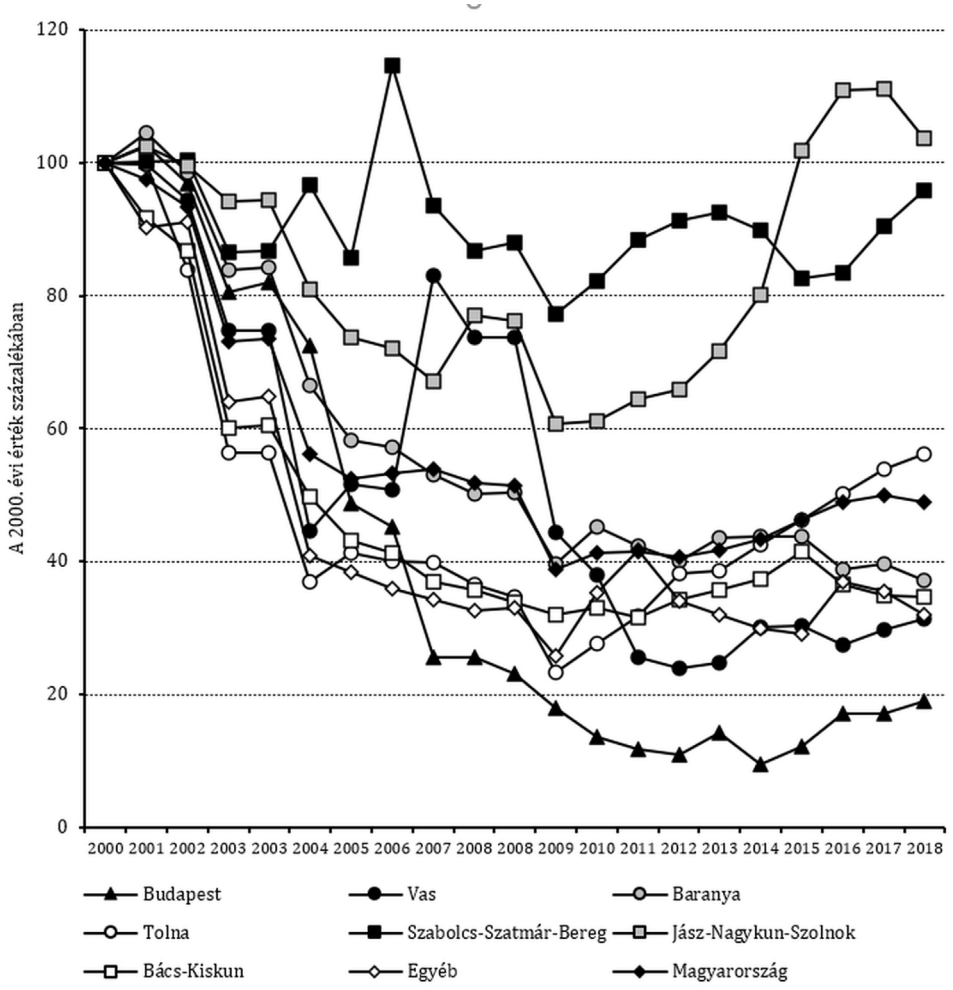
A jelentősebb központokban működő vállalkozások a nyugati irányú bérmunka révén már a rendszerváltás előtt beépültek a *nemzetközi termelési hálózatokba.* Új tudásra és kapcsolatokra, ismertségre tettek szert, mely jelentős mértékben segítette későbbi átalakulásukat. A külföldi megrendelők persze már a szocialista időszakban is a megfelelő (technológiai) kompetenciák megléte alapján keresték partnereiket. Így született az Adidas és a Tisza Cipőgyár együttműködése a vulkanizált technológia bázisán, de – mint korábban írtam – a Kiskun Cipőgyár fejlesztéseit is befolyásolták a bérmunkáztató igényei. A rendszerváltás utáni piaci helyzetben e nemzetközi hálózatokba kapcsolódás létkérdésnek bizonyult a vállalkozások túlélése szempontjából. A bérmunka és a külföldi tőke közvetlen megjelenése nemcsak az elvesztett piacok kompenzálása miatt volt fontos, hanem – az 1990-es évek inflációs viszonyai és banki kamatai közepette – az érintett szereplők működőképességének megőrzése, valamint további tudás becsatornázása szempontjából is.

Az iparág földrajzának változását erősen befolyásolta a különböző területi szinteken tevékenykedő releváns szereplők összességeként értelmezhető *regionális intézményi háttér*. Ennek működése a különböző helyeken – az iparági vállalkozások törekvéseit megtámogatva vagy azokkal ellentétesen hatva – a bőrfeldolgozó ipar drasztikus leépüléséhez, rendezett visszavonulásához, vagy akár megújulásához is vezethetett (a helyi háttér szerepéről később írok a Tisza Cipőgyár esettanulmányában).

6.2. Az iparág földrajzának átalakulása az ezredforduló után

Az 1990-es évek végére stabilizálódott bőrfeldolgozó ipart érintő újabb kihívások az ezredforduló után *Magyarország gyártó pozíciójának megkérdőjeleződésével* jártak azon nemzetközi termelési hálózatok egy jelentős részében, amelyekbe a hazai gyártók és külföldi tulajdonú leányvállalatok integrálódtak. A költség-képesség arányok állandó faragásának kényszere részleges szétkapcsolódást eredményezett, mely a korábbi bérmunkák számottevő részének elmaradása miatt az egyéb piacokkal nem rendelkező hazai vállalatok leállásában, és a külföldi leányvállalatok egy részének felszámolásában vagy termelésük kiszervezésében, a bőrfeldolgozó ipar leépülésében öltött testet. Mindez azonban *térben egyenlőtlenül* történt.

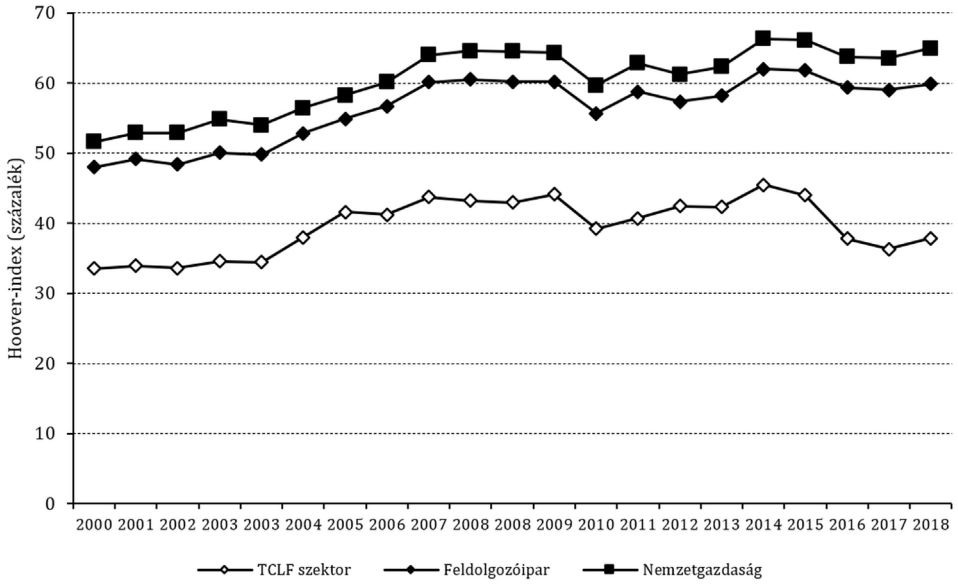
Az egyes *megyék* bőrfeldolgozó ipara *differenciált fejlődési pályákat* mutat (6.2.1. ábra), bár bizonyos változások hátterében ezúttal is részben adminisztratív okok (iparági szereplők fő tevékenység- vagy székhelyváltása) keresendőek. A jelentős telephelyek körében Jász-Nagykun-Szolnok és Szabolcs-Szatmár-Bereg átlag feletti dinamikája figyelemre méltó. Előbbi megye az egyetlen olyan komolyabb iparági telephely Magyarországon, mely képes volt abszolút *foglalkoztatásnövekedést* produkálni az ezredforduló óta eltelt időszakban, s így a helyi bőr- és cipőiparban alkalmazásban állók száma még 2018-ban is megközelítette az 1988. évi érték felét.



6.2.1. ábra: A bőrfeldolgozó iparban alkalmazottak létszámának ezredforduló utáni változása Budapesten és néhány kiemelt megyében; adatok forrása: KSH

A megyék differenciált fejlődési pályájára utal a *koncentrációs index* – egyébként alacsony – értékének mérsékelt növekedése (0,09-0,14), illetve a *TOP-5 megye súlyának* gyarapodása (61-76%) 2000 és 2018 között. A bőrfeldolgozó ipar domináns megyéi nem változtak, köszönhetően annak is, hogy a 2000-ben legnagyobb iparági foglalkoztatást képviselő megyékben az alkalmazásban állók létszáma átlagot alulmúló mértékben csökkent. Ha azt is figyelembe vesszük, hogy az ezredfordulón legalacsonyabb egy főre jutó jövedelmet mutató megyékben – a bőrfeldolgozó ipar általános zsugorodása ellenére – alig apadt az iparágban alkalmazottak létszáma, akkor a megyei adatok tükrében is megállapítható, hogy az *iparági koncentrációk* és a *költséghatékonyabb periféria* mutatnak nagyobb megtartó erőt (Molnár 2018).

Az ezredforduló és napjaink állapotait a Hoover-indexek segítségével összevetve az is látható, hogy a bőr- és cipőipar *térbeli elkülönülése* a TCLF (textil-, ruha-, bőr- és cipőgyártó) szektor egészétől, a feldolgozóipartól és a nemzetgazdaságtól is növekedett (6.2.2. ábra). Az iparág az elmúlt két évtizedben szinte teljesen eltűnt a dinamikusan újraiparosodó (jellemzően észak-dunántúli) megyék többségéből.



6.2.2. ábra: A bőrfeldolgozó ipar térbeli elkülönülésének mértéke a TCLF szektor, a feldolgozóipar és a nemzetgazdaság egészétől, megyei foglalkoztatási adatok alapján; forrás: KSH adatok alapján a szerző számítása

A megyei adatok alapján körvonalazódó kettős tendencia létezését járási szinten is körüljártam. Az elemzés keretét a globális termelési hálózatok elméletének *költség-képesség aránya* jelentette, melyet erős lokális beágyazódása, jelentős helyi szintű különbségei folytán a legalkalmasabb kiindulópontnak találtam a szubnacionális szinten mutatkozó területi egyenlőtlenségek kutatásához (Molnár – Lengyel 2015b).

Az elmélet szerint, a globális termelési hálózatok térbeliségét meghatározó vállalati stratégiák egyik célja a versenyképesség növelését szolgáló alacsonyabb költség-képesség (ár-érték) arányok elérése, melynek kétféle lehetősége eltérő irányú területi folyamatokat generálhat. Egyrészt, a költségcsökkentés útja az élőmunka-igényes iparág súlypontjának olcsóbb munkaerővel rendelkező, *perifériku helyzetű térségek* felé tolódását feltételezi. Másrészt, a képességek fejlesztése, a feljebb lépés a minőségi telepítő tényezőket – képzett munkaerőt és speciális inputokat – nagyobb valószínűséggel biztosító, hagyományos *iparági koncentrációk* felértékelődését eredményezi. A kétféle megközelítés nem feltétlenül mond ellent egymásnak: léteznek iparági koncentrációk elmaradott térségekben, melyek (elméletileg) e területi átrendeződési folyamatok legnagyobb nyertesei lehetnek.

Az adatok elemzése során különbséget tettem *mikro- és kisvállalkozások* (5-49 fő), illetve *közép- és nagyvállalatok* (49 fő felett) között. A lépés a két vállalatcsoport *tevékenységszerkezetében* feltételezhető jelentős *eltérésekkel* indokolható. A kisebb cégek tevékenységén belül akár kizárólagos szerepet is játszhat a saját termékek nagyobb helyi hozzáadott értéket képviselő gyártása, míg a nagyobb volumenű foglalkoztatás a külföldi cégek leányvállalatainál vagy a külföldi cégeknek jelentős nagyságrendű bérmunkát végző hazai cégeknél jellemző. Ez alapvetően a gyártó funkciók túlsúlyát jelenti, még akkor is, ha a vállalat komoly feljebb lépést valósított meg, illetve, ha a bérmunka mellett saját termékekkel is megjelent a piacon. Az eltérő tevékenységszerkezet – értelmezésemben – más-más telepítő tényezők jelentőségét

értékeli fel. Másrészt, a nagy- és kisvállalkozások stratégiáit *különböző földrajzi léptékeken* működő kapitalista hajtóerők és kockázatok befolyásolják: másként jelenik meg szerepük a globális termelési hálózatokba integrálódott, nemzetközi kitekintéssel rendelkező nagyvállalatok, illetve az inkább lokális piachoz és erőforrásokhoz kötődő, helyi léptékben gondolkodó kisvállalkozások esetében.

Részletes területi elemzési keretként a *járások közigazgatási egységeit* használtam fel: ezek ugyanis nagyságrendjükben nagyjából megfelelnek egy-egy funkcionális városi térség (foglalkoztatási vonzáskörzet) kiterjedésének. A bőrfeldolgozó ipar földrajzáról tehát finomabb kép kialakítását teszik lehetővé, mint a nagyobb és heterogénebb megyéken alapuló elemzések. Az adatok a KSH vállalati adatbázisából származnak és 1998, illetve 2013 állapotait rögzítik. A két időpont között eltelt másfél évtized elegendő lehet az ezredforduló után kibontakozott területi folyamatok részletesebb elemzéséhez. A *legalább öt főt foglalkoztató társas vállalkozásokat* vettem számításba, miközben a kisebb szereplőket két okból hanyagoltam:

- Egyrészt, harmonizálni kívántam a vizsgálatot a megyei szintű foglalkoztatási statisztikákkal (azok a legalább öt főt foglalkoztató cégek adatait tartalmazzák).
- Másrészt, abból a feltevésből indultam ki, hogy az ágazat teljesítményének nagyobb részét adó, legalább öt főt foglalkoztató cégek adatai megbízhatóbbak, mint a hektikusabban változó mikrovállalati statisztikák. Mivel a különböző vállalkozásokat székhelyük szerint, települési szinten tartják nyilván, az adatokat a 2015 óta érvényes járásrendszernek megfelelően aggregáltam.

Általános tendenciaként megfogalmazható, hogy a vizsgált időszakban *minden méret- és területi kategóriában csökkenés* figyelhető meg a működő bőrfeldolgozó vállalkozások számában. A vállalkozásállomány ráadásul jelentős *fluktuációt* mutat. A legalább öt főt foglalkoztató, 1998-ban aktív cégeknek csak mintegy 14%-a működött 2013-ban is. Több volt a zsugorodó és felszámolt vállalkozás (és átlagosan nagyobb létszámmal), mint a növekvő és újonnan belépő (6.2.1. táblázat). A vállalkozások számának összesített zsugorodása 55%-ra rúgott, miközben egy szerkezetváltási folyamat keretében, a mikro- és kisvállalkozások aránya az 1998-as 66%-ról 2013-ra 73%-ra növekedett. *Csökkent a telephelyek száma* is: 1998-ban 98 járásban, míg 2013-ban 56 járásban volt jelen a bőrfeldolgozó ipar. Az iparág területi koncentrációja kissé csökkent, ami a mikro- és kisvállalkozások csökkenő, illetve a *közép- és nagyvállalatok növekvő térbeli koncentrációjából* adódott. A *járások fejlettsége* alapján *kettősség* mutatkozott a területi tendenciákban:

- A vállalatok stabilabbnak tűntek Budapesten kívül, miközben a növekvő cégek – létszámban és átlagos méretben – a fejlett és a legelmaradottabb vidéki járásokban többnyire túlkompenzálták a zsugorodókat (6.2.1. táblázat).
- Az újonnan belépő cégek ugyan sehol sem pótolták a kiesőket, de a két kategória a fejlett és a legelmaradottabb vidéki járásokban volt egymáshoz legközelebb létszámban és átlagos méretben (6.2.1. táblázat).
- Az összes vállalkozás mintegy fele a Budapesten kívüli fejlett járásokban helyezkedett el, ami néhány hagyományosan jelentős iparági telephelynek számító megyeszékhely-központú járásnak köszönhető (6.2.2. táblázat).
- A főváros elsősorban a mikro- és kisvállalkozások földrajzában játszott fontos szerepet: a 2013. évi állományban Budapesten volt legmagasabb az 1998 óta belépett új szereplők aránya, ami a kreatív gazdaság élénkülésére utalhat.

6.2.1. táblázat: Bőrfeldolgozó vállalkozások dinamikája 1998 és 2013 között, a járások fejlettségi kategóriái szerint; forrás: KSH, MÁK és NAV adatok alapján a szerző számítása

	Budapest	Fejlett járások	Közepesen fejlett járások	Fejletlen járások	Összesen
Mindkét évben működő cégek (az 1998. évi érték százalékában)	5	15	21	18	14
Zsugorodó cégek (%)	0	36	33	10	28
Stagnáló cégek (%)	25	28	47	60	39
Növekvő cégek (%)	75	36	20	30	33
Zsugorodó cégek átlagos alkalmazotti létszáma (1998, fő)	0	113	290	75	169
Stagnáló cégek átlagos alkalmazotti létszáma (1998, fő)	8	107	75	103	85
Növekvő cégek átlagos alkalmazotti létszáma (2013, fő)	28	156	142	112	125
Kieső cégek száma (az 1998. évi érték százalékában)	95	85	79	82	86
Újonnan belépett cégek száma (az1998. évi érték százalékában)	31	35	19	35	31
Kieső cégek átlagos alkalmazotti létszáma (1998, fő)	58	93	100	59	81
Újonnan belépett cégek átlagos alkalmazotti létszáma (2013, fő)	17	61	30	56	47
Összes vállalkozás (2013, az 1998. évi érték %-ában)	36	50	40	53	45

A GDP járási szintű becslése a települési gazdasági erő kiszámításának Lőcsei – Nemes Nagy 2003 által leírt (Pénzes 2014 által is hivatkozott) módszerén alapul. A megyei GDP adatok regisztrált vállalkozások száma, helyi adóbevételek és adóköteles jövedelmek alapján történt települési szintű dezaggregálása után e települési adatokat a járások határainak megfelelően összegeztem. A fejlettségi szintet az 1998. évi járási gazdasági erő egy lakosra jutó értékei alapján határoztam meg: a Budapesten kívüli 174 járást három, azonos elemszámú (58-58-58) csoportba soroltam be.

6.2.2. táblázat: Bőrfeldolgozó vállalkozások megoszlása 1998-ban és 2013-ban, a járások fejlettségi kategóriái szerint; forrás: KSH, MÁK és NAV adatok alapján a szerző számítása

%	Budapest	Fejlett járások	Közepesen fejlett járások	Fejletlen járások	Összesen
Mikro- és kisvállalkozások (1998)	26	45	15	14	100
Mikro- és kisvállalkozások (2013)	22	51	12	15	100
Közép- és nagyvállalatok (1998)	11	47	27	16	100
Közép- és nagyvállalatok (2013)	0	47	31	22	100
Összes vállalkozás (1998)	21	46	19	15	100
Összes vállalkozás (2013)	16	50	17	17	100

6.2.3. táblázat: Bőrfeldolgozó cégek dinamikája 1998 és 2013 között, az iparági koncentrációk nagysága alapján kialakított járáskategóriák szerint; forrás: KSH adatok alapján a szerző számítása

	Budapest	Magas koncentráció	Közepes koncentráció	Alacsony koncentráció	Összesen
Mindkét évben működő cégek (az 1998. évi érték százalékában)	5	19	12	13	14
Zsugorodó cégek (%)	0	28	45	0	28
Stagnáló cégek (%)	25	36	36	100	39
Növekvő cégek (%)	75	36	18	0	33
Zsugorodó cégek átlagos alkalmazotti létszáma (1998, fő)	0	150	209	0	169
Stagnáló cégek átlagos alkalmazotti létszáma (1998, fő)	8	106	78	28	85
Növekvő cégek átlagos alkalmazotti létszáma (2013, fő)	28	130	238	0	125
Kieső cégek száma (az1998. évi érték százalékában)	95	81	88	88	86
Újonnan belépett cégek száma (az 1998. évi érték százalékában)	31	27	28	71	31
Kieső cégek átlagos alkalmazotti létszáma (1998, fő)	58	112	59	26	81
Újonnan belépett cégek átlagos alkalmazotti létszáma (2013, fő)	17	74	43	16	47
Összes vállalkozás (2013, az 1998. évi érték %-ában)	36	47	40	83	45

A magas koncentráció legalább 4 vállalkozást és 1 közép- vagy nagyvállalatot, a közepes koncentráció legalább 2 vállalkozást vagy 1 közép-, illetve nagyvállalatot, az alacsony koncentráció 1 mikro- vagy kisvállalkozást jelent. A számítás a helyi székhelyű iparági vállalkozások 1998. évi száma alapján történt.

6.2.4. táblázat: Bőrfeldolgozó cégek megoszlása 1998-ban és 2013-ban, az iparági koncentrációk nagysága alapján kialakított járáskategóriák szerint; forrás: KSH adatok alapján a szerző számítása

%	Budapest	Magas koncentráció	Közepes koncentráció	Alacsony koncentráció	Összesen
Mikro- és kisvállalkozások (1998)	26	43	21	10	100
Mikro- és kisvállalkozások (2013)	22	43	19	16	100
Közép- és nagyvállalatok (1998)	11	60	29	0	100
Közép- és nagyvállalatok (2013)	0	73	27	0	100
Összes vállalkozás (1998)	21	49	24	6	100
Összes vállalkozás (2013)	16	51	21	12	100

- A feltételezhetően tömegtermelést végző közép- és nagyvállalati szereplők ugyanakkor az utóbbi időpontban nagyobb arányban helyezkedtek el közepes vagy alacsony fejlettségű vidéki járásokban, mint korábban (6.2.2. táblázat).
- A két kiragadott év között az összes vállalkozás tekintetében a fejlett és a legelmaradottabb vidéki járások növelték súlyukat: előbbiek inkább a mikro- és kisvállalkozások, utóbbiak a közép- és nagyvállalatok terén (6.2.2. táblázat).

A *járások iparági koncentrációi* alapján ugyancsak *kettős tendenciák* érvényesülnek:

- A nagyobb iparági koncentrációk relatív stabilitását mutatja, hogy egyrészt legnagyobb arányban itt maradtak meg a korábbi cégek, másrészt e vállalkozások között messze több a növekvő és stagnáló, mint a zsugorodó. A zsugorodó cégek mérete országos átlag alatti, a stagnálóké és a növekedőké átlag feletti. A kieső cégek aránya egyedül itt maradt el az országos átlagtól, és a belépő cégek átlagos mérete is itt volt a legnagyobb (6.2.3. táblázat).
- A dekoncentráció mellett szól ugyanakkor, hogy a kisebb iparági koncentrációt felmutató, tehát hagyományos központokon kívüli térségekben közelítette meg legjobban a belépő cégek aránya és átlagmérete a kiesőkét (6.2.3. táblázat).
- A vállalkozások körülbelül fele mindkét évben a viszonylag magas iparági koncentrációt képviselő járásokban összpontosult. A közép- és nagyvállalatok helyezkedtek el leginkább az iparág kulcsterületein (6.2.4. táblázat).
- A mikro- és kisvállalkozások Budapest felől az alacsony koncentrációt felmutató járások felé tolódtak a vizsgált időszakban, míg a közép- és nagyvállalatok mind jobban az iparág kulcsterületeit képező járásokba tömörültek (6.2.4. táblázat).

A felvázolt területi tendenciák kettősége (fejlett térségek és iparági koncentrációk nagy súlya és relatív stabilitása, illetve a legelmaradottabb járások és iparági koncentrációkon kívül eső területek tapintható felértékelődése) a *minőségi és költséghatékonysági szempontok egyidejű érvényesülését* sejteti. De mivel magyarázható az iparági koncentrációk nagyobb stabilitása?

- Egyrészt, a néhai állami nagyvállalatokban felhalmozott *iparági tudás* az átalakulásukkal létrejött cégekben (egykori nagyvállalati részlegekből született hazai és külföldi tulajdonú vállalkozások, kulcsszereplők kiválásával létrehozott új cégek) továbbra is élt. A néhai nagyvállalatok technológiai és *kapcsolati előnyei* kedvezőbb feltételeket, *szélesebb eszköztárat* kínálhattak az 1990-es évek nagy szerkezetváltásának végrehajtásához, majd akár a 2000-es évek kihívásainak kezeléséhez is, mint a nagyobb iparági központokon kívül eső, korlátozottabb kompetenciákkal és perspektívákkal rendelkező cégek esetében.
- Másrészt, az örökölt és átmentett kompetenciák mellett az értékláncok menti *vertikális munkamegosztás lehetősége* is az iparági koncentrációk mellett szól. Rugalmas kapacitáshasznosítás és költségcsökkentés céljával a magyar bérmunkázók és saját termékgyártók, illetve a külföldi leányvállalatok is élnek a leginkább élőmunka-igényes cipőfelsőrész-készítés (sőt, néha a teljes gyártási folyamat) részleges kiszervezésének lehetőségével. Miután ez részben a *földrajzi közelség* logikáján alapul, az egymás szomszédságában elhelyezkedő iparági szereplők stabilitására (kapacitáskihasználás) pozitív hatást gyakorolhat.
- Harmadrészt, az egymás mellett élés *horizontális együttműködési lehetőségeket* is jelent: a közös (olcsóbb) nyersanyagbeszerzés vagy az egymásnak történő gépkölcsönzés a kooperáció jellemző példáit képviselik. Hangsúlyozandó, hogy

a vertikális és horizontális kapcsolatok is többnyire személyes kapcsolatokon és bizalmon alapulnak: a cégek meghatározó embereinek ismeretségei hosszabb múltra tekintenek vissza, korábban gyakran munkatársakként is dolgozhattak ugyanazon nagyvállalatnál. A *lokális dimenzió* ugyanakkor *gyengülni látszik* az iparág zsugorodásával: a szereplők többsége országos szinten is ismeri egymást.

- Negyedrészt, a bőrfeldolgozó ipar egyes koncentrációinak fennmaradásához nagyban hozzájárult, hogy a korábban szinte teljesen leépült bőripar megújulásában szerepet játszó néhány *zöldmezős beruházás* – nem teljesen függetlenül az előzményektől – a régi központok környezetébe települt. Nem találunk ma olyan jelentősebb iparági koncentrációt Magyarországon, ahol a bőrtermék- és lábbeligyártás ne lenne egyszerre jelen. Ez egyúttal felveti az új beruházások telephelyválasztásának kérdését is: a martfűi cipőipar és a szolnoki autóipari bőrtermékgyártás kapcsolatával később részletesen foglalkozom.

Bár az iparági koncentrációk kedvezőbb feltételeket kínálhatnak a vállalkozások helyzetének stabilizálásához, illetve a feljebb lépés folyamatának megvalósításához, a hozzájuk kapcsolt *iparági tudással* összefüggésben *egyre komolyabb kérdőjelek* vetődnek fel. Párhuzamba állítható a pirmasensi tapasztalatokkal (Schamp 2005b), hogy már az 1970-es évek végétől itthon is megfigyelhető a *kevésbé vonzó cipőipari szakmákba* történő beiskolázás nehézsége, pedig a bőr- és cipőiparban dolgozó családokban a szakmához kötődés generációról generációra szállt. Az alacsony bérszínvonal és kedvezőtlen munkafeltételek miatt erős fluktuáció, az utánpótlás egyre nehezebb biztosítása már akkor jellemzővé vált (Bakos 1978). Az igazi leépülés ugyanakkor az iparág rendszerváltás utáni zuhanórepülésével kezdődött meg. A csökkenő munkaerőigények és a relatív munkaerőbőség időszakában mind tartalmában, mind földrajzi paramétereiben *beszűkült a magyarországi szakképzés*.

A korábbi sokszínű *szakmastruktúra* már a szocialista időszakban *egyszerűsödésnek* indult. Az 1960-as évek ipari tanuló képzése ismerte még például a tímár, szőrmekikészítő és szőrmekonfekcionáló, bőrdíszműves, kesztyűkészítő, szíjgyártó, cipész, cipőfelsőrész-készítő és cipőgyártó, továbbá csizmadia szakmákat. Ebből – több évtized eróziója után – a 2020 szeptemberétől hatályos Országos Képzési Jegyzékben egyetlen, „kreatív ágazathoz" sorolt szakma, a *bőrtermékkészítő* lett, melynek keretében bőrdíszműves, cipőkészítő és ortopédiai cipész szakmairányokat lehet választani. A korábban bőr- és szőrmeipar, illetve cipőgyártás számára külön zajló technikusképzés az aktuális képzési jegyzék szerint *könnyűipari technikussá* alakult át, mely – a textilipari és ruhaipari specializáció mellett – tartalmazza a bőrdíszműves, cipőkészítő és ortopédiai cipész szakmairányokat is (IKK 2020).

A bőrfeldolgozó ipar szakmai utánpótlását biztosító szakiskolai és szakközépiskolai *képzések sorra szűntek meg* a rendszerváltás után: a legtovább kitartók között az újpesti Simon Ferenc Bőripari Tanintézet említhető meg, melyet a 2000-es évek végén összevontak a ruhaipari képzéssel, és ma Modell Divatiskolaként működik. Az iparág legjelentősebb vidéki oktatási központjának számító Martfű iskolája is megőrizte részben bőrfeldolgozóipari profilját: igaz, hogy a cipőipari képzést az ezredforduló után felfüggesztették, de a bőrdíszműves szakma továbbra is szerepelt a nappali kínálatban, és a cipőkészítő oktatást is újraindították a 2010-es években. Iparághoz kötődő (legalább alkalmi) képzési kínálattal ezek mellett több jelentős bőrfeldolgozó központban – például Csengerben és Kiskunfélegyházán – találkoztam.

A bőrfeldolgozó ipar *felsőoktatási háttere* is átalakult. A Könnyűipari Műszaki Főiskolát előbb más budapesti műszaki felsőoktatási intézményekkel vonták össze

(Budapesti Műszaki Főiskola), majd az Óbudai Egyetembe integrálták. Napjainkban a Rejtő Sándor Könnyűipari és Környezetmérnöki Kar foglalkozik a könnyűipari mérnökök képzésével, de a 2000-es években ipari termék- és formatervező mérnök szakot is indítottak. Tervezői oldalon továbbra is fontos szerepet játszik a Moholy-Nagy Művészeti Egyetem (korábbi Iparművészeti Főiskola, majd Iparművészeti Egyetem). Összességében azonban kijelenthető, hogy – követve az európai trendeket – tartalmában a gyártástechnológia helyett a divattervezés és vállalati menedzsment felé tolódott a TCLF szektort kiszolgáló felsőfokú oktatás (Szentkirályi 2017).

A szakképzési háttér meggyengülésének fontos szerepe van abban, hogy több mint két évtized után az iparág leépülése ellenére is *(minőségi) munkaerőhiány* alakult ki, mert a kiöregedő generációkat ellensúlyozó utánpótlás biztosítása elmaradt. Ezt nemcsak a visszafoglalkoztatott nyugdíjasok jelentős száma jelzi, hanem az a tény is, hogy a 2010-es években több helyen is komoly erőfeszítéseket tettek a szakképzés újraindítására. Kérdés, hogy visszafordítható-e a tudásvesztés, rekonstruálható-e a fontosabb telephelyek környezetében korábban rendelkezésre állt „iparági légkör", avagy meg kell barátkoznunk a gondolattal, hogy a magyar bőrfeldolgozó ipar jövőjét – Nyugat-Európához hasonlóan – beárnyékolja a munkaerőhiány.

De nemcsak az iparági koncentrációk, hanem a kedvezőbb költség-képesség arányokat felmutató *perifériku térségek* előnye is csupán viszonylagosnak látszik. Bár az ezredforduló időszakához képest kisebb mértékű az iparág visszaszorulása, az elég egyértelműnek tűnik, hogy nem képviselnek igazi alternatívát a kedvezőbb gazdasági mutatókkal rendelkező ipari központokkal szemben. Onnan ugyanis a termelés jellemzően nem ezekbe a térségekbe, hanem délkelet-európai (vagy ázsiai) országokba települt tovább, miközben a periférián működő vállalkozások jelentősebb költségmegtakarítást célzó kihelyezett munkái is a szomszédos országokban landolnak. Mindössze két-három járás (Kunszentmárton, Mezőcsát) – nem teljesen előzmények nélküli – abszolút felértékelődéséről beszélhetünk az ezredforduló után. Gazdaságuk szempontjából ráadásul kedvezőtlen a *bezáródás nagyobb esélye*, mely az egyéb gazdasági ágazatokat célzó alternatív beruházások kisebb valószínűségével hozható összefüggésbe. Más a bőrfeldolgozó ipar pozíciója azokban a térségekben, ahol elsősorban a mezőgazdasági idénymunka és a közmunka képvisel foglalkoztatási alternatívát, mint ott, ahol a helyi gazdaság egyszerre több erős lábon áll.

A bőrfeldolgozó ipar szempontjából *marginális fejlett térségek* felértékelődése ugyanakkor aligha magyarázható iparág-specifikus minőségi telepítőtényezőkkel vagy költségelőnyökkel. A növekvő budapesti agglomeráció, továbbá a jelentősebb idegenforgalom által érintett járások egyikének-másikának (Budakeszi, Szentendre, illetve Hajdúszoboszló, Kőszeg) dinamikáját *piaci okokra* vezetem vissza. E tényező szerepét sejtem a ma is működő budapesti cégek fejlődésében és egyes specifikus szegmensek (pl. ortopéd cipőgyártás) nagyvárosi koncentrációjában is.

És bár e fejezetnek a célja a globális termelési hálózatok többléptékű térfelfogásában a *lokális dimenzió* jelentőségének feltárása, gondolatsorom végén mégis felhívnám a figyelmet arra, hogy *nem szabad túlbecsülni* a helyi környezet szerepét az iparág fejlődésének befolyásolásában. A nemzetközi termelési hálózatok és helyi tényezők – cipőgyártásban különösen látványos – ezredforduló utáni szétkapcsolódásával nyilvánvalóvá vált, hogy elsősorban *termék- és piacfüggő a magyarországi termelés* megtartásának esélye. Leginkább a magasabb árfekvésű, kisebb szériákban gyártott, minőséggel, illetve rugalmassággal versengő termékek előállítása maradt meg hazánkban. E szelekciós folyamat differenciáló hatással volt az iparág területi dinamikájára. A leépülő szombathelyi és a stabilabb kiskunfélegyházi

cipőgyártás eltérő fejlődési pályái hátterében külföldi vállalataik különböző piaci orientációja és versenystratégiái (domináns költségcsökkentés vs. karcsú termeléssel kombinált minőség és piaci rugalmasság) is álltak. Jól példázza ezt a helyzetet a későbbi martfűi esettanulmányban bemutatandó két osztrák cég esete is, akik közül az egyik leépítette, a másik helyben tartotta termelését ugyanazon helyi környezetben.

6.3. A bőrfeldolgozó ipar magyarországi fellegvárai

Az iparág szelektív zsugorodása, egyes területi koncentrációinak fennmaradása és ebből fakadó *markáns földrajzi differenciái* felvetik a kérdést: hol azonosíthatók be a bőrfeldolgozó ipar „forró pontjai" Magyarországon, és van-e esélye annak, hogy a helyi környezetben rejlő előnyökre (is) építkezve megújuljon az iparág?

A helyzet értékeléséhez előbb a *kritikus iparági tömegek* vizsgálatát végeztem el. Ez ugyanis fontos feltétele az iparággal összefüggő lokalizációs agglomerációs előnyök – „iparági légkör" – kialakulásának a helyi környezetben (Lux 2013). A magyar városrégiók feldolgozóipari klasztereinek beazonosítására is alkalmazott *EU-módszertant* használtam, mely az iparági tömörülések meghatározása érdekében az egyes megyék könnyűiparának országos (méret) és helyi foglalkoztatásban (fókusz) mért súlyát, illetve országos átlagértékhez képest megfigyelhető helyi felül- vagy alulreprezentáltságát (specializáció) adja meg (Vas et al. 2015). A specializáció meghatározására szolgáló lokációs hányados alkalmazása a 2000-es évek elejéig vezethető vissza Magyarországon (Gecse – Nikodémus 2003, Patik 2005).

A bőrfeldolgozó iparra elvégzett számítások összességében az *iparág súlytalanná válásának* folyamatát jelzik. A megyei iparági koncentrációk abszolút mérete, illetve helyi gazdaságban betöltött relatív súlya egyaránt csökkenő tendenciát mutat. Az iparág legfontosabb telephelye Vas volt az ezredfordulón, de ma legfeljebb az akkor második helyezett Jász-Nagykun-Szolnok esetében lehet kritikus tömeghez közelítő állapotról beszélni. Az ezredfordulón még olyan megye is akadt (Vas), ahol a bőrfeldolgozó ipar súlya a foglalkozási szerkezetben 5% feletti volt, 2018-ban ugyanakkor egyedül a Jász-Nagykun-Szolnok megyei bőrfeldolgozó ipar helyi súlya haladta meg a 3%-ot (6.3.1. táblázat). Valamennyi esetben fontos hangsúlyozni, hogy a táblázatban közölt információk a statisztikai bőrfeldolgozó iparban regisztrált teljesítményeket tükrözik: az iparág termelési hálózataiba bekapcsolódott, de más iparágakban számon tartott vagy különböző szolgáltatásokat végző szereplők nem jelennek meg az adatokban, így azok szükségszerűen alulmérik az ágazat tényleges jelentőségét.

Az iparági koncentrációk korábban kiemelt megtartó ereje a *specializációs értékek növekvő differenciálódásában*, polarizálódásában mutatkozik meg: 2018-ban a legnagyobb felülreprezentáltságot mutató megyében (Jász-Nagykun-Szolnok) közel 9-szer volt nagyobb az iparág helyi foglalkozási szerkezetben játszott szerepe, mint az ország egészében, miközben akadt már olyan megye (Veszprém) is, ahonnan gyakorlatilag eltűnt az iparág (6.3.1. táblázat). Mindhárom vizsgált kritérium tükrében – és nem utolsósorban azért, mert képes volt növekedést felmutatni az ezredforduló után – a 2010-es évek második felében leginkább *Jász-Nagykun-Szolnok* megye bőrfeldolgozó ipara áll közel ahhoz, hogy ott *potenciális klaszterről* lehessen beszélni. Iparági érintettsége okán Szabolcs-Szatmár-Bereg, illetve Vas és Tolna érdemel még figyelmet. A két kiemelt alföldi megye a teljes hazai iparági foglalkoztatás 45%-át képviselte, így meghatározó szerepük volt abban, hogy az Észak-Alföld – miként azt korábban láttuk – a bőrfeldolgozó ipar jelentősebb európai régióinak listájára is felkerült.

6.3.1. táblázat: Potenciális klaszterek beazonosítására használt mutatók a bőrfeldolgozó ipar megyei foglalkoztatási adatai alapján; forrás: KSH adatok alapján a szerző számítása

	2000			2018		
	Méret	Fókusz	Specializáció	Méret	Fókusz	Specializáció
Budapest	0,07	0,19	0,21	0,01	0,03	0,08
Pest	0,01	0,21	0,23	0,00	0,04	0,10
Fejér	0,01	0,35	0,39	0,00	0,08	0,21
Komárom-Esztergom	0,02	0,54	0,61	0,00	0,15	0,38
Veszprém	0,01	0,28	0,32	0,00	0,00	0,00
Győr-Moson-Sopron	0,01	0,21	0,23	0,01	0,13	0,35
Vas	0,16	5,93	6,62	0,04	1,91	5,01
Zala	0,01	0,52	0,58	0,00	0,18	0,48
Baranya	0,06	1,81	2,02	0,02	0,69	1,81
Somogy	0,01	0,46	0,51	0,01	0,21	0,56
Tolna	0,10	4,98	5,56	0,05	2,98	7,82
Borsod-Abaúj-Zemplén	0,01	0,20	0,23	0,01	0,21	0,55
Heves	0,01	0,44	0,49	0,00	0,06	0,14
Nógrád	0,03	1,97	2,20	0,01	1,36	3,56
Hajdú-Bihar	0,03	0,58	0,65	0,01	0,12	0,31
Szabolcs-Szatmár-Bereg	0,08	2,35	2,62	0,07	1,62	4,24
Jász-Nagykun-Szolnok	0,11	3,76	4,21	0,10	3,39	8,89
Bács-Kiskun	0,09	2,30	2,57	0,03	0,67	1,76
Békés	0,02	0,85	0,95	0,00	0,13	0,34
Csongrád	0,04	1,13	1,26	0,00	0,09	0,23
Magyarország	0,90	0,90	1,00	0,38	0,38	1,00

Méret: iparágban alkalmazottak a megyében az országos foglalkoztatás százalékában; Fókusz: iparágban alkalmazottak a megyében a helyi foglalkoztatás százalékában; Specializáció: lokációs hányados (iparág megyei reprezentáltsága az országos súlyához képest).

Mivel a fenti vizsgálat alapvetően foglalkoztatási adatokra épül, elfedi a számok mögött rejlő *szerkezetek különbségeit*. Nemcsak akkor nem beszélhetünk potenciális klaszterekről, ha adott helyen az iparág jelentéktelen, de akkor sem, ha a teljesítmény egy-két szereplőhöz köthető. Ezért lehet érdekes számunkra annak vizsgálata, hogy milyen struktúrák húzódnak meg az összegzett teljesítmények hátterében, és ezek miként változtak az ezredforduló óta eltelt időszakban (6.3.2. táblázat).

Összhangban a bőrfeldolgozó vállalkozások számának országszerte megfigyelhető csökkenésével, az ezredforduló állapotaihoz képest a *szervezeti diverzifikáltság* gyengülése jellemző a kiragadott megyékben. A nagy- és középvállalkozások számában figyelhetők meg a legkisebb különbségek: 2000-ben egyedül Nógrád, 2018-ban Nógrád és Baranya lógott ki a mezőnyből, miközben előbbi évben 10-13 db, utóbb pedig jellemzően 5-7 db nagy- és középvállalkozás volt fellelhető a vizsgált helyeken. Ezek

6.3.2. táblázat: Működő vállalkozások száma a bőrfeldolgozó iparban, nagyságrendi és alágazati bontásban, az iparág szempontjából fontosabb megyékben; adatok forrása: KSH

Db	2000			2018		
	Vállalkozások nagyságrendje			Vállalkozások nagyságrendje		
	5- fő	50- fő	250- fő	5- fő	50- fő	250- fő
Összesen						
Vas	21	11	4	8	5	1
Baranya	34	10	0	11	3	0
Tolna	18	12	2	11	7	1
Nógrád	6	2	1	2	1	1
Szabolcs-Szatmár-Bereg	40	13	2	20	6	2
Jász-Nagykun-Szolnok	24	12	4	13	5	2
Bács-Kiskun	32	12	4	10	5	1
Bőr, bőrtermék gyártása						
Vas	4	3	2	2	1	1
Baranya	15	5	0	3	0	0
Tolna	4	2	1	2	1	1
Nógrád	2	0	0	1	0	0
Szabolcs-Szatmár-Bereg	3	0	0	1	1	1
Jász-Nagykun-Szolnok	4	2	1	5	3	1
Bács-Kiskun	7	0	0	0	0	0
Lábbeli gyártása						
Vas	17	8	2	6	4	0
Baranya	19	5	0	8	3	0
Tolna	14	10	1	9	6	0
Nógrád	4	2	1	1	1	1
Szabolcs-Szatmár-Bereg	37	13	2	19	5	1
Jász-Nagykun-Szolnok	20	10	3	8	2	1
Bács-Kiskun	25	12	4	10	5	1

közül a nagyobb foglalkoztató megyékben valamivel több volt a nagyvállalkozás (egyedül Baranyában hiányzott már az ezredfordulón is e kategória), míg elsősorban Szabolcs-Szatmár-Bereg, illetve korábban Baranya és Bács-Kiskun megyék a kisvállalkozások nagy számával tűntek ki (6.3.2. táblázat).

A szervezeti diverzifikáció mellett figyelemre méltó az *ágazati diverzifikáció* is. A legjelentősebb telephelyeken – Jász-Nagykun-Szolnok és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben – ma a bőripar és a lábbeligyártás (a nagyvállalati kategóriában is) egyszerre van jelen. Utóbbi két megye emellett azzal is egyedinek számít, hogy vállalkozásaik száma gyarapodott a bőrtermékgyártás területén, miközben általában – és az alágazatok szintjén is – legfeljebb eltérő ütemű zsugorodásról vagy stagnálásról beszélhetünk a többi helyen (6.3.2. táblázat). Külföldi tulajdonú leányvállalatok

6.3.3. táblázat: A bőrfeldolgozó ipar és a TCLF szektor egészének aránya a feldolgozóipari foglalkoztatásban, az iparág szempontjából fontosabb megyékben; adatok forrása: KSH

%	2000		2018	
	Bőrfeldolgozó ipar	TCLF szektor	Bőrfeldolgozó ipar	TCLF szektor
Vas	12,4	35,4	4,8	10,0
Baranya	6,8	26,2	3,4	7,9
Tolna	16,9	43,9	12,2	19,2
Nógrád	5,1	14,8	4,9	9,2
Szabolcs-Szatmár-Bereg	8,6	24,4	6,8	17,8
Jász-Nagykun-Szolnok	11,2	22,3	9,9	12,8
Bács-Kiskun	6,9	22,3	2,1	5,7
Magyarország	3,2	16,7	1,7	5,8

(Nógrádon kívül) valamennyi megyében voltak: az összes bőrtermékgyártó nagyvállalat külföldi cég volt, míg a lábbeligyártó nagyvállalatok között fele-fele arányban találunk hazai (állami vagy magán) tulajdonú és külföldi szereplőket.

A potenciális klaszterek lehatárolásának másik szempontja a *helyi gazdaságban betöltött pozíció* volt. E tekintetben is árnyalhatjuk kissé a képet, ha nem a gazdaság egészén belül, hanem az export meghatározó részét adó, és az egyes megyék közti fejlettségbeli különbségeket nagymértékben okozó *feldolgozóipar* adataihoz képest viszonyítunk (Kiss J. P. 1998, Lengyel – Varga 2018). Tanulságos e tekintetben, hogy míg az ezredfordulón Tolna, Vas és Jász-Nagykun-Szolnok megye mutatói az olasz Marche és Toscana vagy a portugál Norte mai adatait idézték, addig a 2010-es évek végére *csak Tolnában* maradt jelentős az iparág részesedése (6.3.3. táblázat).

További szempont lehet a sok tekintetben hasonló jellemvonásokat mutató *textil- és ruhaipar helyi kapacitásainak* figyelembevétele. Az ezredfordulón a bőrfeldolgozó iparban jelentős szerepet betöltő dunántúli megyék kitűntek abban, hogy a textil- és ruházati iparnak is fontos hídfőállásai voltak. Tolnában az élőmunka-igényes könnyűipari ágak együtt a teljes feldolgozóipari foglalkoztatás közel 45%-át, Vasban több mint 35%-át képviselték. Baranyában is komoly súlya volt a textil- és ruházati iparnak, részben éppen azért, mert a megyében fontos szerepet játszó bőrruházat- és kesztyűgyártást statisztikailag átsorolták a bőrfeldolgozó iparból. Az Alföldön jobban elkülönült a két iparág: Jász-Nagykun-Szolnok megyében – egyedüliként az országban – a bőrfeldolgozó ipar nagyobb foglalkoztatónak számított, mint a textil- és ruházati ipar. Az ezredforduló óta *ez a fajta komplexitás is leépült*: a bőrfeldolgozó ipar meghatározó megyéiben ráadásul a textil- és ruházati ipar zsugorodásának mértéke a bőrfeldolgozó iparét is meghaladta. A bőrfeldolgozó ipar négy vezető megyéjében a teljes TCLF szektor súlya a feldolgozóipar 10-20%-át tette ki, és ezekkel az értékekkel az országos ranglistát is vezették (6.3.3. táblázat).

A bőrfeldolgozó ipar foglalkoztatási súlyának és szervezeti diverzifikáltságának csökkenése, továbbá a kapcsolódó iparágak olvadozása – ha elfogadjuk a kritikus tömegek fontosságát – mindinkább megnehezíti az „iparági légkör" fenntartását vagy kialakítását. De az elemzés e része csupán a *klaszterépítés elvi lehetőségeiről* szól. A

6.3.4. táblázat: Települések a legalább 5 főt foglalkoztató bőrfeldolgozó vállalkozások legnagyobb számával; adatok forrása: KSH

Db	2000			Db	2018		
	5- fő	50- fő	250- fő		5- fő	50- fő	250- fő
Budapest	63	7	3	Budapest	16	2	0
Pécs	18	7	1	Nyíregyháza	9	2	1
Gyomaendrőd	17	2	0	Pécs	6	1	0
Szombathely	10	5	2	Szigetvár	5	2	0
Nyíregyháza	10	5	1	Tiszaföldvár	5	1	0
Szeged	10	1	1	Szolnok	5	3	1
Rakamaz	10	1	0	Bonyhád	4	2	0
Kiskunfélegyháza	8	6	3	Kiskunfélegyháza	4	3	1
Székesfehérvár	8	2	0	Debrecen	3	0	0
Debrecen	8	2	0	Rakamaz	3	1	0
Kecskemét	7	3	1	Szeged	3	0	0
Csenger	7	2	1	Martfű	2	1	1
Martfű	6	3	3	Csenger	2	2	1
Bonyhád	6	4	1	Szombathely	2	2	0

valóságban – személyes ismertség és bizalom alapján – vannak ugyan formális és informális jellegű együttműködések a bőr- és cipőipari szereplők, illetve beszállítóik között, azonban ezek kevéssé intézményesültek klaszterek formájában. Ha eltekintünk a kiskunsági cipőgyártó cégek zátonyra futott kísérletétől, akkor a 2010-es években az egyetlen – hivatalosan már nem is bőr- és cipőiparhoz sorolt – iparági klaszter a pécsi kesztyűgyártás 150 éves évfordulóján létrehozott, több helyi kesztyűkészítő vállalkozást tömörítő *Pécsi Kesztyű Klaszter* (Haffner 2014).

A vizsgált élőmunka-igényes iparágak kritikus tömege, helyi gazdasági jelentősége megyei szinten már csak nyomokban fedezhető fel. Részben e körülmény, részben a megyék gazdaságának belső heterogenitása indokolja az alacsonyabb területi szinten végzett, *lokális koncentrációk* beazonosítását célzó elemzéseket. Ennek egy durva megközelítési lehetőségét kínálja a szervezeti diverzifikáltság mérésére használt, működő vállalkozásokra vonatkozó adatok települési szintű lekérdezése (6.3.4. táblázat).

Hogy pontosabb képet kapjak a működő vállalkozások foglalkoztatásáról (és árbevételéről), *települési szinten aggregálható* vállalati adatokra volt szükségem. Ezeket – a Céginformáció online adatbázisa alapján összeállított listára építkezve – a vállalati éves beszámolók Igazságügyi Minisztérium honlapján elérhető anyagaiból nyertem ki. Miután a releváns vállalkozások listáját visszamenőlegesen ezzel a módszerrel nem lehetett rekonstruálni, a kapcsolódó térképek 2018-ra vonatkozóan készültek el. A megyei adatokkal történő összehasonlíthatóság érdekében a legalább 5 főt alkalmazó vállalkozások körére szűkítettem a vizsgálatot.

Figyelemre méltó, hogy a főváros – 16 céggel, 400 fő alatt maradó létszámmal és 4 milliárd forintot közelítő árbevétellel – az öt legjelentősebb telephely közé sem fért be. A nagyobb iparági központok *egyenletesen oszlanak meg az Alföld*

és a Dunántúl között, de keleten több igazán kiemelkedő telephely található. Míg foglalkoztatás szempontjából Szolnok, Nyíregyháza, Jánosháza, Szekszárd, Martfű, Csenger és Kiskunfélegyháza emelhető ki, addig árbevétel szempontjából Szolnok, Jánosháza, Szekszárd, Nyíregyháza, Csenger, Martfű és Kiskunfélegyháza volt a sorrend (6.3.1 – 6.3.2. ábra). Hangsúlyozandó, hogy bár a vezető iparági központok között három megyeszékhely is akadt, a bőrfeldolgozó ipar alkalmazottainak közel 45%-át, árbevételének 40%-át 15 ezer fő alatti településeken regisztrálták, ami arra utal, hogy egyes vidéki térségekben a bőrfeldolgozó ipar ma is jelentős munkaadónak számít.

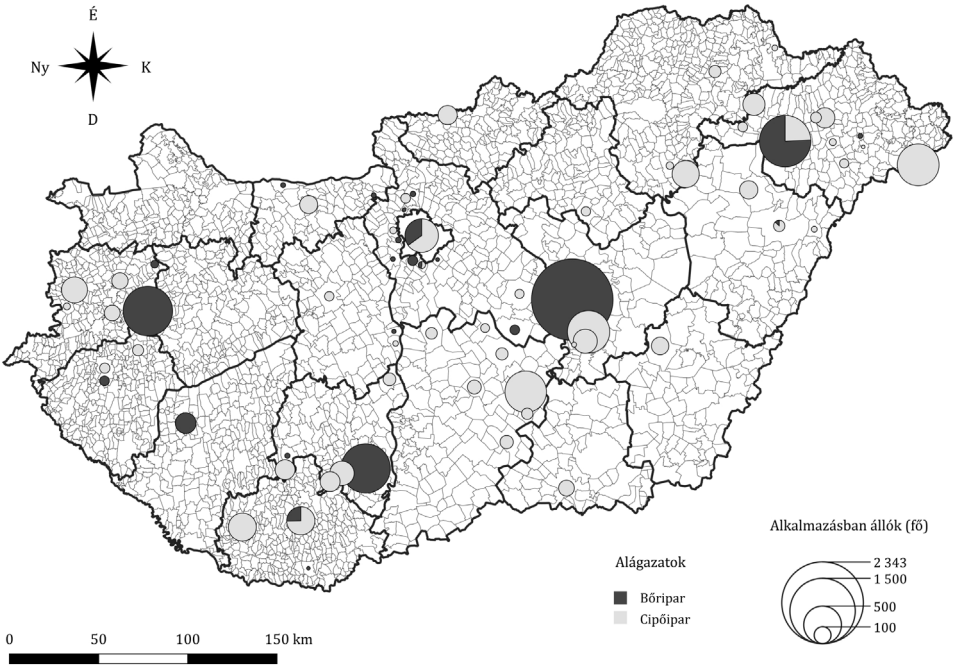
A *teljesítmények térbeli koncentrálódása* jelentős az egyes megyéken belül is. Jász-Nagykun-Szolnok kiemelése nemcsak a potenciális klaszterek beazonosítását célzó vizsgálat eredményei alapján indokolt: az iparág helyi foglalkoztatásának csaknem egészét (mintegy 12 vállalkozással) a *Szolnok – Martfű – Tiszaföldvár* tengely adja, ami – a földrajzi közelség pozitív hatásait feltételezve – a lokalizációs előnyök nagyobb eséllyel történő kialakulásának lehetőségére utal (Molnár 2018). A kisebb súlyú Tolna megyében ugyanakkor 85%-os foglalkoztatási és 95%-os árbevételi részesedéssel rendelkezik *Szekszárd – Bonyhád – Nagymányok* térsége (6.3.1 – 6.3.2. ábra).

Az élőmunka-igényes könnyűipar terei megragadhatók a 2011. évi népszámlálás iparág szintű, települési bontású foglalkoztatási adatain keresztül is, melyek képet adnak a *foglalkoztatók környezetükre gyakorolt hatásainak* kiterjedtségéről.

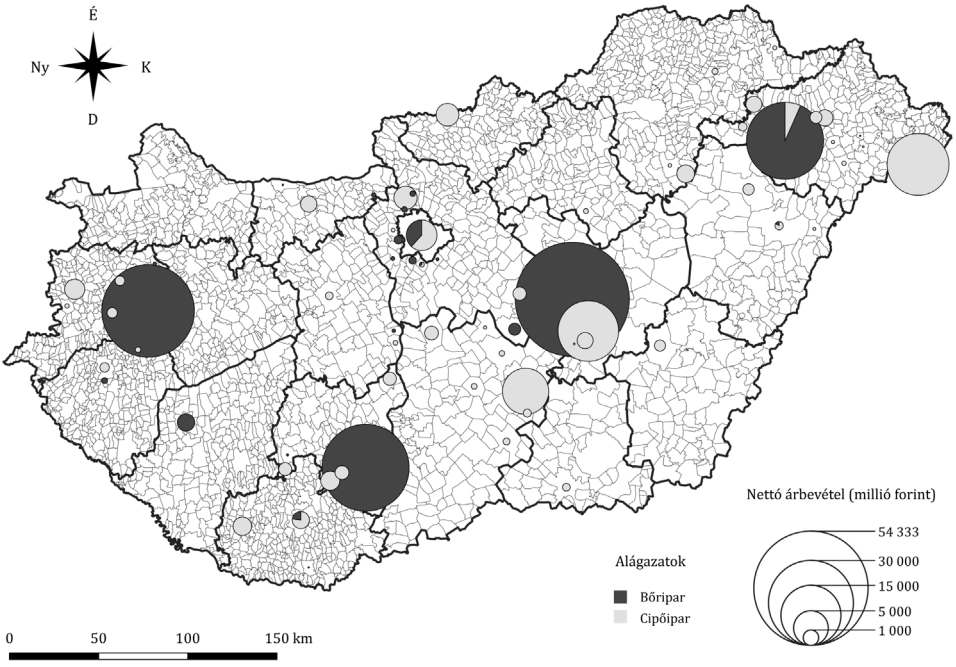
- A globalizáció soha nem látott földrajzi távolságokat áthidaló kapcsolatrendszereinek világában a munkavállalók ingázása ugyanis az egyik olyan nexus, amely aktív szerepet játszik a lokális iparági terek formálásában: nem véletlen, hogy az ipari körzetek beazonosításához Olaszországban és Spanyolországban is *ingázási kapcsolatok* alapján kialakított *helyi munkaerőpiaci vonzáskörzetek* szolgálnak keretként (Boix 2010, Sforzi 2010).
- További érv a népszámlálási adatok és a székhely szerinti vállalati adatok együttes alkalmazása mellett, hogy a módszer a *nem helyi székhelyű vállalatok* által meghatározott *iparági telephelyek* beazonosítására is lehetőséget teremt.
- Végül, szemben az abszolút súlyt mutató vállalati adatokkal, a helyi foglalkozási szerkezeten belüli relatív jelentőséget megjelenítő népszámlálási adatok alkalmasak a *könnyűipartól függő terek* kirajzolására: a gazdaság egyéb szektorainak fejlettségétől függően ugyanis nem feltétlenül ugyanott jelentős súlyúak a vizsgált ágazatok, ahol a legnagyobb koncentrációik alakultak ki.

A felhasznált vállalati és népszámlálási adatok ugyanakkor *nem azonos időpontra* és *nem ugyanazon sokaságra* vonatkoznak. 2011 és 2018 között több mint fél évtized telt el, mely a bőrfeldolgozó iparban országos szinten 20%-nyi növekedést hozott a foglalkoztatás terén, miközben jelentős eltéréseket produkált az egyes megyék és települések szintjén. Másrészt, a vállalati foglalkoztatási adatok – szemben az elvben teljes körű népszámlálással – csak a 4 fő feletti szervezetekre terjednek ki. E két szempont az *adatsorok összehasonlításának korlátaira* figyelmezteti a kutatót.

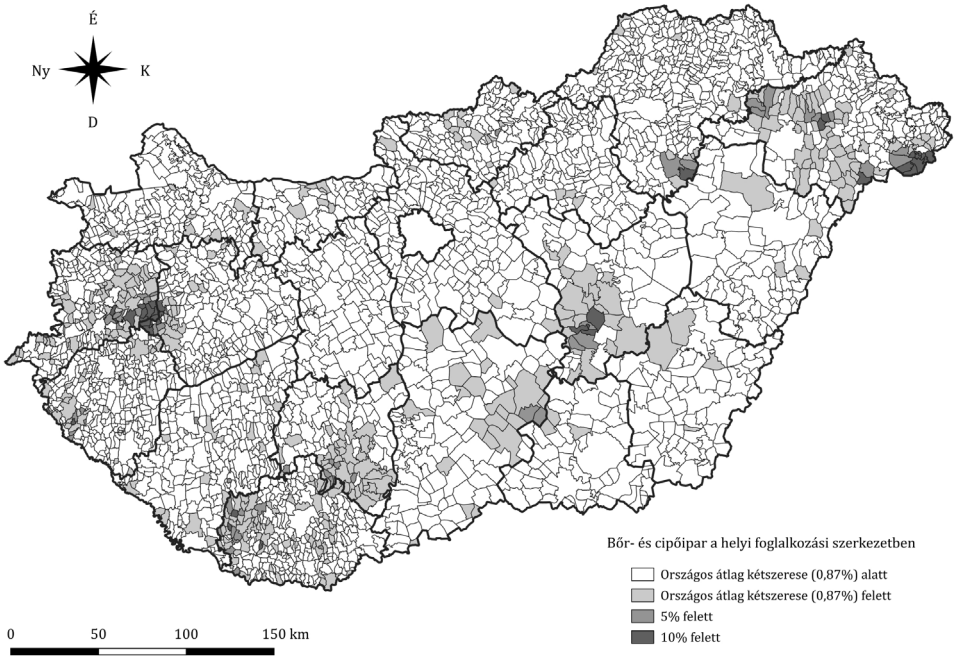
De mit mutatnak a népszámlálási adatok? Jól lokalizálhatók a *bőrfeldolgozó ipar* magas foglalkoztatási arányával jellemezhető települések: a Dunántúlon Jánosháza, Lenti, Szigetvár, Bonyhád és Szekszárd, Kelet-Magyarországon Kiskunfélegyháza, Martfű és Szolnok, illetve Tiszakeszi térségében, valamint Szabolcs-Szatmár-Bereg megye középső sávjában (Csenger, Ramocsaháza, Rakamaz) mutatnak nagyobb koncentrációt (6.3.3. ábra). Kiemelendők Ramocsaháza és Lenti térségének pozitív irányú eltérései a helyi székhelyű vállalatok adatai alapján (később) kirajzolódó képtől, mely egyrészt



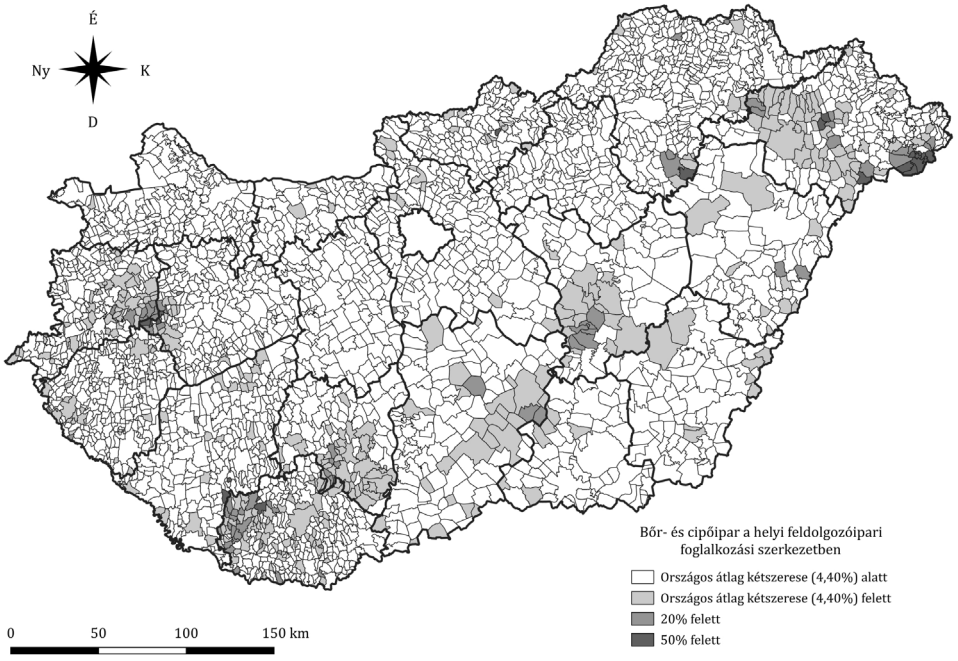
6.3.1. ábra: Alkalmazásban állók száma a bőrfeldolgozó iparban (2018);
forrás: a szerző adatgyűjtése alapján szerkesztette Mészáros M.



6.3.2. ábra: Nettó árbevétel a bőrfeldolgozó iparban (2018);
forrás: a szerző adatgyűjtése alapján szerkesztette Mészáros M.



6.3.3. ábra: A bőrfeldolgozó iparban foglalkoztatottak aránya az összes foglalkoztatott körében (2011); forrás: KSH Népszámlálás adatai alapján szerkesztette Mészáros M.



6.3.4. ábra: A bőrfeldolgozó iparban foglalkoztatottak aránya az összes feldolgozóipari foglalkoztatott körében (2011); forrás: KSH Népszámlálás adatai alapján szerkesztette Mészáros M.

nem helyi székhelyű (Nyíregyháza, Körmend), másrészt időközben megszűnt nagyvállalatok (Körmend) foglalkoztatására vezethetők vissza. A foglalkozási adatok tükrében az egyébként jelentős iparági vállalkozásoknak otthont adó Nyíregyháza, Pécs, Szombathely – és Budapest – gazdaságában szinte teljesen eltűnik az iparág, jól mutatva gazdasági szerkezetváltással megfigyelhető háttérbe szorulását. Több *kisvárosban* azonban a bőrfeldolgozó ipar a 2010-es években is *komoly foglalkoztató*: súlya Csengerben és Jánosházán közel 20%-os, Martfűn 15%-os, Tiszaföldváron 10%-os volt a 2011. évi népszámlálás idején (6.3.3. ábra). Csenger, Ramocsaháza, Tiszakeszi, illetve Jánosháza és Szigetvár térségében – tehát a perifériikusabb területeken – számos olyan település akadt, ahol a bőr- és cipőipar a feldolgozóipari foglalkoztatás nagyobbik felét képviselte (6.3.4. ábra).

A két ábrapár kirajzolja azokat a földrajzi szempontból *markánsan megragadható térségeket*, melyek a bőrfeldolgozó ipar ezredforduló utáni szerkezetváltásának következményeként az iparág legfontosabb telephelyeiként fennmaradtak.

Legnagyobb az *Alföld középső-déli részén* elhelyezkedő koncentráció, melynek magja a Szolnok – Martfű – Tiszaföldvár tengely, de – túlnyúlva Jász-Nagykun-Szolnok megye határain – a Kiskunság egy részét (Kiskunfélegyháza, Kiskunmajsa), Békés északnyugati peremét (Gyomaendrőd) és Cegléd térségét is magába foglalja. A tradicionális cipőgyártó térség a Tisza Cipőgyár és az Alföldi Cipőgyár, illetve nagy hagyományú lábbeligyártó szövetkezetek (ENCI, Majsa) szakmai hátterére épül. Jelentős külföldi leányvállalatok működnek a hagyományos lábbeligyártásban (Lorenz Shoe Group, Legero, Berkemann) és a rendszerváltás után megerősödött autóipari bőrtermékgyártásban (Eagle Ottawa, Jopp Interior) egyaránt. Itt működik az ország legnagyobb bőrtermékgyára és két legnagyobb cipőipari foglalkoztatója.

Az *Alföld északkeleti részén* kialakult tömörülés legjelentősebb szereplői Nyíregyháza és Csenger, de a megyeszékhely körül Rakamaz és Ramocsaháza, a szomszédos megyékből pedig Tiszakeszi és Hajdúböszörmény is említést érdemel. A térség lábbeligyártó tradíciói egyrész a budapesti székhelyű Minőségi Cipőgyár üzemalapításaira és fejlesztéseire (Tiszakeszi, Nyírbátor, Csenger), másrészt a helyi Szabolcs Cipőgyárra (Nyíregyháza), harmadrészt pedig szövetkezeti tradíciókra (Hajdúböszörmény, Rakamaz) vezethetők vissza. A térségben megtelepült külföldi vállalatok közül kiemelendő a lábbeligyártó Josef Seibel és Ricosta, valamint az autóipari bőrtermékgyártásban érintett Eissmann Automotive. Itt működik a legnagyobb hazai tulajdonú cipőipari foglalkoztató, a Szamos Kft. cipőgyára.

A *Dél-Dunántúl* volt a rendszerváltás előtt az iparág legnagyobb és legkomplexebb vidéki fellegvára. Pécs bőr- és kesztyűgyártó tradíciói a vidéki gyáralapításokkal is kisugároztak, Bonyhád és Szigetvár a lábbeligyártás jelentős centrumaivá váltak, míg Szekszárd és Marcali bőrtermékgyártása a Palota Bőrdíszműgyár vidéki gyáralapításaihoz köthető. Ma Szekszárd a legnagyobb iparági foglalkoztató, de jelentős cégek működnek Bonyhádon, Nagymányokon, Dombóvár térségében, Pécsett, Szigetváron, illetve Marcaliban is. A régióban működő külföldi vállalatok közül kiemelkedik a táska- és bőröndgyártó Samsonite, illetve a lábbeligyártó Semler. Az autóiparhoz kötődő bőrtermékgyártás is jelen van: Marcali (Marylla) mellett Bonyhád is megemlíthető, de az ottani céget (Schäfer-Oesterle) – mely a város egyik legnagyobb foglalkoztatója – nem a bőrfeldolgozó iparban regisztrálták.

Végül, a *nyugat-dunántúli térség* a szombathelyi Sabaria Cipőgyár hagyományaira és egykori telephelyeire épül: csupán Sárvár (és Zalaegerszeg) bőrtermékgyártása köszönhető – Szekszárdhoz hasonlóan – a Palota Bőrdíszműgyár terjeszkedésének.

Az ezredforduló után itt szenvedte el a legnagyobb visszaesést az iparág jelentősebb telephelyei közül, mely közvetlenül a szombathelyi cipőgyárat és vidéki üzemeit megvásárló külföldi tulajdonos (Marc) akkori kivonulásával magyarázható, tágabb kontextusba helyezve viszont látványos példája a bőrfeldolgozó ipar dinamikusabb ipari terekből történő kiszorulásának. Nemcsak a lábbeligyártás esetében, de a többi térségben terjeszkedő autóipari bőrtermékgyártásban is történt szétkapcsolódás: 2017-ben a Körmenden, Lentiben és Nagykanizsán működő, minőségi bőrből, műbőrből és szövetanyagból prémium autómárkák számára termékeket gyártó, repülőgépekbe kartámlákat is készítő Prevent cég hagyta el a térséget (MTI/Blog21 2017, Turbók 2017). Vas megye erősen zsugorodott bőrfeldolgozó iparának központjai Jánosháza, Szombathely, Sárvár és Kám. A térség legnagyobb iparági foglalkoztatói az autóipari bőrtermékgyártásban érintett Seton, valamint a lábbeligyártó Hartjes.

A felsorolt területeken működő vállalkozások adatainak aggregálásával az is megállapítható, hogy mind foglalkoztatás, mind árbevétel alapján a közép- és dél-alföldi térség a *legnagyobb iparági góc,* ahol a bőrfeldolgozó ipar mintegy 40%-a koncentrálódott a 2010-es évek végén. Északkelet-Magyarország egyértelmű második helyezett, míg a két dunántúli térség pozíciója attól függően változik, hogy foglalkoztatási vagy árbevételi mutatókat veszünk-e alapul. A bőripar erősebben koncentrálódik a kiemelt térségekbe, mint az elszórtabb cipőgyártás, illetve utóbbi – élőmunka-igényesebb, és ezért a munkaerő bőségére és olcsóságára érzékenyebb – iparág nagyobb arányban tolódott az északkeleti országrészbe (6.3.5 – 6.3.6. táblázat).

6.3.5. táblázat: A bőrfeldolgozó ipar alkalmazásban állóinak megoszlása térségenként; adatok forrása: IM elektronikus vállalati beszámolók

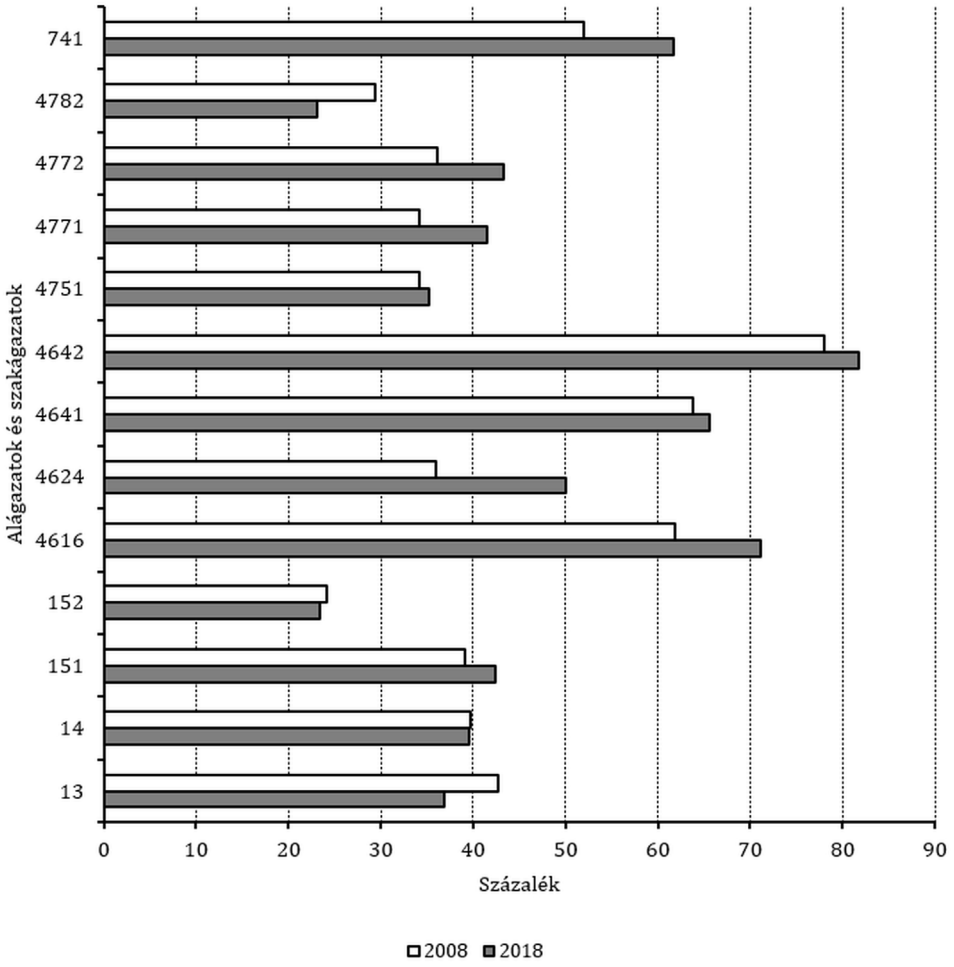
2018, %	Bőripar	Cipőipar	Bőr- és cipőipar
Közép- és Dél-Alföld	44	33	38
Északkelet-Magyarország	13	30	22
Dél-Dunántúl	20	17	19
Nyugat-Dunántúl	17	9	13
Egyéb térség	5	11	8
Összesen	100	100	100

A táblázat a legalább 5 főt foglalkoztató cégek adatai alapján készült.

6.3.6. táblázat: A bőrfeldolgozó ipar nettó árbevételének megoszlása térségenként; adatok forrása: IM elektronikus vállalati beszámolók

2018, %	Bőripar	Cipőipar	Bőr- és cipőipar
Közép- és Dél-Alföld	37	41	38
Északkelet-Magyarország	16	33	21
Dél-Dunántúl	22	9	18
Nyugat-Dunántúl	24	4	18
Egyéb térség	2	13	5
Összesen	100	100	100

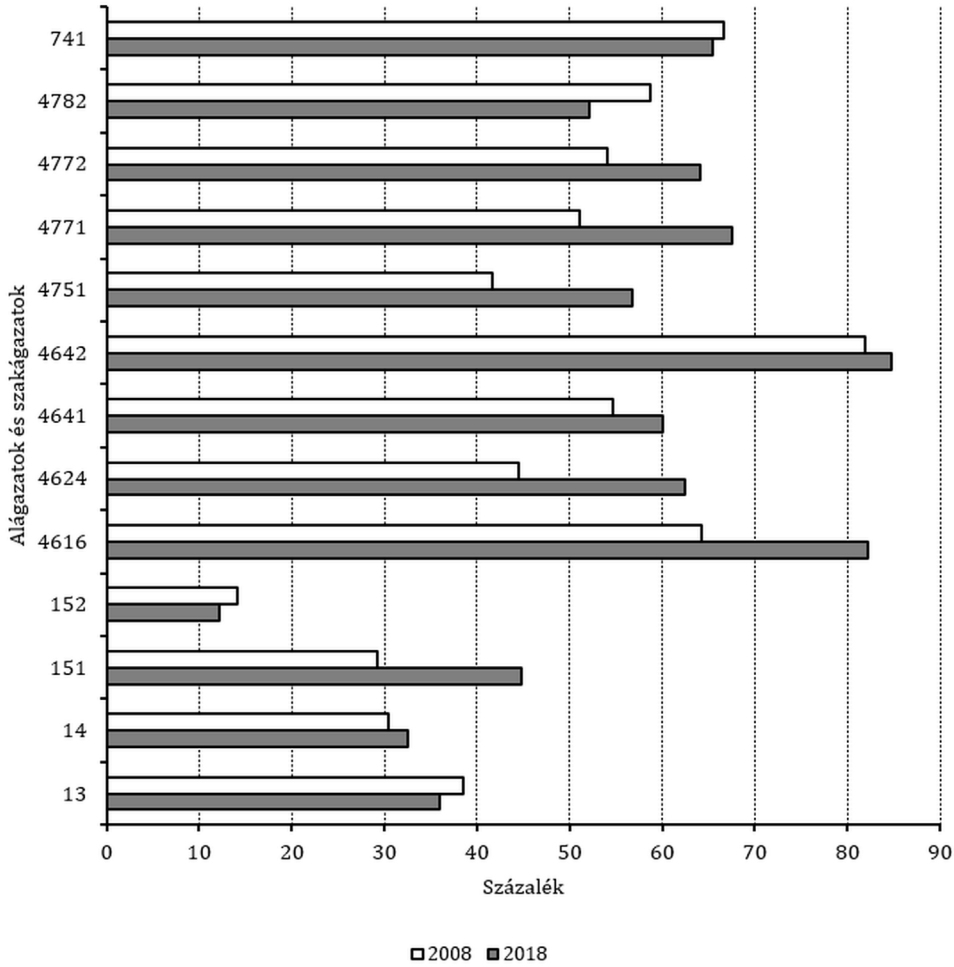
A táblázat a legalább 5 főt foglalkoztató cégek adatai alapján készült.



13: Textília gyártása; 14: Ruházati termék gyártása; 151: Bőr, szőrme kikészítése; táskafélék, szíjazat gyártása; 152: Lábbeligyártás; 4616: Textil, ruházat, lábbeli, bőráru ügynöki nagykereskedelme; 4624: Bőr nagykereskedelme; 4641: Textil-nagykereskedelem; 4642: Ruházat, lábbeli nagykereskedelme; 4751: Textil-kiskereskedelem; 4771: Ruházat kiskereskedelem; 4772: Lábbeli-, bőráru-kiskereskedelem; 4782: Textil, ruházat, lábbeli piaci kiskereskedelme; 741: Divat-, formatervezés.

6.3.5. ábra: Budapest és Pest megye részesedése a TCLF szektor értékláncainak különböző szegmenseiben működő vállalkozások számából; adatok forrása: KSH

A felvázolt kép azonban csak a bőrtermékek feldolgozása köré épülő termelési hálózatok *ipari szegmenseire* vonatkozik, miközben az iparágban megfigyelhető feljebb lépési tendenciák egyik következménye éppen az, hogy a magyarországi szereplők nemzetközi munkamegosztásban elfoglalt pozíciója és térbelisége egyre kevésbé írható le pusztán az ipar keretei között. Ha a korábbi logikánknak megfelelően a bőrtermékek – illetve a tőlük számos értéklánc-szegmensben nem igazán elválasztható textil- és ruházati ipar – *értékláncainak teljes feltérképezésére* törekszünk, az itt felvázolttól – legalábbis a működő vállalkozások rendelkezésre álló adatai alapján – lényegesen eltérő kép körvonalazódik (6.3.5-6.3.6. ábra).



13: Textília gyártása; 14: Ruházati termék gyártása; 151: Bőr, szőrme kikészítése; táskafélék, szíjazat gyártása; 152: Lábbeligyártás; 4616: Textil, ruházat, lábbeli, bőráru ügynöki nagykereskedelme; 4624: Bőr nagykereskedelme; 4641: Textil-nagykereskedelem; 4642: Ruházat, lábbeli nagykereskedelme; 4751: Textil-kiskereskedelem; 4771: Ruházat kiskereskedelem; 4772: Lábbeli-, bőráru-kiskereskedelem; 4782: Textil, ruházat, lábbeli piaci kiskereskedelme; 741: Divat-, formatervezés.

6.3.6. ábra: Budapest és Pest megye részesedése a TCLF szektor értékláncainak különböző szegmenseiben működő, legalább 5 fős vállalkozások számából; adatok forrása: KSH

A termelésben egyre inkább marginális szerepet játszott fővárosi agglomeráció pozíciói különösen az értékláncok nagykereskedelmet, divat- és formatervezést, illetve – a legalább 5 főt foglalkoztató vállalkozások esetében – kiskereskedelmet érintő szegmenseiben sokkal erősebbek, és az elmúlt években jellemzően erősödtek. E térbeli mintázat hasonlít az olaszországi esettanulmányban leírt Milánó-központú „mágikus körökhöz", azzal a különbséggel, hogy a hazai gyártók – mint azt láttuk például az exportált lábbelik egységárainak különbségei alapján – az olasztól eltérő típusú könnyűipari értékláncokban vannak jelen hangsúlyosabban, és ezek az értékláncok többnyire nem a nemzetgazdasági határokon belül kapcsolódnak össze. A központi kormányzati

erőfeszítések keretében is favorizált *budapesti divatiparnak* egyelőre csekély köze van a vidéki iparági térségekben zajló gyártáshoz. A következő két fejezetben a martfűi cipőgyártás és a szolnoki bőripar esettanulmányain keresztül mutatom be a globális – lokális kölcsönhatások működését.

Összegzés

A magyarországi bőrfeldolgozó ipar mai földrajza elsősorban a 20. század második felének öröksége. Erre az időszakra esik a nagyipari keretek kialakulása, termelési-foglalkoztatási csúcsa, és – a szabad munkaerő telepítő tényezőként felértékelődésével – térbeli expanziója. A szocialista időszak bőrfeldolgozó iparát a különböző méretű és tudásszintet képviselő állami és tanácsi vállalatok, szövetkezetek, valamint a magánkisipar egyvelege jellemezte.

A nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódás három szakasza az iparág földrajzában is változásokat hozott, melyet a drasztikus térbeli átrendeződések hiánya, a fejlődés bizonyos mértékű útfüggősége határoz meg. A rendszerváltás utáni időszakban inkább a volumenek csökkenéséről, míg az ezredforduló után a központok számának fogyásáról, szervezeti diverzifikáltságának csökkenéséről és ágazati szegényedéséről is beszélhetünk.

A térbeli zsugorodási folyamatok egyenlőtlenül valósultak meg: a perifériák és az iparági koncentrációk kimutatható relatív súlynövekedése az ezredforduló után arra utal, hogy a költség-képesség arányok mindkét oldala (olcsóbb termelés lehetősége, iparági tudás és együttműködések koncentrációi) fontos szerepet játszik a területi differenciálódásban.

Az iparág meghatározóvá váló négy térsége nemcsak integrálódott a nemzetközi termelési hálózatokba, de a külföldi tőke lábbeli- és bőrtermékgyártás terén egyaránt jellemző közvetlen jelenlétével is leírhatók. Az iparág súlyvesztése miatt potenciális klaszterekről legfeljebb a bőrfeldolgozó ipar erős helyi felülreprezentáltsága miatt beszélhetünk.

Az iparág térbeli átrendeződésének nyertese a közép-alföldi és északkelet-magyarországi térség, melyek együtt a bőrfeldolgozó ipar 60-65%-át képviselik. Szolnok, Martfű és Kiskunfélegyháza, illetve Nyíregyháza és Csenger környékei tradícióikból és munkaerő-tartalékaikból profitálnak, a legnagyobb cipő- és autóipari bőrgyárakat tömörítik.

A pozíciójában gyengült Dél- és Nyugat-Dunántúlon a bőrfeldolgozó ipar mintegy 30%-át tömörítő, Jánosháza és Szombathely, illetve Szekszárd, Bonyhád, Pécs és Szigetvár köré épülő két körzet korábbi erősségei a bőrgyártásban és a cipőiparban voltak meg, ma a cipőgyártás kisebb súlya mellett a táska- és az autóipari bőrtermékgyártás emelhető ki.

A bőrfeldolgozó ipar valaha legjelentősebb központja, Budapest, szinte teljesen eltűnt az iparág térképéről. A termelési hálózatok gyártáson kívüli elemeiben – például a magasabb szintű tudás újratermelését biztosító oktatási és kutatási intézmények terén – azonban ma is a legjobbak pozíciói. A saját termékgyártás felértékelődése Budapest – kereskedelmi és turisztikai funkciókkal összefüggő – divatirányító szerepének erősödését hozhatja.

Az iparág térbeli dinamikája mögött álló trendek a korábban felhalmozott és részben átmentett iparági tudás felélésének folyamatát mutatják. Erősen kérdéses, hogy lehet-e ebből hosszabb távon gyümölcsöző stratégiai összekapcsolódás, ha az iparág termékszerkezetéből és termelési hálózatokban elfoglalt pozíciójából adódóan nem kínál versenyképes perspektívát azon képzett fiatalok számára, akiken a jövője múlik.

7. A martfűi cipőgyártás átalakulása

7.1. Magyarország legnagyobb cipőgyára

A hazai bőrfeldolgozó ipar egyik hagyományosan legjelentősebb, ma is fontos szerepet játszó koncentrációja az Alföld középső részén, Jász-Nagykun-Szolnok megyében alakult ki. A bőrfeldolgozó és lábbelikészítő tevékenységek már a középkorban és a kora újkorban is jelen voltak a térség gazdasági életében: nemcsak Szolnokon, de számos környező településen – például Kunszentmártonban, Mezőtúron, Tiszaföldváron vagy Törökszentmiklóson – is nyomozható a kapcsolódó kézműves szakmák jelenléte. Igazi változást azonban egy *külföldi tőkéshez kötődő zöldmezős beruházás* hozott a 20. század derekán (Sebők 2009).

Jan Antonín Bata, cseh cipőgyáros, vállalata terjeszkedési politikája keretében, a magyar piacra történő belépés szándékával, 1940-ben az akkor még Tiszaföldvár határához tartozó Martfűn vásárolt területet egy új cipőgyár felépítéséhez. Több környékbeli település (pl. Kunszentmárton, Szentes, Törökszentmiklós) versenye ellenére Martfű lett a befutó: *telephelyválasztását* – a kapcsolódó írások szerint – a terület közlekedésföldrajzi helyzete (közút, vasút és vízi út), a rendelkezésre álló olcsó munkaerő, valamint az üzem építéséhez építőanyagot szolgáltató, helyi agyaglencsére települt téglagyár határozta meg. A gyár helyének kijelölésében szerepet játszott a kormányzati akarat is, amely támogatásának feltételéül szabta a beruházás kevésbé fejlett térségben történő megvalósítását (M. Gulyás 2010).

Az élőmunka-igényes iparágak olcsó munkaerőt kínáló perifériára településének számos európai példáját láttuk korábban: a németországi Rajnavidék-Pfalz, az olaszországi Marche vagy Puglia, illetve a portugáliai Norte részben hasonló okokból vált a cipőgyártás kitüntetett telephelyévé. A globális kitekintésben – Kína vagy Vietnam példáján – arról is szó esett, hogy az iparosodás kezdeti stádiumában az új térségek iparági telephellyé válásában fontos szerepet játszott a kívülről *importált tudás*. Dél-Olaszország cipőipari telephelyein – ahová jellemzően Észak-Olaszországból érkeztek mesteremberek – megtapasztaltuk, hogy nem volt ez másként a globális termelési hálózatok kialakulását megelőző időszakban sem (Amighini – Rabellotti 2003).

Martfű esetében a nagyüzemi cipőgyártással kapcsolatos, térségben nem létező tudás forrása a *Bata cég érsekújvári üzeme* volt. A magyar nyelvterületen fekvő, már a 20. század elején is bőr- és cipőiparáról ismert felvidéki város Csehszlovákiához tartozott, amikor a Bata ott terjeszkedett, de az 1938. évi első bécsi döntés után visszakerült Magyarországhoz. A Martfűn alapított gyár beüzemelésében és kezdeti működtetésében meghatározó szerepet játszottak az „érsekújváriak", akik aztán le is telepedtek a településen és a helyi közösség fontos részévé váltak (M. Gulyás 2010).

1942-ben indult az időközben hadiüzemmé nyilvánított, akkoriban elsősorban katonai bakancsokat készítő CIKTA Cipőgyár termelése. A II. világháború után helyreállított gyár – államosítása után – 1950-től Tisza Cipőgyár Nemzeti Vállalat néven folytatta tevékenységét. A nagyüzemi cipőipar kiépítésének időszakában komoly *növekedésen* ment keresztül, mely mind a gyártott lábbelik mennyiségében, mind a vállalatnál alkalmazottak létszámában tükröződött. A növekedés *szervezeti terjeszkedéssel* párosult: a több önálló vállalaton belüli egység („A", „B", „C", „E" gyárak) mellett, 1963 és 1982 között a debreceni Hajdúsági Cipőgyár is a vállalathoz tartozott („D" gyár). 1968-ban Kunszentmártonban létesített gyáregységet a vállalat („K" gyár): a mintegy 300 főt foglalkoztató üzem jellemzően olcsó tömegáruk gyártásával kapcsolódott be

a vállalaton belüli munkamegosztásba. 1975-ben pedig a fizetésképtelenség szélére sodródott, jelentős iparági múlttal és szaktudással rendelkező mezőtúri Dózsa Cipőipari Szövetkezetet integrálta („M" gyár). 1989-ben, a Minőségi Cipőgyár tiszakeszi üzemének – átmeneti – beolvasztásával tovább gyarapodott a cég telephelyeinek száma (M. Gulyás 2010, Sebők 2009).

1949-ben mintegy 800 fő, közel 700 ezer pár lábbelit állított elő az üzemben, az 1970-es évek elejére viszont 5000 fő fölé emelkedett a foglalkoztatás, a gyártott lábbelik darabszáma pedig meghaladta a 10 millió párat. Ez akkor nagyjából az *ország cipőgyártásának egyötödét* jelentette. Martfűn működött Magyarország legnagyobb talpgyára (30-33 millió pár műtalp), mely a vállalat saját szükségletén túl a hazai cipőipar igényeinek 70%-át fedezte (Kissné 1985), továbbá az ország legnagyobb cipőipari szerszámkészítő műhelye. Méreteit jól jellemzi, hogy saját energiaellátó rendszert működtetett a cég, amely tehát nemcsak kapacitásaiban, hanem *vertikalitásában* is kiemelkedett a hazai cipőgyárak közül. A vállalat által foglalkoztatottak teljes létszáma – a vidéki telephelyek dolgozóival együtt – a 7000 főt is meghaladta virágkorában (Doros 2021, Hegedűs 1974, M. Gulyás 2010).

Az 1970-es évek második felében a Tisza Cipőgyárnál dolgozók létszáma lassú csökkenésnek indult. Részben ennek kompenzálására, a cipőfelsőrész-készítés munkaerőigényének biztosítása érdekében kiterjedt *kooperációt* alakított ki a vállalat a környék termelőszövetkezeteivel (pl. Cegléden, Cibakházán, Jászalsószentgyörgyön, Kenderesen, Nagykörűben, Rákóczifalván, Szajolban, Tiszaföldváron és Tószegen). Utóbbi szereplők számára a cipőgyárnak végzendő munkák vállalásában a mezőgazdaság ingadozó munkaerőigényének kezelése és a gazdálkodásuk több lábra állítása jelent meg elsődleges motiváló tényezőként (Tóth 1993).

Martfű település népességszámának növekedése az 1970-es évek közepéig nem tartott lépést a gyár bővülésével, ezért annak megfelelő *munkaerő-ellátása* csak ingázás révén volt lehetséges. 1967-ben a cipőgyári dolgozók 60%-a napi bejáró volt, akik főként a szomszédos Tiszaföldvárról (32%) és Rákóczifalváról (11%) érkeztek (Hegedűs 1974). A jelenség később is jelentős maradt: 1990-ben Martfű ipari dolgozóinak fele továbbra is bejáró volt, miközben Tiszaföldvárról (25%) és Kengyelről (11%) ingázott a legtöbb dolgozó (ekkor már nemcsak a cipőgyárba). A martfűi ipar munkaerővonzásának földrajzi hatóköre – a térség más városaiban végrehajtott ipartelepítések hatására – ugyanakkor szűkült: míg korábban Kunszentmártonból és Törökszentmiklósról is nagy számban érkeztek bejárók, a rendszerváltás időszakára a fő kibocsátók kivétel nélkül a szomszédos települések (Tiszaföldvár és Kengyel mellett Cibakháza és Rákócziújfalu) lettek (KSH 1990).

Bár a cipőgyár első exportmegbízása 1951-re datálható, *globális hálózatokba kapcsolódásról* – Magyarországon az elsők között – az 1960-as évek második felétől beszélhetünk. A lépés a vállalatot ért akkori kihívásokra adott reakció volt.

- A vásárlói *igények minőségi termékek felé tolódása* komoly forgalomcsökkenést eredményezett a főként olcsó tömegcipők gyártására szakosodott vállalatnál.
- Az első cipész generáció kiöregedésével *létszám- és szakemberhiány* lépett fel, míg az eszközök elöregedése *műszaki-technikai problémákat* generált.

A kihívásokra a géppark modernizálásával, a munkaszervezés fejlesztésével és a *termékszerkezet változtatásával* reagált a cég, hiszen az 1968-ban indult új gazdasági mechanizmus keretében a nagyvállalatok önállósága növekedett, a IV. ötéves terv könnyűipari rekonstrukciót támogató programja pedig kedvező feltételeket teremtett a technológiai háttér megújításához. Ekkor született a Tisza Cipőgyár sportcipők gyár-

tására fókuszált együttműködése a német Adidas céggel (majd az 1980-as évek elején a kényelmi cipőket gyártó Salamanderrel), melyek a könnyűiparra jellemző, konvertibilis devizatermelést szolgáló *bérmunka* klasszikus példáinak számítottak.

A nyugati cégekkel kibontakozó kooperáció feltétele és hozadéka volt a *technológiai megújulás*, mely egyrészt tőkés relációban is jelentős termelőeszköz- és nyersanyagimportot generált, másrészt hozzájárult a gyár versenyképességének növeléséhez. Technológiai alapja volt annak is, hogy az Adidas a Tisza Cipőgyárat kereste meg partnerként az 1960-as évek végén: ez a cég rendelkezett ugyanis Magyarországon azzal a vulkanizálási technológiával, melyre szüksége volt a német vállalatnak.

Az Adidas céggel folytatott kooperáció bázisán *önálló márkaépítésbe* kezdett a Tisza Cipőgyár: saját fejlesztésű sportcipőik értékesítése érdekében 1971-ben új logót készítettek, és az 1980-as évek végéig saját üzlethálózatot építettek ki. A stratégia hazai piacot célzó jellege miatt – a kapitalista világgazdaság fő sodorvonalától elszeparált szocialista országok egyikében – a világ egyik legnagyobb sportcipőmárkájának számító Adidas sem kezelte versenytársként a magyar céget, így az nyugodtan kiépíthette saját hídfőállásait. Fontos eleme volt a nyugati partnerekkel történő együttműködésnek a *kisszériás termelés adaptációját* célzó tanulási folyamat, mely itt már akkor nagyobb rugalmasságra kényszerítette a cipőgyártást, amikor az óriási – ugyanazon modellekből több tízezres párszámban gyártott – szériákat rendelő keleti piacok még komoly perspektívákat jelentettek.

Az 1980-as években, a Magyarországon forgalmazott lábbelik egyharmada a Tisza Cipőgyárból került ki (M. Gulyás 2010), miközben kiemelkedő volt a vállalat *szocialista* és *tőkés* országokba irányuló *exportja* is. Az V. ötéves terv első évében például 2,5 millió pár nyugati, illetve 2 millió pár szocialista országokba (elsősorban Szovjetunióba) szállítandó áru szerepelt napirenden. A tőkés országokba irányuló magyar cipőexport felét – a vállalati újság egyik korabeli cikke szerint – a Tisza Cipőgyár adta az 1970-es évek második felében (Tisza Cipő 1976a). Ugyanekkor – jelezvén a nyugati exporttal kapcsolatos kihívásokat – célkitűzésként jelent meg „a tőkés export gazdaságosságának javítása" és „a tőkés importanyagokkal való takarékosság fokozása" is (Tisza Cipő 1976b). Az történt tehát, hogy a cipőgyár eltérő szerepekben, különböző termelési hálózatokba kapcsolódott be, és az egyes relációkban nyerhető előnyöket igyekezett kombinálni, illetve kamatoztatni.

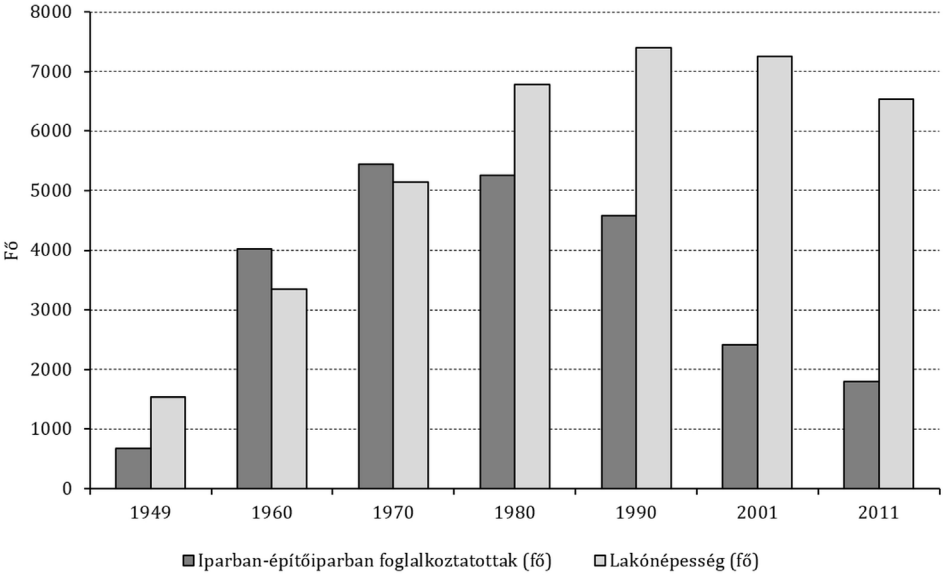
A Tisza Cipőgyár az iparág egyik zászlóshajójaként *széles termékválasztékkal* rendelkezett: döntően alacsony és közepes árkategóriába tartozó utcai, sport- és munkacipőket gyártott. Az 1980-as évek végén már több mint 40 db üzletből álló, részben franchise rendszerben üzemeltetett, de 10-20 db saját *boltot* is tartalmazó *hálózata* volt. Budapesten *külkereskedelmi és marketingirodát* működtetett.

A *cipőgyártás helyi beágyazódása* szempontjából lényeges körülmény, hogy az iparág – legalábbis kezdetben – nem egy volt a Martfű gazdasági szerkezetét meghatározó ágazatok között: a település az 1940-es években felépített cipőgyárnak és az általa képviselt kultúrának köszönheti születését. Az alapító morva vállalkozó, Jan Antonín Bata ugyanis – vállalata más telephelyeihez hasonlóan – itt sem csak cipőgyárban gondolkodott. Eredetileg 14-16 ezer lakossal számolt zöldmezős beruházás keretében létrehozandó telepén, melynek terve a gyár és a munkáslakások mellett kultúrház, iskola, egészségház, templom, továbbá Tiszaföldvárig vezető villamosvonal, tiszai hajókikötő és repülőtér építését is tartalmazta. Elképzelései a II. világháború idején csak részben valósulhattak meg (Jamrik 2011, Legát 2012).

Ezzel együtt is Martfű egyike azon 33 településnek a világon, melyek a *Bata vállalat* egykori és jelenlegi *cipőgyárainak telephelyeként* fejlődtek. E települések mintegy egyharmada Kelet-Közép-Európában, Csehországban (Zlín, Sezimovo Ústí, Třebíč, Zruc nad Sázavou), illetve Szlovákiában (Bossány, Érsekújvár, Liptószentmiklós, Simony, Szvit), Lengyelországban (Chełmek), Horvátországban (Borovo) és Magyarországon (Martfű) található. De akad Bata által alapított város Svájcban, Franciaországban, Nagy-Britanniában, Belgiumban, Hollandiában, Kanadában, az USA-ban, Brazíliában és Indiában is: legtöbbjüket az 1930-as és 1940-es években hozták létre (Jamrik L. 2011, Legát T. 2012, Kolesárová – Molnár 2015). E gyökerek ma mind jelentősebb szerepet kapnak a kisváros külkapcsolataiban.

A Tiszaföldvár külterületét képező Martfűn a 20. század elején néhány majorság, egy tejüzem és egy téglagyár működött. A cipőgyár felépítése után a népesség idevándorlásának köszönhetően dinamikus *népességnövekedés* kezdődött: 1949-ben több mint 1500 fő élt a területen. 1950-ben Martfű kivált Tiszaföldvár közigazgatási területéből és önálló községgé szerveződött (M. Gulyás 2010). További gyarapodásával 1970-ben – amikor lakónépessége már az 5 ezer főt is meghaladta (7.1.1. ábra) – nagyközségi rangra emelkedett, 1989-ben pedig város lett. Súlyának növekedését mutatja, hogy – Tiszaföldvárral párban – már az 1971-es Országos Településhálózat-fejlesztési Koncepció (OTK) is részleges középfokú központként kezelte. A különböző helyekről idevándorolt embereket a *cipőgyár formálta közösséggé*.

A cipőgyár a kezdetektől jelentős szerepet játszott a *település infrastruktúrájának* fejlesztésében. Martfű magja az 1940-es évek gyáralapításához kötődő, napjainkra helyi védettség alá helyezett Bata-lakótelep. A cipőgyár felépülése általános iskola és szakiskola alapítását vonta maga után, majd a vállalat az 1950-es és 1960-as években bölcsődét, óvodát és színházteremmel felszerelt művelődési házat alapított. Fontos szerepe volt az egészségügyi szolgáltatások kiépítésében, fenntartotta a lakásállomány jelentős részét, a strandot, a sportpályákat, a közutak egy részét, illetve működtette



7.1.1. ábra: Az iparban-építőiparban foglalkoztatottak
és a lakónépesség számának változása Martfűn;
adatok forrása: KSH

a dolgozók tájékoztatását szolgáló Cikta (majd Tisza Cipő) Újságot (M. Gulyás 2010). Nagyban köszönhető a vállalat jóléti intézkedéseinek, hogy Martfű infrastruktúrájának fejlettsége még évtizedekkel a rendszerváltás után, a 2010-es években is a jobbak közé tartozott megyéjében (Molnár 2015b).

Az ipari funkció meghatározó jellege, a városi tradíciók hiánya, sajátos összetételű, sokáig nagyon fiatal társadalma, illetve keletkezésének körülményei alapján, egyes vélemények szerint Martfű *szocialista iparvárosnak* tekinthető (Beluszky 1999). A szocialista iparvárosokra ugyanis állami redisztribúciós rendszerben elfoglalt kedvezményezett pozíciójuk, elmaradott térségek iparosításában játszott szerepük, ipari funkciójuk egyoldalúsága (és homogén társadalmuk), valamint kialakításuk során a modern városépítészeti elvek érvényesítése volt jellemző (Germuska 2004).

Martfű esetében ugyanakkor az a helyzet, hogy – egyébként több „szocialista" iparvároshoz hasonlóan – a település életét meghatározó gyár alapítása korábbi időszakra nyúlik vissza. Kedvezőtlenebb pozíciót is foglalt el az állami redisztribúciós rendszerben, hiszen a gazdasági alapját képező könnyűipar – a nehéziparhoz képest – szerényebb szerepet töltött be az állami fejlesztéspolitikai gyakorlatban, illetve a szocialista időszakban jelentősebb fejlesztési források megszerzésének feltételét képező városi címet is későn nyerte el (azonban még így is korábban, mint a jóval népesebb Tiszaföldvár, melynek területéből maga Martfű is kivált). Szolnok és Tiszaföldvár közelsége ráadásul komoly szerepet játszhatott abban, hogy Martfű – Ajkával, Dunaújvárossal, Kazincbarcikával, Komlóval, Oroszlánnyal, Tiszaújvárossal vagy Várpalotával ellentétben – *nem tudott megyéje meghatározó települései közé nőni*, városi funkciói korlátozottak maradtak (Beluszky 1999, Germuska 2004, Sebők 2009).

7.2. A Tisza Cipőgyár átalakulása

A piacgazdasági átalakulás idején a Tisza Cipőgyár is szembesült azokkal a *kihívásokkal*, amelyek a hazai cipőgyártás mennyiségi visszaesését és szerkezeti átalakulását – a saját termékek előállításának feladását és a bérmunka nagyarányú elterjedését, azaz a globális termelési hálózatokba „kapaszkodást" – eredményezték.

- E kihívások egyike a *külső piacvesztés* volt. A KGST felbomlásával 1991 után lenullázódott a szovjet export, de számottevő érvágást jelentett az NDK piacának elvesztése is. Az átalakulás irányát és mértékét jól prezentálja egyik interjúalanyom gondolata: „az 1980-as években a moszkvai repüléseken az irreális rendelésállományok kezelése (lefaragása) volt probléma, három műszakban az összes gép működött. Tíz év alatt ebből országon belüli házalás lett".
- Ehhez járult a *belső piacvesztés*. A transzformációs válság piacszűkítő hatása a hazai gyártók hullámszerű tönkremenetele nyomán piacra dobott raktárkészletek piactelítő hatásával párosult. Ráadásul, a kereskedelem liberalizációjából és ellenőrizetlenségéből fakadóan terjeszkedő keleti versenytársak kiszorító hatása is érvényesült: nemcsak méreteiben csökkent tehát a hazai piac, de annak egyre kisebb (az ezredfordulón 10% alatti) szeletét uralták a hazai gyártók.
- A Tisza Cipőgyár esetében e tendenciákhoz a Honvédelmi Minisztérium és a Belügyminisztérium *közbeszerzéseinek visszaesése* társult, mely komoly kiesést jelentett a korábban állami megrendeléseket is kielégítő vállalat számára.

- Összességében stabilabb lábnak bizonyult a *nyugati irányú bérmunka*, azonban éppen az 1990-es évek elején a Tisza Cipőgyár e területen is *veszteséget* volt kénytelen elkönyvelni: az Adidas évente mintegy 1,5 millió pár lábbelit jelentő, 800 főt foglalkoztató megrendelése elveszett a vállalat számára, miután a nyugati partner globálisan optimalizált gyártási rendszerre tért át, és Kelet-Ázsiába telepítette sportcipőgyártását. Ekkortájt szűnt meg németországi termelése is.
- Mint korábban szó volt róla, a piaci veszteségek mellett megváltoztak a *cipőipar működésének külső feltételei* is. Rendkívül romboló hatásúnak bizonyult a felpörgő infláció, melynek 30% feletti éves értékei nemcsak a bérmunkában történő gyártást tették veszteségessé, de a korábban felvett, elsősorban nyersanyagbeszerzések tőkeigényét fedező forgóeszközhitelek törlesztését is megnehezítették. Ehhez társult az élőmunka állami terheinek növekedése.

A megváltozott körülmények következménye az árbevétel csökkenése, és – 1992-re – a *Tisza Cipőgyár veszteségessé válása* volt (Tisza Cipő 1993). E válsághelyzetben a működőképesség fenntartása beavatkozást igényelt. Bár – mint látni fogjuk – a Tisza Cipőgyár alkalmazkodása is nagyarányú veszteségekkel járt, mégis, az ötödére zsugorodó magyar cipőipar egészéhez képest sikeresebb, a rendezett visszavonulás forgatókönyvéhez (Lux 2017b) közelebb álló átalakulás valósult meg. Ebben a folyamatban az átlagosnál jobb kiindulási alapok mellett a különböző szinteken működő *intézményi szereplők sajátos összjátéka* is komoly szerepet játszott.

Mindenekelőtt az *állam* szerepe hangsúlyozandó, mely a *hazai gazdasági környezet* szabályozójaként meghatározta a piacgazdasági átmenet mikéntjét és a globalizáció hatásainak helyi érvényesülését (Smith 2014). A washingtoni konszenzus nyomán alkalmazott neoliberális gazdaságpolitika és a külföldi működőtőke importjára épülő exportvezérelt gazdaságfejlesztési modell jegyében radikális, jelentős áldozatokkal járó szerkezetváltás történt Magyarországon: a folyamat jellegét nemcsak számos tradicionális ipari szereplő eltűnése, de az európai összevetésben sokáig egyik legalacsonyabbnak számító foglalkoztatási ráta is mutatja (OFTK 2014).

A mindenkori gazdaságpolitika *nélkülözte az ágazati szemléletet* (Botos 2010), bár a horizontális intézkedések – az egyes gazdasági ágak eltérő karakteréből adódóan – valójában szelektív hatásokkal jártak. Elegendő itt az ezredforduló utáni minimálbér-emelések hatásaira gondolni, mely különösen a bérmunkázó könnyűipari ágakat hozta nehéz helyzetbe, miközben nem igazán hagyott alkalmazkodási időt az érintett szereplők számára. A könnyűipar – már nem lévén stratégiai iparág – nagy foglalkoztató szerepe ellenére sem számíthatott tehát komolyabb figyelemre. Éppen a Martfűt is magába foglaló országgyűlési választókörzet képviselője volt az egyik kezdeményezője annak a határozatnak, melyet 2004-ben fogadott el a parlament (122/2004. országgyűlési határozat) a *könnyűipar válsághelyzetének kezeléséről*. De egyrészt az országgyűlési határozat megszületésének idejére az iparág jelentős része már a transzformációs válság, majd a nemzetközi termelési hálózatokból történő kiázódás áldozatává vált, másrészt a határozatot nem követték érdemi lépések.

Az állam az átalakulás kezdetén a *cipőipar* jelentős részének *tulajdonosa* is volt. A gazdaság más szereplőihez hasonlóan, ebben a szektorban is az állami tulajdon magánosítása volt a meghatározó prioritás, mely a hazai tőkehiányból adódóan kezdettől fogva jelentős mértékben támaszkodott a külföldi tőke bevonására is. Az állam célja a cipőgyártó cégek átszervezése, a gazdaságtalan egységek leépítése és a menthető elemek magánbefektetőknek történő értékesítése, a bevételszerzés volt. E

gazdaságpolitika következményeként az iparág jelentős része eltűnt, de a megmaradt részében, kelet-közép-európai összehasonlításban Magyarországon realizálódott a legtöbb külföldi tőkebefektetés (több mint 5 milliárd forint) az 1990-es években.

A Tisza Cipőgyár sajátos helyzetét mutatja, hogy a mindmáig állami tulajdonban működő, helyi büntetés-végrehajtási intézet lakóit foglalkoztató balassagyarmati Ipoly Cipőgyár mellett itt maradt meg legtovább az *állami tulajdonrész*. A *fokozatos visszavonulás* jegyében, az utolsó állami tulajdonelemek eladására csak 2007-ben, csaknem 20 évvel a vállalat szervezeti átalakításának kezdete után került sor.

A vállalat átalakítása sajátos *egyeztetési mechanizmusokon* keresztül valósult meg, melyben az állami vagyonkezelő, a helyi menedzsment, továbbá a – vállalat egyik korábbi vezető beosztású alkalmazottjaként – gyárért lobbizó, a térséget több parlamenti cikluson át támogató országgyűlési képviselő játszott meghatározó szerepet. A működőképesség fenntartása mellett elkötelezett helyi menedzsment döntéseire a szakszervezet is jelentős hatással volt, de nem hagyható ki a szereplők sorából a vállalat átalakulásában számos ponton érintett helyi önkormányzat sem.

- A *helyi menedzsment* – külső szakértők bevonásával – készítette el a vállalat átalakításának koncepcióját, mely a divíziókra bontásról, majd e divíziók leányvállalatokká szervezéséről és külön történő értékesítéséről szólt. Az ún. *decentralizált privatizációra* azért volt szükség, mert reménytelennek tűnt a hatalmas méretű vállalat működőképességének egyben történő megőrzése.
- A területi alapon újraszervezett, tehát a vállalati struktúra elaprózódását nem követő és így nagyobb érdekérvényesítési képességgel bíró *helyi szakszervezet* egyrészt az elkerülhetetlen *létszámleépítések* lebonyolításában működött közre, másrészt kikérték véleményét a *privatizáció* során, ahol a bevételnöveléssel szemben a foglalkoztatás fenntartásának szempontját képviselte.

A vállalat reorganizációja önmagában nem volt elegendő a működőképesség fenntartásához. Az államot a cipőgyár foglalkoztatási szerepére, hátrányos helyzetű térségben történő elhelyezkedésére hivatkozva igyekeztek „jobb belátásra bírni".

- Sikeresen lobbiztak azért, hogy a cég bekerüljön azon 34 db nagyvállalat közé, melyek helyzetét gyorsított *adóskonszolidációs program* keretében rendezték. Így az iparág számos szereplőjét tönkretevő működésfinanszírozási problémák enyhültek, a tartozások kisebb részét elengedték, nagyobb részét átütemezték.
- Különböző konstrukciókban (pl. vissza nem térítendő támogatás, kedvezményes kamatozású kölcsön) több alkalommal is *tőkeinjekcióban* részesült a cég. Ezek mellett egyéb forrásokhoz is jutott: munkahelymegtartó támogatásokat nyert el, részt vett az Európai Unió reorganizációt segítő HYFERP programjában, illetve az állami vagyonkezelőtől tulajdonosi kölcsönt alkudott ki magának.
- Fontos eleme volt az átalakulásnak, hogy az állami vállalat üzletrészeinek, ingatlanjainak és gépeinek eladásából származó *bevételek helyben maradtak*, biztosítva ezzel a szervezeti átalakításokhoz szükséges forrásokat, a tartozások törlesztését és a megörökölt környezeti károk felszámolásának finanszírozását.
- Miután – a bőrfeldolgozó ipar sok más szereplőjétől eltérően – pénzügyileg kiélezett helyzetben, de nem felszámolási eljárás keretében történtek a vagyonértékesítések, relatíve *magasabb bevételeket* sikerült realizálniuk.

A Tisza Cipőgyár átalakulásának a helyi önkormányzat is részese volt: a korábban cipőgyár által fenntartott oktatási, egészségügyi és kulturális intézmények rendszerváltás

utáni átvétele révén került kapcsolatba a vállalattal. A cég gazdálkodásában kialakult deficit lefaragásának egyik első eszköze ugyanis a cipőgyár által fenntartott *intézményektől* és *infrastruktúrától* – óvodától, bölcsődétől, művelődési központtól, sportlétesítményektől és vállalati bérlakásoktól – történő megválás volt.

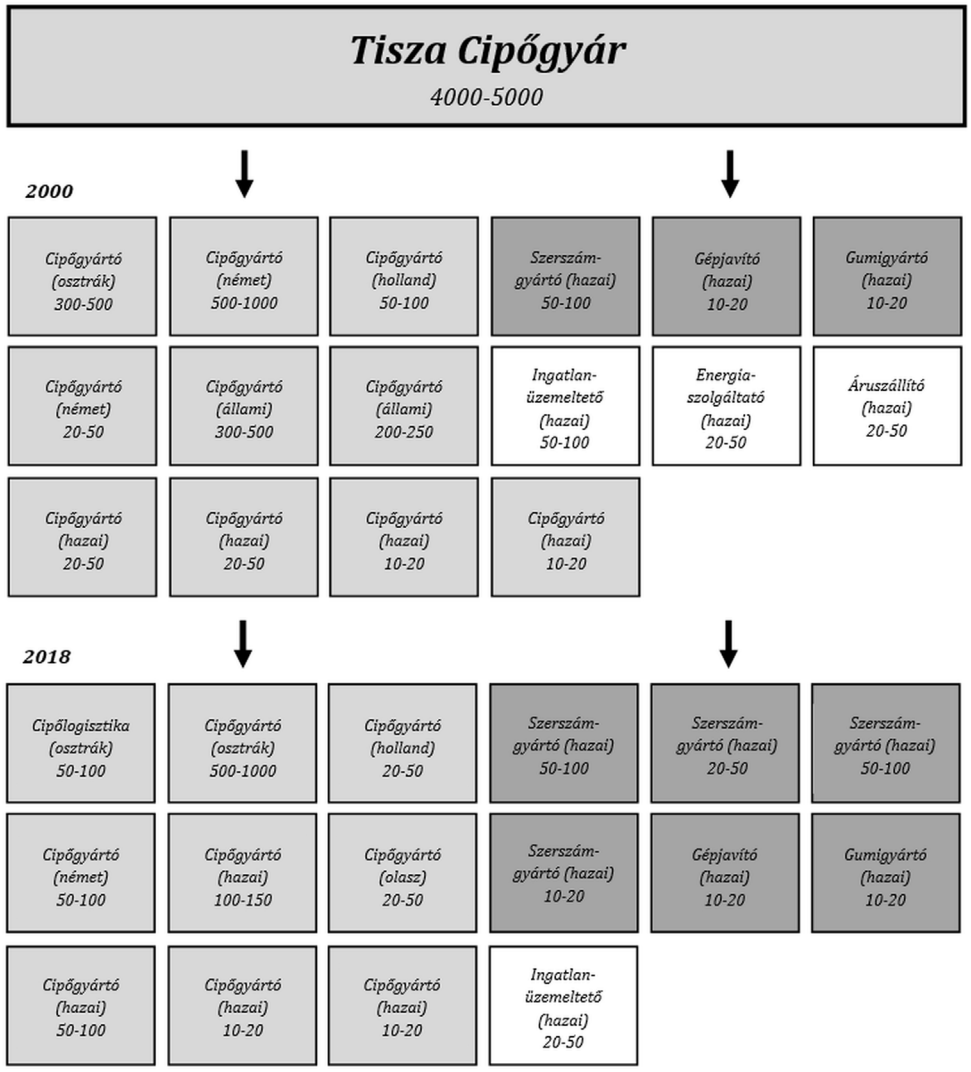
Bár cipőipari vállalkozásokat támogató önkormányzati lépésre az 1990-es években is akad példa, az iparág fontossága inkább az ezredforduló után tudatosodott. Martfű 2010-es években többször megfogalmazott gazdaságfejlesztési elképzeléseiben is meghatározó *gazdasági pillérnek* tekintette a hagyományos lábbeligyártást. Ennek tükrében nem meglepő, hogy a város vezetése több esetben *lobbizott* a helyi cipőipari munkahelyek megtartásáért vagy iparághoz kötődő vállalkozások megtelepüléséért a Tisza Cipőgyár átalakulása után létrejött magántulajdonú cégeknél, továbbá közreműködött abban, hogy a legnagyobb helyben működő (külföldi) cipőgyártó cég kezdeményezésére 2012-2013-ban – mintegy tízévnyi szünet után – újraindították a nagy múltra visszatekintő *helyi cipőipari szakmunkásképzést*. Nem túlhangsúlyozva az önkormányzat mozgásterét, megállapítható, hogy a cipőgyártás, mint iparág iránti elkötelezettség ilyen mértékű megnyilvánulása (ma már) kivételes Magyarországon.

A *szervezeti átalakítás* egyik meghatározó lépése – az állami tulajdonú Tisza Cipő Rt. vállalat 1991-ben történt létrehozatala után – 1992-ben a divíziók megszervezése volt. Ez a lábbeligyártás esetében termékek és piacok, míg az egyéb funkcióknál tevékenységkör alapján történt, szem előtt tartva, hogy az utódszervezetek képesek legyenek a saját lábukon megállni. A divíziók kompetenciákat kaptak a termékfejlesztés, termelésszervezés, piaci kapcsolatok építése terén, de a központosított pénzgazdálkodásból fakadóan a megnövelt jogkörökhöz nem társult pénzügyi önállóság. Miután a részvénytársaság pénzügyi nehézségei miatt a piacképes termékekkel rendelkező divíziók számára sem lehetett biztosítani a működési feltételeket, 1997-1998-ban leányvállalatokat (holding struktúrát) hoztak létre azzal a céllal, hogy erősítsék piaci pozícióikat, függetlenítsék a leányvállalatokat pénzügyi szempontból (a részvénytársaság problémáitól is) és átláthatóságot biztosítsanak a magánosítás folyamatában. 1990 és 2000 között összesen 9 db kft. került megalapításra.

Az 1990-es években a *külföldi tőke tulajdonosként* is megjelent a vállalat életében: az Adidas 1993-ban bekövetkezett kivonulása után felszabadult kapacitásokat az osztrák Legero kötötte le (Legero-Tisza Kft.). Majd – korábbi bérmunka-kapcsolatok nyomdokain, a legtöbb alkalmazottal bíró Tisza Komfort Divízió privatizációjával – 1998-ban a német Salamander is bevásárolta magát a cégbe (Saltis Kft.). Ezzel az érintett vállalatrészek nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódásának mikéntje alapvetően változott meg, hiszen a korábbi, cégek közötti koordináción alapuló bérmunka-kapcsolatok vállalaton belüli *hierarchikus anya-leány viszonyrendszereknek* adták át a helyüket. A nyugati partner lépésében – legalábbis a Salamander esetében – szerepet játszott magyar beszállítójának kérdéses stabilitása: a tulajdonszerzés motiválója a csődtől való félelem volt. Mindkét külföldi cég komoly technológiai fejlesztéseket hajtott végre, felgyorsítva a *feljebb lépés* folyamatát a *gyártás terén*, és jelentős volumenű termelést helyezett ki Martfűre. Meghatározó szerepük volt abban, hogy az 1990-es években, magyar cipőiparba áramlott külföldi működőtőkebefektetések 35-38%-a a Tisza Cipőgyárhoz kötődött (Tisza Cipő 2001).

A nagyvállalat szervezeti átalakítása – a divíziók létrehozatalát és a külföldi tőkével történt vegyesvállalat-alapításokat megelőzően – 1990-ben a szerszámgyártó részleg (Tisza Mould Kft.) önállósításával kezdődött. 1995-ben magánosították, majd – termékeinek versenyképtelensége folytán – az évtized végén végül felszámolták

a 90%-ban cipőtalpgyártással foglalkozó Műtalp Divíziót (Tisza Műgumi Kft.). Ez a tevékenység sem szűnt meg ugyanakkor teljesen: a Martfű melletti Rákócziújfaluban működik olyan vállalkozás, mely az örökösének tekinthető. Az ezredfordulóra az állami Tisza Cipő Rt. kezében Martfűn és Mezőtúron egy-egy termelőüzem (a főként állami megrendelésekből élő Tisza Cipőgyártó Kft., illetve a Túri Cipő Kft.), továbbá az önálló egységekbe szervezett – később privatizált – szolgáltató tevékenységek (Tisza Joule Kft., Tisza Mobil Kft., Tisza Park Kft.) maradtak. A *szervezeti fragmentálódás* folyamatát az átalakuló cipőgyár környezetében megjelent, bőr- és cipőiparhoz kötődő tevékenységet végző új vállalkozások is erősítették. Ennek csupán egy szűkebb szeletét, a legalább 10 főt foglalkoztató cégeket mutatja a 7.2.1. ábra.



7.2.1. ábra: A Martfű környéki cipőipar szervezeti átalakulásának modellje
(a számok a foglalkoztatás nagyságrendjét jelölik); forrás: a szerző szerkesztése

A magyarországi cipőgyártás 1990-es években végrehajtott szerkezetváltása során a hazai üzemek jelentős része vagy külföldi kézbe került és az új tulajdonos saját termékeit gyártotta, vagy bérmunkázóként többnyire nyugati megrendelőknek dolgozott. Mindkét opció a cipőgyártáshoz kapcsolódó, nagyobb hozzáadott értéket hordozó stratégiai funkciók (termékfejlesztés, marketing, értékesítés) visszafejlődésével vagy ki nem épülésével, az *iparág funkcionális visszalépésével* járt.

Mindezek tükrében figyelemre méltó, hogy az átalakított és részenként eladott Tisza Cipőgyárban a rendszerváltás után sem szűnt meg a *saját termékek gyártása*. A legtovább állami kézben maradt Tisza Cipőgyártó Kft. volt e tevékenységek folytatója, ahol továbbra is mindhárom termékcsoport (munkacipők / munkavédelmi cipők, sportcipők és utcai cipők) darabjai készültek. A saját termékek gyártásával és értékesítésével kapcsolatban azonban számos megoldandó probléma merült fel.

- A *gyártás* terén – a leépülő hazai bőripar miatt – mind komolyabb problémát jelentett a nyersanyagbeszerzés, nehezítette továbbá pozíciójukat a munkaerő – mindinkább kinyíló piacon felbukkanó versenytársakhoz képest – magas költsége, valamint a műszaki fejlesztések elmaradása. A munkavédelmi cipők gyártásához szükséges direkt fröccsöntéses technológiát például nem tudta a cég megvásárolni: a Martfűn megtelepült, e technológiával is rendelkező osztrák vállalkozást bérmunkáztatták, de – egyéb lehetőségek hiányában – függtek is annak kapacitáskihasználtságától. A nyersanyagköltségek mellett kihívást jelentettek a kis szériákkal jellemezhető, felszabdalódott piacokon mutatkozó nagyobb fajlagos szerszámköltségek, amelyek hosszabb távon a modellválaszték szűkítése irányába hatottak. Végül, a kapacitásainak felét bérmunkában lekötő cég számára a bérmunka kiszolgálása volt az elsőszámú prioritás, ami a jobb, tapasztaltabb szakmunkások odacsoportosításában is megnyilvánult. Az ezredforduló táján jutott el a cég minőségirányítási rendszer bevezetéséig.
- Az *értékesítés* terén változást jelentett a saját bolthálózat eladása. A termékek jelentős része kiskereskedőkön keresztül jutott el a fogyasztóhoz, akik a szezon előtt rendezett bőr- és cipőipari szakkiállításokon bemutatott kollekciókból válogattak. Miután egy idő után egyre nagyobb problémát jelentett a lerakati rendszer, mely jelentősen megnövelte kinnlevőségeiket, áttértek az üzletkötők alkalmazására, ahol a közvetítő szerezte a partnert jutalékért. A munkacipők jelentős részét ugyanakkor a nagy tételben rendelő cégeknek (pl. honvédségnek, vasútnak, kórházaknak, kiskereskedelmi áruházláncoknak, energiaszolgáltató vállalatoknak) közvetlenül értékesítették. Komoly kihívást jelentett a kínálatnyomásos rendszerről kereslethúzásos szemléletre történő áttérés, melynek érdekében fejlesztőik és kereskedőik járták a boltokat és a nagy munkaadókat, hogy feltérképezzék az igényeket. Erőforrás-korlátaikból adódóan lemondtak a legújabb divatirányzatok követéséről. Többféle sportágra (pl. foci, teremfoci, kézilabda, párbajtőr, birkózás) kiterjedő sportcipőik megújításába viszont komoly energiákat fektettek: az akkori, magyar brandek népszerűtlenségét hozó trendekre reagálva „Imperial" néven új márkát alapítottak, de ezzel sem tudtak érdemi áttörést elérni. A Tisza Cipő rendszerváltás utáni megújulási kísérleteit jól jellemzi a klasszikus „T" betűs logó átfazonírozása színes kukaccá…

A Tisza Cipőgyártó Kft. nem igazán gondolkodott a *külföldi piacok* lehetőségében: ugyan Olaszországban (Bolognában) és Németországban (Düsseldorfban) is jártak munkatársai iparági szakvásárokon, de az előbbi helyen alapanyagok beszerzésének céljával jelentek meg, utóbbi helyen pedig nem a termékeiket, hanem a gyártókapacitásaikat

árulták. Fő bérmunkáztató partnerük az olasz Olip cég volt, de 2003 után már lefelé hanyatlottak megbízásaik, és a cég végül Szerbia felé távozott Magyarországról.

A Tisza Cipőgyár örökségének sajátos elemeként, 2003-ban a *Tisza márkanevet* és *régi logóját* is értékesítették. Egy siófoki bejegyzésű, de tevékenységeit elsősorban Budapesten végző cég lett az új tulajdonos, mely meglovagolva az ezredforduló után kibontakozó retro divatot, Magyarország egyik legismertebb divatmárkájává fejlesztette azt (Papp-Váry 2009). Az új tulajdonos kereste a kapcsolatot a Tisza Cipőgyártó Kft. illetékeseivel is, de végül a martfűi gyártás meghiúsult, mert az nem felelt meg az igényeinek. A régi logós új Tiszák először Cibakházán készültek, 2020-ban pedig – a cég honlapja szerint – Szentlőrincen és Tiszakeszin gyártják a cipőket (Tisza Cipő 2020). Érdekesség, hogy a cipőgyártásnak mindkét településen az egykori Minőség Cipőgyár által létrehozott telephelyekre visszavezethető hagyományai vannak (Bednár 1985). A Tisza márka átalakulása jól *szimbolizálja* a nagyipari cipőgyártás fejlődési útját napjaink erősen szegmentált piacokat célzó márkaépítési kísérleteiig: a sikeresnek számító Tisza a 2010-es években mintegy 25 ezer pár cipőt értékesített évente (Szentkirályi 2017), ami a régi Tisza Cipőgyár nagyjából egy délelőtti műszakban (!) legyártott lábbelimennyiségével egyenértékű.

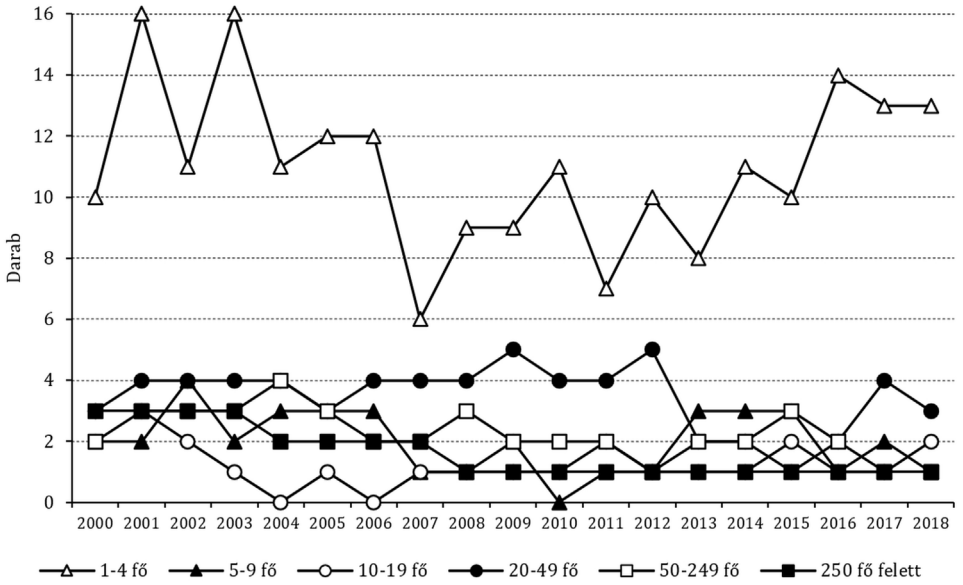
A cég átalakulása 2007-ben, a *Tisza Cipő Zrt. privatizációjával* ért véget, melynek keretében a holding két termelő vállalata is magánkézbe került: a Tisza Cipőgyártó Kft.-t 2009-ben ugyan felszámolták, de a mezőtúri cipőgyár ma is működik.

A vállalat szervezeti átalakulása jelentős *létszámleépítéssel* párosult. Az 1990-es évek elején még 4000 főt meghaladó állományi létszám kemény (felmondás) és puha (létszámfelvételi stop, korkedvezményes nyugdíj) eszközökkel került lefaragásra. 1992-2001 között közel 1500 fős leépítésre, ebből több mint 1100 fő elbocsátására került sor, melyre jelentős hatással volt a szakszervezet működése is.

A *privatizáció* során a *munkavállalói szempontok* is érvényre jutottak. Az új – akár külföldi – tulajdonosok induláskor változatlan munkakörben vették át a dolgozókat, bizonyos időintervallumra foglalkoztatási kötelezettséget vállaltak, az új kollektív szerződések elkészítéséig érvényben tartották a régieket, és elismerték a munkavállalók állami vállalatnál letöltött munkaviszonyát, ami esetleges elbocsátásukkor a végkielégítés nagyságát befolyásolta. 1997-1998-ig fenn tudták tartani a korábban kialkudott *szociális juttatások* (üdültetés, szociális segélyezés, lakáscélú támogatás, jogsegélyszolgálat) rendszerét. Minden évben volt bérfejlesztési célú megállapodás, ha az nem is járt feltétlenül a reálbérszínvonal megtartásával.

Legrosszabbul a *kunszentmártoni gyár* járt, hiszen miután viszonylag közel feküdt Martfűhöz (onnan akár be is lehetett járni), másrészt – a mezőtúri gyárral szemben – csak abból a bérmunkából élt, amit a központ adott ki neki, *teljesen felszámolták*. Hasonló sorsra jutott egyébként a Pannónia Szőrmegyár kunszentmártoni telephelye is: az 1970-es évek végén mintegy 900 embert foglalkoztató, nyers szőrmés juh- és báránybőrök kikészítésével, továbbá konfekciótermékek előállításával is foglalkozó üzem (Csőre 1985) a 2000-es évek elején került felszámolásra. Mindezek nyomán a Tiszazug központjának számító kisvárosban marginálisra zsugorodott a korábban egyik legjelentősebb helyi foglalkoztatónak számító könnyűipar.

Az 1990-es években egy sor *újonnan induló vállalkozásról* is beszélhetünk, melyek jellemzően lábbeligyártó vagy szerszámkészítő-gépjavító cégekként a Tisza Cipőgyár szakmai kultúrájának bázisán kezdték pályájukat. Leggyakrabban néhány kulcsember kiválása és önálló vállalkozásalapítása állt a hátterükben, és a korábbi cipőgyári munkavállalók egy részének átvételére építettek. Emellett, több esetben a



7.2.2. ábra: Működő lábbeligyártó vállalkozások száma Martfűn és térségében, az alkalmazásban állók nagyságrendje szerint; adatok forrása: KSH

technológia vagy a telephely is cipőgyári eredetű volt. E spin-off vállalkozások kezdetben közvetlenül a Tisza Cipőgyárból, majd – mint azt a szabászkésgyártó cégek példája mutatja – a 2000-es években már egyre inkább az utódokból születtek.

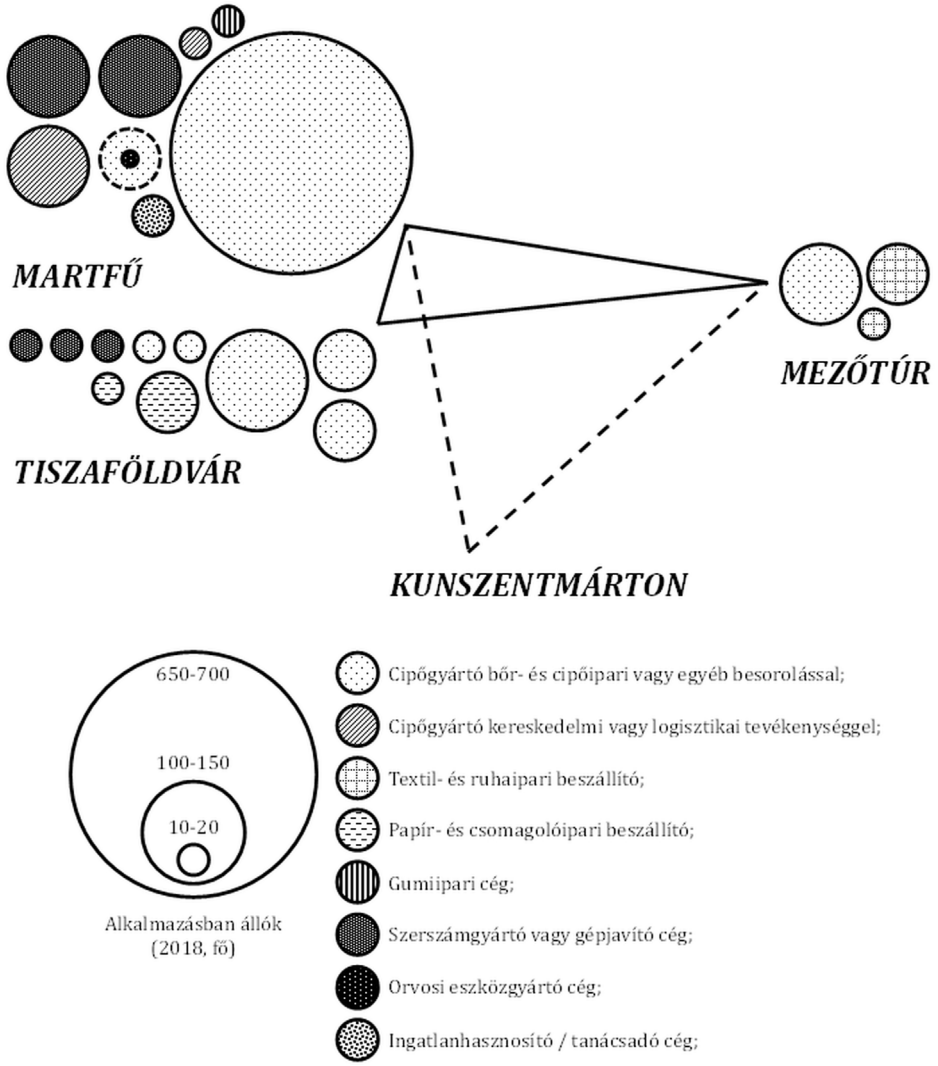
A hazai cipőgyártás ezredforduló utáni, *szétkapcsolódás okozta leépülési hulláma* Martfű térségébe némi késéssel érkezett meg, és a nagyobb foglalkoztatók számának lassú erodálódásában, másrészt a mikrovállalkozások eltünedezésében mutatkozott meg. A gazdasági válság időszakának mélypontja után ugyanakkor – miközben a nagy foglalkoztatók létszámváltozása továbbra is a korábbi trendeket követi – a mikrovállalkozások száma újra gyarapodásnak indult, és 2018-ban már közelítette az ezredforduló utáni évek szintjét (7.2.2. ábra). Ugyanebben az évben 10 fő feletti, lábbeligyártásban regisztrált vállalkozás csak Martfűn és Tiszaföldváron működött, tehát a nagy-, közép- és kisvállalkozások tevékenysége térben erősen leredukálódott. A folyamat mögött a korábbi vállalkozások leépülése vagy tevékenységváltása áll.

A Tisza Cipőgyár kapacitásainak jelentős részét megörökölt két külföldi nagyvállalat – legalább a gazdasági válság időszakáig – stabil szereplőnek bizonyult.

- A német Salamander ugyan nemcsak a Magyarországról történő kivonulás, hanem a teljes cipőipari üzletágának eladása mellett döntött, de martfűi gyárát 2003-ban *osztrák vásárlónak értékesítette*. A tulajdonosváltás érdemi termeléscsökkentéssel és létszámleépítéssel nem járt a nagyjából 800-850 főt foglalkoztató vállalat életében. Bár a cégnél alkalmazásban állók száma azóta apadt, a létszám még a 2010-es évek végén is 600 fő felett volt, s ezzel a martfűi üzem Magyarország legtöbb dolgozót foglalkoztató cipőgyárának számított.
- A Tisza Cipőgyár privatizációjába elsők között bekapcsolódott osztrák cég továbbra is fenntartotta helyi gyártását, bár az alkalmazásban állók száma lassú apadásnak indult. Végül, 2009-ben – a kedvezőbb költség-képesség arányokat keresve – *kihelyezte termelését Romániába* (Érmihályfalvára). Martfűn csak a

logisztikai funkciók egy része maradt, illetve néhány hímzőgépet működtetnek. A gyártás egy részét a cég korábbi gazdasági vezetője által alapított vállalkozás tartotta meg, mely ma is az osztrák cég bérmunkázó beszállítója.

A Tisza Cipőgyár hagyományain született *spin-off vállalkozások* működése nem korlátozódik a vállalat korábbi telephelyeinek otthont adó településekre. Leginkább Tiszaföldvár profitált az újonnan induló vállalkozásokból (7.2.3. ábra): itt nemcsak magyar lábbeligyártó cégek működtek a 2010-es évek végén is, de az ezredforduló óta leányvállalatok formájában jelen van a holland és az olasz tőke is. A lábbeligyártáson kívül a szerszámkészítés és gépjavítás reprezentánsai is képviseltetik magukat. Mindez nem meglepő, ha számításba vesszük, hogy az egykori Tisza Cipőgyár legjelentősebb munkaerő-ellátója éppen Tiszaföldvár volt, ahonnan még az 1990-es években is ezres nagyságrendben ingáztak a dolgozók a martfűi üzemekbe.



7.2.3. ábra: Bőr- és cipőgyártáshoz kötődő jelentősebb szereplők Martfű térségében (2018); forrás: a szerző szerkesztése

További érdekessége az átalakulásnak, hogy a Tisza Cipőgyár utódai között még a ténylegesen lábbeligyártással foglalkozó vállalkozások egy részét sem feltétlenül lábbeligyártó cégekként regisztrálták (ugyanez fokozottan érvényes a beszállítókra is), ami aláhúzza a *szerkezetváltás részben „statisztikai" jellegét* (7.2.3. ábra). Az iparág létszámcsökkenése nem magyarázható csupán a cipőgyártás leépülésével: abban az újonnan alakult kis- és középvállalkozások más gazdasági ágakba történő átsorolása is szerepet játszik. A valós kép tehát árnyalatnyival jobb az iparági statisztikákban tükröződőnél, de egyúttal az is nyilvánvaló, hogy az összképet javító háttéripari szereplők egyre kevésbé kötődnek a cipőgyártáshoz: piaci diverzifikációs törekvéseik perspektivikusabb piacok meghódítására ösztökélték őket.

Hasonló helyzetben vannak azon *vállalkozások*, melyek korábban is *legfeljebb beszállítóként* kötődtek a térség cipőgyártásához: a cipősdobozok készítése vagy a lábbeli felsőrészek hímzése – egyéb piacaik mellett – ma is több kisvállalkozásnak ad munkát. A 7.2.3. ábrán a Tisza Cipőgyár átalakulásával létrejött cégeket, a kiváló kulcsemberek spin-off cégalapításait, illetve a martfűi és szolnoki bőripari cégekkel kapcsolatba került feldolgozóipari profilú beszállítókat – minden esetben a legalább 10 főt foglalkoztató vállalkozásokat – tüntettem fel a 2018. évi állapotok szerint.

A beazonosított *nagy-, közép- és kisvállalkozások* száma meghaladta a húszat. A cipőgyártók alkalmazásban állóinak létszáma (a kereskedelmi és logisztikai tevékenységet végzőkkel együtt) mintegy 1200 főre, a nemcsak cipőgyártáshoz kötődő háttéripari szereplők foglalkoztatása közel 300 főre volt tehető. A cégek a Martfű – Tiszaföldvár – Mezőtúr háromszögben tömörültek. A Tisza Cipőgyár központi 12 hektáros telephelyéhez köthető lábbeli- és szerszámgyártó cégek összesen mintegy 1000 főt jelentettek, de a martfűi ipartelepen működő gazdasági tevékenységek összesített volumene a cipőgyártáshoz nem kötődő cégekkel együtt ennél nagyobb volt.

A cipőgyár által létrehozott, sokáig egyetlen iparágra épülő monofunkciós iparvárost – nagyarányú vállalathoz kötődése ellenére is – *kevésbé* jellemezték a gazdasági szerkezetváltást nehezítő, jelenlegi bőrfeldolgozó iparát tekintve nagyjából hasonló foglalkoztatási súlyt képviselő Pirmasens példáján megismert *bezáródási jelenségek*.

- Ennek egyik oka Martfű viszonylag sikeres *gazdasági diverzifikációja*, mely az 1980-as években két élelmiszeripari üzem – a mindmáig működő növényolajgyár és a közelmúltban leállított sörgyár – felépítésével továbbra is az ipar keretei között teremtett új perspektívákat. A 2000-es években ez az iparvárosi karakter termálfürdőre épülő, szálláshelybővítést is magába foglaló, viszonylag sikeres turizmusfejlesztési ambíciókkal egészült ki (Molnár 2014a, 2015b).
- A másik ok a város *földrajzi helyzetében* keresendő: a megyeszékhely közelsége – mely összetettebb gazdaságával változatosabb elhelyezkedési lehetőségeket biztosít – a válság és szerkezetváltás idején jelentősen bővítette a helyi lakosság munkahelyválasztási opcióit. Martfű gyakorlatilag a Szolnok körül formálódó településegyüttes része (G 2013, Tóth 1993): a két város közötti 20 kilométeres távolság munkaerőpiaci értelemben egységgé teszi az egész térséget.

E kettős adottság nem igazán tette lehetővé a *kognitív bezáródás* folyamatát, hiszen már az 1980-as években alternatívákat teremtett az egzisztenciájában korábban csak a cipőgyártáshoz kötődő helyi lakosság számára. Bár számos családban – mint arra a vállalati esettanulmányokban lesz példa – generációról generációra öröklődött a cipőgyártó szakma, korán megmutatkoztak az iparágból kivezető utak is.

7.2.1. táblázat: Cipőipari átlagkeresetek a fővárosban és néhány, az iparág szempontjából releváns megyében; adatok forrása: KSH

2019	Nemzetgazdasági átlag százalékában	Helyi gazdasági átlag százalékában	Helyi feldolgozóipari átlag százalékában
Budapest	61	49	49
Pest	82	89	76
Vas	59	65	57
Tolna	61	66	77
Baranya	57	70	65
Borsod-Abaúj-Zemplén	55	70	53
Jász-Nagykun-Szolnok	61	75	67
Szabolcs-Szatmár-Bereg	56	82	68
Bács-Kiskun	60	70	61
Magyarország	59	59	55

Ezt a folyamatot nagyban segítették a cipőipar kevésbé versenyképes *kereseti viszonyai*. A jelentősebb cipőipari foglalkoztatással bíró megyékben 2019-ben a cipőipari átlagkeresetek a nemzetgazdasági átlag 55-60%-a körül alakultak (7.2.1. táblázat). Eltekintve a viszonylag kevés alkalmazottja miatt valószínűleg egy-két meghatározó szereplő által befolyásolt Pest megyétől, Jász-Nagykun-Szolnok megye az iparágban jobb kereseti lehetőségeket kínáló térségek között helyezkedett el. Szabolcs-Szatmár-Bereggel együtt itt volt legmagasabb a cipőipari átlagkereset a helyi lehetőségekhez képest is: azonban a helyi gazdaság egészétől ez így is 25 százalékpontos, a feldolgozóipari átlagtól több mint 30 százalékpontos elmaradást jelentett. Így érthetővé válik, hogy a cipőgyártás fényes múltja és hosszabb távú zsugorodása ellenére miért alakulhat ki (minőségi) munkaerőhiány az iparágban.

A „rendezett visszavonulás" forgatókönyvét erősítő alkumechanizmusok kapcsán erős a kísértés, hogy azt egyfajta *politikai bezáródási jelenségként* értékeljük. De meggyőződésem, hogy a hagyományos iparág megmentése nem azonos az új szereplők kiszorítását célzó, szerkezetváltást valóban gátló beavatkozásokkal. Martfűn a helyi önkormányzat sikertelen kísérlete ipari park létesítésére és sikeresebb turizmusfejlesztési törekvései, illetve város gazdaságát három pillérre (cipőgyártás, élelmiszeripar, turizmus) alapozó jövőképe egyaránt azt mutatja, hogy helyi szinten – az iparág fontosságának elismerése mellett is – túltekintenek a cipőgyártáson. A politikai bezáródás koncepciójának alkalmazhatóságát az is rontja, hogy Martfű a megyeszékhely köré szerveződő településegyüttes részeként csak egy szűk szeletét képviseli a helyi gazdaság megújítására irányuló próbálkozásoknak.

A cipőgyártás leépülése módosított a város településhálózatban betöltött funkcióin. Egyrészt gyengült Martfű *foglalkoztatási szerepköre*: 1990 és 2011 között csaknem a felére zsugorodott a helyi foglalkoztatás, csökkent a bejárók és növekedett az eljárók száma. A helyben dolgozó és helyben lakó foglalkoztatottak aránya az 1990-ben még igen magasnak számító, 150% feletti értékről 2001-re 123%-ra, 2011-re pedig 105%-ra csökkent. A foglalkoztatás egészénél is nagyobb arányú az *ipar leépülése*: míg 1990-ben a Martfűn dolgozók 85%-a az iparban-építőiparban talált állást, 2001-ben már „csak" 68%, 2011-ben 59% volt ez az érték. Bár Martfű elveszítette korábbi extrém

7.2.2. táblázat: Martfű ingázási és ipari-építőipari foglalkoztatási adatai, a legutóbbi népszámlálások tükrében; adatok forrása: KSH

Fő	1990	2001	2011
Helyben lakó	3 741	2 884	2 901
Eljáró	682	831	1 226
ebből Szolnokra	267	277	528
Bejáró	2 650	1 499	1 374
Helyben dolgozó	5 709	3 552	3 049
ebből iparban-építőiparban	4 829	2 419	1 793

7.2.3. táblázat: Martfű jövedelmi mutatói a bőrfeldolgozó ipar kimagasló foglalkoztatási arányát mutató kisvárosok körében; adatok forrása: KSH, NAV

	Bőr- és cipőiparban dolgozó helyiek aránya (2011, %)	SZJA alapot képező jövedelem 1 lakosra (2011, országos átlag %-ában)	SZJA alapot képező jövedelem 1 lakosra (2018, országos átlag %-ában)
Csenger	19,5	65	69
Jánosháza	19,8	87	93
Martfű	14,5	110	111
Mezőcsát	6,1	67	77
Rakamaz	8,5	70	76
Tiszaföldvár	9,4	71	83

mutatóit a gazdasági átalakulás folyamatában, foglalkoztató szerepe és iparvárosi jellege – erodálódott formában – továbbra is megmaradt (7.2.2. táblázat).

Egy 2000-es években végzett kisváros-tipizálás (Pirisi 2009) – kiemelve a város „céges" karakterét – a gazdasági-foglalkoztatási központok egyikeként jellemezte Martfűt (Záhony mellett egyedüliként a keleti országrészben). 2011-ben ugyanakkor a városban élő foglalkoztatottak 42%-a már eljáró volt, ami egyrészt arra hívja fel a figyelmet, hogy a helyi munkahelykínálat egyre kevésbé találkozik az igényekkel, másrészt, hogy Martfű bőrfeldolgozó központok köréből kiemelkedő jövedelmi mutatóiban (7.2.3. táblázat) egyre kisebb szerepet játszik a saját gazdasági háttere. Martfű *gazdasági funkciójának erodálódása* a magyar vidék modernizációjában korábban meghatározó szerepet játszó kisvárosi foglalkoztatás gyengülésének példája (Pirisi et al. 2016).

7.3. Lábbeligyártás a Tisza Cipőgyár hagyományain

A Martfű térségében működő cipőgyártó vállalkozásokra napjainkban a globális és regionális *termelési hálózatokba kapcsolódás* eltérő szintjei jellemzőek.

- A széles spektrum egyik végén azok a *tűzödék* (cipőfelsőrész-készítő üzemek) állnak, melyek a lábbeligyártás leginkább élőmunka-igényes szegmensére szakosodva komplett cipőgyártással nem foglalkoznak. Akadnak köztük bér-munkázó *hazai vállalkozásoknak* beszállítók, de olyanok is, akik *külföldi cégek* alvállalkozóiként közvetlenül kapcsolódnak a nemzetközi hálózatokba.

- A következő szintet azok a *bérmunkázó hazai lábbeligyártó vállalkozások* képviselik, akik különböző bonyolultságú – akár magasabb árfekvésű – *késztermékeket* gyártanak. A külföldi vállalkozások értékláncaiba ők – sokszor mások mellett, éles versenyben – a gyártó funkcióikkal kapcsolódnak be, s ha van is a közvetlen termelésen túlmutató szerepük, az többnyire a gyártáshoz kapcsolódik. Hasonló helyzetben vannak a *külföldi* (holland, német, osztrák) *tulajdonú leányvállalatok*: ha teljes értékű gyártó funkciójuk ki is egészül logisztikával (pl. az alapanyagok beszerzése terén) vagy bizonyos fejlesztési feladatokkal, a stratégiai funkciók az anyavállalat hatáskörében maradnak. Egyúttal e hazai és külföldi cégek szervezik ki gyakran – jellemzően a rugalmas kapacitásgazdálkodás jegyében – a cipőfelsőrész-készítés egy részét a környéken és az ország más területein működő, hazai tulajdonú tűzödéknek, *köztes pozíciót* foglalva el ezáltal a külföldi irányítású termelési hálózatokban.
- Végül, legkomplexebb szereplőknek azok a vállalkozások számítanak, akik *saját termékeket* is fejlesztenek, hiszen e termékek értékláncainak ők az irányítói, *stratégiai funkcióik* (termékfejlesztés, marketing) birtokosai. Bár a saját termék kockázatosabb, piaci kapcsolatokat, értékesítési csatornákat – és nem utolsósorban – tőkeerőt igényel, szerepe felértékelődött a nemzetközi termelési hálózatokból mindinkább kiszoruló, költséghatékony gyártóhely imázsát elvesztő hazai lábbeligyártás számára. A szétkapcsolódás időszakában a hazai lábbeligyártás tevékenységszerkezete ebbe az irányba látszik elmozdulni.

Hangsúlyozandó ugyanakkor, hogy a (globális) termelési hálózatokba kapcsolódás felsorolt alapesetei ritkán léteznek vegytiszta formában. A *diverzifikáció* jegyében – megrendelőik számának gyarapításával – még a kisebb helyi cipőfelsőrész-készítő üzemek is több lábra igyekeznek állni. Gyakori a cipőfelsőrész-készítés és a komplett lábbeligyártás, illetve a bérmunka és a saját termék kombinációja. A diverzifikáció nemcsak nagyobb biztonságot ad a vállalkozások számára, de az erőforrások hatékonyabb hasznosítását is lehetővé teszi („pufferelés").

És bár a bérmunkák között is óriási különbségek mutatkoznak a gyártott termékek paramétereinek megfelelően, a saját termék a bérmunkához képest jóval *jövedelmezőbb* lehet, ami megteremti annak lehetőségét, hogy az alkalmazottak magasabb fizetésekhez jussanak. Ez nemcsak méltányossági szempontból, a *társadalmi feljebb lépés* ügye szempontjából figyelemre méltó egy jellemzően alacsony fizetéseket kínáló iparágban: a képzett, minőségi lábbeligyártáshoz értő munkaerő kiöregedésével, az utánpótlásképzés elégtelenségével, más gazdasági ágazatok, illetve a külföldi munkavállalás versenyével sújtva még egy olyan tradicionális lábbeligyártó térségben is, mint Martfű, a vállalkozók egyre inkább szembesülnek a humán erőforrások korlátaival. Ahogy az iparágon belül (de a különböző iparágak között is) éleződik a verseny a minőségi munkaerőért, úgy válik versenyelőnnyé a magasabb fizetések biztosításának képessége. Könnyen lehet, hogy nemcsak az egyes vállalkozások, hanem az egész iparág szintjén is ez a szerkezetváltás a munkaerőhöz jutás és hosszabb távú fennmaradás feltétele.

A valaha saját termékfejlesztéssel és értékesítési csatornákkal, kiterjedt hazai és nemzetközi kapcsolatrendszerrel rendelkező Tisza Cipőgyár és utódainak változó tevékenységszerkezete jól mutatja a magyarországi lábbeligyártás *funkcionális egyszerűsödését*, visszafejlődését, majd azokat az útkeresési kísérleteket, melyek keretében a helyi vállalkozók ismét a saját termékek felé fordulnak. Ha e szereplők stratégiája sikeresnek bizonyul, és a hozzáadott érték jelentős növelésével a lábbeli-

gyártás képes lesz hosszabb távon is fennmaradni a térségben, akkor beszélhetünk majd érdemi *funkcionális feljebb lépésről*. A helyi lábbeligyártás egykori Tisza Cipőgyár örökségére épülő sokoldalúságát alátámasztandó, a továbbiakban kiragadok néhány vállalati esettanulmányt: a bemutatandó szereplőkre tradícióik, tevékenységük volumene, illetve követett stratégiáik érdekessége miatt esett a választásom.

A Globális Gyártó

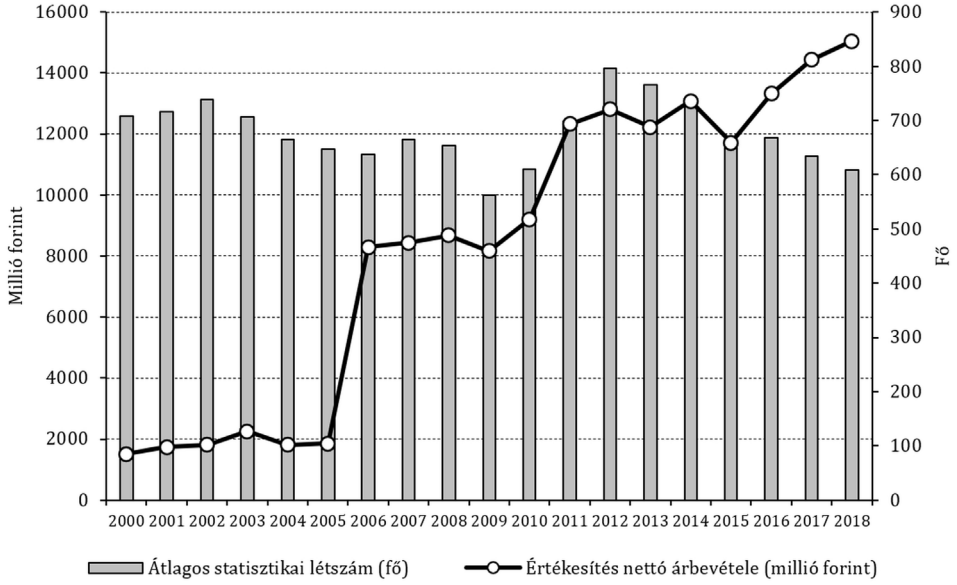
A vállalat gyökerei 1983-ig vezethetők vissza, amikor a Tisza Cipőgyár bérmunka-megállapodást kötött az olcsó keleti termelés lehetőségét kereső, kényelmi lábbeliket gyártó német Salamander céggel. E *bérmunka* a rendszerváltás után is folytatódott: a vállalat 1992-ben kialakított divizionális struktúrájában a Tisza Komfort Divízió – több mint 800 dolgozójával – a legnagyobb létszámú egység volt, ami mutatta a német piac fontosságát a működőképességének fenntartásáért küzdő nagyvállalat életében. Bár a privatizációról már 1994-től folytak tárgyalások, a német cég végül 1998-ban vásárolta meg a martfűi gyárat, mert attól félt, hogy bérmunkázója tönkremegy. A felmerülő kockázatok hatására változtatott tehát értéklánc-irányítási stratégiáján: erősen aszimmetrikus viszonyrendszerben ellenőrzött beszállítójából vállalaton belüli hierarchikus kapcsolatok keretében irányított *leányvállalatot* csinált (Gereffi et al. 2005, Coe – Yeung 2015).

Martfűi telephelye *kiemelkedő szerepet* játszott a cég életében: itt ingatlantulajdonos is volt, a gyár felújítására és technológiai korszerűsítésére jelentős összegeket költött. A helyi oktatási bázis és a nagyvállalat után visszamaradt szakemberállomány vonzó volt a Németországban már évtizedek óta munkaerőhiánnyal küzdő iparág reprezentánsa számára. Ezek az okok magyarázzák, hogy Magyarországon lévő másik telephelyét, a dél-dunántúli Bonyhádot jóval hamarabb leépítette: mikor a Salamander eladta cipőgyártó üzletágának egészét a kereskedelmi üzlethálózattal együtt (tehát nem pusztán Magyarországról, hanem az egész iparágból vonult ki), a martfűi üzem egy osztrák cég tulajdonába került, aki hasonló lábbelimodelleket, hasonló technológiai háttérrel tervezett itt gyártani. Az osztrák cég – akárcsak a Salamander – márkatulajdonos cipőgyártó (branded manufacturer).

Az új tulajdonos taufkircheni központjában lévő gyártókapacitásait leépítette, ott csak a stratégiai funkciók (kereskedelem, fejlesztés, logisztika) maradtak meg, Martfűt pedig a *legfontosabb gyártóbázisává* fejlesztette. Üzemlátogatásom idején a gyár pozícióját nem veszélyeztette a cég meglévő indiai és kínai érdekeltsége sem: míg a martfűi üzem 6000 pár / nap, azaz körülbelül évi 1,2 millió páras kapacitással üzemelt, az indiai üzemben összesen 60 ezer pár cipő és cipőfelsőrész, Kínában pedig 250 ezer pár cipő készült. Egy 2018-ban megjelent online cikk szerint a cipőgyár évente 1,5 millió pár lábbelit gyártott és mintegy 650 főt foglalkoztatott (Kovács 2018).

A martfűi gyár a *tulajdonos vállalat saját márkáit* (Ganter, Hassia, Högl), női divatcipőket, illetve női és férfi kényelmi cipőket készít a globális piacra. Az üzem a termelés teljes technológiai sorával (szabászat, cipőfelsőrész-készítés, aljaüzem) rendelkezik, bár az élőmunka-igényes cipőfelsőrész-készítést – a költségcsökkentés és a rugalmas kapacitáskihasználás érdekében – részben kiszervezték Indiába. A nagy távolság azonban nem zavarja a rugalmas termelést, mert a kollekciók gyártása mindig félév eltolódással történik és a köztes termékek légi úton érkeznek Indiából.

A cég magasabb árfekvésű termékeit *kisszériás termelést is integráló tömeggyártás* keretében, sokféle modellben állítják elő (látogatásom idején például évi 200-300 pár cipőt készítettek kígyóbőrből). Martfű az ausztriai központban kitalált



7.3.1. ábra: A Globális Gyártó fejlődése árbevételi és foglalkoztatási adatok tükrében; adatok forrása: IM elektronikus vállalati beszámolók

új modellek nagyüzemi gyártásra történő adaptációjával és mintacipők készítésével is foglalkozott, miközben a késztermék és a bőrhulladék a központba került vissza.

A cég hosszabb távú martfűi megtelepedését egyrészt termékeinek magasabb árfekvésű piaci szegmensekbe pozicionálása, másrészt a funkcionális feljebb lépés, a költség-képesség arányok faragásának képessége tette lehetővé. Utóbbit jól mutatja, hogy a kezdetben bérmunka-konstrukcióban működő leányvállalat 2006-tól tért át a *teljes értékű termelésre*, mely árbevételi mutatóiban is visszatükröződött (7.3.1. ábra). Végül, fontosnak bizonyult a *termelési folyamat hatékonyságának* növelése is, melynek voltak technológiai, valamint munkaszervezési követelményei. A rugalmasság jegyében például, a kisebb szériáknál számítógép-vezérelt szabászgépek alkalmazásával kiiktatták az idő- és költségigényes szabászkésgyártást, míg a méretgazdaságos tömeggyártásban továbbra is a hagyományos szabászkésekre támaszkodnak. A gyár fontosságát mutatja az osztrák vezetőség heti rendszerességű Martfűre járása és a cipőgyár – látogatásom idején német – üzemvezetője.

Az osztrák cég *helyi beágyazódása* mérsékelt. Elsősorban szabászkéseket (Martfű) és a cipők elcsomagolására szolgáló dobozokat (Tiszaföldvár) vásárolnak helyi vállalkozásoktól, a szintén osztrák tulajdonú másik cipőgyártó Tisza Ipartelepen működő hímzőüzeme pedig bérmunkát végez számukra. Magyar vállalkozások – Gyomaendrődről és Mezőtúrról – is előfordulnak a bérmunkázóik között. A térség egyik nagy foglalkoztatójaként meghatározó jelentőségű munkaerő-ellátásának biztosítása: 2013-ban martfűi dolgozóik mellett az alkalmazásban állók mintegy fele (azaz körülbelül 400 fő) a környező településekről – főként Kengyelről, Tiszaföldvárról, Cibakházáról, illetve Kunszentmártonból és Öcsödről – járt be.

A vállalat – méreteiből adódóan is – elsőként reagált a képzett cipőipari munkások hiányára: a martfűi önkormányzattal, illetve a Damjanich János Gimnáziummal és Szakközépiskolával együttműködve 2012-2013-ban újraindította a *cipőipari szakmun-*

kásképzést. A képzés sikerességén túl is óriási kérdés ugyanakkor, hogy a kétségkívül biztos, de nem igazán magas fizetések hosszú távon mennyire teszik vonzóvá a nyugdíjasokat is foglalkoztatni kénytelen vállalatot a térségben működő potenciális (csak részben iparági) versenytársakkal, és – esetleg – a külföldi munkavállalással szemben. Bár a telephelyen végzett fejlesztések, a martfűi önkormányzattal ápolt jó kapcsolat, a helyi szakmunkásképzés újraélesztése érdekében tett lépések, illetve 2018-ban nyilvánosságra került, 150 fő felvételére vonatkozó szándékuk (Kovács 2018) a vállalat hosszabb távú elköteleződését bizonyítják, nem kell jósnak lenni ahhoz, hogy lássuk: az osztrák vállalat számára a martfűi telephely értékét az iparági tudás megőrzésének sikeressége és a költség-képesség arányok további faragásának lehetősége fogja meghatározni.

A Termelését Kiszervező és Helyi Beszállítója

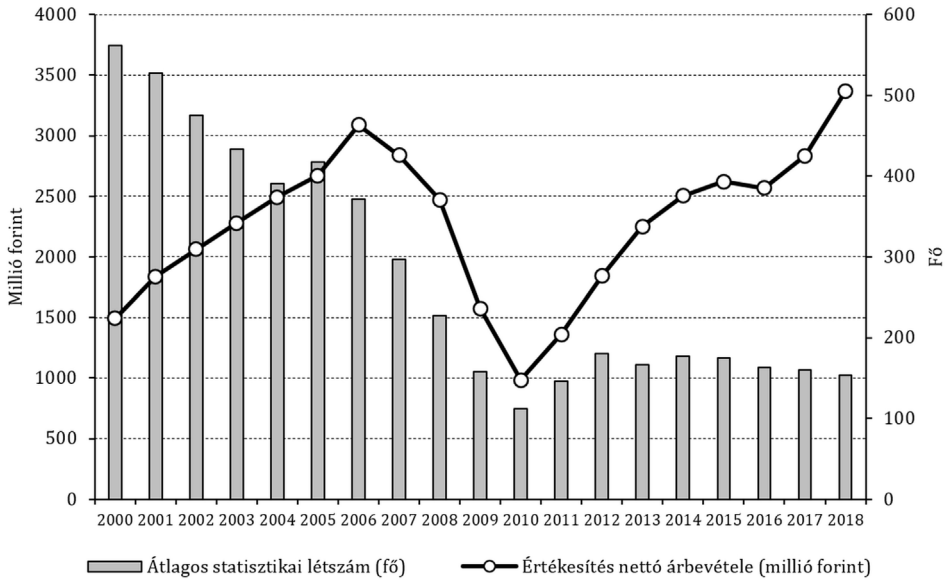
A szintén osztrák – több mint 6 millió pár eladott cipőjével az európai cipőpiac egyik jelentős szereplőjének számító – nagyobbrészt családi tulajdonú vállalat martfűi története a rendszerváltás utáni időszakig vezethető vissza, amikor a Tisza Cipőgyár akkori gazdasági igazgatója kapcsolatba került a céggel. Az 1960-as évek végétől Martfűn bérmunkáztató Adidas ekkor vonult ki, és a felszabaduló kapacitások lekötése szempontjából jól jött a cég megérkezése 1993-ban. Előbb *vegyesvállalatot* alapítottak, majd később a cég kizárólagos tulajdonosává váltak.

A *tulajdonszerzésnek* ezúttal is fontos mozgatórugója volt a magyar partner tönkremenetelével összefüggő kockázatok kiiktatása. Nemcsak piacot, de *új technológiát* is hozott a vállalat: ekkor honosodott meg Martfűn például a gore-tex lábbelik gyártása vagy a direkt fröccsöntés technikája. Míg a stratégiai funkciók a cég grazi központjában maradtak, Magyarországra került gyártás, illetve a cég fokozatos felépülésével egyes, gyártáson túli funkciók is megjelentek.

A 140 fővel indult üzemben a csúcson 485 fő dolgozott, de Magyarországon egy sor – Martfűn, Cegléden, Izsákon, Kecskeméten, Tiszakécskén és Szombathelyen működő – *bérmunkázó tűzödének* is megélhetési lehetőséget biztosítottak. Jellemzően nem túl nagyszériás kényelmi cipőgyártással foglalkozott a cég: készítettek bőr- és textilanyagú termékeket, gyerekcipőket, női és férfi papucsokat, szandálokat, női, férfi és gyermekcsizmákat. A *tulajdonos által birtokolt négy márkához* (Legero, Superfit, Think! és Vios) kötődő termékeket állították elő a világpiacra.

A martfűi gyártó tevékenységek sorsát a romániai (érmihályfalvi) zöldmezős üzemalapítás pecsételte meg, mely – a költség-képesség arányok további lefaragása érdekében – egyre több funkció kiszervezésének célpontja lett. 2009-ben végül a *teljes gyártás kitelepítése* mellett döntött a cég, pedig az új telephelyen a munkaerő olcsóságán kívül nem nagyon tudtak mire építkezni: Martfűről jártak ki a munkatársak az emberek betanítása, a termelés megszervezése érdekében. Ez egy nyilvánvaló példa a régión belüli telephelyek között megvalósuló tudástranszferre.

A Tisza Ipartelepen – ahol az osztrák vállalat továbbra is saját tulajdonú ingatlant birtokol – pusztán a vállalat *logisztikai funkciói,* valamint hat hímzőgép maradt. A határ túloldalán zajló termelést kiszolgáló alap- és kellékanyag-, illetve késztermék-logisztika, az Indiából érkező felsőrészek számára kialakított félkészraktár, valamint a közel 20 főt foglalkoztató *hímzőgépek* összesen mintegy 60-70 embernek adtak munkát a 2010-es évek végén. Ráadásul a logisztikai funkció is megoszlott a vállalat martfűi és a Grazhoz közelebb eső körmendi telephelye között. A termelés keletre tolódásával



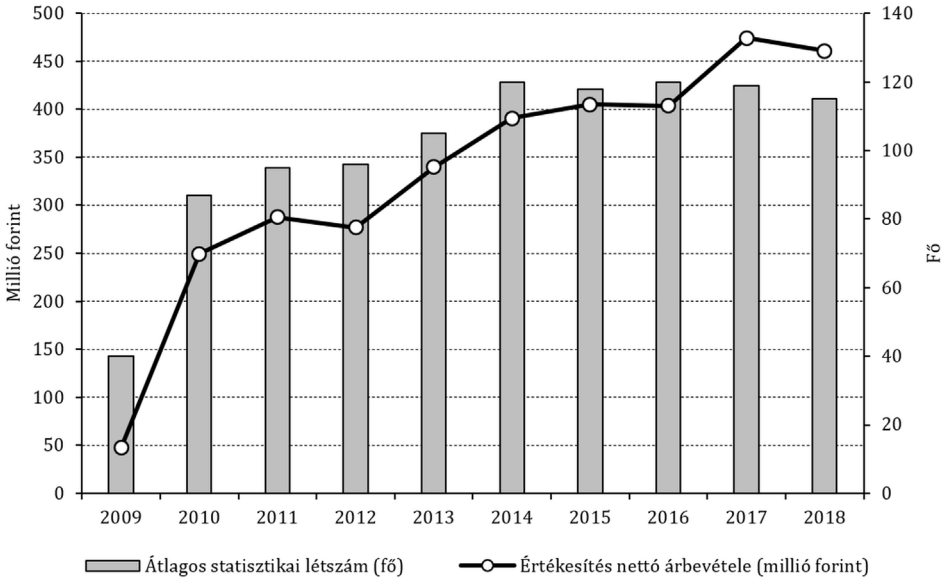
7.3.2. ábra: A Termelését Kiszervező fejlődése árbevételi és foglalkoztatási adatok tükrében; adatok forrása: IM elektronikus vállalati beszámolók

a helyi tűzödéknek kiadott munkák is csökkentek. A vállalat fokozatos kivonulását jól mutatja foglalkoztatásának – körmendi telephely adataival együtt is – látványos leépülése. Az árbevétel ingadozása – a gazdasági válság mellett – a romániai gyártást kiszolgáló funkciók helyben tartásával magyarázható (7.3.2. ábra).

Az osztrák cég martfűi leányvállalatának korábbi gazdasági (és szakszervezeti) vezetője öt további, nagyobbrészt a leányvállalattól érkezett üzlettárssal összefogva *vállalkozást* alapított a *gyártás egy részének bérmunkában történő átvételére*, melyhez a cégvezetés a kedvezőtlen romániai tapasztalatok, illetve a meglévő bizalmi kapcsolat bázisán hozzá is járult. Ezzel az értéklánc egyes szegmenseit mégiscsak sikerült Magyarországon tartani. A cégvezető a külföldi tulajdonú vállalatnál meglévő főállása mellett családi vállalkozásban korábban 3-4 évig textilcipők felsőrészeit készítette az osztrák cégnek bérmunkában, így – kisebb léptékben – volt alkalma letesztelni a vállalkozás életképességét. Ugyan telephelyüket Tiszaföldváron alakították ki, de mind a munkába állított gépek, mind a felvett dolgozók nagy része az osztrák leányvállalattól érkezett, és – megváltozott szervezeti keretek között – ugyanazt csinálja, mint korábban.

A 2009-ben indult Helyi Beszállító vállalkozás *textil- és posztóanyagból* készített *gyermekcipők* felsőrészének szabását és varrását csinálja bérmunkában. Kezdetben csak a hímzett termékekkel foglalkoztak (hiszen az osztrák vállalat hímzőgépei Martfűn maradtak), később a nem hímzett termékek cipőfelsőrész-készítését is visszaszerezték. A mintegy 40 fővel indult, napi 1500 páras kapacitással rendelkező cég 120 főre és napi 4400 páras kapacitásúra bővült 2016-ra (7.3.3. ábra), ami azt jelenti, hogy évente körülbelül 1 millió cipőfelsőrész készítésére lettek képesek. A termelés technológiai hátterén is fejlesztett a vállalkozás, ami változatosabb és jobb (egyenletesebb) minőségű termékek előállítását tette lehetővé számukra.

Beszélgetésünk idején a tiszaföldvári üzemükben *foglalkoztatottak* mintegy harmada



7.3.3. ábra: A Helyi Beszállító fejlődése árbevételi és foglalkoztatási adatok tükrében; adatok forrása: IM elektronikus vállalati beszámolók

volt helyi lakos: a többiek a szomszédos településekről – elsősorban Martfűről, Kengyelről, Cibakházáról, Kunszentmártonból, Öcsödről, Rákóczifalváról és Rákóczi-újfaluról – jártak be dolgozni. Tiszaföldváron kívül akadtak *alvállalkozóik* a szomszédos Cibakházán és a Főkefe martfűi rehabilitációs üzemében is. Az volt ugyanis a helyzet, hogy a hatékony munkaszervezés és a forint – exportőröket támogató – euróval szembeni hosszabb távú gyengülése mellett elsősorban a megváltozott munkaképességűek olcsóbb foglalkoztatása révén nyílt számukra némi mozgástér a korlátozott jövedelmet jelentő *bérmunka nyereségesebbé tételére*.

Látogatásom idején a cég három tulajdonosa is az osztrák leányvállalat alkalmazottja volt: ők a lábbeligyártás Martfűre történő visszahozataláért lobbiztak. Hosszabb távon ugyanakkor a *vállalkozás egyoldalú függősége* az osztrák partner megrendeléseitől veszélyes lehet: ezt felismerve a határozott növekedési célokat dédelgető cégvezetés egyrészt többirányú bérmunkában, másrészt saját termék (a meglévő kompetenciák bázisán puhatalpú bébi cipő) fejlesztésében gondolkodott.

A Specialista

A cég klasszikus garázsvállalkozásként indult az 1990-es évek derekán. Alapítója – könnyűipari műszaki főiskolát végzett bőrfeldolgozóipari üzemmérnökként – *fejlesztési főosztályvezető* volt a Tisza Cipőgyárban, az 1980-as években, felesége pedig – szintén könnyűipari felsőfokú végzettséggel – szakoktatóként dolgozott a Damjanich János Szakközépiskolában. A vállalkozás több tényezőre épült. Egyrészt, biztos *szakmai alapokon* állt, amely mellett beszélgetőpartnerem azzal érvelt, hogy bérmunka keretében kezdettől exportra termeltek. Másrészt, a cég beindításához – elsősorban az akkor leálló debreceni cipőgyárból – be tudták szerezni a *szükséges gépeket*.

Egy osztrák családi vállalkozással kapcsolatba kerülve, *piaci oldalról* is megalapozták saját lábra állásukat: természetes anyagokból, természetes előállítási technológiákkal (pl. növényi cserzés) készített biocipőkkel kezdtek el foglalkozni. Kis léptékben, mindössze 4-5 fő alkalmazásával indult a vállalkozás, melynek fejlődési pályáját jól le lehet írni a *feljebb lépés* fogalmával. A piaci diverzifikáció jegyében újabb és újabb partnereik adódtak (második partnerük – szintén egy osztrák cég – számára például bárányirha / báránybőr papucsokat gyártottak), egyszersmind elmozdultak a magasabb árfekvésű termékek, illetve a nagyobb hozzáadott érték, a komplexebb tevékenységszerkezet irányába.

A vállalkozás fejlődése szempontjából kulcsfontosságú körülménynek bizonyult az ezredforduló táján a német Ratgeber céggel történt *kapcsolatfelvétel.* A 30-40%-os – tehát jelentős – értéktöbbletet tartalmazó, kivehető talpbéléses, ortopéd suszternek is eladható lábbelikkel foglalkozó vállalkozás be szerette volna zárni Heilbronnban található németországi gyártó üzemét, másrészt a Magyarországon többfelé szétszórt és túlbonyolított termelését szerette volna egy helyre koncentrálni. A 75 éves cég azért döntött a termelés kihelyezése mellett, mert egyrészt nem talált már szakembert Németországban, másrészt rendkívül költséges volt a németországi munkaerő alkalmazása, harmadrészt a tulajdonos családban bekövetkezett generációváltás az elődöktől kapott örökség átértékelését és a cég eladását eredményezte.

A Ratgeber teljes termelése – gépekkel együtt – Martfűre került. A napi 300-400 páras, évente mintegy 60 ezer pár lábbelit eredményező gyártó tevékenység a korábban megvásárolt új telephely jelentős növelését és a vállalkozás létszámbővítését tette szükségessé: az ezredfordulót követő években közel 40 főre *növekedett a cég* foglalkoztatása. Miután azonban új tulajdonosok irányítása alatt, a 2000-es évek derekán a Ratgeber megszüntette lábbeligyártó tevékenységét, és a magasabb nyereségtartalmú kompressziós harisnyák, kötések, ortopédiai eszközök gyártására állt rá, magyar partnere is új piacok felkutatására kényszerült.

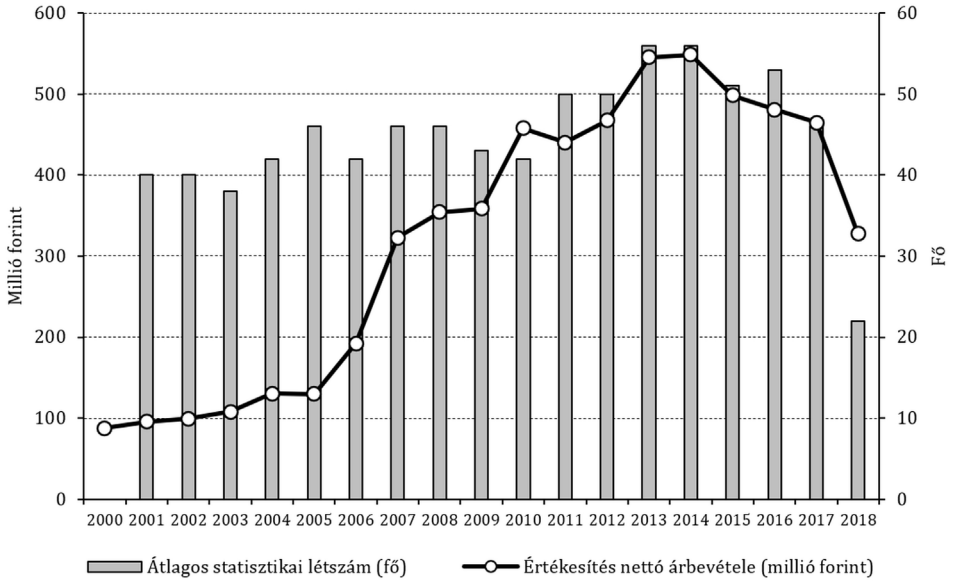
A Ratgeber-referencia ugyanakkor jó ajánlólevélnek bizonyult. Hamarosan a Magyarországon többfelé is bérmunkáztató, Pirmasens térségéből származó német Lugina egyik márkájának, a Waldläufernek vált gyártóbázisává a cég. Látogatásom idején klasszikus bérmunka keretében a márka magasabb árkategóriába tartozó *prémium termékeit* (Helvesco, Dansko) készítették: e jellemzően *kényelmi cipők* előállítása akkor kizárólag náluk történt, miközben a kiszállítást a kereskedőknek négy hétre is vállalták. A vállalkozás éves lábbeligyártásának 60%-a, árbevételének 50%-a ebből a relációból adódott az esettanulmány készítésekor.

Az értékláncokba kapcsolódás magasabb szintjét képezte a szintén ortopédiai-gyógyászati vonalon érdekelt német Schein családi vállalkozás számára történő *kisszériás komfortcipőgyártás.* Az anyavállalat klasszikus gyár nélküli gyártó, aki számára termékfejlesztést is végzett, illetve, a lábbelik elkészítéséhez szükséges szerszámokat is maga gyártotta a cég: a nagyobb hozzáadott értékből adódóan 30%-kal jobb volt e termékcsoport jövedelmezősége, így a termelés 15%-át adó szegmens az árbevételből 20%-kal részesedett. Az árbevétel fennmaradó része további, ortopédiai jellegű termékeket forgalmazó német és holland vállalkozások (Semeda, OFA Bamberg, Dorgelo) között oszlott meg, melyek közül kiemelkedett az a német kereskedő cég (Semeda), akinek saját anyagbeszerzéssel *termék- és technológiafejlesztést* is csináltak: dongalábú gyerekek számára készítettek cipőt.

A cipőgyárból átvett dolgozókat helyi viszonylatban jól megfizették, ami a lokális – minőségi kínálatában erősen szűkülő – munkaerőpiacon (hosszabb távon inkább fogyatkozó) előnyt jelentett. Tapasztalataik szerint a bérmunkadíj nem növelhető, a forint-euró árfolyamingadozások állandó kockázatot jelentenek és a minimálbér-emelés bérköltségnövelő hatásával is együtt kell élniük. Ugyanakkor, a viszonylag kisebb rezsiköltségeik (komoly ingatlanfejlesztést csináltak) és a gyártott termékek piaci pozicionáltsága miatt *bérmunkájuk magasabb nyereségtartalma* (amely mögött dolgozóik igényessége, specifikus tudása áll) lehetővé tette a *magasabb fizetéseket.* Beszélgetésünk időpontjában 56 alkalmazottja volt a vállalkozásnak, de a további növekedés lehetőségét kizárták. Az akkori termelés 100-150 fő közreműködését igényelte, melynek egy vállalatba szervezése – az „inproduktív" emberek arányának gyarapodásával – a cégvezető szerint erősen növelte volna a cégvezetési költségeket.

Miközben a késztermékgyártást és a cipőfelsőrészek egy részét maguk csinálták, további *hat bedolgozó tűzödének* adtak munkát. Négy alvállalkozójuk a környéken működött: két cég Martfűn (egyenként 6-8 fő), egy Tiszaföldváron (15 fő), továbbá egy Cibakházán (6-8 fő). E nagyobbrészt tőlük függő alvállalkozók mellett távolabb (Hatvanban és Nyírtelken) további két, nagyobb létszámú tűzöde is dolgozott nekik. A cipőfelsőrész-készítés részleges kiszervezésével rugalmasabb és olcsóbb gyártást tudtak megvalósítani, melynek keretében – termelési hálózatok részleges irányítására kiterjedő funkcióiknak megfelelően – minőségbiztosítási okokból különösen a közeli beszállítóknál végeztek gyakori ellenőrzéseket. A vállalkozást „európai színvonalú géppark" és technológiai sokoldalúság (a direkt fröccsöntésen és a rámán varráson kívül valamennyi lábbeligyártó technológia alkalmazása) jellemezte.

A cég jövőjével kapcsolatban beszédes két, európai forrásokból megvalósult *fejlesztésük*: a napelemek telepítése a rezsicsökkentést, míg a számítógép-vezérelt szabászgép beszerzése a saját termékek fejlesztését és a kisszériás gyártást szolgálta.



7.3.4. ábra: A Specialista fejlődése árbevételi és foglalkoztatási adatok tükrében; adatok forrása: IM elektronikus vállalati beszámolók

A romániai konkurencia által generált erős árversenyben az árbevételük felét adó klasszikus bérmunka helyett egyértelmű volt a *nagyobb hozzáadott értéket* tartalmazó termékek irányába történő lépés szándéka. A 2010-es évek közepén 500 millió forint feletti árbevétellel és 50 fő feletti foglalkoztatással kulmináló cég teljesítménye 2017-ről 2018-ra jelentős visszaesést mutatott (7.3.4. ábra), ami azzal magyarázható, hogy a cég 2018 közepén értékesítette cipőgyártási üzletágát. A *tevékenységi körében leszűkült*, néhány főnyire fogyatkozott mikrovállalkozás fő profilja az orvosi eszközök gyártása lett, mellyel még kifejezettebbé vált a nagyobb hozzáadott értéket képviselő *gyógyászati termékek felé mozdulása*. A hagyományos lábbeligyártás az egyik legnagyobb magyarországi cipőipari foglalkoztatónak számító Berkemann tulajdonába került, s ezzel – a két osztrák, egy holland és egy olasz cég mellett – újra lett német vállalkozás is Martfű térségének cipőiparában.

A Márkaépítő

A Martfű környéki cipőgyártás alighanem legfiatalabb, már e könyv írásának idején is jelentős létszámú dolgozót foglalkoztató kisvállalkozása egy fiatal ötletgazda és egy, az iparágban két évtized alatt jelentős kapcsolatrendszert kiépített tiszaföldvári vállalkozó nevéhez kötődik. Az ötletgazda (a cipős hagyományok generációról generációra történő öröklődésére utalva) martfűi *cipőkészítő családból* származik: szülei – nyugdíjba vonulásukig – a legnagyobb helyi cipőgyár dolgozói voltak. Szülői nyomásra tanult cipőkészítést a helyi szakközépiskolában: gyakorlatát és első alkalmazotti éveit is a legnagyobb helyi cipőgyárban töltötte. Szakmai tapasztalatait később egy budapesti székhelyű kisvállalkozás cibakházi üzemében bővítette, ahol jellemzően Lugina termékek cipőfelsőrészét készítették bérmunkában a Specialista számára. Miután azonban ötletgazda hősünket a cipőipari alkalmazottak élete kevésbé vonzotta, innovatív szeretett volna lenni, és ehhez érzett is magában némi affinitást, elkezdte foglalkoztatni a *saját termékek* készítésének gondolata.

Talán életkori sajátosságaiból fakadóan is, fiatalok számára fejlesztendő lábbelikben gondolkodott: jellemzően *kisszériás, prémiumkategóriás termékekben* látta meg a perspektívát, melyek egyszerre fiatalosak, sportosak, de jó minőségűek is, így ötvözik az általa ismert cipőmárkák (Tisza, Lugina és a termékeit „jól tálaló" Batz) pozitív tulajdonságait. Kezdetben a cibakházi cégnél létező főállása mellett foglalkozott a saját lábbeli fejlesztésével: 2015-ben született meg az első modell és a márkanév. Az első mintadarabok elkészítése után weboldalt hozott létre termékei népszerűsítésére és terítésére, illetve ezzel párhuzamosan cipőit a testvére és barátai – néhány környékbeli nagyvállalat alkalmazottaiként – a munkatársaik körében is elkezdték népszerűsíteni.

A vállalkozás beindítása szempontjából meghatározó szerepe volt a cipőipari gépek javításával, karbantartásával és felújításával foglalkozó tiszaföldvári vállalkozónak, aki a kezdeményezés mögé állt: *telephelyet és gépeket* adott a szükséges tőkével nem rendelkező ötletgazdának. Emellett kiterjedt iparági kapcsolatrendszere is jelentett némi biztonságot – a korábbi cipőgyártó műhelyeket alapító cégtulajdonosokkal szemben – komoly kapcsolati tőkével nem rendelkező fiatal vállalkozó számára.

Kettejük nevének kezdőbetűi szerepelnek az egyéni vállalkozásból korlátolt felelősségű társasággá fejlesztett, 2016-ban indult vállalkozás nevében. Fele-fele arányban foglalkoznak női és férfi cipőmodellek fejlesztésével, illetve készítésével. Az ötletgazda – az útfüggőség egy sajátos példájaként – a Tisza Cipőgyárból „megörökölt" eredeti Adidas kaptafákkal dolgozik, ő válogatja össze a termékekhez szükséges

alapanyagokat és színeket is. Az iparági sajátosságoknak – és a háttéripar elmúlt évtizedekben még jellemzőbbé vált hazai hiányának – megfelelően főként olasz bőrökkel és talpakkal, illetve német talpbéléssel és ragasztóval dolgoznak. Magyarországról származó inputokat (pl. kérgeket, cipőfűzőket, műanyagtalpakat) is használnak, a csomagolódobozok és cédulák pedig Tiszaföldváron és Martfűn készülnek.

Filozófiája a *„kompromisszumok nélküli gyártás"*, a minőség és a termékek tartósságának előtérbe helyezése. E minőségi imázs kialakításának része a cég azon vállalása is, hogy 30 napra visszafizeti a vételárat, ha a vevő nincs megelégedve a termékkel. A minőség mellett kezdettől fontos szempontként jelent meg a *termékek megfizethetősége*: a 20 ezer forinton belüli bevezető árak lecsengése után, a könyv készítésének idején 25 ezer forint körüli összegekért kínálja termékeit a vállalkozás, ami még mindig olcsóbb a versenytársaknál. Harmadik szempontként, mind jelentősebb szerephez jut a *termékkínálat rugalmassága*: egyrészt a vásárlók minden méretben és fazonban választhatnak színt (beszélgetésünk idején több mint 60 színkombináció szerepelt a kínálatban), másrészt a termékkör bővítése folyamatosan napirenden lévő kérdés. Ennek részeként jelent meg a papucs a kínálatban, de az interjú alkalmával a hosszabb szárú bőrbélésű téli cipő is említésre került továbblépési lehetőségként.

A *termékek piacra juttatása* kapcsán kezdetben az internetes marketingre helyezték a hangsúlyt: a saját honlap és a termékek megrendelésére alkalmas felület kialakítása mellett világhálón elhelyezett reklámmal, illetve közösségi oldalakkal próbálkoztak, továbbá komoly reményeket tápláltak a gépjavító - gépkereskedő üzlettárs hazai és külföldi cipőkereskedőkkel és cipőgyártókkal kialakított kapcsolatai iránt. Potenciális célcsoportjuk fogyasztási szokásaihoz igazodva, reklámoztak például a közszolgálati televízióban, egy Veszprém – Szeged kézilabdameccs szünetében is.

A cég felépülésével párhuzamosan mind több, *viszonteladó által üzemeltetett üzletben* (Budapest, Göd, Monor, Kecskemét, Kecel, Kiskunhalas, Kiskunmajsa, Kunszentmiklós, Szabadszállás, Tiszakécske, Szeged, Baja, Szekszárd, Székesfehérvár, Ajka, Nagykanizsa, Zalaegerszeg, Balatonmáriafürdő, Hévíz, Kőszeg, Győr, Martfű, Miskolc és Gyöngyös) váltak elérhetővé termékeik. Itt a mintacipőket állványon mutatják be és adott a felpróbálás lehetősége. Az értékesítési csatorna fontosságát bizonyítja, hogy 2017-ben eladásaik felét az üzletekben, felét pedig a honlapon keresztül bonyolították. A viszonteladói hálózat további bővítését tervezték: főként Kelet-Magyarország területének lefedettségét kívánták javítani.

Beszélgetésünk idején jellemzően nők rendelték meg a cipőiket, de 60%-ban férfi, 40%-ban női cipőkből álltak az eladásaik. Az indulás évében (2016-ban) már 600 pár cipőt értékesítettek, ami 2017-ben 2500 párra növekedett. 2018-ban pedig már a 4000 pár elérése volt a cél. Az eredeti elképzelések szerint 10 éven belül – a minőség megtartása mellett – napi 50-60 (azaz évi 10-12 ezer) pár *lábbeli eladását* tervezik megvalósítani. Ez a nagyságrend – megvalósulása esetén – már összevethető lenne a Tisza Cipő 2017-ben 25 ezer pár lábbelit elérő értékesítésével (Szentkirályi 2017).

A lábbeligyártás mennyiségi növekedésével a tiszaföldvári üzem dolgozói *létszáma* jelentősen *bővült.* 2017 végén 13 főt foglalkoztattak a cégnél: a gárda jelentős részét (80%-át) az időközben megszűnt cibakházi cipőfelsőrész-készítő üzem dolgozói adták, de a közeli Mezőtúrról és Budapestről is szereztek embert. Miután raktárra nem gyártanak, a cipőpiaci igények pedig hektikusan változnak, pufferelés céljával tűzödéjük a saját termékek gyártása mellett bérmunkát is vállalt: az összértékesítés 40%-át. a felsőrészkészítés árbevételének 50%-át ez a munka adta 2017-ben, aránya ugyanakkor erősen csökkenő volt. 2017 végén nem tudott annyi cipőt gyártani a cég,

amennyire igény lett volna. A *többféle szerep* (saját termékek és bérmunka) *előnyeinek kombinálásával* nemzetközi példákban is találkoztunk: a tapasztalatok a feljebb lépés plasztikusabb, többféle kimenetet elismerő megközelítését erősítik.

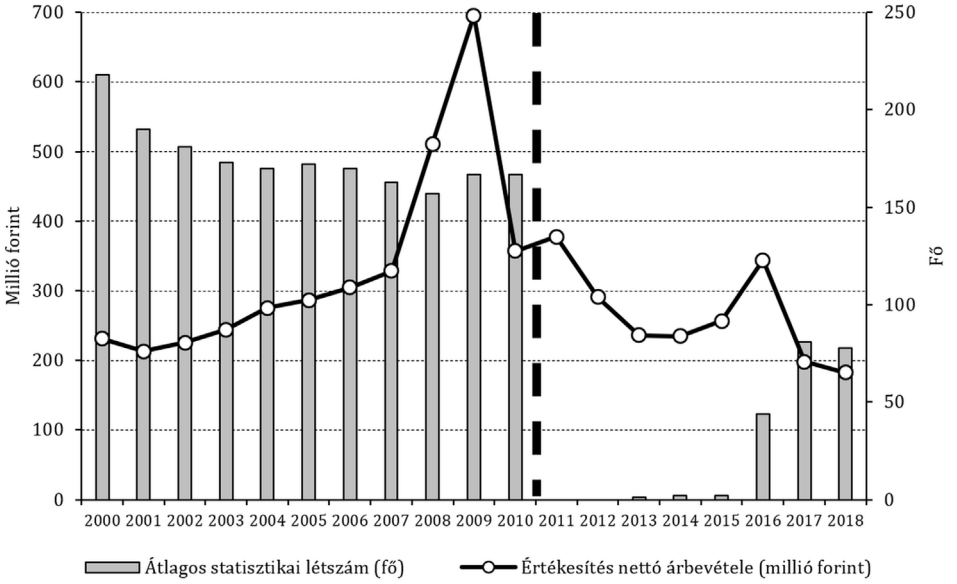
A Specialistához hasonlóan a Márkaépítőnél is érvényesül a *saját termékgyártás* bérmunkát jelentősen felülmúló *jövedelmezősége.* Ez jó alapot kínál a cég vezetésének ahhoz, hogy perspektivikus fizetéseket kínálva nyerje meg magának a termékeinek legyártásához feltétlenül szükséges *képzett munkaerőt*, így biztosítva versenyképességét a minőségi munkaerő mind szűkösebbé váló helyi piacán. A saját termékek gyártását ugyanakkor nem tervezik bérmunkába kiadni, mert – álláspontjuk szerint – csak házon belül tudnak felelősséget vállalni a minőségért.

Az Útkereső

Az egész térségben talán a *legmélyebbre* – egészen a kézműves kisipar koráig – *nyúló gyökerekkel* az Útkeresőnek titulált cipőgyártó vállalkozás rendelkezik. 1948-ban tizenöt cipész alapította meg lábbelikészítő kisiparos termelőszövetkezetként, ahol az 1950-es években jellemzően 60-70 ember dolgozott, majd az 1960-as évek látványos expanziója során mintegy 300 főt foglalkoztató *középvállalattá* vált. A pályafutása során – többek között – vadászbakancsokat, női körömcipőket és labdarúgócipőket is gyártó, városában több műhellyel is bíró cég a cipőgyártás Új Gazdasági Mechanizmus idején megszűntetett állami dotációjára és gazdálkodási eredményeinek ebből következő romlására a munkaszervezés hatékonyságát javító, illetve a jövő növekedési perspektíváit megalapozó *új ipartelep kialakításával* válaszolt. A beruházás és a kapcsolódó hiteltörlesztési terhek az 1970-es évek elején ugyanakkor annyira megterhelték gazdálkodását, hogy az a megrendeléseinek visszaesésével fizetésképtelenné vált. 1975-ben a jelentős szakmakultúrát képviselő szövetkezetet – némi állami és tanácsi közvetítéssel – a Tisza Cipőgyár olvasztotta magába.

E változásnak messzemenő *strukturális hatásai* voltak. Az 1970-es évek elején jellemzően keresztülvarrott és ragasztott technológiával készülő férfi és női cipőket, esőcsizmákat, majd mokaszin cipőket is gyártó szövetkezet saját termékek fejlesztésével, modellezéssel, gyártmány- és gyártáselőkészítéssel, új technológiák bevezetésével foglalkozó műszaki fejlesztési osztállyal rendelkezett. A mintacipők fejlesztéséért felelős modellezési csoport a nyugati divatirányzatok export miatt fontos követése érdekében francia és olasz divatlapokat járatott, részt vett a Lipcsei Vásáron. A szövetkezet TMK részlege a régi gépek javítása és felújítása mellett új gépek üzembeállításával foglalkozott, de a szabászat számára késeket, perforálókat is gyártott, ők csinálták a futószalagot és az elszívó berendezést is az üzemben, továbbá feladatuk volt az alkatrészellátás hiányosságainak kezelése is. A Tisza Cipőgyár részévé válás a technológia és munkaszervezés, illetve a termékszerkezet teljes átalakításával, végső soron a *gyár funkcionális elszegényedésével* (visszalépésével) járt: biztonságosabbá vált a martfűi központból intézett anyagellátás, de elveszett a helyi tervezés, szerszámgyártás, illetve a külföldre történő közvetlen szállítás.

A *legnagyobb hazai cipőgyár belső munkamegosztásába* betagozódó üzem jellemzően női cipőket gyártott – egy-egy modellből akár 110-120 ezres szériában – szocialista exportra, míg a belföldi piacra főként gyermekcipőt, gyermekszandált, valamint kismamacipőt készítettek bőrből. A központ elégedettségének kivívása után a Martfűről kiosztott bérmunka révén bekapcsolódtak a nyugati irányú exportba (azaz globális termelési hálózatokba integrálódtak). Az 1980-as években gyártottak csizmát



7.3.5. ábra: Az Útkereső fejlődése árbevételi és foglalkoztatási adatok tükrében; adatok forrása: IM elektronikus vállalati beszámolók

Németországba, férfi szandálokat a Fidzsi-szigetekre, majd az 1990-es évek elején több mint félmillió pár bébi cipőt az Adidas megrendelésére.

A Martfűről kivonuló Adidas helyét a Salamander vette át. A német cipőgyártó nemcsak saját leányvállalatot vásárolt a Tisza Komfort Divízió privatizációja során, de az átalakuló szerkezetű állami tulajdonú Tisza Cipő Rt.-n belül ennek az üzemnek az *önálló leányvállalatként* történő megszervezésére is a Salamander kiszolgálása miatt került sor. A német cégnek elővásárlási joga volt a gyárra, de azt később nem érvényesítette és végül – mint azt láttuk – a martfűi érdekeltségétől is megvált.

A Salamander után egy osztrák márka, a Think termékeit gyártották *bérmunkában:* jellemzően női cipőket, szandálokat, papucsokat, később csizmákat és csak kevés férficipőt. A Tisza Cipő Zrt. 2007. évi privatizációjával ez a gyár is a vállalkozást megvásárló új tulajdonosi kör kezébe került: szemben ugyanakkor a Martfűn felszámolt cipőgyárral, esettanulmányunk szereplője – különböző neveken – mindmáig megőrizte működőképességét. Beszélgetésünk idején a mintegy 75 főt foglalkoztató, évente 50 ezer pár felsőrészt (napi 300 pár) és 30-35 ezer pár komplett cipőt (napi 150-200 pár) előállítani képes üzem főként egy osztrák cégnek bérmunkázott.

Emellett fejlesztett *bakancsokat* a honvédség számára, gyártott *munkavédelmi cipőket* (ezeket a tulajdonos munkaerő-közvetítő cégén keresztül „terítette", kapcsolt üzlet formájában), illetve a sportcipőfejlesztés gondolata is komolyan felvetődött a cégnél. A 7.3.5. ábrán 2010-ig az elődvállalat, utána pedig a jelenlegi vállalkozás adatai szerepelnek. A 2010-es évek első felében különösen a foglalkoztatásra vonatkozó adatok hézagosak, valószínűleg további cég(ek) adataira is szükség lenne a bekövetkezett változások pontos rekonstruálásához. Hosszabb távon inkább egy, az árbevétellel arányos, fokozatos zsugorodás jellemzi a cipőgyártó foglalkoztatását.

7.4. Cipőipari beszállítók eltérő utakon

Magyarországon olyan cipőipari központ nem jött létre, amely a nyugati iparági körzetekhez hasonlóan, teljes körűen integrálta volna a háttéripari szereplőket, de *vertikalitásában* kiemelkedett az ország legnagyobb kapacitású cipőgyára, Martfűn.

- Korábban láttuk, hogy itt működött Magyarország legnagyobb *talpgyára* (30-33 millió pár műtalp), mely a Tisza Cipőgyár saját szükségletein túl a hazai cipőipar talpszükségletének 70%-át is fedezte (Kissné 1985).
- Másrészt, a Tisza Cipőgyár bírt a legkomolyabb *cipőipari szerszámgyártó, gépjavító és gépalkatrészgyártó bázissal*: előbbiben a Szerszám- és Formagyártó Osztály, utóbbiban a Mechanikai Osztály volt érdekelt.

A cipőgyár átalakulásakor e tevékenységek *privatizált utódvállalatok* vagy korábbi kulcsemberek önálló *spin-off vállalkozásai* keretében folytatódtak. A háttéripar fejlődési iránya – a németországi Pirmasens példájához hasonlóan (Schamp 2005b) – a piaci diverzifikáció, a különböző iparágakhoz kapcsolódó értékláncok közti váltás. Az átalakulásnak három *mozgatórugója* volt: egyrészt, a zsugorodó cipőipar egyre kisebb piacot jelentett, másrészt technológiai háttere is változóban volt, harmadrészt a térségbe települt külföldi cipőgyártó cégek gyakran hozták magukkal saját kapcsolataikat, ami a korábbi háttéripar lehetőségeinek folyamatos szűkülését jelentette.

A *gumilemez- és talpgyártó üzem* a Tisza Cipőgyár egyik olyan részlege, mely – egy sikertelen tulajdonosváltást követően – felszámolásra került. Ebben a cipőtalpak iránt visszaeső kereslet mellett a korszerűtlen technológia és az új tulajdonos nem megalapozott fejlesztési stratégiája is szerepet játszott. Az üzem vezetője ezt követően vágott bele előbb Mindszenten (ahol egy TSZ gumiipari melléküzemágat bérelt), majd a Martfű mellett felvő Rákócziújfaluban egy saját gumikeverék-gyártó vállalkozásba. A cég azt valósította meg, ami a Tisza Cipőgyáron belül is szándék volt: a *műszaki gumitermékek* irányába nyitott, 80%-ban a közlekedési szektornak értékesítve produktumait. A cégvezető a nyersgumikeverék-piacot illetően erős versenyről beszélt, ahol a sikeresebb helytállás érdekében több lábon állásra, profilbővítésre lenne szükség. Ez új termékek gyártását, illetve az értéklánc mentén a vulkanizálás és a műanyagfeldolgozás irányába történő *továbblépést* jelentené. A hozzáadott értéket saját laborral és műszaki bevizsgálások vállalásával is növelnék.

E lépések megtételét, illetve az új piacok kiszolgálását lehetővé tevő nagyobb telephely kialakítását (beszélgetésünkben a Szolnoki Ipari Park is szóba került potenciális helyszínként) a cégvezető értékelése szerint elsősorban a *tőke- és a munkaerőhiány* korlátozza. Az ezredforduló óta eltelt időszakban a cég árbevétele ugyanakkor jelentősen növekedett, alkalmazásban állóinak száma pedig nagyjából megduplázódott: a 2010-es évek végén 20 fő dolgozott a vállalkozásnál (7.4.1. ábra).

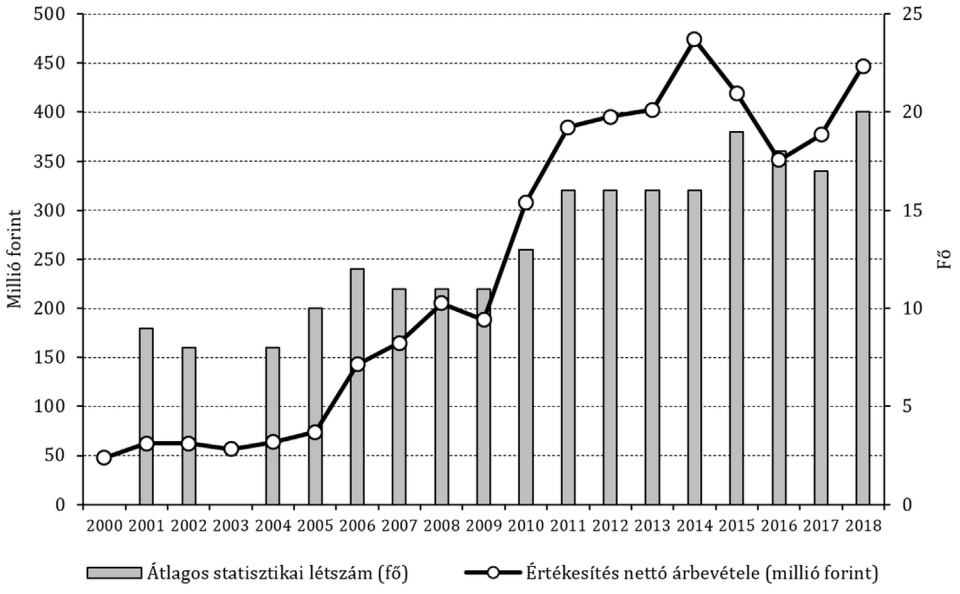
A *szerszámgyártás* a Tisza Cipőgyáron belül a Tisza Mould létrehozatalával, majd privatizációjával kelt önálló életre. A cipőgyár szervezeti átalakítása idején, 1990-ben a Szerszámtervező Csoport egykori vezetője saját szerszámgyártó vállalkozást alapított, mely 1998-ban megvásárolta az értékesítésre felkínált Tisza Mouldot (ma a cég Martfűn és Tiszaföldváron rendelkezik telephelyekkel). A szabászkéseket és talpgyártó szerszámokat is készítő vállalkozás árbevételének 60%-a a cipőiparból származott az ezredfordulón, ám ez később csökkenésnek indult. A zsugorodás a nagyüzemi cipőgyártás leépülésével és technológiájának változásával, másrészt új konkurensek piacszűkítő hatásával magyarázható. A cégből ugyanis többen kiváltak, hogy szabászkések gyártására vállalkozásokat alapítsanak: 2016-ban például négy

szabászkéseket gyártó cég is létezett Martfűn és környékén. Békéscsabán pedig ugyanekkor egy talpszerszám- és talpgyártó cég növekedett számottevő szereplővé.

Mindezen körülmények hatására a vállalkozás – technológiai kompetenciáinak átkonvertálásával – új piacokat keresett: a leépült cipőipari szerszámgyártás helyett *egyéb iparágak* (pl. papír- és textilipar, háztartási gépgyártás, autóipar) felé fordult. A cipőipari kapcsolatok termelték ki szerszámgyártásuk azon szegmensét, mely az *extrém sportokhoz* készítendő *protektorok* (térd-, könyök-, váll- és sípcsontvédők) gyártását szolgálja ki. Legjelentősebbé azonban 1992-től felépített gépgyártásuk vált: a könyvkötőgép-alkatrészek és könyvkötőgépek bérmunkában történő gyártásától elmozdultak a saját termékek fejlesztéséig, s beszélgetésünk idején a *világ legnagyobb könyvkötőgép-gyártói* között tartották őket számon. Termékeik több mint 70 országban – köztük például Ausztráliában, Barbadoson, Brazíliában és az USA-ban – voltak jelen.

A jelentős hozzáadott értéket tartalmazó könyvkötő- és papírvágó gépek jelentik jövőbeli fejlesztéseik fő irányát. Ebben az esetben tehát az *értékláncok közötti sikeres váltás* masszív *funkcionális feljebb lépéssel,* stratégiai funkciók kiépítésével is párosult. A termékei 75%-át exportáló cég felületkezelési szolgáltatásokat vesz igénybe Mezőtúron, demonstrálva, hogy a háttéripari szereplők összekapcsolódására is akad példa a térségben. A vállalkozás árbevétele a 2010-es években növekedett meg jelentősen, miközben az alkalmazásban állókról hézagosan rendelkezésre álló információk alapján kijelenthető, hogy a hosszú ideig 40-50 fő körüli létszám a 2010-es évek végén ugrott meg (7.4.2. ábra), és 2019-ben már elérte a 86 főt.

A másik jelentős martfűi *szerszámgyártó vállalkozás* ügyvezetője is a Tisza Cipőgyár Szerszámgyártó Osztályán kezdte pályafutását, majd volt a Tisza Mould és az előbb bemutatott 1. Szerszámgyártó alkalmazottja is. Az ezredfordulón alapított cég fő piaca – a bőr- és cipőipar zsugorodása ellenére – a 2010-es évek második felében is a szabászkésgyártás maradt, bár az árbevételének 2017-ben is mintegy 80%-át képviselő termékcsoport egyre kevésbé kötődik a cipőgyártáshoz.



7.4.1. ábra: A Gumigyártó fejlődése árbevételi és foglalkoztatási adatok tükrében; adatok forrása: IM elektronikus vállalati beszámolók

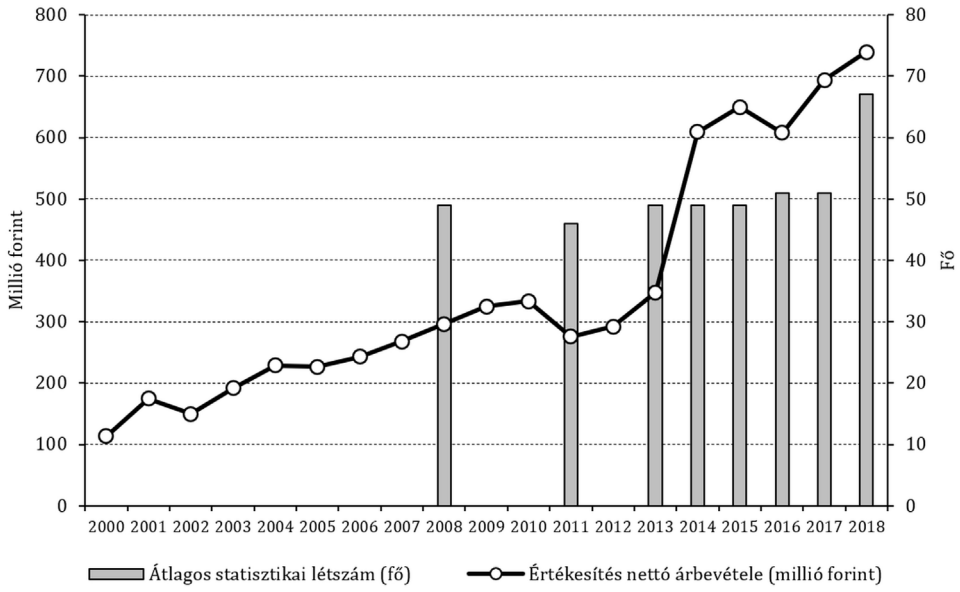
Első partnere – korábbi kapcsolataik bázisán – a Csengerben sokáig bérmun-káztató és mindmáig leányvállalatot működtető (egyébként Pirmasens térségéből érkezett) Josef Seibel volt, de Martfű környékén a legtöbb cipőgyártó céggel kapcsolatba kerültek. A Globális Gyártó vagy a Martfűn (és az ország más cipőgyártó térségeiben is) bérmunkáztató, ugyancsak Pirmasens régiójához kötődő Lugina beszélgetésünk idején is fontos partnerük volt. A hosszabb távú üzleti kapcsolatok jelentőségét mutatja, hogy a termelését időközben Martfűről Romániába telepítő Termelését Kiszervező – helyben hagyva a termelés műszaki előkészítését – beszélgetésünk idején is tőlük rendelte a szabászkéseket. Az elmúlt években a szabászkések mind jelentősebb felvevőpiacává az autóipari bőrtermékgyártás vált, ahol gyakorlatilag az összes jelentősebb hazai üzemnek (a közeli Szolnokon működőknek is) beszállítói.

A 2. Szerszámgyártó *piacvezető szabászkésgyártó* Magyarországon: látogatásomkor több ilyen terméket gyártott, mint az összes többi iparági szereplő együttvéve. A bőr- és cipőipar számára készített szerszámok ugyanakkor hosszabb távon nem kínálnak elegendő perspektívát a cég számára. Ezért jelentős *piaci diverzifikációra*, a *csomagolóipar felé történő nyitásra*, papíripari szabászkések gyártására szánták el magukat: a zárt, kevés szereplőből álló, nagy forgalmat felmutató piac meghódítása érdekében új technológiai kompetenciák kialakításába, komoly tanulásba kezdtek.

A különösen 2000-es években kiemelkedő dinamikát mutató cég – kisebb-nagyobb megszakításokkal – a vizsgált időszakban mindvégig növekedést produkált: a 2010-es évek végén alkalmazásban állóinak száma meghaladta a 70 főt (7.4.3. ábra).

Az egykori Mechanikai Főosztály szakmai örökségére építkező *gépjavító-gépalkatrészgyártó tevékenységeket* tömörítő utódvállalat átalakítása során is az új piacokra lépés jelent meg vezérlőelvként: öntödével, mezőgazdasági gépgyárral, autóipari beszállítóval is kooperáltak, de a céget (OPAR) idővel felszámolták.

Ezzel párhuzamosan, az 1990-es években a Mechanikai Főosztály egyik alkalmazottja saját vállalkozást alapított egy később kivásárolt gyomaendrődi üzlettárssal,

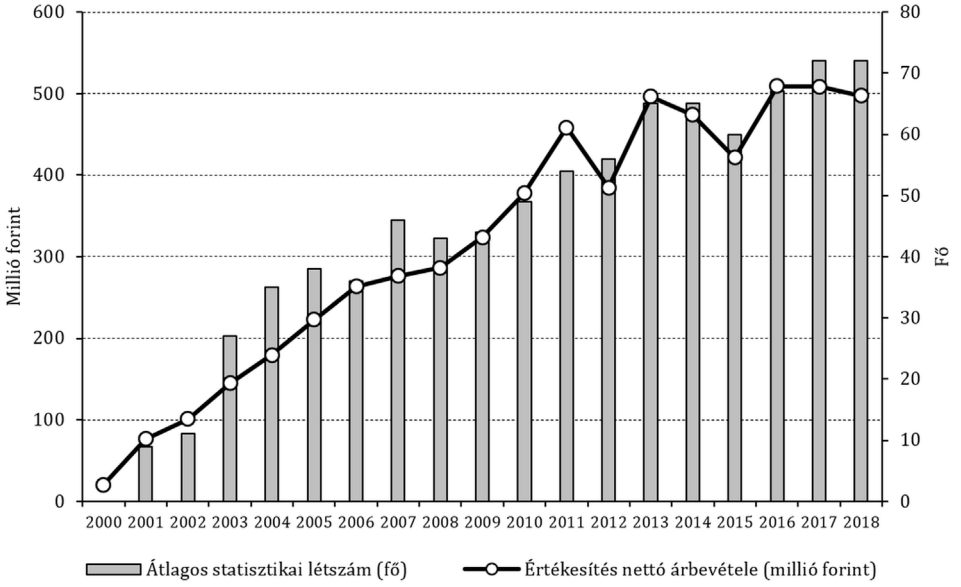


7.4.2. ábra: Az 1. Szerszámgyártó fejlődése árbevételi és foglalkoztatási adatok tükrében; adatok forrása: IM elektronikus vállalati beszámolók

mely *cipőipari gépek javítására, alkatrészellátására* és felújítására szakosodott. A cég pályafutása alatt szinte az összes jelentősebb működő cipőgyárral – illetve a felfutó autóipari bőrtermékgyártó cégek jelentős részével is – kapcsolatba került Magyarországon, *piacvezető szereplőnek* tekinthető a maga területén.

A hazai cipőgyárak bezárásával óriási mennyiségű használt géphez jutott hozzá: ez biztosított lehetőséget a Márkaépítő technikai hátterének megteremtéséhez. Ahogy szűkült a hazai piac, úgy nyitott a *külföldi partnerek* irányába: beszélgetésünk idején német, osztrák, román, ukrán, szerb és horvát ügyfelei is voltak. A tiszaföldvári cég – az iparág átalakulásának sajátos eseteként – egy romániai leányvállalat 2003-ban történt megalapításával nemzetközi terjeszkedésbe kezdett: a 2010-es évek második felében Nagyváradon 85 főt, Székelyhídon 45 főt alkalmazott. A gépek kereskedelme mellett olasz és osztrák megrendelők számára – bérmunkában – cipőfelsőrész-készítéssel is foglalkozott. Az összegyűjtött technológiai háttér, a kapcsolati tőke, valamint a még rendelkezésre álló cipőgyártásban jártas munkaerő tette ebben az esetben lehetővé, hogy az elhaló cipőgyártó vállalkozások környezetében működő *háttéripari cég maga lépjen be a cipőgyártás értékláncaiba.* Bár árbevétele a 2010-es évek elején jelentős növekedést produkált, az alkalmazásban állók száma inkább stagnált az ezredforduló óta eltelt időszakban (7.4.4. ábra). Ez az iparágban rejlő korlátozott növekedési potenciálra, a több lábon állás szükségességére mutat rá.

A Tisza Cipőgyárhoz szervezetileg nem, legfeljebb iparági beszállító szintjén kötődött az *egyetlen jelentősebb magyarországi könnyűipari gépgyártó cég* (KAEV), mely a német Schön cég licenszeinek részleges átvétele mellett saját termékeket is alkotott. A budapesti központú vállalat vidéki telephelyei eltérő profilokkal bírtak: cipőipari gépgyártó bázisukat Egerben és Gyöngyösön hozták létre (Bakonyi 1990), de a dinamikusan bővülő termékcsoport később több üzemükben is megjelent. A bőr- és cipőipar számára Sopronban szállítószalagokat, Gyöngyösön szabászgépeket, az Alföld



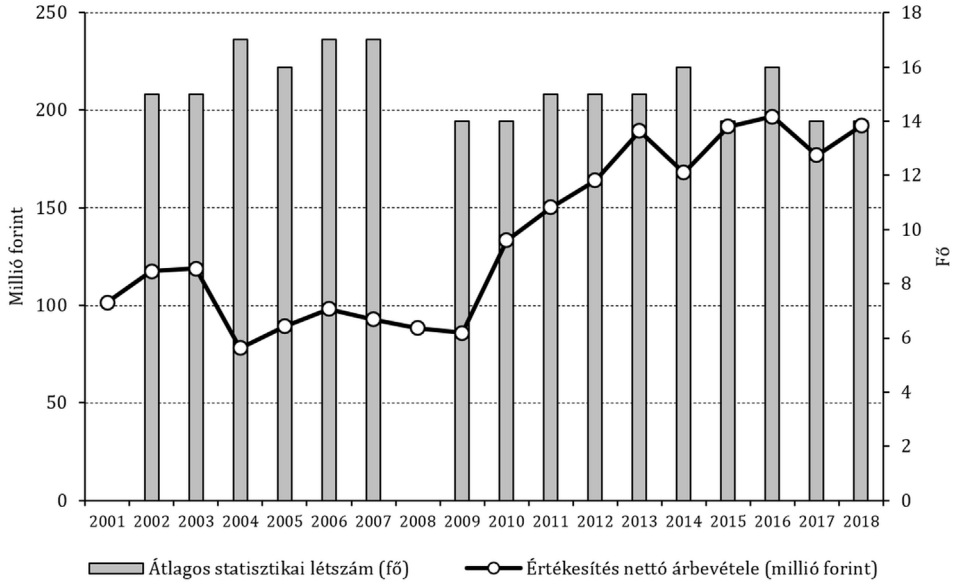
7.4.3. ábra: A 2. Szerszámgyártó fejlődése árbevételi és foglalkoztatási adatok tükrében; adatok forrása: IM elektronikus vállalati beszámolók

dekoncentrált iparosításának hullámában, 1970-es évek elején, Martfű közelében és a Tisza Cipőgyár helyi üzeme mellett épített mezőtúri gyárukban pedig élezőgépeket és aljaszalagokat gyártottak.

A felfuttatása után 400-500 főt foglalkoztató *tömegcikkgyártó mezőtúri üzem* a bőr- és cipőipar mellett fa- és textilipari gépeket, alkatrészeket, ipari kerekeket, székeket is készített (Bakonyi 1990). Beszállítóként kapcsolódott a Hajdúsági Iparművek háztartási gépgyártásához, de csehszlovák és szovjet exportra is termelt. Bár könnyűipart kiszolgáló profilja leépült a rendszerváltás után, a gépipari tevékenységek egy része túlélte az elmúlt évtizedek nagy átalakulásait: az ipartelepen működő két legnagyobb, egyenként 65-70 főt foglalkoztató fémipari vállalkozás a 2010-es évek végén főként háztartási gép-, építőipari állvány- és *autóalkatrész-gyártó* cégek beszállítóiként tevékenykedett (a mezőtúri KAEV átalakulásáról ld. Molnár 2014b).

Terepi kutatásaim idején két vállalkozás is foglalkozott *papírdobozok előállításával* Tiszaföldváron: egyik hagyományos felvevőpiacuk a cipőgyártás. A nagyobbik cég gyökerei 1975-ig vezethetők vissza, amikor a Lenin MGTSZ dobozgyártó melléküzemágat hozott létre: a 140 főt foglalkoztató üzem meghatározó piacának a Tisza Cipőgyár számított. A rendszerváltás idején átalakult cég profiljának továbbra is fontos eleme maradt a bőr- és cipőipart kiszolgáló dobozok gyártása: nemcsak a Tisza Cipőgyár átalakulása után, térségben működő kisebb-nagyobb cipőgyártó cégek többségével kerültek kapcsolatba, de – amíg a szállítási költségek emelkedése és az új versenytársak tömeges megjelenése nem tette gazdaságtalanná a távolabbra irányuló kiszállításokat – például Bonyhádra és Pécsre is gyártottak termékeket.

Különösen az ezredforduló óta azonban ebben a szegmensben is markáns *piaci szerkezetváltás* történt: a cipősdobozok aránya 60%-ról 10% körüli értékre esett vissza a vállalat árbevételében. Jelentős, élőmunkát részben kiváltó technológiai beruházásokkal lecserélték régi gépeiket, másrészt *új kompetenciákat* alakítottak ki a cégnél: többféle és magasabb minőségű, nagyobb hozzáadott értéket tartalmazó, bonyolultabb termékek

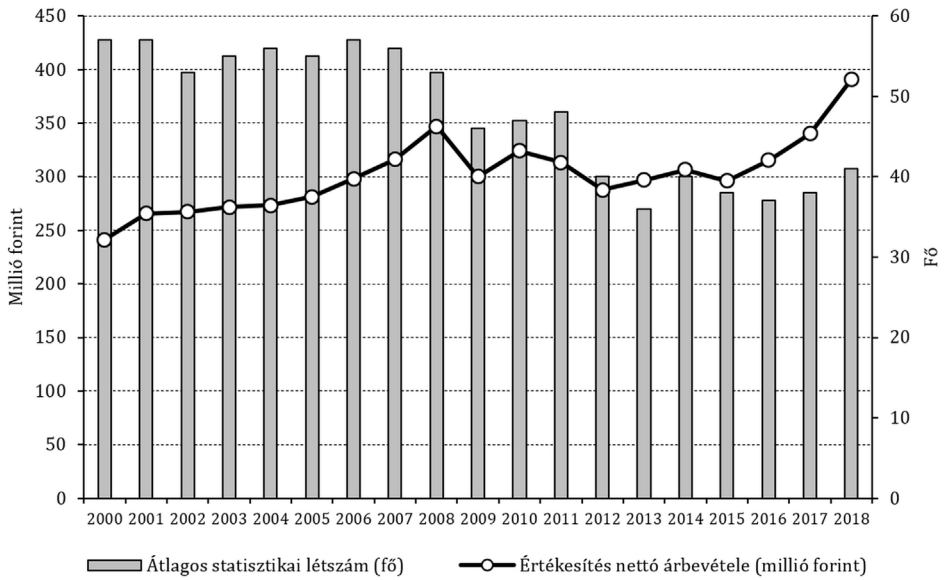


7.4.4. ábra: A Gépjavító fejlődése árbevételi és foglalkoztatási adatok tükrében; adatok forrása: IM elektronikus vállalati beszámolók

előállítására is képessé váltak. A cipőgyártók mellett jelentős piaccá növekedett az élelmiszeripar (pl. édességgyártás), a hagyományos- és villamosgépgyártás, valamint az autóipar, de foglalkoznak speciális díszdobozok készítésével is. A cég árbevétele és alkalmazásban állóinak létszáma nagyobbrészt stagnáló-csökkenő az ezredforduló óta eltelt időszakban (7.4.5. ábra), mely a foglalkoztatás esetében mindenképpen magyarázható a technológiai fejlesztésekkel.

A megmaradt *háttéripari szereplők* egy része tehát jelentős dinamikát mutatott fel az elmúlt két évtizedben is. Az erősen zsugorodó bőrfeldolgozó iparban ugyanis a hazai vállalkozások mellett a Magyarországon megjelent külföldi szereplők is éltek / élnek a helyi beszállítók (szabászkésgyártás és -felújítás, talpszerszámkészítés, gépjavítás, karbantartás, csomagolóanyaggyártás) alkalmazásának lehetőségével. E cégek ugyanakkor a cipőgyártás leépülésével *új piacok irányába orientálódtak*, melyhez – a kapcsolódó változatosság és technológiai közelség (Elekes 2016) jegyében – jó alapot kínáltak átkonvertálható (technológiai) kompetenciáik, illetve alkalmazkodóképességük (régi tudásuk új elemekkel történő rekombinációja), lehetővé téve az értékláncok közötti mozgást, az iparágak közötti feljebb lépést, az érintett szereplők útfüggő újrapozicionálását. Növekedésük hátterében cipőipartól távolodásuk áll.

A Martfű térségében gyűjtött terepi tapasztalatok sok tekintetben alátámasztják a feldolgozóiparban működő *magyar tulajdonú középvállalkozásokkal* kapcsolatban, közelmúltban publikált kutatási eredményeket (Lux et al. 2020). E cégek a kevésbé harsány sikerek reprezentánsai, akik meglévő kompetenciáik és a korlátozott helyi erőforrások bázisán útfüggőség jegyeit viselő, fokozatos szerkezetváltást valósítanak meg. Az erős piaci verseny és erőforrásaik korlátozottsága mellett a vezetői generációváltás esedékessége is mindinkább kihívások elé állítja őket. Ugyanakkor, több esetben is figyelemre méltó nemzetközi sikereik mutatják, hogy számottevő tartalékok rejlenek bennük, miközben olyan térségekben is jelen vannak, ahol a dinamikus iparágakhoz kötődő nagyvállalatok jelenléte mérsékelt.



7.4.5. ábra: A Papírdobozgyártó fejlődése árbevételi és foglalkoztatási adatok tükrében; adatok forrása: IM elektronikus vállalati beszámolók

Összegzés

A közép-alföldi bőrfeldolgozó ipar legjelentősebb szereplője és Magyarország legnagyobb cipőgyára egykor a martfűi Tisza Cipőgyár volt, mely nemcsak kapacitásaival, de széles termékválasztékával, változatos technológiai hátterével, nagyfokú vertikalitásával, kiterjedt telephelyrendszerével és beszállítói hátterével, továbbá humán képzési hátterével is kitűnt.

A Tisza Cipőgyár méretéből és technológiai kompetenciáiból adódóan az elsők között, többféle szerepben (sport- és utcai cipők gyártása) kapcsolódott be a nemzetközi termelési hálózatokba. A belföldi és szocialista értékesítés mellett kialakuló nyugati kapcsolatok tanulási lehetőséget is teremtettek: ennek hozadéka például a Tisza márkanév és termék.

Az iparág átalakulását meghatározó nemzetközi és hazai feltételrendszer a Tisza Cipőgyárat is komoly kihívások elé állította. Az állami vagyonkezelő, a helyi vállalatvezetés és szakszervezet, illetve a gyárért lobbizó országgyűlési képviselő, valamint a több tekintetben is érintett helyi önkormányzat egyaránt szerepet kapott az átalakítás folyamatában.

Az állami nagyvállalat fokozatos decentralizált privatizációját a külföldi tőke érdeklődése mellett nagyban meghatározta a cég adósságának konszolidációja, a tőkeinjekciók és a helyben hagyott privatizációs bevételek, melyek lehetővé tették a viszonylag rendezett visszavonulás megvalósítását. Ebben a vállalat mérete és jelentősége kulcsszerepet játszott.

Az egykori Tisza Cipőgyár részlegeinek privatizációjával, a kulcsemberek spin-off vállalat-alapításaival és a korábbi beszállítók átalakulásával Martfűn és a környező településeken különböző iparágakban (lábbeligyártás, gumiipar, fémipar, papíripar, gépgyártás) regisztrált külföldi és hazai tulajdonú nagy-, közép- és kisvállalatok születtek.

A térségbe települt külföldi cipőgyártók az iparági tradíciók és az európai viszonylatban olcsó munkaerő eredményezte kedvező költség-képesség arányokat aknázzák ki, helyi leányvállalataik magasabban pozicionált termékek gyártására szakosodtak és – korlátozott helyi beágyazódás mellett – különösen a gyártási funkcióikban mutatnak feljebb lépést.

A hazai cipőgyártók – néhány kisebb tűzöde kivételével – a bérmunka és a saját termékgyártás kombinálásával igyekeznek több lábra állni, kapacitásaikat racionálisan szervezni, egyszersmind nyereségességüket növelni. Termékkínálatukban funkcionális (egészségügyi, munkavédelmi, katonai, gyermek) és (sportos utcai) divattermékek egyaránt megjelennek.

A különböző iparágakban tevékenykedő beszállítók egy része piacvezetőnek számít hazai viszonylatban a maga területén. Az iparág leépülése, technológiaváltása, a külföldi cégek eltérő beszerzési gyakorlata és a szűkülő piacon kiéleződő verseny legtöbbjüket arra sarkallja, hogy a diverzifikáció jegyében a cipőgyártás mellett / helyett új piacokat keressen.

A dinamikusabb szereplők meglévő kompetenciáikra építkezve, azokat új elemekkel rekombinálva sikeres termelési hálózatok közötti váltást valósítottak meg, mely optimális esetben a feljebb lépés egyéb formáival is párosul. A tömegesebb kereslettel kecsegtető felértékelődő iparágak felé történő nyitás, illetve a specifikusabb kompetenciák felépítése egyaránt jellemző körükben. Több jelentős növekedést mutató céget találunk közöttük.

8. Autóipari termelési hálózatokban: a szolnoki bőripar

8.1. A táskáktól a sebességváltó-alkatrészekig

Míg a Tisza Cipőgyár előző fejezetben bemutatott átalakulása az élőmunka-igényes könnyűipar hazai zsugorodási trendjeibe illeszkedik, *Szolnok bőripara* sajátos, az iparág egészétől eltérő *növekedési mintát* képvisel. A bőrfeldolgozás kisipari *hagyományai* több évszázadra nyúlnak vissza a városban, melyet a település Tabán városrészének török eredetű, „tímártelep" kifejezésből származó neve is mutat.

A II. világháború után a kisipari szereplők egy része Szolnokon is *szövetkezeteket* hozott létre (Szurmay 1975). Magáncipészek összeállásával született a Bőripari Szövetkezet, mely – többek között a Tisza Cipőgyár számára is – (sport)cipőket, illetve sporttáskákat készített. Ugyanekkor létezett Szolnokon egy Textilruházati Szövetkezet is, mely konfekcióárukat és sporttáskákat gyártott. Az 1970-es és 1980-as évek fordulóján, az ipari szövetkezetek szervezeti koncentrációja idején a két egységet *BŐRTEX Ipari Szövetkezet* néven összevonták. A mintegy 300-400 embert foglalkoztató új szervezet két részének közös pontja a *sporttáskák gyártása* volt.

Láthattuk, hogy a közeli Martfűn működött Magyarország legnagyobb kapacitású, több mint 5000 főt foglalkoztató, teljes vertikumú cipőgyára, melyhez kapcsolódóan nemcsak jelentős iparági szakképző bázis jött létre, de – nagyobbrészt a nagyvállalat szervezeti kereteibe integráltan – számottevő háttéripar is kialakult. A bőripari szövetkezet tehát nemcsak Kelet-Magyarország legnagyobb vasúti csomópontjának, a számos korszerű iparággal és országos jelentőségű üzemmel rendelkező Szolnok gazdaságában játszott így *marginális szerepet*, de az óriási cipőgyár árnyékában, a helyi könnyűiparban sem számított kiemelkedő szereplőnek. A közeli cipőgyár melletti *elhelyezkedésnek* azonban mégiscsak lehetett annyi *hozadéka* (a háttéripar esetleges igénybevételén túl), hogy a német Adidas céggel 1960-as évek végétől együttműködő nagyvállalat mellett megrendeléshez jutva, már a rendszerváltás előtt is exportált termékeket (főként sporttáskákat) a nyugat-európai piacokra.

A *nemzetközi termelési hálózatok részévé* vált szövetkezet a sporttáskák mellett egy időben női táskákat (Pierre Cardin), valamint iskolatáskákat is gyártott (Budmil). Termelési hálózatokba kapcsolódása túlmutatott a szimpla bérmunkán, hiszen például az Adidas számára folyó termelés nyersanyaggal történő ellátása is helyi feladatnak számított. Ez funkcionális szempontból nagyjából a *teljes értékű (OEM) gyártó* szerepének felel meg, és jól mutatja, hogy a szocialista félperiféria ipari hagyományai már kezdetben is magasabb szintű szerepvállalást tettek lehetővé a termelési hálózatokban, mint ami akkortájt jellemző volt a globális gazdaság perifériájának azon részein, ahol a bőrfeldolgozó ipar starter iparágnak számított.

Az ún. *saját anyagos bérmunka* ugyanakkor komoly kihívások elé is állította a céget. Már a rendszerváltás idején szembesült a megfelelő áron elérhető és minőségi nyersanyagellátás problémáival, mely a saját anyagos Adidas-bérmunka hosszú távú fenntarthatóságát is megkérdőjelezte. A viszonylag *magas anyagköltségek* faragása érdekében az Adidas kérésére olcsóbb dél-koreai beszerzési forrást kerestek a magas áron értékesítő olasz beszállító helyett, azonban ez sem bizonyult elegendőnek az üzlet megtartására. Az Adidas-bérmunka megszűnése ugyanakkor szélesebb kontextusba helyezhető. Az 1990-es évek elején a sporttermékeket gyártó német cég – a világgazdaságban megfigyelhető, korábban részletesen tárgyalt folyamatok hatására – mindinkább *globalizálta termelési hálózatait*, Kelet-Ázsiába helyezve a termelést,

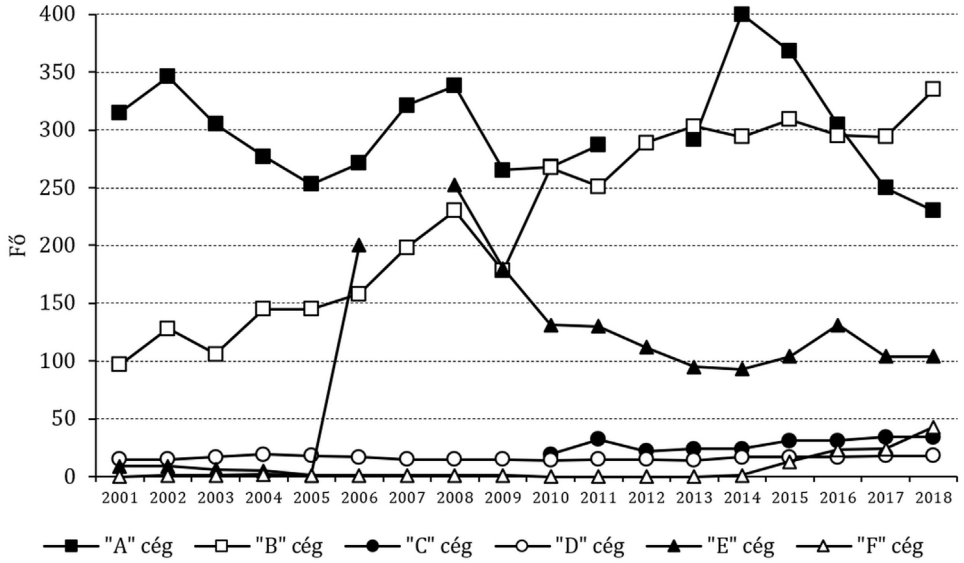
és felszámolva az olyan gyártási tevékenységeket (pl. martfűi cipőgyártás, szolnoki táskagyártás), melyek még regionális rendszerek keretében szerveződtek.

A hagyományos termékek gyártásával kapcsolatos nehézségek váltásra ösztönözték a céget. Mint korábban láttuk, a szocialista időszakban a magyar export meghatározó részét különböző termékekre szakosodott *külkereskedelmi vállalatok* bonyolították, melyek fontos szerepet játszottak a nemzetközi kapcsolatépítésben. A szolnoki szövetkezetet külkereskedelmi vállalat-kapcsolata ajánlotta ki az olcsó termelés lehetőségét kereső német autóipari beszállító Haas cégnek, s ezzel elkezdődött az autóipari bőrtermékek (kezdetben sebességváltó takarók) gyártása. A szolnoki iparági szereplő szemszögéből tehát egy *értékláncok között* megvalósuló *feljebb lépés* következett be: bár a hagyományos bőrtermékek (táskák, sőt cipők!) gyártása sem szűnt meg, az autóiparnak történő beszállítás mindinkább dominánssá vált.

Korábban láttuk, hogy az autóipari bőrtermékek *kevésbé érzékenyek a munkaerőköltségek területi különbségeire*, ráadásul a tömegfogyasztási cikkek gyártásának globális szintű optimalizációt mutató települési logikájától eltérően az iparágra a *regionális termelési rendszerek* működtetése, a kontinensen belüli költség-képesség arányok mérlegelése jellemző. Ez a körülmény nagymértékben magyarázza az autóipari bőrtermékgyártás magyarországi karrierjét, mely – a lábbeligyártással ellentétben – igazán csak az ezredforduló utáni időszakban bontakozott ki. Egyúttal azt is indokolja, hogy Kelet-Magyarország egy fővároshoz közel eső, viszonylag magas jövedelemszintet felmutató városában miként maradhatott meg, sőt növekedhetett az egész kelet-közép-európai régióból inkább kiszoruló könnyűipar.

A rendszerváltást követő években, több esetben vegyesvállalatok formájában, a BŐRTEX bázisán születtek meg a *későbbi szolnoki bőrtermékgyártó cégek*. A sokáig meghatározó iparági szereplő („A" vállalkozás) 1991-ben német-magyar vegyesvállalatként kezdte pályafutását, majd később lett 100%-os német tulajdonú cég. A *sebességváltó-alkatrészek* gyártása mellett az időközben olasz üzleti kapcsolat keretében elkezdett *üléshuzatgyártás* egy részét is megörökölte. Utóbbi tevékenység másik része egy 1993-ban létrehozott, ma török tulajdonban lévő vállalkozáshoz köthető („B" vállalkozás). Harmadik területként, a *sporttáskák* készítésének hagyományát egy szintén német tulajdonban lévő, 1995-ben alapított cég („C" vállalkozás) viszi tovább: ma nagyobb hozzáadott értéket képviselő búvármellényeket és búvártáskákat készítenek. Végül, valamennyi felsorolt céget megelőzi időbeliségében az a *cipőkészítő vállalkozás*, mely szintén a BŐRTEX tevékenységeinek örököseként, 1990-ben, egyedi méretre készített cipők gyártásával, cipőkellékek árusításával, valamint cipő- és bőrdíszmű javításával kezdte pályafutását, majd – az ortopéd cipőkészítés irányába mozdulva – az 1990-es évek második felében cukorbeteg és neuropátiás lábra készítendő speciális lábbelik, illetve egyedi lúdtalpbetétek gyártásával egészítette ki profilját („D" vállalkozás).

Az időközben részvénytársasággá átalakult BŐRTEX végül felszámolásra került, miután egy nem fizető megrendelő üzletébe belebukott. Tevékenységei azonban az utódvállalatokban tovább éltek. A négy cég a későbbiekben újabb szereplőkkel egészült ki: elsősorban az „A" vállalkozás rugalmas munkaszervezésének, majd profiltisztításának hozadékaként ugyanis további bőripari profilú, jellemzően üléshuzatvarrásban érdekelt cégek („E" és „F" vállalkozások) születtek. Utóbbi szereplők a termelési hálózatokba történő *többszintű bekapcsolódás* tényét, a külföldi tulajdonosok közvetlen ellenőrzése alatt álló, cégen belüli koordináció eseteit megtestesítő leányvállalatok és a részben hozzájuk kapcsolódó hazai tulajdonú, a koordináció közvetettebb formái révén integ-



8.1.1. ábra: A BŐRTEX utódainak alkalmazásban állói az ezredforduló után;
adatok forrása: IM elektronikus vállalati beszámolók

rálódott vállalkozások egyidejű jelenlétét bizonyítják. Végül, az egészségügyi lábbelik gyártására specializálódott („D") vállalkozás kívül maradt e termelési hálózatokon.

A BŐRTEX szövetkezetből levezethető cégeknél az *alkalmazásban állók* száma az ezredfordulót követő években 400-500 fő között, 2008 után kisebb-nagyobb ingadozásokkal 700-800 fő körül alakult (8.1.1. ábra). Az igazsághoz hozzátartozik, hogy a felsorolt cégeket *csak részben regisztrálják a bőriparban*: a „B" cég fő profilja szerint műszaki textíliákat, a „D" cég gyógyászati segédeszközöket gyárt. E tény – a korábbi tapasztalatokhoz hasonlóan – az ágazati kutatások statisztikai nehézségeire, az iparágak nehéz megragadhatóságára hívja fel a figyelmet.

„A" vállalkozás mintegy két évtizeden keresztül a *szolnoki bőripar központi szereplőjének* tekinthető. Hosszú ideig a legjelentősebb súllyal bíró iparági szereplő volt: már az ezredfordulón is milliárdos *nagyságrendű* árbevételt ért el és több száz főt foglalkoztatott. *Termékszerkezete összetett* volt, hiszen sebességváltók bőrből és műbőrből készült alkatrészei, kéziféktakarók és fogók mellett üléshuzatok, illetve kartámaszok és ajtókárpitok gyártásával is foglalkozott, és meglehetősen *változatos ügyfélkörrel* (pl. a Forddal, a Landroverrel, az Opellel és a BMW-vel) állt kapcsolatban.

A termékszerkezet diverzifikációja mellett folyamatosan növelte a vállalat a *termelési folyamat* hatékonyságát. Autóipari minőségbiztosítási rendszert vezettek be, autóipari beszállítói léttel összefüggő informatikai fejlesztéseket hajtottak végre, illetve olyan eszközöket (számítógép-vezérlésű szabászgépeket, légzsák- és egyéb speciális varrógépeket) szereztek be, melyekkel rövidebb idő alatt, pontosabb munka végezhető, csökkenthető a selejt, továbbá jobb anyagkihozatal érhető el, mérsékelve a bőr- és műbőrfelhasználással összefüggő tetemes költségeket.

A megrendelő által biztosított anyagokra épülő hagyományos bérmunka egyes esetekben önálló anyagbeszerzést magába foglaló bérmunkává vált, az üléshuzatok varrása szabászattal egészült ki, illetve a vállalat a termékfejlesztés és a gyártó

8.1.1. táblázat: „A" vállalkozás gazdasági válság előtti és utáni helyzete; forrás: „A" és „F" cégeknél készített interjúk alapján a szerző szerkesztése

	Gazdasági válság előtt	Gazdasági válság után
Szervezeti háttér	Vegyesvállalat, majd 100%-os német tulajdon, válságba belerokkant anyavállalat	Új német autóipari beszállító vásárolta meg az anyacéget: sebességváltó üzletág 40-45%-os súlya
Termékek, funkciók	(1) Sebességváltó-alkatrészek (2) Üléshuzatok (járművek, bútorok) (3) Kartámaszok, ajtókárpitok	(1) Sebességváltó-alkatrészek (fogók, takarók, rámák) európai gyártása (2) Bőr-, műbőr- és poliuretántermékek globális kompetenciaközpontja (3) Műanyaggyártó cseh gyár funkciójának áthozatala;
Értéklánc-pozíció	Gyakori közvetlen kapcsolat az autógyártókkal, beszállítás különböző szinteken	Többnyire közvetlen kapcsolat az autógyártókkal, beszállítás különböző szinteken;
Telephelyek	Több telep: Szolnok, Tószeg, Törökszentmiklós	Egyetlen új telephely: Szolnok (2012);
Piacok	Ford (sebességváltó-alkatrészek), Landrover, Opel (üléshuzatok), Landrover (kartámaszok), BMW (ajtókárpit): változó partnerek	40% Ford, 40% Volkswagen-csoport, 20% összesen Suzuki, Jaguar Landrover, FIAT, illetve DAF, Scania és Mercedes (teherautók)

szerszámok elkészítésének feladatát is megkapta. E példák az értékláncok mentén elvégzett értékteremtési lépések gyarapodására, *funkcionális feljebb lépésre* utalnak.

A cég működése a helyi gazdaság szélesebb szegmenseire is hatást gyakorolt, hiszen központi telephelyén kívül *üzemei* működtek *két szomszédos településen* (Tószegen és Törökszentmiklóson). Ezek mellett időről-időre alkalmazott alvállalkozókat is Szolnokon és környékén a kapacitások rugalmas hasznosítása és a szezonális munkák határidőre történő elvégzése érdekében. Az üléshuzatgyártás kapcsán, egyrészt anyagbeszerzés, másrészt az érintett cégnek végzett bérmunka révén került kapcsolatba azzal az amerikai vállalattal, melynek későbbi szolnoki telephely-választását befolyásolta, hozzájárulva a helyi *bőripar vertikális kiszélesedéséhez* és gazdasági *súlyának növekedéséhez.* Nem lebecsülendő körülmény, hogy a cégvezető kamarai tisztségviselő is volt egy időben, mely jó esélyeket teremtett a különböző nemzetközi gazdasági rendezvényeken történő megjelenésre és a kapcsolatépítésre.

Jelentős impulzust adott a cég átalakulásának a 2008-ban kipattant *gazdasági válság* (8.1.1. táblázat), mely a régi tulajdonos felszámolásával járt. Az új (szintén német) tulajdonos profiltisztítást hajtott végre: a szolnoki üzemet – a termelési hálózat csehországi műanyaggyárának áttelepítésével – a *sebességváltókhoz kapcsolódó bőr- és műanyagtermékek gyártására* specializálta, míg a sebességváltó üzletágon kívüli tevékenységeket leépítette. A szerkezeti átalakítást az autóipari beszállítóra felülről nehezedő nyomás generálta: a megrendelők a partnerek számának csökkentése érdekében komplexebb termékek szállítására alkalmas alvállalkozókat keresnek. Hogy ennek a követelménynek meg tudjon felelni, a tulajdonos cég az árbevételében 40-45%-ot képviselő sebességváltó üzletág gyártó tevékenységét három helyre, Kelet-Közép-Európában Szolnokra, illetve Mexikóba és Kínába koncentrálta. A különböző regionális piacokon hasonló profilú termelést végeznek.

A szervezeti átalakítás keretében a tulajdonos vállalat *bőr-, műbőr- és poliuretán termékeinek kompetenciaközpontját* is Szolnokra helyezték: látogatásom idején

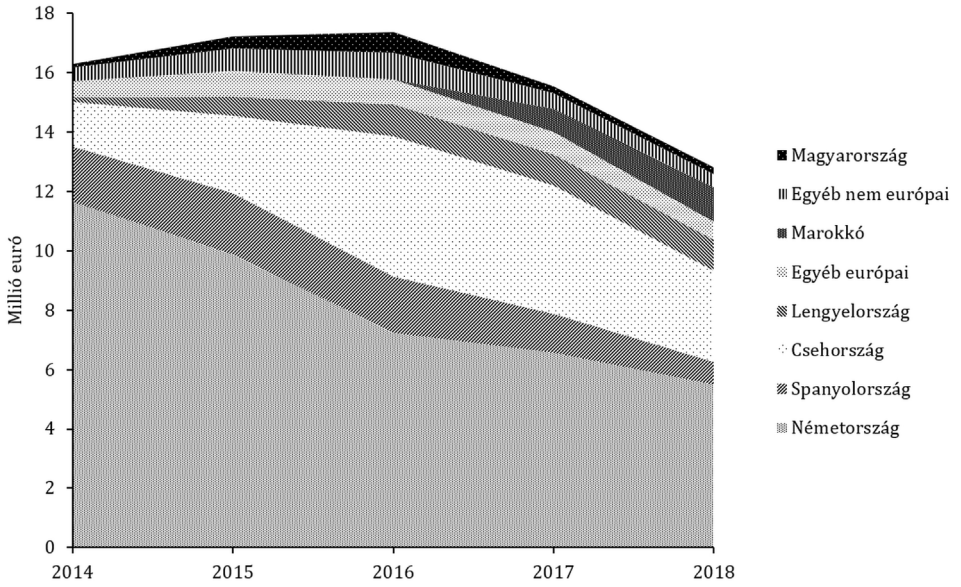
Magyarországon fejlesztették a termékeket és a gyártási folyamatokat, továbbá a kapcsolódó szerszámokat a kínai és mexikói üzemek számára is. Ez egyúttal a vállalat tevékenységszerkezetének *bőripartól távolodását* jelenti. A *termelésen túli funkciók* jelenlétére további példa a nagyrészt önálló nyersanyagbeszerzés, valamint az a körülmény, hogy az első-, második- és harmadikkörös autóipari beszállítókkal történő üzletkötésekről dönthetnek helyben, azaz részben önálló a leányvállalat a piackutatás és piacszerzés terén. E funkcionális feljebb lépés erősödött azzal, hogy az új tulajdonos üzleti kapcsolatainak megfelelően jelentősen *bővült* a sebességváltó-alkatrészeket vásárló *autógyártók köre* is, azaz ugyanazon termékcsoporttal többféle értékláncba is sikerült bekapcsolódniuk. Időközben a cég több telephelyre kiterjedő tevékenysége is átalakult: a vállalat egy Szolnok város szélén, régóta meglévő telkén felépült az *új, korszerű központi telephely*, ahová – a hatékonyságnövelés jegyében – a vállalat korábban több üzemben szétszórt tevékenységeit koncentrálták.

A termékszerkezet változásával *átrendeződtek a fontosabb vásárlók.* Jellemzően a Ford és a Volkswagen-csoport (VW, Audi, Skoda, Seat, Porsche, Lamborghini) a vállalkozás legjelentősebb partnere, de más személy- és tehergépjármű-gyártókkal is kapcsolatban állnak. Bár *különböző szinteken integrálódik a cég a beszállítói hálózatokba*, az autógyártó cégekkel akkor is kapcsolatban van, ha más termékén keresztül kerül a rendszerbe. Új megbízásokat részben pályázatok útján nyernek, de akad kiajánlás útján szerzett megrendelés is. Jó lehetőségeket teremt az *új piacra jutásra,* ha az autógyártók – a diverzifikáció jegyében – a korábbi 1 helyett 3-4 beszállítótól rendelik meg a szükséges alkatrészeket. Végül, az újabb modelleknél is akadnak régi alkatrészek, így a modellváltás nem feltétlenül jelenti teljesen új termékek szállításának szükségességét. A mai piacaik között vannak a tulajdonosváltás előtti időszakból örökölt és az új tulajdonoshoz kötődő szegmensek is.

Az iparág regionális szerveződési logikájából fakadóan, jellemzően *Európába szállítanak*: az USA, Mexikó és Kína – mint tengerentúli piacok – jelentősége nem haladja meg a néhány százalékot. Más a helyzet az európai periféria részét képező Marokkóval, melynek utóbbi években megfigyelhető felfutása vélhetően az oda kitelepített bőrvarró tevékenységek súlynövekedésére vezethető vissza (8.1.2. ábra).

A végrehajtott *profiltisztítás* is értelmezhető *feljebb lépésként*, hiszen a cég a leginkább élőmunka-igényes, kisebb hozzáadott értéket képviselő, mindinkább munkaerőhiánnyal küzdő üléshuzatvarrástól szabadult meg. A megtartott termelésben számottevő automatizációt valósítottak meg a munkaerő egy részének kiváltása érdekében, ami szintén hozzájárult a termelékenység növekedéséhez. Miközben csak kismértékben csökkent a vállalat árbevétele, az átszervezésekkel a 2014. évi 400 fős *létszám* 2018-ra 230 főre *zsugorodott*. A szellemi alkalmazottak (fejlesztők, minőségügy, karbantartók, irodisták, raktár) száma ugyanakkor – utalva a mosolygörbe mentén felvázolt, magasabb hozzáadott értéket képviselő értékteremtési lépések integrálására is – szinte változatlan (50 fő) maradt.

A leépített funkciók (megrendelések, gépek és emberek) egy részét átvette a cég korábban nyugdíjba vonult vezetője, aki 2015 áprilisától felfutó, e könyv írásakor már több mint 40 főt foglalkoztató vállalkozását („F" vállalkozás) *autóüléshuzatok gyártására* alapította. A lépés jól mutatja, hogy még az aszimmetrikus hatalmi viszonyokkal leírható beszállítói kapcsolatokban is van kölcsönösség, hiszen régi bejáratott beszállítója kiesésével a megrendelő – esetünkben az időközben amerikaiak által felvásárolt német Recaro cég – rá volt kényszerülve arra, hogy mihamarabb új partnert találjon: az egykori cégvezető – korábbi kapcsolatokból adódóan ismert – szakmai múltja meghatározó lehetett a német cég pozitív döntésében.



8.1.2. ábra: „A" vállalkozás árbevételének fontosabb piacok szerinti megoszlása a tulajdonosváltás utáni fél évtizedben; adatok forrása: IM elektronikus vállalati beszámolók

Az induló vállalkozásnál az *üléshuzatgyártás diverzifikációjára* is sor került azzal, hogy a helyi vasúti járműjavítóval, majd – egy Airbus-beszállítón keresztül – a repülőgépiparral is kapcsolatba került a cég, sőt, 2019-ben új piaci szegmens nyílt meg számukra annak köszönhetően, hogy a hajógyártás is megrendelőjükké vált. Az újabb és újabb járműipari piacokra történő belépés is értelmezhető a feljebb lépés egy formájaként. Emellett – szintén az „A" vállalkozásból kiszervezett tevékenységek örökségeként – iroda- és stadionokba gyártott székekhez is varrnak üléshuzatot. Utolsó jelentősebb eleme az „A" vállalkozás által leépített tevékenységeknek az autóipart célzó *karfagyártás*, melynek megszerzéséért látogatásom idején lobbizott a cég vezetése.

A termékkínálat diverzifikációja *technológiai fejlesztésekkel* és *funkcionális feljebb lépéssel* is összekapcsolódott a saját és hozott anyagos bérmunkát is végző, a varrás mellett egyes termékek esetében a szabászatot is maga intéző vállalkozásnál. Jól jellemzi e folyamatot, hogy az autó- és repülőgépipari beszállítóvá válás érdekében egy év alatt ISO minősítést szereztek. A szellemi foglalkoztatottak köre beszélgetésünk időpontjában három logisztikusból és két vezetőből állt, a *cég növekedésével* összefüggésben ugyanakkor – bizonyos feladatok kívülről történő megrendelése helyett – a jövőben egyéb munkakörök (pl. munkaügyes, asszisztens / titkárnő, modellező-mintakészítő) betöltésének igényét valószínűsítették.

A termékeit főként Németországba exportáló vállalkozás növekedésével Szolnok egy belső részén található bérelt helyiségükből kiköltöztek az *egykori cukorgyár hasznosítatlan főépületébe*, ahol egyrészt ingatlanfelújítást végeztek, másrészt jelentős technológiai fejlesztéseket hajtottak végre EU forrásokból.

A *bőr- és cipőiparhoz kapcsolódó helyi tradíciók* több ponton is megjelennek a cégek életében. Az „A" vállalkozásnál például jelentős számban találhatóak egykori martfűi cipőgyári alkalmazottak, akik a foglalkoztatás ottani leépülésével igazoltak

át. Egyesek speciális pozícióba is kerültek tudásuk alapján: interjúnk idején például a vállalat K+F részlegében dolgozott két mintakészítő hölgy cipőgyári múlttal. A két bőrfeldolgozóipari központ – Martfű és Szolnok – csekély földrajzi távolsága lényegében egységes munkaerőpiaccá kovácsolja őket, ahol ugyanakkor többirányú mozgások figyelhetők meg. Akad olyan felsővezető, aki a martfűi cipőgyárak egyikéből előbb Szolnokra került át, ahol az autóipari bőrtermékgyártásban helyezkedett el, majd visszatért a cipőgyártásba, de nem Martfűre, hanem Mezőtúrra.

Az „A" cég *dolgozóinak* körülbelül fele szolnoki (de köztük is több beköltöző akad Ukrajnából vagy a Nyírségből), fele pedig bejáró. A vállalkozás több telephelyes múltjából adódóan, nagyszámú munkaerő érkezik a közeli Törökszentmiklósról és Tószegről, de komoly munkaerő-kibocsátónak számít Zagyvarékas, Tiszajenő és a martfűi Tisza Cipőgyár valamikor legjelentősebb munkaerő-ellátója, Tiszaföldvár is. A kisebbik cég („F" vállalkozás) munkaerővonzása sokkal inkább a Tisza jobb partján, Szolnok alatt elhelyezkedő településekre koncentrálódik: a dolgozók nagyobbik fele tószegi (akiket szerződéses buszjárattal hordanak be), kisebbik fele szolnoki, tiszavárkonyi, tiszajenői, vezsenyi, valamint jászkarajenői illetőségű.

Bár az előzmények szerepe kitapintható, kritikusnak kell lennünk a *felhalmozott iparági tudás* megítélésében. A nagyobb „A" vállalkozás vezetője a régi, szakmához értő generációk esetében az alkalmazkodóképességet (innovációs készséget) hiányolta, míg az új generációk esetében az alapvető tudást kérdőjelezte meg, melyet a szakmunkásképzés humán hátteréből, illetve a változó időkhöz alkalmazkodni kevéssé képes iskolák működéséből vezetett le. A szakmunkásképzés hiányosságait a növekedési célokat dédelgető kisebbik „F" vállalkozás vezetője is megfogalmazta. Ők a gyártási műveletek leegyszerűsítésével és betanításával reagáltak a helyzetre.

A *technológia fejlesztését* nemcsak a termelékenység és a minőség növelése érdekében tartják fontosnak, de a fiatalok megnyerésére is alkalmasnak találják az érintettek. Utóbbi azért lényeges, mert jelentős versenyt érzékelnek a munkaerőért Szolnok térségében. A korlátozottabb lehetőségekkel rendelkező kisebb vállalkozás például kedvező munkakörülmények (hétfőtől péntekig tartó kétműszakos munkarend, humánus feltételek, segítőkész vezetés, jó kollektíva), valamint béren kívüli juttatások biztosításával igyekszik versenyben maradni: ez a stratégia gyakran megjelenik a dominánsan nőket, gyakran kisgyermekes anyukákat foglalkoztató könnyűipari cégek körében (Molnár 2021a). Bár egyik cég sem panaszkodott munkaerőhiányra vagy a munkaerő elöregedésére, különösen az „A" vállalkozásnál megnövekedett a nyugdíjba vonulók száma, és a generációváltás problémáit jól mutatja, hogy a helyükre érkezettek esetében a fluktuáció élénkülését tapasztalták.

A helyi iparági háttér másik fontos eleme a *beszállítói kapcsolatok* kiaknázása. E tekintetben figyelemre méltó, hogy a korábbi cipőipari beszállítók egy részével – szabászkésgyártó, gépjavító vállalkozásokkal – mindkét cég kapcsolatban áll. Bár az üléshuzatgyártás az újonnan betelepült, üléshuzatbőröket gyártó amerikai cégtől is vásárol alapanyagot, azaz az értéklánc két egymás melletti eleme alkalmanként a valóságban is összekapcsolódik, jellemző a beszállítások nemzetközi jellege.

Az „A" vállalkozás által használt műanyag- és egyéb alkatrészek az anyavállalattól érkeznek: a krómozott, lakkozott, illetve festett dizájn elemek beszerzése a központ által és főként Németországból történik. Egyszerűbb fröccsöntött műanyagalkatrészek megvásárlására van magyar (kecskeméti) kapcsolatuk. A kisebb „F" vállalkozás – részben az induló vállalkozásokra jellemző technológiai korlátok, de valószínűleg az ügyvezető ismertsége miatt is – kiterjedt *helyi kapcsolatrendszerrel* működik. Bőrszabász gép híján például a bőrszabást egy ideig Martfűn vagy Tiszaföldváron

csináltatták, beszélgetésünk időpontjában Mezőtúron hímeztettek, de dolgozott nekik ott ruhaipari vállalkozás is, Törökszentmiklóson pedig a karfagyártás kapcsán kooperáltak egy fémipari céggel. Példája jól mutatja, hogy az iparágban működő nemzetközi nagyvállalatok mellett azért is jó, ha vannak helyi kisvállalkozások, mert ezeknek a helyi gazdaságba történő beágyazódása nagyobb mértékű.

A BŐRTEX és utódainak megújulási kísérletei a feljebb lépés különböző dimenzióit példázzák, melyre rá vannak kényszerítve a mind szabadabb globális versennyel és emelkedő helyi termelési költségekkel szembesülő gyártók. A beszélgetések során elhangzott olyan mondatok, mint a „jól jött az ukrán válság és az arab tavasz: sok projekt már rég elment volna tovább" vagy „Kínával, Algériával, Marokkóval, Tunéziával, Törökországgal konkurálunk az iparágban", jelzik a kelet-közép-európai autóipari bőrtermékgyártás előtt álló kihívásokat, melyek a vállalkozásokat a *költség-képesség arányok folyamatos faragására* sarkallják.

Ennek egyik összetevője a *termékszerkezet-váltás*: a tömegmunkákat felváltó, kisebb szériákban készülő, magasabb árakon értékesíthető termékekre specializálódás. Másik lényeges eleme a *technológia fejlesztése*, mely különböző minőségbiztosítási rendszerekkel kombinálva nemcsak a megbízások elnyerését segítő kommunikációs értékkel bír, de a minőség, rugalmasság és költséghatékonyság megrendelő által elvárt három szempontjának teljesítését is lehetővé teszi. Emellett a *humán tényező szaktudáson túlmutató elemeinek* fontossága tükröződik vissza a kisebbik cég tulajdonosának szavaiból, aki a siker feltételének tartja az illetékes alkalmazottak kommunikációs készségét és megjelenését, valamint az üzem esztétikáját.

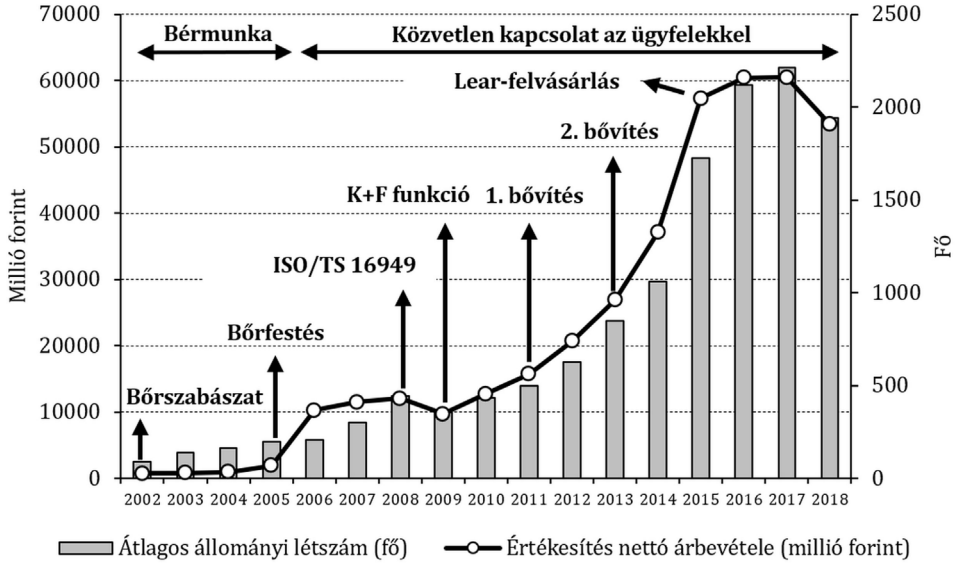
Végül, fontos hangsúlyozni, hogy az autóipari bőrtermékgyártók mozgó célpontra „lőnek": az *autóipar technológiai fejlődése* újraosztja a lapokat, mely a különböző beszállítók életére is hatással lehet. A sebességváltó-gyártás például feleslegessé válik az elektromobilitás terjedésével, ami – számos más alkatrészhez hasonlóan – e terület leépülését is előidézi. Már most nagyon látványos az olcsó manuális váltós autók gyártásának keletebbre és délebbre tolódása, az „A" vállalkozásnál pedig a domináns manuális váltókhoz készült termékek mellett megjelentek a vevői igények által diktált automata sebességváltókhoz gyártott elemek. De az is valószínűsíthető, hogy a robbanómotoros autók nem egyik pillanatról a másikra szorulnak háttérbe.

8.2. Az iparág új „zászlóshajója"

Bár a mai szolnoki bőripar legnagyobb szereplője („G" vállalkozás) viszonylag későn, az ezredforduló után települt le a városban, a 2010-es évek dinamikus bővítéseinek köszönhetően az egész magyarországi bőrfeldolgozó ipar *legnagyobb vállalatává,* egyszersmind Szolnok elsőszámú ipari foglalkoztatójává vált.

Eredetileg 1865-ben, bőrcserzéssel foglalkozó vállalkozásként született Chicagóban, ahol bőrtermékeket készített jellemzően az akkoriban még lovaskocsikkal folytatott kereskedelem számára. 1910-ben kezdett el a cég Grand Havenben működő üzeme vasúti (Pullman) kocsikba, illetve a detroiti autóipar számára bőrtermékeket gyártani. 1916-ban már a világ legnagyobb *bőrkárpitgyártója* volt. Idővel a saját nyersbőrfeldolgozás megszűnt: tevékenysége ma jellemzően a víztelenített cserzett bőr (crust) feldolgozásától (festés, vegyi kezelés – kikészítés) a szabászatig terjed.

A vállalat telephelyválasztását – különböző területi szinteken – eltérő tényezők befolyásolták. Az autóipari bőrtermékek globális piacán 32%-os részesedéssel rendelkező, piacvezető cég számára kulcsfontosságú volt, hogy saját gyárral legyen jelen



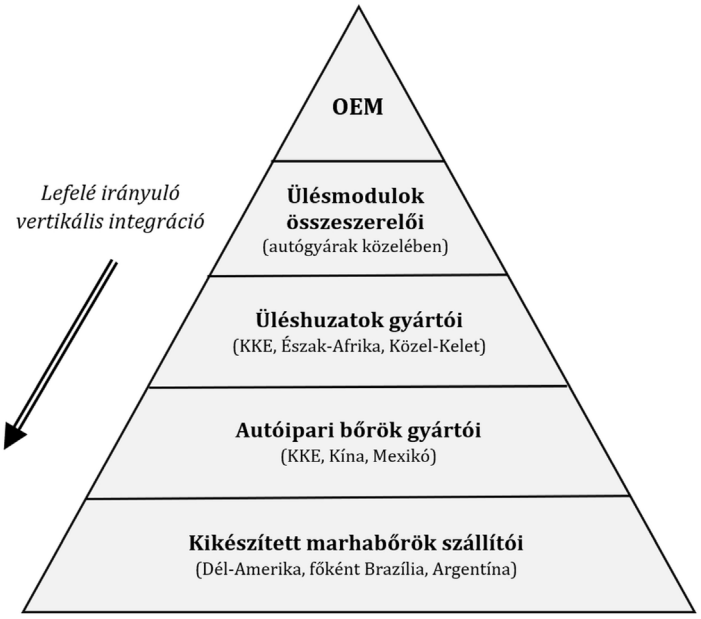
8.2.1. ábra: „G" vállalkozás fejlődésének fontosabb mérföldkövei;
forrás: cég által közölt információk alapján a szerző szerkesztése

Európában. Értékes bőrtermékeinek ára elbírná ugyan a messzebbre történő szállítás költségeit, de fontos az időtényező, a vásárlói igényekre történő rugalmas reagálás képessége is. A globális hatókörrel működő vállalat ezért – csakúgy, mint az „A" vállalkozás német tulajdonosa, illetve a korábbi fejezetek egyikében megismert német autóipari bőrgyártó – *regionális keretek között szervezi termelését.*

Európában a brit Coventryben működött korábban a vállalat európai termelő üzeme, de költséghatékonysági okokból e gyártóbázis keletre telepítése mellett döntöttek. Magyarország a felkínált kormányzati támogatások alapján lett befutó, az ismeretlen terepen Szolnok kiválasztásában pedig a cég korábbi, „A" vállalkozáshoz fűződő helyi üzleti kapcsolatai játszottak szerepet. Az érintett helyi vállalkozás akkori vezetőjével készült interjúból az is kiderült, hogy kezdetben a vegyesvállalat alapítása is reális opciónak tűnt, ami helyett végül saját *leányvállalat* született.

A szolnoki gyár a Coventryben folyó termelés *relokációjával* jött létre: az értéklánc menti tevékenységeket bővítő *funkcionális feljebb lépés* klasszikus eseteként előbb a szabászat, majd a festőüzem és a bőrön különböző értéknövelő beavatkozásokat jelentő munkafázisok (pl. perforálás, laminálás, dombornyomás) költöztek át. Közben az árbevétel növekedett azáltal is, hogy a vállalkozás a bérmunka-konstrukcióról áttért az ügyfelekkel történő közvetlen kapcsolattartásra (8.2.1. ábra).

A termelésen túl lett némi *K+F funkciója* is a telephelynek, mely a stuttgarti fejlesztési tevékenységek részleges áthelyezésével született, és főként a termékek vevői igényekhez igazítását jelenti. Látogatásom idején a cég ugyanazon *gyártó tevékenységeket* végezte Mexikóban, Kínában és Szolnokon. Az észak-amerikai piacot látják el a mexikói Ciudad Juárezben és Leónban, illetve az ázsiai vevőkört a kínai Shanghajban és Shenjangban működő gyárai. Európában két értékesítési irodája (Coventry, Stuttgart), valamint két tervező stúdiója (Firenze, Göteborg) van: a magyar gyár e helyekről



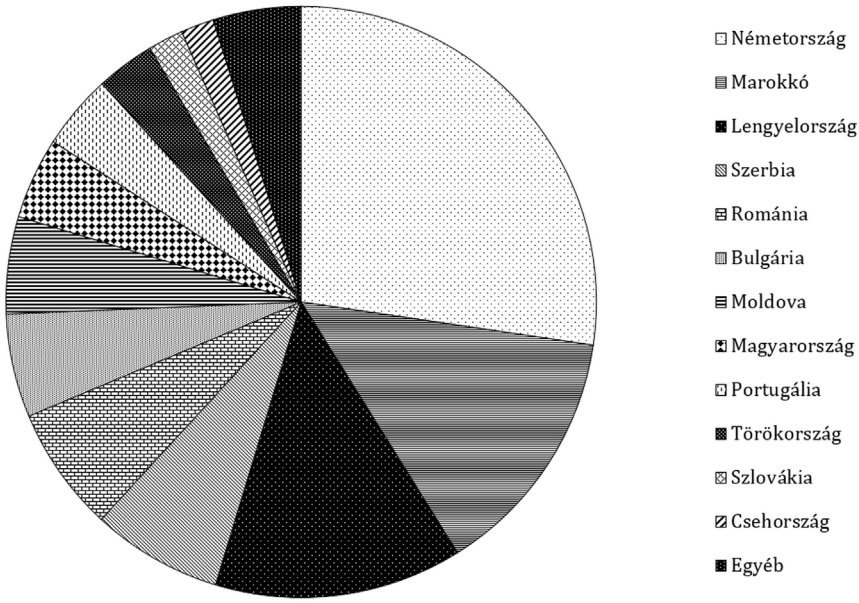
8.2.2. ábra: „G" vállalkozás helye az autóipari beszállítói piramisban; forrás: cég által közölt információk alapján a szerző szerkesztése

kapja a termelésre vonatkozó instrukciókat. 2018-ban a cég globális termelésének és foglalkoztatásának 20%-át képviselte a szolnoki üzem.

Az amerikai vállalat *harmadikkörös beszállítóként* kapcsolódik be az autóipar gyártó vezérelte áruláncaiba (8.2.2. ábra). Közvetlen szállítói a kikészített marhabőr globális előállítói: a nyersanyag 80-90%-ban Brazíliából és Argentínából érkezik, ahol a bőr a húscélú marhatartás melléktermék. A nyersanyag értékét mutatja, hogy a termeléshez szükséges – rezsiköltségeket és munkaerő árát is magukba foglaló – inputok értékének mintegy felét adja. A marhabőr nagy része hajón érkezik Dél-Amerikából Hamburg kikötőjébe, majd onnan vonaton vagy kamionon Szolnokra. 5-10% az inputok összértékében a vegyi anyagok aránya, melyek jellemzően Németországból, az Egyesült Királyságból vagy az Amerikai Egyesült Államokból érkeznek.

A gyártott termékek közvetlen felhasználói a *másodikkörös beszállítóknak* számító *bőrvarrodák*, melyek az európai autóiparban – a költség-képesség arányok lefaragása okán – főként Kelet-Európában, Észak-Afrikában és Törökországban találhatóak. Ez tükröződik vissza az árbevétel főbb piacok szerinti megoszlásában: bár Németország a legnagyobb piac ebben a szegmensben is, az értékesítés nagy része Kelet-Közép-Európába vagy az Európai Unióval határos, olcsó termelés lehetőségét kínáló perifériákra (Marokkó, Moldova, Törökország) irányul (8.2.3. ábra).

A varrodák termékei az ülésmodulokat gyártó elsőkörös beszállítókhoz kerülnek, akik – a minimális raktárkészletekkel dolgozó just-in-time típusú rugalmas beszállítói rendszerek működési logikáját követve – az *autógyárak mellé települtek*. A települési szempont fontosságát mutatja, hogy mindhárom magyarországi autógyár közvetlen közelében megtaláljuk az ülésmodulokat beszállító cégeket. A győri Audi esetében a Lear, a Mercedes esetében a Johnson Controls, míg az esztergomi Suzuki esetében a



8.2.3. ábra: „G" vállalkozás exportpiacai (2016);
adatok forrása: IM elektronikus vállalati beszámolók

Magyar Toyo Seat látja el e feladatokat: előbbi az Audi közvetlen szomszédságában, a középső a Mercedes üzemének egy leválasztott részében, míg utóbbi az Esztergomhoz közel eső Nyergesújfalu ipari parkjában hozta létre az üzemét.

A „G" vállalkozás – termékei jellegéből adódóan – harmadikkörös beszállítóként is *közvetlen kapcsolatban van az autógyártókkal*: jellemzően ügyfélkörének európai, marokkói és törökországi gyárait szolgálja ki. A szolnoki gyárban készülő termékek fő vásárlói közül kiemelendő a Mercedes, a Jaguar - Land Rover, a Ford, a BMW, az európai üzemeit Nagy-Britanniában működtető Nissan és Toyota, valamint a Volvo és a Peugeot. A Volkswagen kiszolgálása ugyanakkor Mexikóból történik.

Az amerikai vállalattal a bőrtermékek értékláncának egy újabb szegmense jelent meg Szolnokon: bár üléshuzat-alapanyagait csupán alkalomszerűen és – a kibocsátás volumenéhez képest – csekély mennyiségben használják fel a helyi üléshuzatvarró cégek, ez így is tekinthető regionális szintű *funkcionális feljebb lépésnek*.

A harmadikkörös beszállító céget 2015-ben globálisan felvásárolta a világ egyik legnagyobb autóipari beszállítója, a – többek között – ülésmodulokat gyártó amerikai Lear Corporation. Csakúgy, mint az „A" vállalkozás új német tulajdonosának stratégiája hátterében, e lépés mögött is az a megbízói elvárás a fő motiváció, hogy az egymással versengő *beszállítók komplexebb tevékenységeket* végezzenek, kevesebb szereplővel történő kapcsolattartást téve szükségessé az autóipari termelési hálózatokban. A szolnoki gyár által lefedett tevékenységek nem változtak a beszállítói piramison belül, csak a korábban széttöredezett *szervezeti keretek vertikálisan egységesedtek* az értéklánc mentén. A Lear tulajdonossá válása nem érintette a bőrgyártó alaptevékenységet, de a pénzügyi részleget és a humánerőforrás-gazdálkodást centralizálták. Ez azt mutatja, hogy a tőzsdei cégként működő Lear tulajdonossá válása a *befektetői elvárásoknak*

megfelelés közvetlenebb nyomásgyakorló hatását hozhatja magával (financializáció), mely erősebben beleszólhat a magyarországi telephely jövőjébe.

Különösen a helyi előzményekkel nem rendelkező külföldi autóipari bőrtermékgyártó cégek *tradicionális bőr- és cipőipari térségekbe* települése veti fel annak kérdését, hogy mennyiben játszhattak szerepet az iparági tradíciók és a minőségi tényezők – főként a releváns tudással és készségekkel rendelkező munkaerő képviselte „iparági légkör" és a beszállítói háttér – a telephelyválasztásban. E tekintetben meglehetősen ellentmondásos a Szolnokon körvonalazódó kép.

- Egyrészt, az 1990-es évektől jelentős *munkaerő-kibocsátóvá* vált, zsugorodó martfűi *cipőgyártásból* sokan kerültek át a szolnoki bőripari cégekhez. Egyes esetekben – különösen specifikusabb munkakörökben és vezetői szinten – az iparági tudás szerepe kitapintható. A nagyipari cipőgyártás két területen igényelt speciális ismereteket és magasabb szinten képzett munkaerőt: a mintakészítés, illetve – a bőranyag jellegzetességei miatt – a szabászat területén. Ez nemcsak azt jelentette, hogy a cipőgyárakban végzendő munkák jelentős része – némi kézügyesség és affinitás esetén – viszonylag gyorsan elsajátítható volt, de azt is, hogy a részben hasonló munkaerőigényekkel fellépő autóipari bőrtermékgyártó cégek is elsősorban ezen a két területen támaszkodhattak a martfűi alapokra.
- Másrészt, a szorosabb iparágon belüli kapcsolatok fontosságát megkérdőjelezik a meghonosodott bőripari tevékenységek *technológiai hátterének eltérései* a cipőipartól, illetve a térségben korábban felhalmozott *iparági tudás felélésének* tendenciája, mely részben a bőr- és cipőipar csúcsra járatásának időszakában szocializálódott képzett munkaerő kiöregedésével, részben a humánerőforrás-utánpótlást biztosító helyi képzési rendszer leépülésével hozható összefüggésbe.

A legnagyobb iparági foglalkoztató például jelentős számú bőrszabászt „importált" Martfűről. Mikor pedig a szabászat után a bőr végső kikészítése és festése is részévé vált az üzem tevékenységének, Simontornyáról szerződtettek bőrhöz értő vezető beosztású munkatársat. A helyben meg nem szerezhető tudás becsatornázása érdekében a cég részben a saját belső hálózatán keresztül, Magyarországra hozott oktatókkal szervezett *bőripari képzést*: saját oktatási rendszerükben a minőségi elvárásokat, a munkakultúrát és a gépek működését tanítják. Speciális, a vállalatnak szükséges bőripari tudást nem kapnak Magyarországon, sőt, Európában is alig. A képzés németországi Reutlingenben történt megszüntetése után Nagy-Britannia (vagy India) maradt opcióként. A műszaki kollégák – akik között két indiai technikus is akad – külföldről érkeztek: 6-7 fő Szolnokon, 2 fő Budapesten élt beszélgetésünk idején. Ez a sajátos helyzet a humánerőforrás-ellátás terén is a *globális – lokális kölcsönhatások kétoldalúságára* mutat rá: bár a helyi képzett munkaerő fontos a stratégiai összekapcsolódás létrejöttében, az e téren mutatkozó hiányosabb helyi adottságok – alátámasztva Bathelt és szerzőtársai (2004) gondolatait – részben ellensúlyozhatók a globális termelési hálózatokon belül zajló tudástranszferekkel.

A vállalatnál egyébként a *betanított munkák* magas aránya és a foglalkoztatottak igen *alacsony iskolai végzettsége* jellemző: 2018 októberében a dolgozók kétharmada csupán általános iskolát végzett. Ebben nyilván az is szerepet játszott, hogy több mint 2000 munkavállalójukat 90%-ban fizikai, 10%-ban adminisztratív munkakörökben foglalkoztatták. A cég növekedése a munkaerő *fluktuációjával* párosult.

Míg a régi cégeknél a kiöregedő generációk pótlása jelent egyre nagyobb kihívást, az újonnan betelepülő nagyvállalatnál a növekedés és a fluktuáció generált komoly *munkaerő iránti keresletet* a 2010-es években. A megkérdezett vállalatok

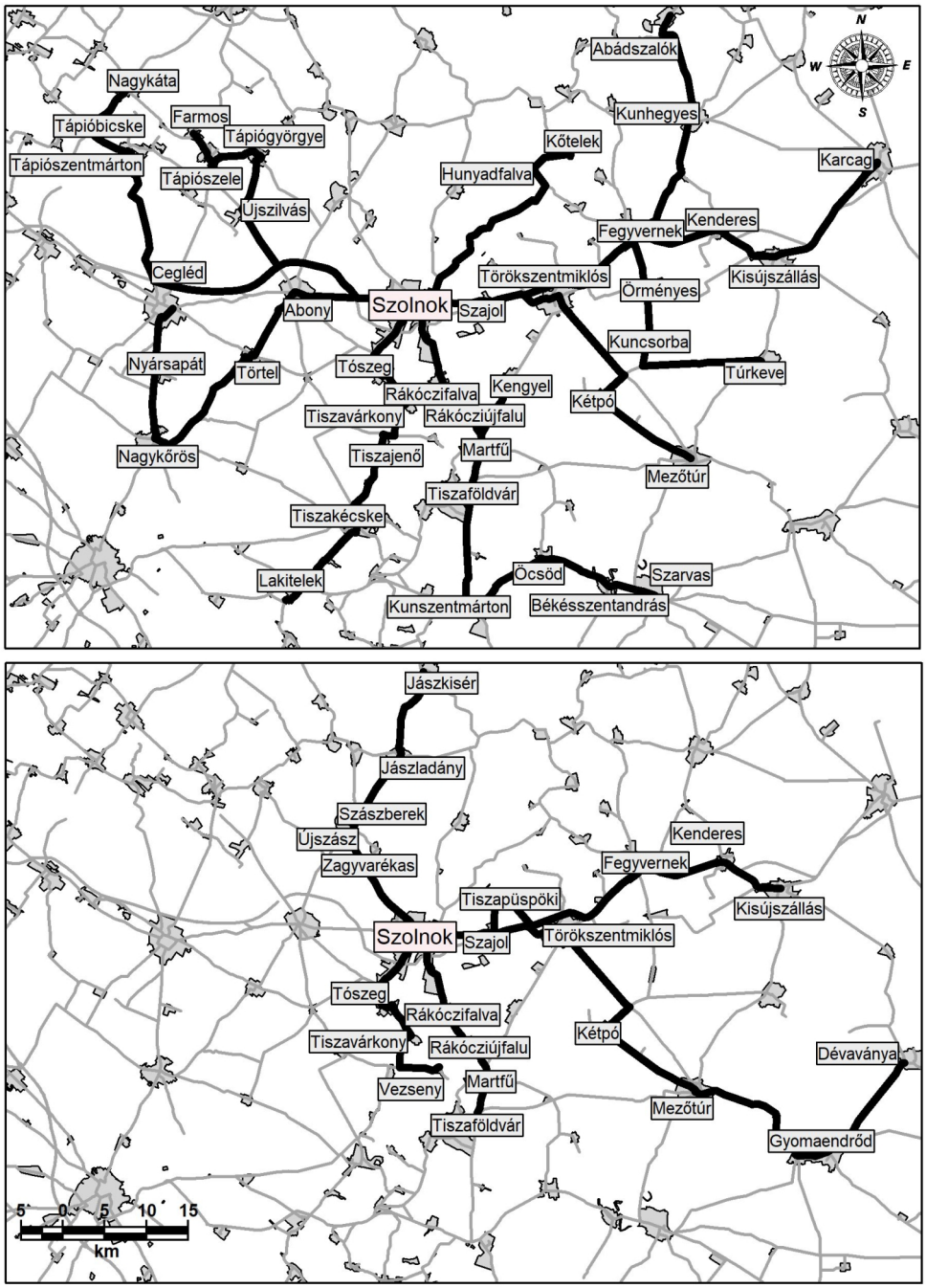
szerint – az alkalmazottak bőripari cégek között megfigyelhető mozgása mellett is – egyre nehézkesebb a munkaerőigények kielégítése. A Szolnoki Ipari Parkban működő „G" vállalkozás számára a parkban megtelepedett, növekedő jármű- és fémipari cégek jelennek meg állandó vetélytársként, de a közeli járműipari központ, Kecskemét és (persze) Budapest elszívó hatása is jelentős. Mindezek tükrében nem meglepő, hogy a legnagyobb bőripari munkaadók által üzemeltetett *szerződéses járatok* – szétfeszítve a bőr- és cipőipari térség földrajzi kereteit, és szertefoszlatva az „iparági légkör" illúzióját – 60-80 kilométerről is szállítják a dolgozóikat Szolnokra (8.2.4. ábra).

A munkaerőpiaci korlátok – a szlovákiai példához (Smith et al. 2014) hasonlóan – növelik a dolgozók pozicionális hatalmát, s így kedveznek a *társadalmi feljebb lépés* lehetőségének. A „G" vállalat fő humánpolitikai célja dolgozóinak megtartása, a fluktuáció csökkentése. Mindezt a munkafeltételek javításával, a munkabiztonság növelésével, a dolgozók bejárásának finanszírozásával, étkezde működtetésével, a kötelezően előírt területeken túlmenően is képzési lehetőségek (pl. idegennyelv, pénzügyek, HR) biztosításával, programok (horgászverseny, kirándulások, családi rendezvények, sportesemények) szervezésével, adományokkal (fesztiválok, múzeumok, kultúra, segélyszervezetek támogatásával) és a csapatszellem építésével igyekeznek elérni. Kisvezetőik számára belső képzéseket szerveznek. 2016 óta szakképző iskolák és felsőoktatási intézmények diákjai számára ösztöndíjakat is kínálnak.

A cégnél szerezhető jövedelmek meghaladják az iparág átlagát, és a vállalkozás foglalkoztatási súlyából adódóan (2018-ban a magyar bőrtermékgyártás dolgozóinak több mint egyharmadát adta) nagy szerepe lehetett abban, hogy a hazai bőripar *bruttó átlagkeresetei* – mint azt korábban láttuk – közelebb kerültek mind a magyar feldolgozóipar, mind a német bőripar szintjéhez. A könnyűipar egészétől eltérően a női és férfi munkaerő viszonylag kiegyensúlyozott aránya és a foglalkoztatottak fiatalosabb korstruktúrája jellemző a cégnél. 2018-ban csak határozatlan időre felvett munkavállalóik voltak. A társadalmi feljebb lépés egyik lényeges eleme (a kollektív szerződés mellett), hogy a vállalatnál kialakíthatta helyi hídfőállását a *szakszervezet* is: 450-500 dolgozó, tehát a teljes állomány közel negyede vált szakszervezeti taggá.

Beszélgetésünk idején a cég – munkaerőigényeinek biztosítása érdekében – szoros kapcsolatot tartott fenn a *regionális intézményrendszer* helyi képviselőivel: az önkormányzattal, az ipari park vezetésével, a kereskedelmi és iparkamarával. Részesei voltak a helyi foglalkoztatási paktumnak, melynek keretében 3-4 havonta történtek egyeztetések a városvezetés, a hivatalok, valamint az ipari parki cégek bevonásával. Az ügyvezető legfőbb megfogalmazott elvárása az önkormányzat irányába a gazdaságfejlesztési törekvések és a helyi munkaerőkínálat felelősségteljes összehangolása volt. Meglátása szerint ugyanis Szolnokon nincs elég ember a betelepült vállalkozások számára. A cég *helyi beágyazódásának* előrehaladását nemcsak közösségbe történő beépülése mutatja, hanem az is, hogy a cég képviselői ad hoc jelleggel többször is részt vettek a *Könnyűipari Szövetség* programjaiban.

Bár az egykori Tisza Cipőgyár bázisán kialakult *iparági beszállítói háttér* nem volt meghatározó szempont a külső szereplők telephelyválasztásában, a Tisza Cipőgyár alapjain létrejött szerszámgyártó és gépjavító vállalkozások új ügyfelekre találtak a bőrszabászattal és varrással is foglalkozó szolnoki bőripari cégekben. A kisebb-nagyobb bőrvarrodák egymásmellettisége lehetőséget teremt a kapacitások rugalmasabb kiaknázására, de a szolnoki vállalkozások szükség esetén a környező kisvárosokban működő szereplőket is bevonják munkáikba. Bár egyes cégek és intézmények között jelentős kapcsolatok jöttek létre, és tapinthatók az iparág egészét érintő problémák is, mindez



8.2.4. ábra: „G” és „B” vállalkozás foglalkoztatási vonzáskörzetei a szerződéses járataik tükrében, 2018 októberében; forrás: cégek által közölt információk alapján szerkesztette Németh G.

nem vezetett *formális együttműködések* – például klaszterszervezetek – kialakításához. Azt a lehetőséget, hogy legnagyobb iparági szereplőként egy helyi bőripari klaszter motorjává váljanak, a „G" vállalkozás ügyvezetője is határozottan visszautasította: nem áll érdekükben a potenciális partnerek összefogása, hiszen versenyeznek egymással a humán erőforrásokért.

A szolnoki tapasztalatok kiválóan alátámasztják, hogy a magyar TCLF szektor mind jelentősebb részét képező bőripar növekedése hátterében *néhány,* külföldi tulajdonú *vállalat teljesítménye* áll. A jellemzően *autóipari termelési hálózatokba* ágyazódó szereplők telephelyválasztásában egyszerre játszik szerepet Magyarország *Európai Unió piacán* belüli pozíciója, illetve a *költséghatékony termelés* lehetősége. A rugalmas piaci reagálás lehetősége miatt regionális termelési rendszereket működtető globális iparági szereplők ugyanis olyan helyet kerestek európai vásárlóik kiszolgálására, ahol mérsékelt kockázatokkal, olcsón termelhetnek.

Bár a mai meghatározó szereplők telephelyválasztása az ezredforduló után lezárult, az élőmunka-igényes iparágak leépülésével ellentétben a bőripar növekedést mutatott. Az iparágban működő vállalkozások a termelési hálózatokon belüli feljebb lépés különböző kombinációit valósították meg. A *költség-képesség arányok* – ebből fakadó – *kedvező alakulását* mutatják a korábban látott, könnyűiparban magasnak számító, nemzetgazdasági és európai iparági átlaghoz is közeledett bőripari átlagkeresetek, másrészt a bérarányos termelékenység európai összevetésben is legmagasabbak közé tartozó értéke, mely – a *potenciális versenytárs térségek destabilizációja* mellett – a 2010-es években vonzó lokációvá tette Magyarországot.

A bőripar teljesítményét meghatározó szereplők néhány kiemelkedő *bőr- és cipőipari kultúrával bíró térségben* települtek meg. Telephelyválasztásukban döntő szerepet játszottak korábbi üzleti kapcsolataik, a leányvállalatok alapítását – más könnyűipari ágakhoz hasonlóan – itt is gyakran előzték meg bérmunka-kapcsolatok vagy vegyesvállalatok. A leépülő cipőipari foglalkoztatás a munkaerőhöz jutás lehetőségét teremtette meg, míg a cipőiparból hozott tudás egyes területeken jól hasznosítható volt. Ugyanakkor, az új vállalkozások tevékenységeinek technológiai eltérései, a régi cipőgyári alkalmazottak kiöregedése és az iparági szakképzés leépülésével hiányzó szakmai utánpótlás, továbbá a munkaerő-toborzás bőrös-cipős szakmákon és szűkebb térség határain mindinkább túlmutató jellege – a beszállítói kapcsolatok kialakításának lehetősége ellenére is – az iparági tradíciók és a jelen tevékenységek közötti kapcsolatok lazulását, a lokalizációs agglomerációs előnyök mérsékelt érvényesülését sugallják. Mindez – a formális együttműködések hiányával együtt – azt sejteti, hogy a globális és lokális oldal iparág növekedését generáló *„stratégiai összekapcsolódása"* hátterében utóbbi szereplői kör szupranacionális és nemzetállami összetevői erősebbek, míg *helyi tényezői gyengébbek*.

Figyelemre méltó, hogy Jász-Nagykun-Szolnok megyében, illetve a másik három, bőripari nagyvállalattal bíró térségben (Szabolcs-Szatmár-Bereg, Tolna és Vas) is országos iparági átlagot elérő vagy meghaladó *bőripari átlagkeresetek* voltak jellemzőek. A két kelet-magyarországi megyében ez a helyi átlagkereseteknél magasabb értékeket jelentett, és a helyi feldolgozóipari átlaghoz is viszonylag közel helyezkedett el (8.2.1. táblázat). A bőrtermékgyártás tehát ezekben a térségekben egyértelműen szakítani látszik a „szegénységet konzerváló könnyűipar" imázsával.

Szolnok jóval nagyobb méretű, *diverzifikáltabb gazdaságában* soha nem játszott a bőripar olyan kiemelkedő szerepet, mint a lábbeligyártás Martfűn. Az azonban figyelemre méltó, hogy a város tíz legnagyobb helyi székhelyű ipari foglalkoztatójának

8.2.1. táblázat: Bőripari átlagkeresetek a fővárosban és néhány, az iparág szempontjából releváns megyében; adatok forrása: KSH

2019	Nemzetgazdasági átlag százalékában	Helyi gazdasági átlag százalékában	Helyi feldolgozóipari átlag százalékában
Budapest	64	51	51
Pest	60	66	56
Vas	84	93	81
Tolna	87	94	109
Baranya	57	70	65
Jász-Nagykun-Szolnok	83	102	91
Szabolcs-Szatmár-Bereg	81	118	98
Magyarország	81	81	76

8.2.2. táblázat: Szolnok legnagyobb helyi székhelyű ipari foglalkoztatói; adatok forrása: IM elektronikus vállalati beszámolók

Cég	Iparág	Átlagos statisztikai létszám (2018, fő)	Értékesítés nettó árbevétele (2018, millió forint)
„G" vállalkozás	Bőripar	1 942	53 413
BSM Magyarország Kft.	Fémipar	464	9 790
Stadler Szolnok Kft.	Vasúti járműipar	399	21 644
Derula Kft.	Faipar	379	9 692
F. Segura Hungária Kft.	Közúti járműipar	344	22 362
„B" vállalkozás	Textilipar	288	3 077
McHale Hungária Kft.	Mezőgazdasági gépgyártás	268	16 570
„A" vállalkozás	Bőripar	230	4 117
Kaiser Food Kft.	Húsipar	217	6 039
Geoinform Kft.	Kőolaj- és földgázkitermelés	207	5 652

listáján az esettanulmányban szereplő cégek közül három is feltűnik (8.2.2. táblázat). Mint láttuk, ezek ugyanúgy a járműiparhoz kapcsolódnak, mint azok a vasúti járműveket és (közúti) járműalkatrészeket gyártó cégek, melyek a lista szereplőinek többségét teszik ki (és a vasúti járműjavító nem is szerepel a táblázatban). Bezáródásról tehát Szolnok esetében még kevésbé lehet beszélni, mint Martfűn, az azonban mégis feltűnő, hogy a meghatározó vállalatok ágazati megoszlása erős hasonlóságot mutat Szolnok rendszerváltás előtti iparával (Molnár – Lengyel 2015a, Volter 1999).

Bár több, technológiai változásokból, illetve vállalati stratégiák módosulásából eredő potenciális veszély is körvonalazható, melyek kedvezőtlenül befolyásolhatják a Szolnokra települt autóipari bőrgyártás jövőjét, a 2010-es évek végén mégis a *humán erőforrások* kérdése tűnik a leginkább kritikusnak. Az egyre általánosabb magyarországi munkaerőhiányon túl szerepet játszik ebben a közelebbről vizsgált térség sajátos földrajzi fekvése: a budapesti agglomerációt övező belső városgyűrű

egyik településén (OFTK 2014) nemcsak helyben kell komolyabb ellenfelekkel szembenéznie az iparágnak, de a környező dinamikusabb központok – elsősorban a főváros és a szomszédos Kecskemét – munkaerőpiacának elszívó hatása is erős.

Egyszerre áll versenyben a térség bőripara (az olcsóbb európai perifériákkal) a *regionális termelési hálózatokon* belüli pozíciókért, illetve (a dinamikusabb iparágakkal) a lokális környezet *korlátozott (humán) erőforrásaiért*. A kecske és a káposzta dilemmájával állunk itt szemben, mely csak a költség-képesség arányok további javításával oldható fel. Ebben szerephez juthat a technológia (ipar 4.0), a termékszerkezet, a funkcionális feljebb lépés vagy akár az érintett szereplők újabb iparágak és értékláncok felé történő orientálódása. Kérdés, hogy miként látják a jövőt a külföldi leányvállalatok amerikai vagy németországi központjaiban…

Összegzés

A helyi kisiparban gyökerező, szocialista időszakban középvállalati szintre fejlődött, lábbeli- és táskagyártóként indult szolnoki bőripar soha nem játszott igazán fontos szerepet sem a magyar bőrfeldolgozó iparban, sem szűkebb térsége gazdaságában. Mai jelentőségét rendszerváltás előtt megvalósított nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódása, majd sikeres értékláncok közötti váltása, autóipari beszállítóvá válása alapozta meg.

A rendszerváltást követő gazdasági átalakulás szervezeti (és iparági) diverzifikációt, változatos, ugyanakkor jellemzően az autóipari termékek felé tolódó termékszerkezetet eredményezett, mely a termelés és foglalkoztatás bővülésével párosult. Az ezredforduló után is folytatódó növekedésre mindinkább a hazai tulajdonú cégek mellett dominánssá vált külföldi (amerikai, német, török) szereplők stratégiái nyomták rá a bélyegüket.

A leányvállalati keretek között a cégeken belüli hierarchikus koordináció gyakorlata meghatározó. Az érintett szereplők különböző szinteken, jellemzően második- és harmadikkörös beszállítóként vesznek részt az autóipari értékláncokban, miközben akad példa egyéb járműipari ágak vagy a bútoripar felé történő diverzifikálásra is. Változatos feljebb lépési mintázatok (gyártás, termékek, funkciók) jellemzőek, de domináns a gyártó funkció.

Az autóipari bőrtermékek azért nyitottak új perspektívákat a szolnoki bőripar számára, mert piacuk dinamikusan bővülő, kevésbé árérzékeny és regionális termelési hálózatokban szerveződik. Az európai vásárlóikat helyből kiszolgáló beszállítók költséghatékonysági és rugalmassági szempontokat mérlegelve választják régiónkat, még ha preferenciáikban a versenytárs kelet-európai és észak-afrikai térség politikai instabilitása is szerepet játszik.

Bár a legnagyobb magyarországi bőripari leányvállalat szolnoki telephelyválasztása felveti a bőrfeldolgozó ipar helyi tradíciónak szerepét, igazán jelentős szerepet a vállalkozások közötti üzleti kapcsolatok látszanak játszani. Egyre kevesebben rendelkeznek az iparági tudással, egyre kevésbé konvertálható át a korábbi tudás a technológiai eltérések miatt, a helyben működő beszállítók pedig legfeljebb másodlagos szempontnak számítanak.

Mindezek tükrében az iparág legjelentősebb – és csaknem egyetlen növekedni képes – hazai koncentrációjának fejlődése meglehetősen egyoldalú: a vártnál kevésbé építkezik a lokális háttérre, holott a költség-képesség arányok folyamatos faragása a helyi hozzáadott érték növelését teszi szükségessé, ennek forrásai pedig részben a lokális környezetben keresendők. A stratégiai összekapcsolódás lokális szemszögből „stratégiátlannak” tűnik.

9. Összegzés

Könyvemben egy valaha Magyarországon is komoly foglalkoztatónak számító *hagyományos iparág* elmúlt évtizedekben jellemző átalakulásával foglalkoztam. Tettem mindezt abból a meggyőződésből, mely szerint az iparág tanulmányozása számos, a hazai gazdaság szélesebb köreiben hasznosítható *tanulsággal* szolgálhat. Másrészt, azok közé tartozom, akik szerint egy megújulásra képes bőrfeldolgozó iparnak – sőt, könnyűiparnak – *van helye* a 21. századi Magyarország gazdaságában.

A vizsgált iparág erősen nemzetköziesedett karaktere, és rendkívül nyitott magyar gazdaságon belül is figyelemre méltó exportorientációja indokolta a hazai fejlődési folyamatok *globális termelési hálózatok* elméleti kereteiben történő értelmezését, illetve *globális és európai kontextusba* illesztését. Utóbbi nemcsak jelentős részét teszi ki a könyv terjedelmének, de – úgy gondolom – nagyban hozzájárul a magyar bőrfeldolgozó ipar átalakulásának megértéséhez is. A könyv elején megfogalmazott öt kérdés közül háromra a korábbi fejezetek választ adtak. Ezeket vázlatosan összefoglalom, majd hosszabban elidőzöm az iparág hazai jövőjét firtató negyedik, és a tudomány számára leszűrhető tanulságokat körüljáró ötödik kérdésnél.

1. Melyek a bőr- és cipőipar térbeliségét meghatározó domináns trendek, milyen globális és európai munkamegosztás alakult ki a globalizáció korában, és milyen pozíciókat foglalnak el ebben a (posztszocialista) félperiféria országai?

Az elemzésekből leszűrhető legbiztosabb tanulság, hogy az iparág *multiszektorális karakteréből* adódóan nem létezik egyetlen, a bőrfeldolgozó ipar egészére ráhúzható domináns trend. Különböző termelési hálózatokba bekapcsolódott, a hagyományos bőrfeldolgozástól gyakran erősen eltávolodott tevékenységekről beszélhetünk. Fogyasztó vezérelte áruláncok keretében gyártott fogyasztási cikkek teszik ki az iparág produktumainak nagy részét, melyeknél a *termék piaci pozicionálása* a kulcs a területi munkamegosztás értelmezéséhez. Az árversenyző tömegtermékek az elsősorban alacsony munkabérköltségekkel jellemezhető olcsó gyártóhelyeket keresik, miközben a minőségükkel, funkcionalitásukkal, divatosságukkal vagy a fogyasztópiac rugalmas kiszolgálásával versenyző, magasabb árfekvésű termékek előállításának fejlett országokban maradására is akadnak bőven példák.

A globalizáció az *olcsó gyártóhelyek* fogalmának átértékelődését hozta: leépítette a területi munkamegosztás kiszélesítésének korlátait, s ezzel (egyre több termék esetében) lehetőséget kínált a korábbi – jellemzően egy-egy kontinensen belül szervezett – regionális termelési hálózatok helyett globális hálózatok kialakítására. A bőrfeldolgozó ipar *globális optimalizációja* sokáig a méretgazdaságossági előnyöket is felmutató Kínára fókuszált, de a 2010-es évek második felében már érződik némi súlyponteltolódás Délkelet-Ázsia irányába. Potenciálja alapján ugyanakkor – egyelőre még mindig jövő időben – egyedül Indiát látják alkalmasnak arra, hogy ebben az iparágban hosszabb távon Kína domináns gyártó pozícióját veszélyeztesse. A feltörekvő gazdaságok gyártóhelyként történő felértékelődését a nyersanyagok, az olcsó munkaerő és az alacsonyabb környezeti költségek miatt odatelepült *bőrgyártás,* valamint a mind jelentősebbé váló helyi *fogyasztópiac* is erősíti.

Bizonyos termékcsoportok esetében megmaradtak a *regionális termelési hálózatok*. Klasszikus példája a bőrfeldolgozó iparon belül dinamikus növekedést mutató, gyártó vezérelte áruláncokba szerveződő autóipari bőrtermékgyártás. Itt a szereplők nemcsak az olcsó termelés, de – az iparág működésének sajátosságaiból fakadóan –

vásárlóik rugalmas kiszolgálásának lehetőségét is keresik, ami pedig szükségessé tesz bizonyos mértékű földrajzi közelséget. Az autóipar jellemzően olyan globális iparág, mely regionális termelési rendszereket működtet. Ez a hozzá kapcsolódó bőrtermékgyártást is regionálisan szervezetté teszi, felértékelve telephelyként az autóipar termelési hálózataiban több szempontból is kitüntetett szerepet játszó, relatíve kedvező költség-képesség arányokat felmutató, *centrumhoz közel fekvő félperiférikus térségeket*. A vásárlók rugalmas kiszolgálásának stratégiáját középpontba helyező más termékek esetében is releváns gyártó telephely lehet a centrum-közeli félperiféria, amíg e termékek fogyasztása a fejlett országokban összpontosul.

A termelési hálózatok legnagyobb hozzáadott értéket képviselő és mindinkább felértékelődő, kereskedőkhöz és márkatulajdonosokhoz kötődő *stratégiai funkciói sem pusztán a fejlett országok centrum térségeiben* tömörülnek. Egyre több az olyan nemzetközi szinten is jegyzett szereplő, aki a félperiférióról emelkedett a termelési hálózatok irányítói közé (itt talán leglátványosabbak a spanyol és a lengyel példák). Számos régióban vannak jelen azok a *hibrid stratégiákat követő iparági szereplők*, akik a globális vagy regionális termelési hálózatokban betöltött beszállítói szerepüket – hazai pályán – saját termék fejlesztésével és saját termelési hálózatok irányításával kombinálják. Utóbbiak jelentősége vélhetően növekszik a feltörekvő gazdaságok – főként Kína, India és Brazília – fogyasztópiacának felértékelődésével.

A globális optimalizáció következményeként *Európa egyre kisebb szerepet* tölt be a bőrfeldolgozó ipar termelésében, miközben az iparág a kontinensen belül is markáns *területi munkamegosztást* mutat. Az Észak - Dél fejlettségi különbségek miatt kézenfekvőnek tűnik a gondolat, hogy az északi és déli modell közötti eltéréseket a centrum - félperiféria dichotómia mentén értelmezzük. Mégis, az élőmunka-igényes iparágak jelentős súlyát viszonylagos fejlettsége ellenére is megőrző (Harmadik) Olaszország példája meggyőzött arról, hogy itt valójában többről, centrum térségek közötti differenciákról is szó van. Az *északi modell* követői termelésük nagy részét kiszervezték külföldre, a termelési hálózatok irányítását meghatározó stratégiai funkciókra és a nagyobb hozzáadott értéket tartalmazó technológiai-funkcionális termékek gyártására szűkült tevékenységük. A *déli modell* reprezentánsai sokkal jelentősebb hazai termelést tartottak meg, melynek ugyanakkor feltétele volt a magasabban pozicionált divattermékek felé történő elmozdulás, illetve a termelési hálózatokon belül ellátott funkciók nemzetgazdaságon belüli újraosztása. *Kelet-Európa (relatíve olcsó gyártóhelyként)* az Északról és Délről, regionális termelési hálózatok keretében kiszervezett termelés helyszínévé vált, stratégiai funkciók nélkül. A globalizáció a regionális termelési hálózatok, és így a régió gyártói szerepkörének egy részét felszámolta, ami az iparág zsugorodásában nyilvánult meg.

A globális és európai elemzések tükrében a *posztszocialista félperiféria egyre kevésbé tekinthető egységesnek*. Ez nem meglepő három évtizeddel a rendszerváltás után, hiszen erősen halványodtak azok a jellemvonások, melyek ezen országokat valaha egy kategóriává tették. Erős differenciáló elem a *tényezőintenzitási létra mentén elfoglalt pozíció*, mely különösen a lábbeligyártás termelési hálózataiban betöltött szerepekben érhető tetten: Kelet-Közép-Európa fejlettebb országai egyre inkább kiárazódnak a közepes árfekvésű termékek potenciális gyártóhelyeinek köréből, míg Délkelet-Európában – napjainkban egyre inkább a Nyugat-Balkán Európai Unión kívüli részén – továbbra is a gyártó funkció jelentősége figyelhető meg. A térség differenciálódásának ékes bizonyítéka az európai elemzés azon következtetése, mely a polarizált európai mezőnyben, a kevésbé dinamikus dél-európai és a fejlettebb

kelet-közép-európai országokból *új európai középmezőny* kialakulását vizionálja, kettészakítva a posztszocialista országok csoportját.

2. Milyen – különböző földrajzi léptékeken érvényesülő – hatótényezők határozzák meg a magyar bőrfeldolgozó ipar nemzetközi hálózatokban elfoglalt pozícióit és kifutási lehetőségeit? Miben jelennek meg a (poszt)szocialista sajátosságok?

A globális, (makro)regionális, nemzetgazdasági és lokális szintű hatótényezők egyaránt jelen vannak a magyar bőrfeldolgozó ipar működésének alakításában, bár jelentőségükben eltolódások mutatkoznak. A magam részéről egyetértek azokkal a megközelítésekkel, melyek a nemzetgazdaság jelentőségét hangsúlyozzák, hiszen az állam sok tekintetben meghatározza, hogy az egyéb léptékeken ható tényezők milyen mértékben fejthetik ki hatásukat az adott állam területén működő szereplőkre.

Globális szinten kiemelendő a *technológiai fejlődés*, melynek vannak iparág-specifikus és közlekedési-kommunikációs infrastruktúrát érintő elemei. A robotizált németországi cipőgyár példáján láttuk, hogy a technológia alakíthat a bőrfeldolgozó ipar inputigényén, újrasúlyozhatja a telepítőtényezőket. A távolság legyőzésének könnyebbé (és olcsóbbá) válása pedig a térben tagolt – globálisan vagy regionálisan optimalizált – termelési rendszerek kialakulását segíti. Utóbbihoz szükséges a *szabadkereskedelem előtt álló akadályok lebontása* is, mely az ezredforduló utáni időszak egyik legfontosabb, globálisan is érvényesülő tendenciája volt. A globális gazdaság a kapcsolódó *szabályozási rendszer* kialakítását is szükségessé teszi: ennek példái a szabványrendszerek, illetve kívánatos társadalmi és környezeti normák, melyek terjesztését – az elsősorban piaci megfontolásokból mind tudatosabbá váló márkatulajdonosok saját beszállítóikra gyakorolt nyomása mellett – nemzetközi szervezetek és alulról építkező civil kezdeményezések is igyekeznek támogatni.

A globalizációval párhuzamosan megerősödő *makroregionális rendszerek* egyik legjelentősebbike a Magyarországot is tagjai között tudó Európai Unió. Itt a kereskedelem regionális dimenziója előtt már korábban szabaddá vált az út, és a közösségi joganyag révén az EU szabályozó szerepe is sokkal kiépültebb, mint a globális intézményeké. A *közös piac* tehát a bőrfeldolgozó ipar számára (is) többet jelent a korlátok nélküli kereskedelemnél: miközben intenzívebb a verseny, Magyarország a világ egyik legnagyobb bőrtermékpiacának résztvevője, ahol az iparági szereplők input és output oldalon egyaránt a közösség hátterére támaszkodhatnak. Napjainkban az EU piacán belüli elhelyezkedés, korábban pedig a kereskedelmi kedvezményekről szóló megállapodások – a földrajzi közelség és a termelés ár-érték aránya mellett – kulcsszerepet játszanak abban, hogy Magyarország a bőrfeldolgozó ipar *regionális termelési rendszereiben* gyártóhelyként számításba jöhet. Ebből korábban a lábbeli-gyártás, napjainkban inkább az autóipari bőrtermékgyártás látszik profitálni. Az EU közös politikái közül elsősorban a kohéziós politika keretében nyújtott anyagi támogatások (melynek Magyarország nettó haszonélvezője) kínálnak potenciálisan kedvezőbb feltételeket a *tőkehiány enyhítésére*, míg az iparági szereplőket összefogó európai szervezetek az *érdekérvényesítés* javításához, illetve az iparági *innovációk*, új megközelítések magyarországi *adaptációjához* járulhatnak hozzá.

A *nemzetgazdasági szint* központi jelentősége mellett korábban már érveltem. Ha lehet, az állam a *posztszocialista félperiférián még fontosabb szereplő*, mint általában a világban. Amikor ugyanis a magyar bőrfeldolgozó ipar a nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódott, az iparág jellemzően állami tulajdonban, a tervgazdaság körülményei között működött. A kettős függőség viszonyrendszerében élő magyar

állam tőkés technológiaimportot és adósságtörlesztési terheket ellentételezni képes konvertibilis devizaszerzési törekvése fontos szerepet játszott az iparág nyugati kooperációinak kialakításában: a könnyűipar exportképessége miatt jelentős figyelmet kapott, támogatott iparágnak számított (iparági rekonstrukció).

A nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódás első és második szakasza között elsősorban éppen a *belső környezet államhoz kötődő változása* differenciált. A *piacgazdasági átalakulás* visszahozta a kapitalista gazdaság II. világháború után kiiktatott mechanizmusait, az állam tulajdonosi funkciója pedig a privatizáció során háttérbe szorult, így gazdaság működését közvetlenül befolyásoló szerepe gyengült. Az átalakulás *transzformációs válságot* eredményezett, mely a piacvesztés és a napi működés bizonytalanságai miatt nehéz helyzetbe hozta az iparági szereplők jelentős részét. Ugyanez az állam *megnyitotta a magyar piacot* és levezényelte az *európai integráció* folyamatát, több impulzust is adva az iparág működéséhez. A kritikusok – a neoliberális gazdaságpolitikát illető általános kritikákon túl – a keleti árukkal szembeni erősebb piacvédelmet és az európai integrációval összefüggő szabályozás adaptációjának fokozatosságát emelik ki két olyan iparág-specifikusabb pontként, ahol lehetett volna mozgástér a bőrfeldolgozó ipar kedvezőbb helyzetbe hozására.

A magyar állam adósságszolgálati kényszerek közepette formálódó gazdaságpolitikája a *piacgazdasági átmenet* és gazdasági *szerkezetváltás felgyorsítására*, a külföldi működőtőke nagyarányú importjára építő exportorientált modernizációs modell megvalósítására helyezte a hangsúlyt. A szektorsemleges megközelítés nemcsak a könnyűipar problémái iránt tűnt érzéketlennek (és nemcsak a könnyűipar leépüléséhez vezetett). Ugyanakkor éppen a martfűi esettanulmány példázza, hogy átgondoltabb koncepcióval, valamint az iparág időnkénti levegőhöz juttatásával az átalakuláshoz kapcsolódó társadalmi konfliktusokat elviselhetőbbekké lehetett volna tenni, másrészt talán több lett volna megmenthető az örökségből. Ez nemcsak a gazdasági szerkezetváltással járó iparági áldozatokat mérsékelhette volna, de egyes térségekben gyengíthette volna a destruktív dezindusztrializáció folyamatát is.

3. Releváns-e a lokális környezet és folyamatok hatása a hazai bőr- és cipőipar rendszerváltás utáni átalakulásában, léteznek-e kihasznált és kiaknázatlan helyi potenciálok? Mennyire markánsak az iparág hazai térszerkezeti változásai?

Igen, bár a globális termelési hálózatokba kapcsolódás és feljebb lépés sikeressége vagy sikertelensége tapasztalataim szerint elsősorban *vállalaton belüli tényezőkkel* hozható összefüggésbe és valójában kevés köze van a lokális iparági környezethez. Ez nem mond ellent ugyanakkor annak a megállapításnak, hogy a bőrfeldolgozó ipar telephelyei között jelentős különbségek vannak. Több nagyipari központ gyökerei akár másfél-két évszázadra is visszavezethetők, bár a 20. század második felében az iparág olcsó munkaerőre épülő része az ország jelentős részén elterjedt. Több olyan térség is akadt Magyarországon, mely az ágazat számottevő részét koncentrálta, de olyan része nem volt az országnak, ahol a bőrfeldolgozó ipar, a kapcsolódó iparágak és háttérintézmények egyszerre lettek volna jelen, és az ágazat egyúttal fontos szerepet is játszott volna a helyi gazdaságban. Legközelebb talán a Dél-Dunántúl bőrfeldolgozó ipara állt ehhez az állapothoz, bár a *fejlett, diverzifikált bőrfeldolgozó ipar* feltételei több tekintetben nemzetgazdasági szinten is hiányoztak.

A *lokális környezet* a szocialista gazdaság viszonyai között egyébként sem működhetett igazán: vertikálisan szervezett, gyakran távoli központokból irányított, korlátozott helyi döntési kompetenciákkal rendelkező nagyvállalatok határozták

meg az iparág működését, melyeknek csupán mérsékelt kapcsolataik voltak a helyi cégekkel. A déli modell alapját képező, egymásra utalt kis- és középvállalkozások által felépített ipari körzetek kialakulásának az alapvető feltételei sem voltak meg. Ez változott valamelyest a *nagyvállalatok rendszerváltás utáni feldarabolódásával*, illetve új vállalkozások indításával, mely egy-egy térségen belül is többszereplőssé tette az iparágat, a vállalatszerkezetet pedig a kis- és középvállalatok felé tolta. Bizonyos mértékű specializáció is bekövetkezett, például a különböző beszállítói funkciók a bőrtermék- és cipőgyártóktól szervezetileg elkülönülten jelentek meg.

A kutatás tárt fel – gyakran informális – *vertikális* és *horizontális kapcsolatokat*, azonban ezek intenzitása kérdőjeles, és a személyes kapcsolati hálók alapján nem is feltétlenül korlátozódik egy-egy térségre. A nexusok *földrajzi kiterjedését* erősítette a hazai iparági szereplők számának drasztikus csökkenése és a költségcsökkentés kényszere, mely országos, illetve szomszédos országokba is átnyúló kapcsolati hálókat eredményezett. Beszédes tény egyúttal, hogy *nem találunk működő klasztereket* az iparágban, az együttműködés szempontjából talán legideálisabb terepnek tekinthető munkaerő-ellátás terén is inkább versenyszemlélet látszik érvényesülni. Pedig talán a Márkaépítő példája mutatta legjobban, hogy lenne hozadéka a kooperációnak.

A lokális környezet szerepe a megfelelő *iparági tudással* rendelkező munkaerő kapcsán jelenik meg a leglátványosabban, hiszen a dolgozók napi bejárásának földrajzi korlátai vannak. A korábbi iparági központok kinevelték azt a munkaerő-állományt, mely számukra szükséges volt. Ahogy a Tisza Cipőgyár példáján láttuk, a nagyvállalatok és a környezetükben működő szakképző iskolák kooperációjára épült az utánpótlás biztosítása. Ez a felhalmozott iparági tudás még az ezredfordulón is érzékelhető: nem véletlen, hogy – Magyarországon egyedülálló módon – Martfű térségének cipőiparában német, osztrák, olasz és holland cégek is hídfőállásokat építettek ki a meglévő üzemek átvételével vagy újak alapításával. Hasonló okok (is) szerepet játszhattak abban, hogy – eltérve a járműipar általános telephelyválasztási gyakorlatától – a bőrfeldolgozó ipar valamennyi fontosabb térségében (és szinte csak ott) megjelentek az autóipari bőrtermékgyártó cégek az elmúlt három évtizedben. Szolnok bőriparában amerikai, német és török vállalkozással is találkoztunk.

A terepi kutatás tapasztalatai azonban árnyalták is a képet e térségek *iparági tudás felhalmozására épülő különlegességéről*. A munkaerő-utánpótlás biztosításával már a szocialista időszak utolsó évtizedében is akadtak gondok, de a probléma háttérbe szorult a transzformációs válság időszakában: az akkori, munkaerő-túlkínálattal jellemezhető közegben bőven volt merítési lehetőség a talpon maradó bőrfeldolgozó vállalkozások számára. Az iparági *képzés intézményi háttere erősen leépült*, hiszen a felhasználói oldal sem volt igazán elkötelezett a működtetésében, másrészt a bőr- és cipőipar sem számított vonzónak a fiatalok számára, még azon térségekben sem, ahol pedig a családok korábbi generációira visszanyúló hagyományai voltak.

Az iparág azonban túlélte képzési hátterének leépülését: két-három évtizeddel a rendszerváltás után a kiöregedő generációk pótlása, illetve a növekedési ambíciókat dédelgető szereplők többletigényei miatt mindinkább (minőségi) *munkaerőhiánnyal* kénytelen szembenézni. Ráadásul, a cipőipari tudás átkonvertálását az autóipari bőrtermékgyártás bizonyos területein a technológiák különbözősége is nehezíti. A területspecifikusság illúzióját erősen megkérdőjelezik a szolnoki tapasztalatok, ahol a legnagyobb munkaerőigénnyel fellépő nagyvállalatok csápjaikkal a bőrfeldolgozó tradíciókkal bíró térség határain messze túlterjeszkedve toborozzák munkásaikat.

Az egykor országosan jelenlévő bőrfeldolgozó ipar *néhány kulcstérségbe szorult vissza*. A folyamat kapcsán a periféria és a jelentős iparági koncentrációk nagyobb stabilitása is kimutatható, mely egyszerre utal a költség-képesség arányok, illetve a kapcsolati hálók fontosságára. Ezekben a térségekben az iparág jelentős megújulásra is képes volt, melyet jól mutatnak még mindig működő, a feljebb lépés különböző dimenzióit megvalósító cipőgyártói, valamint az iparág változó termékszerkezete, korábbiaktól eltérő termelési hálózatokba kapcsolódása. A tapasztalatok ugyanakkor a *stratégiai összekapcsolódás lokális lábának gyengeségére* hívják fel a figyelmet: a hosszabb távú és valóban „stratégiai" összekapcsolódás befektetést igényel a helyi környezetbe, hogy a potenciálok a következő évtizedben is rendelkezésre álljanak. A kritikus iparági tömegek leépülése, az ágazat általános súlycsökkenése (és pozicionális hatalmának ezzel összefüggő erodálódása) a helyi gazdaságokban alapvetően ellene hat e törekvéseknek. Másrészt viszont, nemcsak perifériku kisvárosi környezetekben, de a szolnoki településegyüttes kapcsán is bemutatásra került, hogy a bőrfeldolgozó ipar lehet (egyik) jelentős pillére a helyi gazdaságnak.

4. Milyen hosszabb távú perspektívák körvonalazódnak a magyar bőrfeldolgozó ipar előtt, milyen helyi lehetőségek kínálkoznak pozícióinak erősítésére? Léteznek-e olyan kezdeményezések / jó gyakorlatok, melyek támogatandóak?

A bőrfeldolgozó ipar hazai jövője kapcsán – úgy gondolom – tanulságos az *európai trendek* ismerete. Látogatást téve az Európai Bőripari Szövetség és az Európai Cipőipari Szövetség honlapjain, az elmúlt évek és napjaink futó projektjei alapján nagyjából körvonalazhatóak azok a *kihívások* és *lehetőségek*, melyekkel az iparág Európában szembesül. Ezek közül legfontosabb a digitalizáció, a társadalmi és környezeti fenntarthatóság, illetve az iparág humánerőforrás-igényeinek biztosítása, és ezen belül is alkalmazkodás a megváltozó szükségletekhez (9.1. táblázat).

A listából jól látszik, hogy a hazai tapasztalatok alapján is szűk keresztmetszetnek számító *munkaerő-utánpótlás* kérdése európai szintű probléma. Szerepet játszik benne az iparág alacsony presztízse, mely ugyanakkor jelentős részben a kereseti lehetőségek korlátozottságára vezethető vissza. A recept leírva egyszerűnek tűnik: olyan termék- és tevékenységszerkezetet kell kialakítani, amely mellett *versenyképes foglalkoztatási feltételek* teremthetők a fiatalok számára, ily módon téve újra vonzóvá az iparágat. Ebben komoly szerepe lehet az iparág *technológiavezérelt átalakulásának* is, melynek jelentőségére a hazai iparági szereplők is felfigyeltek.

Az *új technológiák* iránt mutatkozik nyitottság a hazai vállalkozások részéről. Terepbejárásaim során láttam működő lábszkennert magyar cipőgyárban, mely nemcsak egyedi méretpontos termékek készítésére alkalmas, de egyben arra is, hogy a vevő métereit egy londoni vagy tokiói üzletben vegyék le, s onnan küldjék el a magyar gyártóhelyre. A számítógép-vezérelt szabászgépek a saját termékek fejlesztését, modellezését végző gyártók számára különösen fontosak, mert rugalmassá, kis szériaszámban is megvalósíthatóvá teszik a szabászat nagyipari termelésben szabászkéseken alapuló műveletét. Szabászkéseket készítő üzemben ugyanakkor olyan 3D nyomtatót mutattak, mely bonyolult szerkezeteket is egy lépésben legyárthatóvá tesz. A technológiának a *gyártás* mellett az *értékesítésben* is jelentős szerepe van: az online megoldásokkal nagyobb vevőkör számára tehetők elérhetővé a termékek, mint a hagyományos kiskereskedelem esetén, ráadásul növelhetik a komoly erőforráskorlátokkal küzdő hazai kis- és középvállalkozások szűkös belföldi piacok meghaladását célzó *nemzetköziesedésének* esélyeit. A koronavírus járvány újabb impulzust adott az online

9.1. táblázat: Az európai iparági szervezetek lezárt és futó projektjei; forrás: COTANCE, CEC

Európai Bőripari Szövetség (COTANCE)	Európai Cipőipari Szövetség (CEC)
ERICA - Leather: a bőriparban kötött kollektív szerződések európai adatbázisa	Success Road – családi vállalkozások generációváltásának támogatása
SER 2020 – az európai bőripar társadalmi és környezeti fenntarthatósági jelentése	In My Shoes – a cipőgyártás vonzerejének növelése a fiatalok körében
Skills4Smart TCLF Industries 2030 – képzési és átképzési stratégia a TCLF szektor modernizációja érdekében	SciLED – a 21. század cipőtervezéséhez szükséges képességek fejlesztése (kényelem, fenntarthatóság, divatosság, tudományos eredményekre építkezés)
Leather is my job! – a bőripar vonzerejének növelése a fiatalok körében	LIFE GreenShoes4All – a cipőgyártás ökológiai lábnyomának csökkentése
Due diligence – egészséges munkahelyek biztosítása a bőriparban	Skills4Smart TCLF Industries 2030 – képzési és átképzési stratégia a TCLF szektor modernizációja érdekében
Digital TCLF 2025 – a TCLF szektor digitalizációja	Digital TCLF 2025 – a TCLF szektor digitalizációja
Supplies and transparency – a bőripar nyersanyagellátásának átláthatósága	Fit2Comfort – a kényelmi és egészséges cipőgyártás képzési hátterének fejlesztése
	In My Shoes – a cipőgyártás vonzerejének növelése a fiatalok körében
	Learn2Work – a Gyártóiskola Modell adaptálása a cipőgyártásban a fiatalok oktatása, képességfejlesztése érdekében
	Shoes Made in EU – a cipőgyártás szakképzési hátterének korszerűsítése
	High-End-Shoe – innovatív képzés a luxus lábbelik gyártásának fejlesztése érdekében
	Knowledge4Foot – K+F képességek fejlesztése a cipőipari dolgozók körében
	Step 2 Sustainability – a fenntartható cipőgyártás képzési hátterének fejlesztése
	CO2 Shoe – karbon lábnyom számítási módszer a cipőgyártás számára

értékesítés terjedésének, hiszen egyrészt a hagyományos, „tégla és malter" üzletek működése, másrészt a turizmussal összefüggő fogyasztás is bekorlátozódott. A piacok további szegmentálódásával és a személyre szabott megoldások technológiai fejlődés által is támogatott terjedésével a hagyományos nagyipar *rugalmasabb termelési paradigmának* adja át a helyét.

Bár a magyarországi bőrfeldolgozó ipar foglalkoztatásának csökkenése jelentősen lassult az ezredforduló utáni évek „földcsuszamlása" után, a *korábbi foglalkoztatási szint elérésére aligha van esély* a közeli jövőben. Ebben a megváltozó szervezeti háttér szerepe is fontos: a korábban bőr- és cipőiparban regisztrált teljesítmények egy jelentős része – amint azt a dinamikusabb *autóipari bőrtermékgyártás* példáján is láthattuk – más iparágakhoz vagy különböző szolgáltató ágazatokhoz köthető.

A jövő hazai bőrfeldolgozó iparának leírására alkalmasnak vélem az alábbi *mátrixot*. A táblázatban feltüntetett kategóriák nem minden esetben választhatók el sebészi precizitással egymástól: gyakran ugyanis – a különböző funkciókat szolgáló lábbelik divatosabbá tétele vagy a divattermékek egészségesebb kialakítása miatt – nehéz határvonalat húzni például a funkcionális és divattermékek között. Látványos

9.2. táblázat: A hazai bőrfeldolgozó ipar lehetséges termékei és szerepei; forrás: a szerző szerkesztése

	Beszállítói szerep regionális termelési hálózatokban	Saját termékfejlesztés, márkaépítés
Funkcionális termékek	(1)	(3)
Divattermékek	(2)	(4)

esete a termékszerkezetben mutatkozó dinamikáknak a sportcipők divattermékké válása, melynek nyomán – egyes szakértői vélemények szerint – mindössze 10-15% lehet a valóban funkcionális lábbelik súlya a globális fogyasztásban. Másrészt, a több lábon állás, a gyártókapacitások rugalmas és észszerű kiaknázása, illetve a különböző csatornákon érkező tudás jövedelemnövelést szolgáló kereszthasznosítása jegyében az egyes vállalkozások szintjén is kombinálódhatnak a beszállítói tevékenységek, valamint a saját termékek előállítását célzó stratégiák (9.2. táblázat).

Megmaradhat a magyar bőrfeldolgozó ipar *beszállítói szerepe egyes regionális termelési hálózatokban*. Jellemzően ott következhet ez be, ahol kevésbé árérzékeny termékek minőségükkel, funkcionalitásukkal, divatosságukkal, illetve a vásárlók rugalmas kiszolgálásával versenyeznek. E szerepkör látványos példája a többször említett, jellemzően külföldi leányvállalatokra épülő *autóipari bőrtermékgyártás*. Az ezredforduló utáni időszak nagy nyertesének tekinthető szegmens perspektíváit ugyanakkor nemcsak a magyar telephelyek – Észak-Afrikára, Kelet-Európára is kiterjedő – európai termelési rendszeren belüli pozíciója, de az autóipar belső technológiai-szervezeti változásai is meghatározzák. Szükség lesz-e termékeikre, ki és milyen formában gyártja majd ezeket? Kérdés, hogy a magyar telephelyek képesek-e feljebb lépni a szimpla gyártóhely szerepéből, az értékláncok nagyobb hozzáadott értéket képviselő tevékenységeinek megragadásával, mely szükséges, de nem elegendő feltétele a jövedelemnövelésnek. *Funkcionális termékeknek* (1) számíthatnak még például az egészségügyhöz, munkavédelemhez, sportoláshoz kapcsolódó árucikkek is, melyekkel kül- és belföldi partnereknek bérmunkázó hazai cipőgyártók vagy külföldi leányvállalatok termékkínálatában egyaránt találkozhatunk.

De lehet tere a regionális termelési hálózatokban betöltött gyártó funkciónak egyes, magasabb árfekvésű *divattermékek* körében is (2). A ma Magyarországon gyártott lábbelitermékek egy része – beleértve a legnagyobb hazai cipőipari bérmunkázók tevékenységét is – e kategóriába sorolható. A jövő perspektíváinak megítélésében szerepet játszhat egyrészt, hogy e termékek gyártása még mindig nagymértékben tömörül a dél-európai bőrfeldolgozóipari körzetekben, ahonnan van némi esély a lassú kiszivárgásukra. Másrészt, már a 2010-es években is akadtak példák – főként rugalmassági okokból – korábban Kelet-Ázsiába kitelepített termelés visszatérésére. A koronavírus járvány különösen mélyen érintette a gyártást nagy távolságokra kiszervező cégeket, aminek a jövőben lehet az ellátási láncok rövidítését célzó, helyi vagy regionális beszerzést előtérbe toló hatása (Achille 2020, Bata-Jakab 2020, Dobos 2020). Ezek a szempontok tehát növelhetik a régióba (akár Magyarországra) relokált gyártás valószínűségét. Ugyanakkor, a korábban bemutatott, 2010-es évekre jellemző régión belüli súlyponteltolódás a cipőgyártás termékei körében inkább az alacsonyabb költségszinttel dolgozó nyugat-balkáni országok felértékelődését mutatja, ami óvatosságra int a hazai lehetőségek megítélésével kapcsolatban.

A beszállítói lét mellett az ezredforduló óta különösen felértékelődött a *saját termékek* fejlesztésének és *saját márkanevek* felépítésének stratégiája. A jelenlegi kínálat alapján mind az északi modellre inkább jellemző *technológiai-funkcionális* szegmensben (3), mind a déli modellben tipikus *divattermékek* területén (4) adódik némi lehetőség. Láttuk, hogy a hazai cipőgyártók egy része főként egészségügyi vagy munkavédelmi – tehát funkcionális – vonalon kísérel meg saját termékekkel piacra lépni, mások sportos utcai lábbelivel vagy női divatcipőkkel – tehát inkább divattermékekkel – próbálkoznak. A cipőgyártók és kereskedők mellett megjelent tervezői márkaalapítási törekvések is jellemzően az utóbbi szegmenst erősítik. Terepi kutatásaim e tekintetben legérdekesebb alanya az a debreceni vállalkozás volt, mely egyszerre foglalkozik ortopéd cipőkészítéssel és prémiumkategóriás, kézműves férficipők előállításával, tehát kombinálja a két specializációs irányt.

Az iparág hazai jövőjét kedvezően befolyásolhatja, hogy az *intézményi háttér* elmúlt évtizedekben megfigyelhető olvadozása ellenére *erősödni látszanak* a könnyűipar megszervezését célzó hazai ambíciók (Molnár 2021b). A TCLF szektorként is emlegetett textil-, ruha-, bőr- és cipőipar működő képviselőit a *Magyar Könnyűipari Szövetség* fogja össze, mely a bőrfeldolgozó ágazat újraszervezése érdekében is komoly aktivitást mutat. Megújította tagságát az Európai Bőripari Szövetség (COTANCE) és az Európai Cipőipari Szövetség (CEC) szervezeteiben, továbbá 2019-2020-ban részt vett – többek között – az európai bőripar társadalmi és környezeti fenntarthatósági jelentésének elkészítését célzó projektben (COTANCE 2020).

Az MKSZ együttműködve a *munkavállalói oldal képviselőivel*, 2020-2021-ben olyan – Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program által finanszírozott – projektet valósít meg a ruhaiparra, illetve a teljes TCLF szektorra kiterjedően, melynek célja egy széles körű *gyártói adatbázis* kialakítása, illetve a könnyűipar innovativitásának növelése, egyszersmind *társadalmi és környezeti fenntarthatóság* felé mozdítása (MKSZ 2020). A kezdeményezésnek különös jelentősége lehet egy olyan világban, ahol a technológiai fejlesztések a hatékonyságnövelés, illetve a termékszerkezet-váltás feltételeiként jelennek meg, a különböző ruházati termékek fogyasztását pedig mindinkább meghatározzák az etikai megfontolások. A hasonló törekvések olyan vizekre kormányozhatják a hazai könnyűipart, ahol magasabban pozicionált termékeivel – jelentősen növelve túlélési esélyeit – kitörhet a hosszabb távú versenyképesség és munkaerő-utánpótlás ellentmondásának ördögi köréből. Ez a szerkezetváltás – mint azt a textil- és ruházati ipar példája (Kokas-Palicska 2011) is mutatja – persze *oktatási-képzési oldalról* is komoly *kihívásokat* tartogat.

Hatással lehet a bőrfeldolgozó ipar jövőjére a *Magyar Divat és Design Ügynökség* működése is, melynek felvállalt célja a hazai divatiparban rejlő gazdasági és turisztikai potenciál kiaknázása, országimázsba történő beépítése és a kapcsolódó könnyűipari ágazatok fejlesztése, sőt – kissé ambiciózusnak tűnő megfogalmazásban – Magyarország régiós központtá tétele az iparágban (HFDA 2020). A szervezet a megalakulása óta eltelt két-három évben az alábbi területeken volt aktív:

- Mentor programok keretében – az Olasz Divatipari Kamarával együttműködve – segítette a *hazai márkák szakmai fejlődését*, egyúttal a legjobbak számára bemutatkozási lehetőséget biztosít a Milánói Divathét rendezvényein.
- Létrehozta a *Budapest Select ernyőmárkát*, mely – felhasználva Budapest ismertségét – a kollektív megjelenés eszközén keresztül hatásosabb külföldi megjelenést tesz lehetővé a támogatott magyarországi szereplők számára.

- A hazai divatiparnak bemutatkozási lehetőséget teremtett a *Budapest Central European Fashion Week* megszervezésével, melyhez utóbb a *Budapest Fashion & Tech Summit* konferenciája is kapcsolódott. Ez a divatipart érintő aktuális témákról (fenntarthatóság, digitalizáció, innovatív üzleti megoldások) szólt.
- A budapesti divatélet felpezsdítése érdekében *Budapest Fashion and Design Nights* címmel rendezvényt szervezett, az ún. *Fashion Flash* programjai keretében pedig kísérletet tett a szakmán belüli párbeszéd elindítására.
- Stratégiai megállapodást kötött egy kockázati tőkealap-kezelő céggel, s ezzel lépést tett egy hazai *divat- és designipari startup ökoszisztéma* kialakítása felé.
- 2020 tavaszán felmérte a *koronavírus járvány hazai divatipari szereplőkre gyakorolt hatásait*, azzal a céllal, hogy javaslatokat tegyen a gazdaságpolitikai döntéshozók számára a versenyképes kapacitások megőrzése érdekében.
- A *divatipar régión belüli tudásmegosztása* és *együttműködése* érdekében régiós konferenciát szervezett, a koronavírus járvány divatiparra gyakorolt hatásairól, ahol Ausztria, Csehország, Szlovénia, valamint Ukrajna is képviseltette magát.
- HFDA Spot néven *digitális kommunikációs platformot* hozott létre a gyártók és tervezők közötti együttműködések előmozdítása, illetve az iparág szempontjából kulcsfontosságú munkaerő-toborzás hatékonyságának javítása érdekében.
- 2020-ban ruhagyártók részvételével elindította első *gyártói mentorprogramját*. A hazai gyártói bázis erősítését célzó kezdeményezés keretében a szereplők négy hónapos képzési programban vettek részt, melynek során a cégvezetés, illetve a technológiai és fenntarthatósági innovációk területén szereztek új ismereteket.
- Elkészítette a *„Nemzeti Divatipari Stratégia 2020-2030"* című dokumentumot, melynek társadalmasítása e könyv kéziratának lezárásakor is folyamatban van.

A Magyar Divat és Design Ügynökség erős politikai beágyazottsága és figyelemre méltó aktivitása mellett is felvetődik *néhány kérdőjel* a hazai divatipar jövőjét illetően.

- Egyrészt, a *divatipar tőkeigényes gazdasági tevékenység*, ahol az újonnan induló márkák befutásához komoly befektetésekre van szükség (Szentkirályi 2017). Sok múlik tehát a hazai startup ökoszisztéma kialakításának sikerességén.
- Másrészt, a hazai *társadalom szélesebb rétegeire kiterjedő hatása* akkor lehet a divatipar fejlődésének, ha a korábban bemutatott olaszországi, Milánó-központú „mágikus körökhöz" hasonló rendszereket tud teremteni Magyarországon. E Budapest-központú hálózatokban a főváros divatirányító és -tervező funkciói a vidéki bőr- és cipőipari központokban zajló gyártással egészülhetnének ki, miközben a termékek magasabb piaci szegmensekbe pozicionáltsága, kisebb ár-érzékenysége, valamint a jövedelmek értékláncok menti arányosabb elosztása nagyobb bevételhez juttatná e vidéki gyártókat, mint amit ma el tudnak érni. Ez pedig a tervezők és gyártók közötti kapcsolatépítési törekvések és a humán-erőforrás-utánpótlás javítását célzó kezdeményezések fontosságát húzza alá.
- Harmadrészt, a divatipari szakértők – a turizmus visszaesése miatt – Európa luxusiparának jövőjét látják napjainkban a legbizonytalanabbnak, hiszen itt a luxusmárkák bevételeinek 30%-a ázsiai bevásárló turistákhoz köthető. Ez egyrészt felértékeli a digitalizációs stratégiák (virtuális showroomok, digitális prototípusok és minták) jelentőségét, másrészt rámutat arra, hogy *helyi szinten is keresletet kell teremteni* a luxusmárkák számára (Achille 2020). Ez utóbbi nehezebb lesz Magyarországon a hazai piac korábban ismertetett korlátai miatt.

- Végül, a „divatcsinálás" *néhány globális központ privilégiuma*, melyek közül a bőrfeldolgozó iparban Milánó, Párizs, London és New York emelhető ki. Még az iparágban nagy hírnévvel rendelkező Portugália és Spanyolország sem volt képes saját divatipari központ kialakítására: emiatt például a szegmensben érintett portugál márkatulajdonosok stratégiájának fontos eleme tervező központjaik divatfővárosokba helyezése (Vale – Caldeira 2006). Kérdéses, hogy mire juthat Budapest divatipari központként egy ennyire zárt közegben.

Mindkét kiemelt szervezet a TCLF szektor egészére kiterjedő figyelemmel működik, ahol – a hazai súlyának megfelelően – jobban előtérben van a textil- és ruházati ipar. Részben tehát a *bőrfeldolgozó ipar képviselőinek aktivitásán* is múlik, hogy milyen mértékben képesek bekapcsolódni e szervezetek munkájába, annak érdekében, hogy azok tevékenységéből az iparág számára elérhető hasznokat maximalizálni tudják.

A bemutatott szervezetek célkitűzései között előkelő helyen áll az *iparág szakember-ellátásának biztosítása*, mely – az interjúk tükrében is – a könnyűipar jövőjének kulcsa. A misszió sikere érdekében egyrészt érdeklődő fiatalokra van szükség, akik számára perspektívát kínál az iparágban végzett munka (ez részben szerkezetváltás, részben marketing kérdése), másrészt olyan intézményi keretek szükségesek, melyek biztosítják a kor követelményeihez igazított tudásanyag átadását. Szimpatikusnak tűnik számomra az az egyik interjúban megfogalmazott szakértői vélemény, mely szerint olyan modulárisan építkező, vállalaton belül megszervezett rugalmas felnőttképzési rendszerre van szükség, mely a legkülönbözőbb tudásalapokkal rendelkező dolgozók számára tenné lehetővé az iparággal kapcsolatos ismeretek megszerzését. Ez a rendszer nagymértékben támaszkodhatna az e-learning távoktatási eszközeire. A rugalmasság valószínűleg nagyobb érdeklődői kör megszólítását, másrészt a legkülönbözőbb előzetes ismeretekkel rendelkező munkaerő becsatornázását tenné lehetővé, hozzájárulva ezzel az iparág alkalmazkodásának sikerességéhez.

A bőrfeldolgozó ipar sajátos szegmensét képviselik az *egyedi kézműves cipőket magas presztízsű fogyasztópiacra*, jellemzően külföldi turistáknak készítő budapesti, debreceni, miskolci és szegedi műhelyek. A hazai piacon ebben a szegmensben legfeljebb 8-10 vállalkozás mozog, és akad köztük olyan szereplő is – Kovács Attila nagyváradi származású miskolci cipészmester – akinek nemzetközi versenysikerei a sajtóban is komoly visszhangot keltettek (Fábos 2019, Molnár 2016). A turizmus és az exkluzív termékeket előállító, hazai kulturális örökség részét képező kézműipar összekapcsolásában ugyanakkor e néhány vállalkozáson túl is lehet még tartalék.

A 16. századig visszanyúló hagyományokkal rendelkező szegedi papucskészítést propagáló *Szegedi Papucs Látványműhelye* ugyan nem bizonyult sikertörténetnek (Cservenák 2015), de a hagyomány megőrzése és megújítása érdekében jelentős erőfeszítéseket tettek az elmúlt években. 2017-ben született meg a *Szegedi Papucsért Alapítvány*, mely a papucskészítés tudásának továbbadása érdekében elindította a papucshímző és papucskészítő képzést, fiatal iparművészeket és divattervezőket igyekszik megnyerni a szegedi papucs újragondolásához, illetve nyári papucsos-kézműves alkotótábort szervez általános iskolásoknak a hagyományok örökítése céljával. Emellett különböző eszközökkel – népviseletes bál, papucskonferencia, Szegedi Papucs Díj a Szegedi Nemzetközi Néptáncfesztiválon, Szegedi Papucs Napja, bemutató papucskészítés a Budai Várban rendezett Mesterségek Ünnepén – népszerűsíti a szegedi papucsot. Tevékenységüknek is köszönhetően, 2018-ban „A Szegedi papucs készítésének és viselésének élő hagyománya" felkerült a Szellemi Kulturális Örökség Nemzeti Jegyzékére (Szegedi Papucsért Alapítvány 2020).

A 18. századi gyökerekkel rendelkező, 20. századra az európai *kesztyűgyártás* egyik fellegvárává vált *Pécsett* szerencsére akadnak még működő, nemzetközi hírnévvel is rendelkező, jelentős exportot lebonyolító kesztyűkészítő vállalkozások. Bár a néhai nagyvállalat már nem létezik, és az 1990-es években aktív közel 30 kesztyűgyártó vállalkozás létszáma is erősen megfogyatkozott, azért 5-6 – más források szerint 7-8 – *Pécsi Kesztyű Klaszterbe* tömörült cég működik még. Az élő hagyomány a városban a *tradíciók bemutatásával* is kiegészül, melyben szerepet játszik a Janus Pannonius Múzeum, egy belvárosban létrehozott kiállítás az egykori állami kesztyűgyár igazgatója által gyűjtött relikviákkal, valamint a Zsolnay Kulturális Negyed területén kialakított, egyik gyártó vállalkozás által üzemeltetett kesztyűtörténeti kiállítás és látványmanufaktúra (Gyükeri 2018, Pais H. 2019). Az iparág hosszabb távú fennmaradása ebben az esetben is humánerőforrás-utánpótlás kérdése, turizmussal történő sikeres összekapcsolása pedig erősen függ Pécs – kulturális gazdaság köré épített – turisztikai szektorának általános teljesítményétől.

Bár a *cipőkészítésnek több múzeuma is van* Magyarországon (ezek közül talán legjelentősebb a Körmenden található Cipőtörténeti Gyűjtemény – Kiss 2019), a németországi Hauenstein idézett példája nyomán az *ipari jellegű cipőgyártás tágabb kontextusban történő bemutatása* is megérne egy próbálkozást. Martfű ideális helyszíne lehetne egy ilyen kezdeményezésnek, hiszen nincs másik olyan település Magyarországon, melynek múltja (és részben jelene) ennyire összefonódott volna az iparággal. Hazai lakosság körében ismert, ma is piacon lévő lábbelimárkák kötődnek a városkához, még ha gyártásuk nem is feltétlenül itt zajlik. Hasznosíthatók még a részben helyi védelem alatt álló eredeti gyárépületek, valamint ma is élő része a városnak a korabeli Magyarország egyik színvonalasan megépített, ma már szintén védettséget élvező munkáslakótelepe. Jól dokumentált, hogy a helyiek életét valaha milyen mértékben határozta meg a gyár (company town). És talán a legfontosabb: Pécshez hasonlóan itt is működnek még olyan vállalkozások, melyek élővé teszik az iparágat, autentikusabbá téve a hagyományok bemutatását. A Bata örökségre építkezve ráadásul a történet akár nemzetközi kontextusba is helyezhető…

Az iparág jövője szempontjából komoly jelentősége van a *koronavírus járvány* – könyv kéziratának lezárásakor – pontosan még nem látható következményeinek. A Magyar Könnyűipari Szövetség 2020 őszén megvalósított, első hullám utáni kérdőíves felmérése meglehetősen vegyes eredményeket mutatott a könnyűipari szereplők körében. A KSH 2019. és 2020. évi havi termelési és foglalkoztatási adatai tükrében ugyanakkor néhány megállapítás tehető. Egyrészt, a bőrfeldolgozó ipar (mindkét alágazata) zsugorodást produkált már a koronavírus járványt megelőző időszakban is. Másrészt, a pandémia (első) évében mind a termelés, mind a foglalkoztatás nagyobb mértékben esett vissza a bőrfeldolgozó iparban, mint a TCLF szektor vagy a feldolgozóipar egészében. Harmadrészt, a bőriparban a termelési érték, míg a lábbeligyártásban a foglalkoztatás zsugorodott jobban 2020-ban. E számok túlmutatnak a járvány által okozott konjunkturális ingadozásokon, és akár egy újabb iparági átalakulás kibontakozását is jelezhetik (Molnár 2021a).

5. Mennyiben alkalmas a globális termelési hálózatok koncepciójára épülő elméleti háttér annak értelmezésére, hogy miként alakul az élőmunka-igényes iparágak fejlődési pályája a posztszocialista félperiféria egyik gazdaságában?

Mielőtt megválaszolnám a kérdést, az elméleti fejezetben leírtak után leszögezném még egyszer, hogy nem egy jól körülhatárolható elmélet, hanem legalább kettő

egymással versengő, egymás irányába is kritikákat megfogalmazó, részben eltérő megközelítésekkel, hangsúlyokkal és fogalomkészlettel dolgozó koncepció (globális áru- és értéklánc vs. globális termelési hálózatok) képezte kutatásaim alapját. Észrevételeimet e *többoldalú elméleti háttérrel* kapcsolatban teszem meg.

A magyarországi bőrfeldolgozó ipar kutatása során gyűjtött tapasztalatok számos tekintetben *alátámasztják* a globális áru- és értékláncok, illetve globális termelési hálózatok koncepcióihoz kötődő *polémiákat*. Másrészt, a meglévő koncepciók *továbbfejlesztését célzó kutatásokhoz* is szolgáltatnak némi muníciót. Fontosabb gondolataim a három, elméleti fejezetben taglalt kulcsterület szerint a következők:

- A *termelési hálózatok szerveződése* kapcsán hasznosnak tűnik az inkább iparági jellegzetességeket hangsúlyozó irányító kormányzás, a kérdést az iparági sémák kereteiből kiszabadító, egyéni vállalati stratégiáknak tágabb teret engedő koordináló kormányzás, illetve a szimpla vállalatközi kapcsolatokon túlmutató, intézményi szereplőkhöz és kevésbé formális szerveződésekhez köthető szabályozó kormányzás differenciált megközelítése (Gibbon et al. 2008, Neilson et al. 2018). Fontos szerepe van e konstrukciók működésének megértésében a hatalom fogalmának, különböző típusainak, valamint a szerveződéseken belüli hatalmi aszimmetriák felismerésének (Coe et al. 2004, Dallas et al. 2017). Poszt-szocialista félperiférián gyűjtött tapasztalataim ugyanakkor a különböző területi léptékeken működő állam szerepének alaposabb átgondolását indokolják. A szabályozó kormányzás (melynek részét képezi az állam működése is) nem csupán egy plusz réteg, hanem e konstrukciók fizikai kiterjedését, illetve irányításuk és koordinációjuk módját alapvetően is befolyásoló tényező, mely jól tükröződött a magyar bőrfeldolgozó ipar nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódásának szakaszolásában. Ezek alapján a termelési hálózatok szerveződését befolyásoló tényezők és kölcsönhatásaik újragondolása, az *állam szerepének központibb helyen* történő *elméletbe építése* szükséges a jelenleginél. További tanulsága a kutatásnak a termelési hálózatok irányításának várható pluralizálódása, mely egyrészt a feltörekvő nagy gazdaságok (elsősorban a BRICS országok), másrészt a centrum térségekhez csatlakozott félperiféria (például Kelet-Közép-Európa) szereplőinek irányítói szerepkörbe kerülésével hozható összefüggésbe. Ez a globális értéklánccok és termelési hálózatok kutatásának „kulturális fordulata" jegyében újabb frontot nyithat a vizsgálatokban, az eddigieknél jobban előtérbe tolva a *különböző kultúrákból* származó vezető szereplők *hálózatszervezési gyakorlatában* mutatkozó hasonlóságok és különbségek kérdését, valamint ezek egyenlőtlen területi (társadalmi-gazdasági) fejlődésre gyakorolt hatásait.
- A *feljebb lépés fogalmának* szélesebb kontextusba helyezése a költség-képesség arányok termelési hálózatok szerveződésére gyakorolt hatásainak hangsúlyozásával (Yeung – Coe 2015), illetve a kérdés plasztikusabb megközelítése a feljebb lépések és a különböző okokból megvalósuló visszalépések időben váltakozó vagy – különböző termelési hálózatokban – akár egyidejűleg megvalósuló lehetőségével (Bláže k 2016, Tokatli 2013) hazai kutatásaim tükrében ugyancsak indokolt. Hasonlóan támogatandó a feljebb lépés korábban magától értetődőnek tartott pozitív kimeneteinek megkérdőjelezése (nem biztos, hogy a feljebb lépés különböző dimenziói minden esetben összekapcsolódnak – Barrientos et al. 2011, Szalavetz 2017). A hazai tapasztalatok és kihívások alapján a *gazdasági, társadalmi és környezeti feljebb lépés* elkülönített vizsgálata helyett egymásra gyakorolt hatásaik, illetve összekapcsolódásuk szakirodalomban már megjelent

kutatási iránya tűnik a leginkább perspektivikus továbblépési lehetőségnek. Ehhez bármelyik oldal problémafelvetései (pl. negyedik ipari forradalom, társadalmi fenntarthatóság, körforgásos gazdaság) kiindulási alapot kínálhatnak. Az elmélet továbbfejlesztése és gyakorlati alkalmazása szempontjából is érdemes végiggondolni a *kapcsolati feljebb lépés* (Glückler – Panitz 2016) *koncepciójában rejlő potenciált*. Nemcsak a könnyűipar, de a magyar gazdaság egésze számára is használható elméleti kereteket kínálhat, például a regionális együttműködések vagy a keleti és déli „nyitások" hozadékainak értelmezéséhez.

- A *területi beágyazódás* többléptékűsége és többszereplős karaktere (Coe et al. 2004) jól kidomborodott magyarországi tapasztalataim tükrében is, miközben a stratégiai össze- és szétkapcsolódás (Dawley et al. 2019, Horner 2014, Yeung 2015) fogalma is alkalmazhatónak bizonyult a hazai bőrfeldolgozó ipar nemzetközi termelési hálózatokba integrálódásának elemzése során. A *feljebb lépés* fogalmának plasztikusabb értelmezése és fejlesztéspolitikai irányultsága – szemben a folyamat determinisztikusabb értelmezéséhez jobban kötődő, feljebb lépés és hálózati koordináció kapcsolatát érintő korábbi kutatásokkal – felértékeli a termelési hálózatok területi beágyazódásának és a feljebb lépés *helyi környezetben rejlő feltételeinek* alaposabb vizsgálatát, illetve ennek keretében a nemzetgazdasági és lokális szintű szereplők mozgásterének részletesebb körüljárását. A másik észrevételem a stratégiai összekapcsolódás kutatásához fűződik. A magyarhoz hasonló, változatosabb ipari háttérrel rendelkező nemzetgazdaságokban relevánsnak tűnik egy olyan megközelítés is, mely ugyanazon földrajzi helyen *a különböző iparágak, termelési hálózatok stratégiai összekapcsolódásainak egymásra gyakorolt hatását* elemzi. A magyarországi könnyűipar helyzetét, gazdaságpolitikai súlyát és érdekérvényesítő képességét ugyanis nagyban meghatározza az a körülmény, hogy akad több, a tényező-intenzitási létrán magasabb pozícióban lévő iparág is a helyi kínálatban, így aligha kaphat akkora figyelmet, mint a szintén félperiféria részét képező, hasonló méretű Portugália esetében. Másrészt, a gazdasági szereplők szempontjából a többféle termelési hálózatba kapcsolódás lehetősége növeli a diverzifikáció, illetve az iparágak, értékláncok közötti váltás (feljebb lépés) esélyeit.

Végül, nem rejthető véka alá, hogy ellentmondás feszül az *elméletkör globális kapitalizmus* rendszerére vonatkozó érvényessége (Hudson 2008) és *szocialista országokra* történő alkalmazása között. A helyzet feloldásához adnak ugyan némi támpontot a „rendszerellenes önkényuralmi rezsimek" (Arrighi 2014) vagy a „kettős függőség" (Böröcz 1992) korábban bemutatott koncepciói, de az államszocialista rendszer szereplőinek és működési logikájának sajátosságai szükségessé tehetik a kérdés alaposabb körüljárását. Ez a tény, illetve az államszocialista rendszer lebontásából fakadó, kapitalista félperiférián nem érvényesülő körülmények – hiszen hazánk esetében is többről volt szó, mint egy felzárkózni kívánó eladósodott ország gazdaságpolitikai modellváltásáról – indokolhatják a posztszocialista térség globális félperiférián belüli megkülönböztetését. Bár a globális és európai összehasonlító vizsgálat is jelezte az akkori állapotokból fakadó következmények fokozatos elhalványodását, az államszocializmusból levezethető tényezők útfüggő egymásba kapcsolódása – az érintett nemzetgazdaságok esetében – nehezen iktatható ki a hosszabb távú folyamatok értelmezésére vállalkozó magyarázatokból.

Ez a könyv a könnyűiparra tekintettel, de nem az iparág jelentőségének egyoldalú hangsúlyozása céljával született. Meggyőződésem, hogy *nem építhető félperifériás fejlődési-felzárkózási modell pusztán a könnyűiparra*, mint ahogy bármilyen más egyoldalú gazdasági szerkezetre sem. Gyorsan azt is hozzátenném, hogy – különböző történelmi okokból – a könnyűipar vezető szerepe sohasem vetődhetett fel reális alternatívaként Magyarországon. Az elmúlt évtizedekben ugyanakkor a könnyűiparban is felhalmozódott bizonyos mértékű – egyelőre még rendelkezésre álló – *iparági-technológiai tudás*, melynek új ismeretekkel történő rekombinálása – miként azt a bőrfeldolgozó iparban és beszállítói hátterében működő vállalkozások példái bizonyították – különböző termelési hálózatokba kapcsolódás (diverzifikáció) és ezek közötti váltás (feljebb lépés) lehetőségét hordozza magában. A tudás birtokosai gyakran *hazai tulajdonú kis- és középvállalkozások*, akiknek erősítése egy külföldi működőtőke nagyberuházásaitól függő gazdaságban nemzeti érdek. A 2020-2021. évi koronavírus járvány által szétzilált globális termelési hálózatok miatt világszerte kialakult ellátási problémák ráadásul rámutattak arra, hogy akár az *alapvető fogyasztási cikkek gyártásának képessége is lehet értékes adottság*.

Messze többről van tehát szó, mint az ipari kultúra e komoly hagyományokkal rendelkező szegmensének részleges megőrzéséről. Egy versenyképes termék- és tevékenységszerkezetet felmutató, jelentős hozzáadott értéket előállító, exportképes *könnyűiparnak* – egy sokszínű paletta karakteres színfoltjaként – igenis lehet szerepe a félperifériáról felfelé törekvő 21. századi magyar nemzetgazdaságban.

Köszönetnyilvánítás

A kutatás során információgyűjtésben nyújtott segítségükért köszönettel tartozom a következő iparági szereplőknek, vállalkozóknak: Asztalos Árpád, Molnár Lajosné és Patkós Attila (Tisza Cipőgyár, T-Schuhe Kft. Mezőtúr), Bencsik Mihály és Keresztény-Bencsik Barbara (Ben-Ross / Barben Kft. Tiszakeszi), Berényi Ferenc (Tisza Cipőgyár, Martfű), Dénes Márta és Dénes Zoltán (Tisza Cipőgyár, Tisza Park Kft. Martfű), Dósa Jánosné (Fonda 2003 Kft. Tiszaföldvár), Farkas Imre (Tisza Cipőgyár, országgyűlési képviselő, Martfű-Tiszaföldvár), Fülöp Viktor Csaba és Soponyai Eszter (S&E Kft. Budapest), Gondi Sándor (GT Sportcipő Manufaktúra Kft. Tiszaföldvár), Gyenes Balázs (Berkemann Hungary Bt. Kiskunfélegyháza), Janech István (Komfort Style Kft. Petőfiszállás), Jauernikné Szabó Ágnes (Tiszapack Papírfeldolgozó Kft. Tiszaföldvár), Juhász János és Bihari Sándor (Szamos Kft. Csenger), Kocsis András (BIMEO Vizsgáló és Kutató-Fejlesztő Kft. Budapest), Kovács Jánosné Giricz Magdolna (Bőripari Dolgozók Szakszervezete, Martfű), Lakatos Irén (Cikta Cipőgyár Kft. Tiszaföldvár), László Pál (NOT 12, Cibakháza), Dr. Lits Józsefné (BŐRTEX, Euroszol, Startker Kft. Szolnok), Lukács József (Lukács Cipőgyártó Kft. Martfű), Lukács Kata (Lukács Ortopéd Cipőgyártó Kft. Debrecen), Negrai Éva (Blenzo Industries Kft. Tiszaföldvár), Rigó Zoltán (RIGO Kft. Martfű), Rozsnyai Sándor (La-Belly 2001 Kft. Debrecen), Römer, Franziska (Lorenz Shoe Group Kft. Martfű), Schmél Ferenc (TechnOrg Technológiafejlesztési Kft. Budapest), Sólyom Károly (Sólyom és Fia Martfűi Gumiipari Kft. Rákócziújfalu), Staines, John és Gajdácsi Andrea (Eagle Ottawa Hungary Kft. Szolnok), Szatmári Péter (Derby Kft. Kiskunfélegyháza), Szántóné Herczeg Klára (Deszán Kft. Martfű), Szűrszabó Levente (Jopp Interior Hungary Kft. Szolnok), Tóth Ferenc (Eurotechnik Cipőipari Gépgyártó Kft. Tiszaföldvár), Vajó Zoltán (Eissmann Automotive Hungaria Kft. Nyíregyháza), Vidák László és Tar Panka (Tisza Cipő, Budapest), Z. Nagy József (Z&Z Kft. Mezőcsát).

Martfűi kutatásaimban nyújtott segítségükért sokat köszönhetek Asztalosné Kocsis Enikőnek és Eiler Zitának (Martfű Városi Művelődési Központ és Könyvtár), Dr. Kiss Editnek (Martfű város polgármestere 2010-2014 között), Dr. Papp Antalnak (Martfű város polgármestere 2014-től), valamint Bencsikné Kocsis Eszternek (Szolnoki Szolgáltatási SZC Damjanich János Szakképző Iskolája és Kollégiuma, Martfű). Végül, a Könnyűipari Szakmai Napokra történő rendszeres meghívásért és a kapcsolatépítés lehetőségéért a Magyar Könnyűipari Szövetség, valamint a Bánya-, Energia- és Ipari Dolgozók Szakszervezete tisztviselőinek tartozom köszönettel.

Könyvem nem születhetett volna meg Eike Wilhelm Schamp, a frankfurti Johann Wolfgang Goethe-Universität nyugalmazott professzorának konstruktív tanácsai nélkül. Külön köszönettel tartozom a kötet kéziratához fűzött építő kritikai észrevételeiért Barta Györgyinek, a KRTK RKI kutató professzor emeritájának, Nagy Erikának, a KRTK RKI tudományos főmunkatársának, Schmél Ferencnek, a Technorg Kft. és az ENSZ Iparfejlesztési Szervezete (bőr- és cipőipari) szakértőjének, továbbá Kocsis Andrásnak, a Bőr- és Cipőipari Egyesülés igazgatójának, a BIMEO Kft. ügyvezető igazgatójának. Köszönöm Mészáros Márknak és Németh Gábornak ábraszerkesztésben nyújtott segítségüket, Lázár Istvánnak a kötet technikai szerkesztését, illetve Teperics Károlynak a könyv kiadásának megszervezését. Végül, köszönöm a BIMEO Kft., az INNOVATEXT Zrt., valamint a Bánya-, Energia- és Ipari Dolgozók Szakszervezete könyv kiadásához nyújtott anyagi támogatását.

Felhasznált irodalom

Amighini, A. – Rabellotti, R. (2003): *The Effects of Globalization on Italian Industrial Districts: Evidence from the Footwear Sector*. Paper presented at the Conference on Clusters, Industrial Districts and Firms: the Challenge of Globalization.

Amin, A. – Thrift, N. (1992): Neo-Marshallian Nodes in Global Networks. *International Journal of Urban and Regional Research* (16) 4: 571–587.

Antalóczy K. – Sass M. (1998): A bérmunka szerepe a világgazdaságban és Magyarországon. *Közgazdasági Szemle* (45) 7-8: 747–770.

Arrighi, G. (2014): A fejlődés illúziója. A félperiféria koncepciójának megújítása. *Eszmélet* (26) 103: 159–192.

Arrighi, G. – Drangel, J. (1986): The Stratification of the World-Economy: An Exploration of the Semiperipheral Zone. *Review* (10) 1: 9–74.

Bair, J. (2005): Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward. *Competition & Change* (9) 2: 153–180.

Bair, J. – Gereffi, G. (2001): Local clusters in global chains: The causes and consequences of export dynamism in Torreon's blue jeans industry. *World Development* (29) 11: 1885–1903.

Bakács A. – Czakó V. – Sass M. (2006): Beszállítók és hálózatosodás: Az Electrolux Lehel Kft. példája. *Külgazdaság* (50) 7-8: 44–59.

Bakonyi É. (1990): *A „tökéletesen igazodó vállalat. A Könnyűipari Gépgyártó Vállalat (KAEV) esete*. KOPINT-DATORG Konjunktúra – Piackutató és Informatikai Intézet, Budapest.

Bakos Zs. (1978): A magyar könnyűipar telepítéspolitikájának eredményei a IV. és feladatai az V. ötéves terv éveiben. *Közgazdasági Szemle* (25) 7-8: 848–857.

Baldwin, R. – Venables, A. J. (2013): Spiders and snakes: offshoring and agglomeration in the global economy. *Journal of International Economics* (90) 2: 245–254.

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* (150) 3-4: 319–340.

Barta Gy. (1989): Kisvállalkozások: Az ipari fejlődés alternatívája. Az Olasz Modell. *Földrajzi Értesítő* (38) 1-2: 137–146.

Barta Gy. (2002): *A magyar ipar területi folyamatai 1945-2000*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest - Pécs.

Barta, Gy. (2012): Central and Eastern European Automotive Industry in European Context. In: Rechnitzer, J. – Smahó, M. (eds): *Vehicle Industry and Competitiveness of Regions in Central and Eastern Europe*. Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr, 33–70.

Barta Gy. – Czirfusz M. – Kukely Gy. (2008): Újraiparosodás a nagyvilágban és Magyarországon. *Tér és Társadalom* (22) 4: 1–20.

Barta Gy. – Lőcsei H. (2011): The effect of the recent economic crisis on the spatial structure of Hungarian industry. *Regional Statistics* (1) 1: 99–109.

Bathelt, H. – Malmberg, A. – Maskell, P. (2004): Clusters and knowledge: Local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography* (28) 1: 31–56.

Bathelt, H. – Cantwell, A. J. – Mudambi, R. (2018): Overcoming frictions in transnational knowledge flows: challenges of connecting, sense-making and integrating. *Journal of Economic Geography* (18) 5: 1001–1022.

BCE – Bőr és Cipőipari Egyesülés (1985): A bőr- és bőrfeldolgozóipari szakágazat 40 éve. *Bőr- és cipőtechnika, -piac* (35) 2: 41–43.

Becsky R. (1978): Az exportszerkezet sajátosságai néhány gép- és könnyűipari gyártmánycsoportban. *Külgazdaság* (22) 12: 14–26.

Bednár Á. (1985): Minőségi Cipőgyár. *Bőr- és cipőtechnika, -piac* (35) 2: 60–62.

Begg, R. – Pickles, J. – Smith, A. (2003): Cutting it: European integration, trade regimes and the reconfiguration of East-Central European apparel production. *Environment and Planning A* (35) 12: 2191–2207.

Belussi, F. – Caldari, K. (2009): At the origin of the industrial district: Alfred Marshall and the Cambridge school. *Cambridge Journal of Economics* (33) 2: 335–355.

Beluszky P. (1999): *Magyarország településföldrajza*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest – Pécs.

Berend T. I. – Szuhay M. (1973): *A tőkés gazdaság története Magyarországon 1848-1944*. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.

Bernát T. – Bora Gy. – Kalász L. – Kollarik A. – Matheika M. (1986): *Magyarország gazdaságföldrajza*. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.

Bernek Á. – Farkas P. (2002): A világgazdasági globalizáció. In: *A globális világ politikai földrajza* (szerk. Bernek Á.). Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. 127–150.

Bernhardt, T. (2013): *Developing Countries in the Global Apparel Value Chain: a Tale of Upgrading and Downgrading Experiences*. Capturing the Gains: Economic and Social Upgrading in Global Production Networks. The University of Manchester.

Bertram, H. (2005): Das Wandern der Schuhindustrie innerhalb Europas. *Geographische Rundschau* (57) 12: 46–53.

Bertram, H. (2008): Local customers – global buyers: Der deutsche Schuhfachhandel zwischen den Fronten. *Geographische Rundschau* (60) 9: 20–27.

Blážek, J. (2016): Towards a typology of repositioning strategies of GVC/GPN suppliers: the case of functional upgrading and downgrading. *Journal of Economic Geography* (16) 4: 849–869.

Bohle, D. – Greskovits, B. (2007): The State, Internationalization, and Capitalist Diversity in Eastern Europe. *Competition & Change* (11) 2: 89–115.

Boix, R. (2010): The empirical relevance of industrial districts in Spain. In: Becattini G. – Bellandi, M. – De Propis, L. (eds.): *A Handbook of Industrial Districts*. Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, 343–359.

Botos B. (2010): *Az iparpolitika metamorfózisa*. L'Harmattan, Budapest.

Böröcz J. (1992): Kettős függőség és tulajdonvákuum: társadalmi átalakulás az államszocialista félperiférián. *Szociológiai Szemle* (2) 3: 3–20.

Braun, B. – Dietsche, C. (2008): Indisches Leder für den Weltmarkt. Umweltprobleme und Standards in globalen Wertschöpfungsketten. *Geographische Rundschau* (60) 9: 12–19.

Brewer, B. D. (2011): Global commodity chains & world income inequalities: the missing link of inequality & the ''upgrading'' paradox. *Journal of World-Systems Research* (17) 2: 308–327.

Buzás N. (2000): Klaszterek: kialakulásuk, szerveződésük és lehetséges megjelenésük a Dél-Alföldön. *Tér és Társadalom* (14) 4: 109–123.

Cattaneo, O. – Gereffi, G. – Staritz, C. (2010): Global value chains in a postcrisis world: resilience, consolidation, and shifting end markets. In: Cattaneo, O. – Gereffi, G. – Staritz, C. (eds): *Global value chains in a postcrisis world. A development perspective*. 3–20.

Cerejeira da Silva, J. (2002): *Identification of the Portuguese industrial districts*. Working Paper Series No. 17. University of Minho - NIMA Portugal.

Chiarvesio, M. – Di Maria, E. – Micelli, S. (2010): Global value chains and open networks: The case of Italian industrial districts. *European Planning Studies* (18) 3: 333–350.

Coe, N. M. – Dicken, P. – Hess, M. (2008): Global production networks: realizing the potential. *Journal of Economic Geography* (8) 8: 271–295.

Coe, N. M. – Hess, M. (2006): *Global Production Networks: Debates and Challenges*. A position paper for the GPERG workshop, 25-26th January 2007, Mansfield Cooper Building, University of Manchester.

Coe, N. M. – Hess, M. (2011): Local and regional development. A global production network approach. In: Pike, A. – Rodríguez-Pose, A. – Tomaney, J. (eds.): *Handbook of Local and Regional Development*. Routledge, London / New York, 128–138.

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* (29) 4: 468–484.

Coe, N. M. – Kelly, P. H. – Yeung, H. W. (2007): *Economic geography. A contemporary introduction.* Blackwell Publishing.

Coe, N. M. – Yeung, H. W. (2019): Global production networks: mapping recent conceptual developments. *Journal of Economic Geography* (19) 4: 775–801.

Coró, G. – Volpe, M. (2006): *Local Production Systems in Global Value Chains: the Case of Italian Industrial Districts*. University of Venice Ca' Foscari, Department of Economics and Tedis-VIU October 2006 Draft.

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* (45) 2: 187–203.

Cutrini, E. (2011): Moving Eastwards while Remaining Embedded: the Case of the Marche Footwear District, Italy. *European Planning Studies* (19) 6: 991–1019.

Czirfusz M. (2014): *Gazdaságföldrajz*. Jegyzet oktatóknak és hallgatóknak. Miskolci Egyetemi Kiadó.

Czirfusz M. – Ivanics Zs. – Kovai C. – Meszmann T. T. (2019): A magyarországi munkásság a hosszú lejtmenetben. *Fordulat* (26) 2: 142–170.

Czirfusz M. (2017): A gazdaságföldrajz elméletei gazdaságról és térről – tanulságok a gazdaságföldrajz oktatásához. *Földrajzi Közlemények* (141) 3: 192–202.

Csáki Gy. (2020): Az Átfogó Regionális Gazdasági Partnerség (RCEP) és India. *Köz-gazdaság* (15) 1: 172–184.

Cseh J. (1997): *A textil- és textilruházati ipar helyzete, a versenyképességét meghatározó tényezők*. Műhelytanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék.

Cseh J. – Farkas J.-né – Geiger T. – Várszegi Á. (2002): *Könnyűipari ágazatok az Európai Unióban és Magyarországon: textil-, ruházati, bőr- és cipőipar*. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, Budapest.

Cséfalvay Z. (2004): *Globalizáció 2.0*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

Csizmadia Z. – Tóth P. (szerk.) (2014): *Helyi társadalom és intézményrendszer Győrben*. Universitas-Győr Nonprofit Kft. Győr.

Csőre I. (1985): Pannónia Szőrmekikészítő, -konfekció és Kereskedelmi Vállalat. *Bőr- és cipőtechnika, -piac* (35) 2: 49–51.

Dallas, M. – Ponte, S. – Sturgeon, T. J. (2017): *A Typology of Power in Global Value Chains*. Working Paper in Business and Politics, Copenhagen Business School.

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* (19) 4: 853–872.

De Marchi, V. – Di Maria, E. – Micelli, S. (2013): Environmental strategies, upgrading and competitive advantage in global value chains. *Business Strategy and the Environment* (22) 1: 62–72.

De Marchi, V. - Di Maria, E. - Gereffi, G. (2018): Industrial districts, clusters and global value chains. Toward an integrated framework. In: De Marchi, V. – Di Maria, E. – Gereffi, G. (eds): *Local Clusters in Global Value Chains. Linking Actors and Territories Through Manufacturing and Innovation*. Routledge, London, New York. 1–18.

Déri J. (1985): Hunor Pécsi Kesztyű- és Bőrruházati Vállalat. *Bőr- és cipőtechnika, -piac* (35) 2: 68–69.

Dicken, P. (2011): *Global Shift. Mapping the Changing Contours of the World Economy*. Sage, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington D.C.

Dicken, P. – Kelly, P. – Olds, K. – Yeung, H. W. C. (2001): Chains and networks, territories and scales: towards an analytical framework for the global economy. *Global Networks* (1) 2: 89–112.

Dijkstra, L. (szerk.) (2017): *Az én régióm, az én Európám, a mi jövőnk. Hetedik jelentés a gazdasági, társadalmi és területi kohézióról*. Az Európai Unió Kiadóhivatala, Luxemburg.

Dineszné Bognár K. (1985): Duna Cipőgyár. *Bőr- és cipőtechnika, -piac* (35) 2: 57–59.

Dispan, J. – Stieler, S. (2015): *Leder- und Schuhindustrie: Branchentrends und Herausforderungen*. Informationsdienst des IMU Instituts – Heft 3/2015.

Domański, B. – Guzik, R. – Gwosdz, K. – Dej, M. (2013): The crisis and beyond: the dynamics and restructuring of automotive industry in Poland. *International Journal of Automotive Technology and Management* (13) 2: 151–166.

Dunford, M. (2006): Industrial districts, magic circles and the restructuring of the Italian textiles and clothing chain. *Economic Geography* (82) 1: 27–59.

Dusek T. (szerk.) (2014): *A városi rendszer működése. Közösségi szféra, oktatás* és *Győr jövőképe*. Universitas-Győr Nonprofit Kft. Győr.

Eifert K. N. (2020): *A cipőipar helyzete Magyarországon. Magyar cipőpiac és a magyar designer cipők*. Szakdolgozat, Moholy-Nagy Művészeti Egyetem.

Elekes Z. (2016): A regionális növekedés új tényezői az evolúciós gazdaságföldrajzi kutatásokban. *Közgazdasági Szemle* (63) 3: 307–329.

Elekes Z. – Juhász S. (2017): A technológiai közelség által közvetített agglomerációs előnyök hatása a hazai vállalatok túlélésére. *Tér és Társadalom* (31) 3: 3–24.

Éber M. Á. – Gagyi Á. – Gerőcs T. – Jelinek Cs. – Pinkasz A. (2014): 1989 Szempontok a rendszerváltás globális politikai gazdaságtanához. *Fordulat* (6) 21: 10–63.

Éltető, A. – Magasházi, A. – Szalavetz A. (2015): Global Value Chains and Upgrading: Experiences of Hungarian Firms in the Machinery Industry. *Competitio* 14 (1): 5–22.

Faragó L. – Lux G. (2014): Kurrens portéka vagy múzeumi tárgy? Növekedési pólusok és iparági körzetek a fejlesztéspolitikában. *Tér és Társadalom* (28) 2: 11–30.

Fekete D. – Rechnitzer J. (2019): *Együtt nagyok. Város és vállalat 25 éve.* Dialóg Campus Kiadó, Budapest.

Fernandez-Stark, K. – Frederick, S. – Gereffi, G. (2011): *The Apparel Global Value Chain. Economic Upgrading and Workforce Development.* Duke Center on Globalization, Governance & Competitiveness.

Fodor F. (1924): *Magyarország gazdasági földrajza*. Franklin Társulat, Budapest.

Fold, N. (2002). Lead firms and competition in 'bi-polar' commodity chains: Grinders and branders in the global cocoa-chocolate industry. *Journal of Agrarian Change* (2) 2: 228–247.

Fuchs, M. – Winter, J. (2008): Competencies in subsidiaries of multinational companies. The case of the automotive supply industry in Poland. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* (52) 4: 209–220.

Füsti P. (1964): A ruházati iparok fejlesztési problémái. *Közgazdasági Szemle* (11) 9: 1119–1126.

Garofoli, G. (2010): Industrial districts in Europe. In: Becattini G. – Bellandi, M. – De Propis, L. (eds.): *A Handbook of Industrial Districts*. Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, 488–500.

Gál Z. (2019): Az FDI szerepe a gazdasági növekedés és a beruházások területi differenciálódásában Magyarországon. *Közgazdasági Szemle* (66) 6: 653–686.

Gecse G. – Nikodémus A. (2003): A hazai klaszterek lehatárolásának problémái – lokációs hányados. *Területi Statisztika* (43) 6: 507–522.

Gereffi, G. (1994): The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks. In: *Commodity Chains and Global Capitalism* (eds. Gereffi, G. – Korzeniewicz, M.). Praeger, Westport, Connecticut, London.

Gereffi, G. (1999): International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics* (48) 1: 37–70.

Gereffi, G. – Memedovic, O. (2003): *The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries*. UNIDO, Vienna.

Gereffi, G. – Humphrey, J. – Sturgeon, T. (2005): The governance of global value chains. *Review of International Political Economy* (12) 1: 78–104.

Gereffi, G. – Fernandez-Stark, K. (2016): *Global value chain analysis: A primer*. Duke Center on Globalization, Governance & Competitiveness.

Germuska P. (2004): *Indusztria bűvöletében. Fejlesztéspolitika és a szocialista városok.* 1956-os Intézet, Budapest.

Gerőcs T. (2015): A német járműipar globális terjeszkedésének hatása a kelet-közép-európai felzárkózásra. *Külügyi Szemle* (14) 3: 96–117.

Gerőcs T. – Pinkasz A. (2019): Magyarország az európai munkamegosztásban. A termelés áthelyezése a globális járműipari értékláncokban. *Fordulat* (26) 2: 172–198.

Gibbon, P. (2008): Governance, entry barriers, upgrading: A re-interpretation of some GVC concepts from the experience of African clothing exports. *Competition and Change* (12) 1: 29–48.

Gibbon, P. – Bair, J. – Ponte, S. (2008): Governing global value chains: An introduction. *Economy and Society* (37) 3: 315–338.

Gibbon, P. – Ponte, S. (2008): Global value chains: From governance to governmentality? *Economy and Society* (37) 3: 365–392.

Gibson-Graham, J. K. (2002): Beyond global vs. local: Economic politics outside the binary frame. In: Herod, A. – Wright, M. (eds.): Geographies of power. Placing scale. John Wiley and Son, Chichester. 25–60.

Glückler, J. – Panitz, R. (2016): Relational upgrading in global value networks. *Journal of Economic Geography* (16) 6: 1161–1185.

Grabher, G. (1993): The weakness of strong ties; the lock-in of regional development in the Ruhr-area. In: Gabher, G. (ed.): *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*. Routledge, London / New York. 255–277.

Grosz A. (2000): Ipari klaszterek. *Tér és Társadalom* (14) 2-3: 43–52.

Gyuris F. (2017): A kínai gazdasági csoda okai és korlátai. *Földrajzi Közlemények* (141) 3: 275–287.

Haas, H-D. – Zademach, H-M. (2005): Internationalisierung im Textil- und Bekleidungsgewerbe. *Geographische Rundschau* (57) 2: 30–38.

Haffner T. (2014): A pécsi kesztyűgyártás múltja és jövője. *Köztes-Európa* (6) 2-3: 115–123.

Hamar J. (2006): Válságtól válságig? A magyar textil- és ruházati ipar helyzete és kilátásai. *Külgazdaság* (50) 6: 44–70.

Hanzl-Weiß, D. (2004): Enlargement and the Textiles, Clothing and Footwear Industry. *World Economy* (27) 6: 923–945.

Hardi T. – Somlyódiné Pfeil E. (szerk.) (2014): *Városfejlődési trendek és állami szerepek*. Universitas-Győr Nonprofit Kft. Győr.

Hegedűs K. (1974): Tisza Cipőgyár Martfű. *A Damjanich János Múzeum közleményei 36–37*. Szolnok-Martfű.

Henderson, J. – Dicken, P. – Hess, M. – Coe, N. M. – Yeung, H. W. (2002): Global production networks and the analysis of economic development. *Review of International Political Economy* (9) 3: 436–464.

Hess – Yeung (2006): Whither Global Production Networks in Economic Geography? Past, Present and Future. *Environment and Planning A* (38) 7: 1193–1204.

Honvári J. (szerk.) (2014): *Győr fejlődésének mozgatórugói*. Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr.

Hopkins, T. – Wallerstein, I. (1977): Patterns of development of the modern world-system. *Review* (1) 2: 11–145.

Horner, R. (2014): Strategic decoupling, recoupling and global production networks: India's pharmaceutical industry. *Journal of Economic Geography* (14) 6: 1117–1140.

Horváth J. (1985): Szigetvári Cipőgyár. *Bőr- és cipőtechnika, -piac* (35) 2: 63–65.

Hudson, R. (2002): Changing industrial production systems and regional development in the New Europe. *Transactions of the Institute of British Geographers* (27) 3: 262–281.

Hudson, R. (2008): Cultural political economy meets global production networks: a productive meeting? *Journal of Economic Geography* (8) 8: 421–440.

Humphrey, J. (1995): Introduction. Special Issue on industrial organization and manufacturing competitiveness in developing countries. *World Development* (23) 1: 1–7.

Humphrey, J. – Schmitz, H. (2000): *Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research*. IDS Working Paper, No.120, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton.

Humphrey, J. – Schmitz, H. (2002): How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies* (36) 9: 1017–1027.

Humphrey, J. – Memedovic, O. (2003): *The global automotive industry value chain: what prospects for upgrading by developing countries*. UNIDO, Vienna.

Hunya G. – Sass M. (2013): Menekülés Keletre? Termelési tevékenységek relokációja Magyarországra és Magyarországról a válság idején. *Külgazdaság* (57) 9-10: 3–37.

Illés I. (2002): *Közép-* és *Délkelet-Európa az ezredfordulón. Átalakulás, integráció, régiók*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest – Pécs.

Józsa V. (2019): *A vállalati beágyazódás* útjai *Magyarországon*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest.

Jürgens, U. – Krzywdzinski, M. (2009): Changing East-West division of labour in the European automotive industry. *European Urban and Regional Studies* (16) 1: 27–42.

Jürgens, U. – Krzywdzinski, M. 2011: *Die neue Ost-West-Arbeitsteilung*. Campus Verlag, Frankfurt / New York.

Kalantaridis, C. – Vassilev, I. – Fallon, G. (2008): The Impact of Internationalization on the Clothing Industry. In: *The Moving Frontier: The Changing Geography of Production in Labour Intensive Industries* (ed. Labrianidis, L.). Ashgate, Aldershot England. 149–175.

Kalmár E. M. (2018): *A kreatív gazdaság elemeinek megjelenése a magyar iparban, a cipőgyártás példáján*. Szakdolgozat, Debreceni Egyetem.

Kaplinsky, R. (2004): Spreading the Gains from Globalization. What Can Be Learned from Value-Chain Analysis? *Problems of Economic Transition* (47) 2: 74–115.

Kaplinsky, R. (2013): *Global value chains, where they came from, where they are going and why this is important*. IKD Working Paper No. 68

Kaplinsky, R. (2015): *Technological upgrading in global value chains and clusters and their contribution to sustaining economic growth in low and middle income economies*. United Nations University, Working Paper Series.

Kaposi Z. (2002): *Magyarország gazdaságtörténete 1700-2000*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest – Pécs.

Karsai J. (1985): Sabaria Cipőgyár. *Bőr- és cipőtechnika, -piac* (35) 2: 62–63.

Kiricsi I. (1985): Palota Bőrdíszműgyár. *Bőr- és cipőtechnika, -piac* (35) 2: 69–70.

Kiss É. (2010): *Területi szerkezetváltás a magyar iparban 1989 után*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest – Pécs.

Kiss É. (2011): A válság területi konzekvenciái az iparban. *Területi Statisztika* (51) 2: 161–180.

Kiss É. (szerk.) (2013): *A hazai ipari parkok különböző dimenzióban*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest - Pécs.

Kiss J. P. (1998): Az ágazati gazdaságszerkezet szerepe a regionális differenciálódásban Magyarországon. *Tér és Társadalom* (12) 1-2: 143–170.

Kissné Juhász E. (1985): Tisza Cipőgyár. *Bőr- és cipőtechnika, -piac* (35) 2: 65–67.

Kokas-Palicska L. (2011): Challenges of The Hungarian Textile and Clothing Industry and Textile Education. *Óbuda University e-Bulletin* (2) 1: 147–160.

Kolesárová, J. – Molnár, E. (2015): Potential for tourism development in industrial towns based on cultural heritage. The cases of Svit and Martfű. *Central European Regional Policy and Human Geography* (5) 1: 41–54.

Kondor A. Cs. (2013): *Iparpolitika és Budapest a Kádár-korszakban*. Napvilág Kiadó, Budapest.

Kornai (1995): Négy jellegzetesség. A magyar fejlődés politikai gazdaságtani megközelítésben (első rész). *Közgazdasági Szemle* (42) 12: 1097–1117.

Kornai J. (2007): Mit jelent a „rendszerváltás"? Kísérlet a fogalom tisztázására. *Közgazdasági Szemle* (54) 4: 303–321.

Kornai J. (2016): Még egyszer a „rendszerparadigmáról". Tisztázás és kiegészítések a posztszocialista régió tapasztalatainak fényében. *Közgazdasági Szemle* (63) 10: 1074–1119.

Kozma F. (1998): A félperiféria helye a „világfalkában". *Statisztikai Szemle* (76) 9: 743–754.

Král', I. – Schmél, F. – Buljan, J. (2014): *The future for leather*. United Nations Industrial Development Organization

Kukely Gy. (2017): A globális gazdaságföldrajz iránytűje: a Manchesteri iskola. *Földrajzi Közlemények* (141) 3: 299–302.

Kulke, E. (2007): The Commodity Chain Approach in Economic Geography. *Die Erde* (138) 2: 117–126.

Kulke, E. (2010): *Wirtschaftsgeographie*. Schöningh UTB, Paderborn, München, Wien, Zürich.

Lados M. (szerk.) (2014): *A gazdaságszerkezet és vonzáskörzet alakulása*. Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr.

Laki M. (2005): A magyar cipőpiac átalakulása 1989 után, avagy a gyenge pozitív visszacsatolás esete. *Bőr- és cipőtechnika, -piac* (55) 6-7: 191–205.

Lan, H. T. P. - Hong, P. T. T. (2016): An Analysis of Vietnamese Footwear Manufacturers' Participation in the Global Value Chain Where They Are and Where They Should Proceed? *VNU Journal of Science: Education Research* (32) 5: 55–65.

Lengyel B. – Bajmócy P. (2013): Regionális és helyi gazdaságfejlesztés az evolúciós gazdaságföldrajz szemszögéből. *Tér és Társadalom* (27) 1: 5–29.

Lengyel I. (2010): *Regionális gazdaságfejlesztés – versenyképesség, klaszterek és alulról szerveződő stratégiák*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Lengyel I. – Szakálné Kanó I. – Vas Zs. – Lengyel B. (2016): Az újraiparosodás térbeli kérdőjelei Magyarországon. *Közgazdasági Szemle* (63) 6: 615–646.

Lengyel I. – Varga A. (2018): A magyar gazdasági növekedés térbeli korlátai – helyzetkép és alapvető dilemmák. *Közgazdasági Szemle* (65) 5: 499–524.

Liu, W. – Dicken, P. (2006): Transnational corporations and obligated embeddedness: foreign direct investments in China's automobile industry. *Environment and Planning A* (38) 6: 1229–1247.

Locke, R. M. – Qin, F. – Brause, A. (2007): Does Monitoring Improve Labor Standards? Lessons from Nike. *Industrial and Labor Relations Review* (61) 1: 3–31.

Losonci D. – Takács O. – Demeter K. (2019): Az ipar 4.0 hatásainak nyomában – a magyarországi járműipar elemzése. *Közgazdasági Szemle* (66) 2: 185–218.

Lőcsei, H. – Nemes Nagy, J. (2003): A Balatoni régió gazdasági súlya és belső térszerkezete. In: Nemes Nagy, J. (ed.). *Kistérségi mozaik*. Regionális Tudományi Tanulmányok 8. ELTE Regionális Földrajzi Tanszék – MTA-ELTE Regionális Tudományi Kutatócsoport, Budapest, 134–149.

Lux G. (2013): Kritikus tömeg alatt: a fejlesztési együttműködés lehetőségei a kisebb nagyvárosokban. *Tér és Társadalom* (27) 4: 52–74.

Lux G. (2014): Iparági körzetek: a szervezett gazdaság egységei. In: Hardi T. – Somlyódyné Pfeil, E. (szerk.): *Városfejlődési trendek és állami szerepek*. Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr, 183–204.

Lux G. (2017a): A külföldi működő tőke által vezérelt iparfejlődési modell és határai Közép-Európában. *Tér és Társadalom* (31) 1: 30–52.

Lux G. (2017b): *Újraiparosodás Közép-Európában*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest – Pécs.

Lux G. – Páger B. – Kovács Sz. (2020): Hazai tulajdonú középvállalatok a magyar feldolgozóiparban. *Tér és Társadalom* (34) 1: 69–95.

M. Gulyás J. (szerk.) (2010): *Martfű: képes várostörténet*. Martfű Város Önkormányzata, Martfű.

MacKinnon, D. (2012): Beyond strategic coupling: reassessing the firm-region nexus in global production networks. *Journal of Economic Geography* (12) 1: 227–245.

MacKinnon, D. – Cumbers, A. (2011): *Introduction to Economic Geography. Globalization, Uneven Development and Place*. Pearson, Harlow UK

Markusen, A. (1996): Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts. *Economic Geography* (72) 3: 293–313.

Martin, R. (2009): *Rethinking Regional Path Dependence: Beyond Lock-in to Evolution*. Papers in Evolutionary Economic Geography. Utrecht University.

Martin, R. – Sunley, P. (2006): Path dependence and regional economic evolution. *Journal of Economic Geography* (6) 4: 395–437.

Martin, R. – Sunley, P. (2010): The place of path dependence in an evolutionary perspective on the economic landscape. In: Boschma, R. – Martin, R. (eds.): *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*. Edward Elgar, Cheltenham / Northampton, 62–92.

Máté M. (2018): *A textil- és ruházati ipar szerkezetváltozásai Magyarországon: a „kreatív fordulat" esélyei*. Diplomamunka, Debreceni Egyetem.

Memedovic, O. – Mattila, H. (2008): The global leather value chain: the industries, the main actors and prospects for upgrading in LDCs. *Int. J. Technological Learning, Innovation and Development* (1) 4: 482–519.

Mészáros Á. (2004): A magyarországi közvetlen külföldi működőtőke-beruházások exportenklávé jellege. *Külgazdaság* (48) 4: 48–59.

Mihályi P. (2009): A „washingtoni konszenzus" jelentősége a posztszocialista országok számára. *Competitio* (8) 1: 5–25.

Milberg, W. – Winkler, D. (2010) *Economic and social upgrading in global production networks: problems of theory and measurement*. Capturing the Gains Working Paper Series.

Molnár E. (2013): Egy zsugorodó iparág újrapozícionálásának kérdőjelei: Magyarország cipőgyártása a rendszerváltás után. *Tér és Társadalom* (27) 4: 95–113.

Molnár E. (2014a): Egy monofunkciós iparváros megújulási kísérletei: Martfű a gazdasági diverzifikáció útján. *VII. Magyar Földrajzi Konferencia Kiadványa*, Miskolc. 441–448 http://www.uni-miskolc.hu/~foldrajz/Foldrajzikonferencia/VII_Magyar_Foldrajzi_Konferencia_Kotet.pdf

Molnár E. (2014b): Vidéki gazdasági útkeresés a tanulás jegyében: az Alföld kisvárosi iparának átalakulása a rendszerváltás után. *Educatio* (23) 3: 462–471.

Molnár E. (2015a): Látlelet a magyarországi bőr- és cipőiparról, egy gazdaságföldrajzos szemszögéből. *Bőr- és cipőtechnika, -piac* (65) 2: 24–28.

Molnár E. (2015b): Martfű: egy cipőgyártó kisváros múltja és perspektívái. *Földrajzi Közlemények* (139) 2: 132–146.

Molnár E. (2017): A félperiféria szerepe az élőmunka-igényes ágazatok globális értéktermelési hálózataiban. *Területi Statisztika* (57) 4: 436–464.

Molnár E. (2018): A zsugorodás térbeli anatómiája: élőmunka-igényes iparágak földrajza az ezredforduló utáni Magyarországon. *Tér és Társadalom* (32) 2: 41–60.

Molnár E. (2021a): *A magyar textil-, ruha-, bőr- és lábbeligyártó ipar helyzete az ezredforduló után. Elemző tanulmány*. MKSZ-BDSZ.

Molnár E. (2021b): *A szociális partnerek, és együttműködésük fejlesztésének lehetséges útjai a ruhaiparban, a konvergencia régiókban*. MKSZ-BDSZ.

Molnár, E. – Kozma, G. – Pénzes J. (2015): The intra-regional trade relations in the automotive industry of East-Central Europe. *Geografie* (120) 3: 297–313.

Molnár, E. – Kozma, G. – Mészáros, M. – Kiss, É. (2020): Upgrading and the geography of the Hungarian automotive industry in the context of the fourth industrial revolution. *Hungarian Geographical Bulletin* (69) 2: 137–155.

Molnár E. – Lengyel I. M. (2015a): Újraiparosodás és útfüggőség: gondolatok a magyarországi ipar területi dinamikája kapcsán. *Tér és Társadalom* (29) 4: 42–59.

Molnár, E. – Lengyel, I. M. (2015b): Understanding the changing geography of labour-intensive industries from a GPN perspective: case study of the Hungarian leather and footwear sector. *Regional Statistics* (5) 2: 144–160.

Molnár, E. – Lengyel, I. M. (2016a): Integration into global production networks and path-dependence: the footwear industry in post-socialist Hungary. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* (60) 4: 171–185.

Molnár, E. – Lengyel, I. M. (2016b): The Hungarian footwear industry in global production networks: the case study of Berkemann Hungary. *Landscape & Environment* (10) 3-4: 188–193.

Mucelli, A. – Micozzi, A. – Rubens, A. – Jackson, G. (2015): A case study of Italy's Marche Region Industrial Districts: A model of transformation and change. *Journal of Business Cases and Applications* (13) 1: 1–23.

Musotti, F. (2010): Regional pecularities in Italian industrial districts. In: Becattini G., Bellandi, M., De Propis, L. (eds.): *A Handbook of Industrial Districts*. Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, 429–440.

Nagy Cs. – Molnár E. (2018): Az ipar 4.0 területi összefüggései a robotizáció tükrében: milyen hatásai lehetnek a folyamatnak Magyarországon? *Területfejlesztés és Innováció* (12) 2: 3–18.

Nagy Cs. – Molnár E. – Kiss É. (2020): Industry 4.0 in a dualistic manufacturing sector – qualitative experiences from enterprises and their environment, Eastern Hungary. *Hungarian Geographical Bulletin* (69) 2: 157–174.

Nagy E. (2017): Az állam változó szerepe – gazdaságföldrajzi értelmezések. *Földrajzi Közlemények* (141) 3: 226–234.

Nagy E. – Boros L. (2010): A kulturális fordulat és hatása a gazdaságföldrajzban. In: Mészáros Rezső (szerk.): *A globális gazdaság földrajzi dimenziói*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 57–84.

Nagy G. (2010): A centrumok és erőterek változásai a világgazdaságban. In: Mészáros Rezső (szerk.): *A globális gazdaság földrajzi dimenziói*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 172–198.

Nagy M. (1985): Budapest Bőripari Vállalat. *Bőr- és cipőtechnika, -piac* (35) 2: 44–46.

Navas-Alemán, L. (2011): The Impact of Operating in Multiple Value Chains for Upgrading: The Case of the Brazilian Furniture and Footwear Industries. *World Development* (39) 8: 1386–1397.

Neilson, J. – Pritchard, B. – Yeung, H. W. (2014): Global value chains and global production networks in the changing international political economy: An introduction. *Review of International Political Economy* (21) 1: 1–8.

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* (94) 4: 400–424.

Nemes Nagy J. – Lőcsei H. (2015): Hosszú távú megyei ipari növekedési pályák (1964–2013). *Területi Statisztika* (55) 2: 100–121.

Nick, G. – Várgedő, T. – Nagy, Cs. – Szaller, Á. (2019): The territorial contexts of industry 4.0 in Hungary, the present and future challenges and expectations of the digital ecosystem. *Deturope* (11) 3: 29–58.

Nölke, A. – Vliegenthart, A. (2009): Enlarging the Varieties of Capitalism: The Emergence of Dependent Market Economies in East Central Europe. *World Politics* (61) 4: 670–702.

Nyitrai F. (1985): *A magyar gazdaság negyven éve*. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.

Papp-Váry Á. (2009): Egy KGST-márka újjászületése. Esettanulmány a Tisza cipőről. *Annales* (3) 1: 180–191.

Pál V. – Boros L. (2010): A globális gazdaság ágazati és területi jellemzői. In: Mészáros Rezső (szerk.): *A globális gazdaság földrajzi dimenziói*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 123–171.

Pástor, R. – Belvončíková, E. (2015): Global Value Chains: Upgrading of the Slovak Clothing Industry. In: Vlčková, J. (ed.): *How to benefit from Global Value Chains – implications for the V4 countries*. Vysoká škola ekonomická, Nakladatelství Oeconomica, 116–147. http://ces.vse.cz/english/wp-content/Sborni%CC%81k-texty-CES_FINAL_N1.pdf (Letöltés: 2018. március 31.)

Patik R. (2005): A regionális klaszterek feltérképezéséről. *Területi Statisztika* (45) 6: 519–541.

Pavlínek, P. (2016): Whose success? The state–foreign capital nexus and the development of the automotive industry in Slovakia. *European Urban and Regional Studies* (23) 4: 571–593.

Pavlínek, P. (2018): Global Production Networks, Foreign Direct Investment, and Supplier Linkages in the Integrated Peripheries of the Automotive Industry. *Economic Geography* (94) 2: 141–165.

Pavlínek, P. – Domanski, B. – Guzik, R. (2009): Industrial upgrading through foreign direct investment in Central European automotive manufacturing. *European Urban and Regional Studies* (16) 1: 43–63.

Pavlínek, P. – Ženka, J. (2016): Value creation and value capture in the automotive industry: Empirical evidence from Czechia. *Environment and Planning A* (48) 5: 937–959.

Petersen, A. B. (2007): *Review of footwear trading patterns and practice*. United Nations Industrial Development Organization.

Pénzes J. (2014): *Perifériku*s *térségek lehatárolása. Dilemmák* és *lehetőségek*. Didakt, Debrecen.

Pickles, J. – Smith, A. – Buček, M. – Roukova, P. – Begg, R. (2006): Upgrading, changing competitive pressures, and diverse practices in the East and Central European apparel industry. *Environment and Planning A* (38) 12: 2305–2324.

Pirisi G. (2009): Differenciálódó kisvárosaink. *Földrajzi Közlemények* (133) 3: 313–325.

Pirisi G. – Kiss B. – Máté É. (2016): A kisvárosok szerepe a munkaerő-ingázásban. *Területi Statisztika* (56) 4: 415–437.

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* (8) 3: 421–438.

Pogátsa Z. (2016): *Magyarország politikai gazdaságtana: Az északi modell esélyei*. Osiris, Budapest.

Ponte, S. – Ewert, J. (2009): Which way is „up" in upgrading? Trajectories of change in the value chain for South African wines. *World Development* (37) 10: 1637–1650.

Ponte, S. – Sturgeon, T. (2014): Explaining governance in global value chains: A modular theory-building effort. *Review of International Political Economy* (21) 1: 195–223.

Porter, M. – Ketels, C. (2010): Clusters and industrial districts: common roots, different perspectives. In: Becattini G. – Bellandi, M. – De Propis, L. (eds.): *A Handbook of Industrial Districts*. Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, 172–183.

Radó S. (szerk.) 1963: *Magyarország gazdasági földrajza*. Gondolat, Budapest.

Rechnitzer J. – Smahó M. (szerk.) (2012): *A járműipari beszállítói hálózat Kelet-Közép-Európában és Magyarországon*. Széchenyi István Egyetem Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr.

Rechnitzer J. 2016: *A területi tőke a városfejlődésben – A Győr-kód*. Dialóg Campus, Budapest.

Rentmeister, B. (2001): Lokale Produktionssysteme in der italienischen Schuhindustrie. *Geographische Rundschau* (53) 4: 34–39.

Rossi, A. (2013): Does economic upgrading lead to social upgrading in global production networks? Evidence from Morocco. *World Development* (46): 223–233.

Roukova, P. – Keremidchiev, S. – Ilieva, M. – Evgeniev, E. (2008): Footwear Industry: Delocalisation and Europeanisation. In: *The Moving Frontier: The Changing Geography of Production in Labour Intensive Industries* (ed. Labrianidis, L.). Ashgate, Aldershot England, 205–227.

Roukova, P. – Keremidchiev, S. – Sobala-Gwosd – Evgeniev, E. (2009): Local production networks and governance: a comparative study of the footwear industry in Bulgaria and Poland. In: *Problems of Geography*, Bulgarian Academy of Sciences, Sofia, 72–88.

Rugraff, E. (2010): Foreign direct investment (FDI) and supplier-oriented upgrading in the Czech motor vehicle industry. *Regional Studies* (44) 5: 627–638.

Rugraff, E. – Sass, M. (2012): Válság és relokációs fenyegetés a feltörekvő országokban: a magyar autóipar esete. *Külgazdaság* (56) 9-10: 4–29.

Sailer, U. – Papenheim, D. (2007): Kreative Unternehmen, Clusterinitiativen und Wirtschaftsentwicklung. Theoretische Diskurse und empirische Befunde aus Offenbach am Main. *Geographische Zeitschrift* (95) 3: 115–137.

Sandro, S. – Král', I. (2017): *Case study: Leather industry parks. Planning, implementation, benefits, challenges and experiences*. United Nations Industrial Development Organization.

Sass M. (2011): Magyar orvosiműszer-gyártó kis- és középvállalatok nemzetköziesedésének jellemzői és néhány tényezője. *Külgazdaság* (55) 9-10: 57–77.

Sass M. (2015): Európai elektronikai munkamegosztás: válság utáni váltás? *Külgazdaság* (59) 7-8: 29–64.

Sass M. (2017): Catching-up opportunities for East Central Europe in the era of global value chains. *Gazdaság & Társadalom / Journal of Economy & Society* (9) 2: 5–22.

Sass, M. – Szalavetz, A. (2013): Crisis and upgrading: the case of the Hungarian automotive and electronics sectors. *Europe-Asia Studies* (65) 3: 489–507.

Sass, M. – Szalavetz, A. (2014): Crisis-related Changes in the Specialization of Advanced Economies in Global Value Chains. *Competition & Change: The Journal of Global Business and Political Economy* 18 (1): 54–69.

Sass M. – Szanyi M. (2004): A hazai cégek és a multinacionális vállalatok közötti beszállítói kapcsolatok alakulása. *Külgazdaság* (48) 9: 4–22.

Sass M. – Szanyi M. (2009): Klaszterek és a multinacionális vállalatok helyi beszállítói hálózatának fejlődése. *Európai Tükör* (14) 9: 21–45.

Schamp, E. W. (2000): *Vernetzte Produktion. Industriegeographie aus institutioneller Perspektive*. Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt.

Schamp, E. W. (2005a): Die Autoindustrie auf dem Weg nach Europa. Zur Integration nationaler Standortsysteme der Autoproduktion. *Geographische Rundschau* (57) 12: 12–19.

Schamp, E. W. (2005b): Decline of the district, renewal of firms: an evolutionary approach to footwear production in the Pirmasens area, Germany. *Environment and Planning A* (37) 4: 617–634.

Schamp, E. W. (2008): Globale Wertschöpfungsketten. Umbau von Nord-Süd-Beziehungen in der Weltwirtschaft. *Geographische Rundschau* (60) 9: 4–11.

Schamp, E. W. (2012): Constructing a Global Centre for Competence from Local Knowledge: The Case of Pirmasens. *Urbani Izziv* (23) s1: 94–103. (supplement)

Schilirò, D. (2017): Italian Industrial Districts: Theories, Profiles and Competitiveness. *Management and Organizational Studies* (4) 4: 1–11.

Schmél F. (2000): *Structure of production costs in footwear manufacture*. United Nations Industrial Development Organization.

Schmél F. (2019): *A bőr eredetiségének és hitelességének védelme*. Szakmai munkaanyag.

Schmitz, H. (2006): Learning and Earning in Global Garment and Footwear Chains. *The European Journal of Development Research* 18 (4): 546–571.

Schmitz, H. – Knorringa, P. (2000): Learning from global buyers. *The Journal of Development Studies* (37) 2: 177–205.

Schmitz, H. – Nadvi, K. (1999): Clustering and industrialization: Introduction. *World Development* (27) 9: 1503–1514.

Scott, A. J. (2006): The Changing Global Geography of Low-Technology, Labour-Intensive Industry: Clothing, Footwear and Furniture. *World Development* 34 (9): 1517–1536.

Sebők B. 2009: *Az Alföld iparosítása – Szolnok megye példáján (1950-1970). Esettanulmány*. SZTE

Történettudományi Doktori Iskola, Szeged.

Sforzi, F. (2010): The empirical evidence of industrial districts in Italy. In: Becattini G. – Bellandi, M. – De Propis, L. (eds.): *A Handbook of Industrial Districts*. Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, 327–342.

Sforzi, F. (2015): Rethinking the industrial district: 35 years later. Investigaciones Regionales – *Journal of Regional Research* (32): 11–29.

Smith, A. (2014): The state, institutional frameworks and the dynamics of capital in global production networks. *Progress in Human Geography* (39) 3: 1–26.

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* (14) 6: 1023–1051.

Stehrer, R. – Stöllinger, R. (2015): *The Central European manufacturing core: what is driving regional production sharing?* FIW-Research Reports 2014/15 N° 02.

Sturgeon, T. (2002). Modular production networks: A new American model of industrial organization. *Industrial and Corporate Change* (11) 3: 451–496.

Sturgeon, T. – Van Biesebroeck, J. – Gereffi, G. (2008): Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry. *Journal of Economic Geography* (8) 3: 297–321.

Szakálné Kanó, I. – Lengyel B. – Elekes Z. – Lengyel I. (2016): *Related variety, ownership, and firm dynamics in transition economies: the case of Hungarian city regions 1996-2012*. Papers in Evolutionary Economic Geography 12. Utrecht University, Urban & Regional Research Centre Utrecht.

Szalavetz A. (2012): A „feljebb lépési" teljesítmény mérése a globális értékláncokon belül. *Külgazdaság* (56) 3-4: 66–86.

Szalavetz A. (2016a): Egy előre bejelentett forradalom krónikája Magyarországon – Ipar 4.0-technológiák és a hazai feldolgozóipari leányvállalatok. *Külgazdaság* 60 (9-10): 28–48.

Szalavetz, A. (2016b): Global crisis and upgrading of MNCs' manufacturing subsidiaries: a case study of Hungary. *Central European Business Review* (5) 1: 37–44.

Szalavetz, A. (2017): Upgrading and value capture in global value chains in Hungary: more complex than what the smile curve suggests. ISzent-Iványi B. (ed.) *Foreign direct investment in Central and Eastern Europe: post-crisis perspectives.* Studies in Economic Transition. Palgrave Macmillan, Cham, 127–150.

Szalavetz, A. (2019): Digitalization, automation and upgrading in global value chains – factory economy actors, versus lead companies. *Post-Communist Economies* 31 (5): 646–670.

Szalavetz A. – Somosi S. (2019): Ipar 4.0-technológiák és a magyarországi fejlődés-felzárkózás hajtóerőinek megváltozása - gazdaságpolitikai tanulságok. *Külgazdaság* 63 (3-4): 66–93.

Szanyi M. (2001): Bérmunkázás Magyarországon. *Közgazdasági Szemle* (48) 3: 261–277.

Szentes T. (2011): *Fejlődés-gazdaságtan.* Akadémiai Kiadó, Budapest.

Szurmay E. (szerk.) (1975): *Szolnok, a Közép-Tiszavidék tájszervező centruma*. Verseghy Ferenc Megyei Könyvtár, Szolnok.

Timár J. – Nagy E. (2019): Állam és tértermelés: „új" értelmezési keretek a tértudományokban. *Tér és Társadalom* (33) 4: 3–16.

Tokatli, N. (2013): Toward a better understanding of the apparel industry: a critique of the upgrading literature. *Journal of Economic Geography* (13) 6: 993–1011.

Tóth J. (szerk.) (1993): *A szolnoki agglomeráció*. MTA Regionális Kutatások Központja, Pécs.

Török Á. (1983): Nemzetközi munkamegosztás a bőr- és cipőiparban. *Külgazdaság* (27) 10: 27–35.

Vale, M. – Caldeira J. (2006): *Proximity and Knowledge Governance in Localised Production Systems: the Footwear Industry in the North Region of Portugal*. Centro de Estudos Geográficos, Universidade de Lisboa.

Vargáné Kánási E. (1985): Gondolatok az iparfejlesztésről. *Szabolcs-Szatmári Szemle* (20) 4: 25–30.

Vargáné Király Zs. (1985): Bonyhádi Cipőgyár. *Bőr- és cipőtechnika, -piac* (35) 2: 55–57.

Vas Zs. (2009): Közelség és regionális klaszterek: a szoftveripar Szegeden. *Tér és Társadalom* (23) 3: 127–145.

Vas Zs. – Lengyel I. – Szakálné Kanó I. (2015): Regionális klaszterek és agglomerációs előnyök: feldolgozóipar a magyar városrégiókban. *Tér és Társadalom* (29) 3: 49–72.

Vermes L. (1985): Simontornyai Bőrgyár. *Bőr- és cipőtechnika, -piac* (35) 2: 48–49.

Volter E. (1999): A szolnoki agglomeráció nagyvállalatai az átmenet időszakában. *Földrajzi Értesítő* (48) 3-4: 333–353.

Wallerstein, I. (2010): *Bevezetés a világrendszer-elméletbe*. L'Harmattan / Eszmélet Alapítvány, Budapest.

Wilford, A. (1997): *Environmental aspects of footwear and leather products manufacture*. United Nations Industrial Development Organization.

Wolman, H. – Hincapie, D. (2010): *Clusters and Cluster-Based Development: A Literature Review and Policy Discussion.* George Washington Institute of Public Policy (GWIPP) Working Paper.

Yeung, H. W. (2005): Rethinking relational economic geography. *Transactions of the Institute of British Geographers* (30) 1: 37–51.

Yeung, H. W. (2015): Regional development in the global economy: A dynamic perspective of strategic coupling in global production networks. *Regional Science Policy & Practice* (7) 1: 1–24.

Yeung, H. W. – Coe, N. M. (2015): Toward a Dynamic Theory of Global Production Networks. *Economic Geography* 91 (1): 29–58.

Yoruk, D. E. (2001): *Patterns of Industrial Upgrading in the Clothing Industry in Poland and Romania*. Working Paper No. 19. University College London Centre for the Study of Economic and Social Change in Europe.

Zeitlin, J. (1994): Ipari körzetek és regionális gazdasági megújulás. *Közgazdasági Szemle* (41) 1: 14–25.

Felhasznált statisztikai adatforrások, jelentések, fejlesztési dokumentumok

APICCAPS, World Footwear Yearbook 2011, 2012, 2014, 2015, 2016, 2017, 2019.

Bader Leder (2020): A vállalat telephelyei. https://bader-leather.com/unternehmen/standorte. (Letöltés: 2021. április 27.)

Batz (2021): Batz Manufaktúra honlapja. https://batz.hu/batz-labbelik-atyja-kazar-jozsef-interju/ (Letöltés: 2021. április 27.)

BCG Boston Consulting Group (2015): *Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries*. https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_industry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries.aspx (Letöltés: 2021. április 12.)

Castellano, C. A. (2021): *The impact of COVID-19 pandemic on EU footwear industry and future perspectives*. CEC – European Confederation of the Footwear Industry.

Ceginformacio.hu: https://www.ceginformacio.hu/

COTANCE (2020): *Social and Environmental Report of the European Leather Industry*. https://www.euroleather.com/doc/SER/European%20Leather%20Industry%20-%20Social%20and%20Environmental%20Report%202020%20-%20EN%20web.pdf (Letöltés: 2021. április 12.)

Deloitte (2019): *Global Powers of Luxury Goods 2019 Bridging the gap between the old and the new*. Deloitte. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/Consumer_and_Industrial_Products/Global-Powers-of-Luxury-Goods-abril-2019.pdf (Letöltés: 2021. április 12.)

Európai Tanács (2020): *Az EU kereskedelmi megállapodásai.* https://www.consilium.europa.eu/hu/policies/trade-policy/trade-agreements/ (Letöltés: 2020. szeptember 3.)

EUROSTAT: Structural business statistics / Annual detailed enterprise statistics for industry. https://ec.europa.eu/eurostat/data/database

Export-Import Bank of India (2015): *Indian leather industry: perspective and strategies. Export-Import Bank of India*. https://www.eximbankindia.in/Assets/Dynamic/PDF/Publication-Resources/ResearchPapers/27file.pdf (Letöltés: 2020. augusztus 18.)

FAO (2016): *World statistical compendium for raw hides and skins, leather and leather footwear 1999-2015*. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome. http://www.fao.org/3/i5599e/i5599e.pdf (Letöltés: 2021. április 12.)

G (2013): Térségfejlesztési előtanulmány Szolnok – Törökszentmiklós – Martfű térségre. Gazdaságfejlesztő és Innovációs Nonprofit Kft. http://www.jnszm.hu/feltolt/File/tfi/Tervezes/szolnok_torokszentmiklos_martfu_2013_03_11_kozgyulesre.zip (Letöltés: 2015. január 12.)

GCEG (2018): *5th Global Conference on Economic Geography*. Cologne, Germany.

HFDA (2020): Magyar Divat és Design Ügynökség honlapja. https://hfda.hu/

IBISWorld Industry Report 2010: Global Footwear Manufacturing. https://cupdf.com/document/global-footwear-manufacturing-report.html (Letöltés: 2021. április 12.)

Igazságügyi Minisztérium Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő Szolgálat adatbázisa. https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/beszamolo_kereses

IKK Innovációs Képzéstámogató Központ Zrt. (2020): Tájékoztató füzet az alapszakmákról https://szakkepzes.ikk.hu/files/Tajekoztato_fuzet_az_alapszakmakrol_2020_a4.pdf (Letöltés: 2021. április 12.)

IPCC Integrált Szennyezés-megelőzés és Csökkentés. Referencia dokumentum az elérhető legjobb technikákról – tömörítvény a hazai sajátosságok figyelembe vételével. Bőrgyártás. https://ippc.kormany.hu/download/9/f9/70000/borgyartas_bref.pdf (Letöltés: 2020. július 22.)

ISTAT (2015): *I distretti industriali anno 2011*. Statistiche Report. https://www.istat.it/it/files/2015/10/I-distretti-industriali-2011.pdf (Letöltés: 2021. április 12.)

KSH (2016): *A Magyarországon működő külföldi irányítású leányvállalatok tevékenysége* (2014. évi végleges és 2015. évi előzetes adatok alapján). http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kulfleany14.pdf (Letöltés: 2021. április 12.)

KSH Cég-Kód-Tár (1998, 2013).

Lectra (2016): *Production and cutting of automotive leather*. https://www.lectra.com/sites/lectra.com/files/document/lectra-white-paper-automotive-leather-en_0.pdf (Letöltés: 2020. július 22.)

Magyar Néprajz III. Anyagi kultúra 2. http://mek.niif.hu/02100/02152/html/03/8.html#11 (Letöltés: 2021. április 12.)

Magyarország Nemzeti Atlasza 1989. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.

Martfű Város Integrált Városfejlesztési Stratégia (2013). http://www.martfu.hu/?module=news&action=getfile&fid=194560 (Letöltés: 2014. május 31.)

MKSZ (2020): Magyar Könnyűipari Szövetség honlapja. http://www.mksz.org/

Nemzeti Divatipari Stratégia 2020-2030 (tervezet). https://kormany.hu/dokumentumtar/nemzeti-divatipari-strategia-2030-tarsadalmi-egyeztetesre (Letöltés: 2021. április 12.)

Nemzetközi Kereskedelmi Központ (International Trade Centre) adatbázisa. http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx

OFTK (2014): *Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepció*. http://www.terport.hu/webfm_send/4616 (Letöltés: 2020. szeptember 7.)

Samsonite (2018): *We carry the world. Samsonite Annual Report*. http://www4.samsonite.com/_investordocs/20190415141029_E_Annual%20Report%202018%20(Final%202019-04-15).pdf (Letöltés: 2020. augusztus 18.)

Szegedi Papucsért Alapítvány honlapja. http://szegedipapucs.info/

Statista (2016): *Market share of the global luggage market 2015, by company*. Statista.

Statista (2019a): *Luxury Report 2019. Statista Consumer Market Outlook – Market Report*. Statista.

Statista (2019b): *Accessories Report 2019 Statista Consumer Market Outlook – Market Report*. Statista.

Statista (2019c): *Footwear Report 2019 Statista Consumer Market Outlook – Market Report*. Statista.

SZTA (2020): Széchenyi Tőkealap-kezelő Zrt. honlapja. https://www.szechenyi.szta.hu/

TEIR – Magyar Államkincstár adatai. https://www.teir.hu/

TEIR – Nemzeti Adó- és Vámhivatal adatai. https://www.teir.hu/

Tisza Cipő (1993): Krízis – jelentés a Tisza Cipő RT. helyzetéről.

Tisza Cipő (2001): Tájékoztató a Tisza Cipő Részvénytársaság működéséről, helyzetéről és javaslat a társaságcsoport jövőjére.

Tisza Cipő (2020): Tisza Cipő honlapja. https://www.tiszacipo.hu/hirek/made-in-hungary/

UNIDO (2010): *Future Trends in the World Leather and Leather Products Industry and Trade*. United Nations Industrial Development Organization, Vienna. https://leatherpanel.org/sites/default/files/publications-attachments/future_trends_in_the_world_leather_and_leather_products_industry_and_trade.pdf (Letöltés: 2021. április 12.)

UNIDO (2019): *Summary of Vietnam Industry White Paper*. United Nations Industrial Development Organization, Vienna. https://www.unido.org/sites/default/files/files/2020-04/VIET%20NAM%20INDUSTRY%20WHITE%20PAPER%202019%20%28SUMMARY%29.pdf (Letöltés: 2021. április 12.)

Felhasznált online cikkek

Achille, A. (2020): *Divat és luxus a világjárvány után: Mi várható a luxusiparban?* HFDA Academy: New View, 17. epizód. https://hfda.hu/hu/cikkek/new-view-videok-1907 (Letöltés: 2021. április 12.)

Autopro.hu (2012): Mezőlakon bővített a Johnson Controls. *Autopro*. https://autopro.hu/beszallitok/mezolakon-bovitett-a-johnson-controls/120352 (Letöltés: 2020. augusztus 18.)

Bain, M. (2019): Change of plan. Adidas is shutting down the robotic factories that were supposed to be its future. *Quartz*. https://qz.com/1746152/adidas-is-shutting-down-its-speedfactories-in-germany-and-the-us/ (Letöltés: 2020. július 25.)

Bata-Jakab Zs. (2020): *Új kihívások, új megközelítésmódok.* HFDA Academy: New View, 1. epizód. https://hfda.hu/hu/cikkek/new-view-videok-1907 (Letöltés: 2021. április 12.)

Cservenák Z. (2015): Júliustól nincs több szegedi papucs. *Délmagyar*. https://www.delmagyar.hu/szeged-es-kornyeke/juliustol-nincs-tobb-szegedi-papucs-2175274/ (Letöltés: 2020. augusztus 17.)

Csingár E. (2008): Felköthetjük a cipőt! Hol tart ma a nemzetközi cipőpiac? *OGH Hírügynökség*. http://www.esemenymenedzser.hu/hirek-elemzesek/6836-felkthetjk-a-cipt-hol-tart-ma-a-nemzetkzi-cippiac.html (Letöltés: 2013. május 12.)

Dobos E. (2020): Akár nyerhetnek is a magyar ruházati cégek a koronavíruson. *HVG*. https://hvg.hu/gazdasag/20200826_magyar_ruhaipar_koronavirus (Letöltés: 2020. augusztus 29.)

Doros J. (2021): Tisza, avagy a cipőipar főnixmadara és hattyúdala. *Népszava*. https://nepszava.hu/3120228_tisza-avagy-a-cipoipar-fonixmadara-es-hattyudala

Fabók B. (2019): Az Adidas robotokkal próbálta forradalmasítani a cipőipart, de inkább visszatér ázsiai munkásokhoz. *G7*. https://g7.hu/vilag/20191111/az-adidas-robotokkal-probalta-forradalmasitani-a-cipoipart-de-inkabb-visszater-azsiai-munkasokhoz/ (Letöltés: 2020. július 24.)

Fábos E. (2019): Világbajnok cipők készülnek Miskolcon. *TEOL*. https://www.teol.hu/eletstilus/vilagbajnok-cipok-keszulnek-miskolcon-1557121/ (Letöltés: 2020. augusztus 17.)

Gyükeri M. (2018): Madonna és Ryan Gosling is ezt hordja: a pécsi kesztyű diadalútja Hollywoodig. *HVG*. https://hvg.hu/gazdasag/20180131_pecsi_kesztyu_kezmuipar_hollywood_klaszter (Letöltés: 2020. augusztus 17.)

Jamrik L. (2011): Martfű és még 32 város két paraszti származású cseh fiútestvér pénzéből épült fel. http://falanszter.blog.hu/2011/03/02/martfu_es_meg_32_varos_ket_paraszti_szarmazasu_cseh_fiutestverpar_epult_fel (Letöltés: 2014. május 31.)

Jürgs, A. (2019): Made in Germany: Kleine Renaissance der Lederindustrie. *FAZ*. https://www.faz.net/aktuell/rhein-main/lederindustrie-erlebt-im-rhein-main-gebiet-neuen-aufstieg-16379981.html (Letöltés: 2020. július 24.)

Kiss E. (2019): Cipőt a múzeumból! Kis körmendi cipőtörténet. *Inde*x. https://index.hu/kultur/2019/04/18/cipotorteneti_gyujtemeny_kormend_muzeum_boripar/ (Letöltés: 2020. augusztus 17.)

Kovács J. (2018): Százötven fővel bővül a Lorenz Shoe Group Kft. *Szolnoki Napló*. http://szolnokinaplo.hu/2018/10/26/szazotven-fovel-bovul-a-lorenz-shoe-group-kft/ (Letöltés: 2020. augusztus 17.)

Legát T. (2012): Martfű és a cseh multi. Cipőt a cipőgyárból. *Magyar Narancs*. http://m.magyarnarancs.hu/lokal/cipot-a-cipogyarbol-78343 (Letöltés: 2014. május 31.)

Lembke, A. (2017): Revealed: the Romanian site where Louis Vuitton makes its Italian shoes. *The Guardian*. https://www.theguardian.com/business/2017/jun/17/revealed-the-romanian-site-where-louis-vuitton-makes-its-italian-shoes (Letöltés: 2020. július 26.)

McKay, R. (2019): The Truth Behind The Alleged Nike Sweatshops. https://www.who.com.au/nike-sweatshops-does-nike-use-sweatshops (Letöltés: 2020. július 22.)

Molnár Cs. (2016): A miskolci panelműhelyből a luxuscipők világának tetejére. *HVG*. https://hvg.hu/kkv/20160307_attila_cipo_miskolci_panelmuhely_a_luxuscipo_kezmuves_wiesbaden (Letöltés: 2020. augusztus 17.)

MTI/Blog 21 (2017): Bezárja nyugat-dunántúli üzemeit a Prevent. http://blog21.hu/2017/03/01/bezarja-nyugat-dunatuli-uzemeit-a-prevent/ (Letöltés: 2020. augusztus 18.)

Neubauer, D. (2017): Düsseldorf am Ende einer Tradition: Aus der gds wird die Gallery Shoes. *report-D. Internetzeitung* Düsseldorf. https://www.report-d.de/Wirtschaft/Messen/Duesseldorf-am-Ende-einer-Tradition-Aus-der-gds-wird-die-Gallery-Shoes-71574 (Letöltés: 2020. július 24.)

Pais H. Sz. (2019): Több híres hollywoodi filmben is feltűnik a legendás pécsi kesztyű. *24.hu sokszínű vidék*. https://sokszinuvidek.24.hu/viragzo-videkunk/2019/11/16/hollywood-film-legendas-pecsi-kesztyu/ (Letöltés: 2020. augusztus 17.)

Pfleger, F. – Wörz, S. – Kappel, N. – Blank, S. (2018): Der Untergang einer Schuhmetropole. *Edit*. https://www.edit-magazin.de/schuhstadt-pirmasens.html (Letöltés: 2020. július 24.)

Schmeling, I. (2018): Das Detroit Westdeutschlands. *Zeit Online*. https://www.zeit.de/entdecken/reisen/merian/pirmasens-schuhe-globalisierung-arbeitsplaetze (Letöltés: 2020. július 24.)

Szentkirályi B. (2017): Megváltozik minden, amit a divatról gondoltunk. *Index*. https://index.hu/gazdasag/2017/08/30/fashion/ (Letöltés: 2020. augusztus 18.)

Tisza Cipő (1976a): A Tisza Cipőgyár első export-megállapodása az USA-val. A hazai tőkéskivitel felét Martfűről szállítják. *Tisza Cipő* (15) 1: 5. (1976.01.16.)

Tisza Cipő (1976b): Lépéselőnyben. *Tisza Cipő* (15) 25-26: 1. (1976.12.23.)

Turbók A. (2017): Bezárta magyarországi üzemeit a Prevent - Körmenden száz ember munkahelye szűnt meg. *VAOL*. https://www.vaol.hu/hirek/prevent-bezart-emberek-munka-nelkul-1821036/ (Letöltés: 2020. augusztus 3.)

VEOL (2017): Yanfeng Automotive Interior Systems Kft. – Pápa. https://www.veol.hu/allasborze-rovat/yanfeng-automotive-interior-systems-kft-papa-1853913/ (Letöltés: 2021. április 7.)

Weinberger, A. J. (2009): Montblanc schließt Ledermanufaktur. *FAZ*. https://www.faz.net/aktuell/rhein-main/region-und-hessen/offenbach-montblanc-schliesst-ledermanufaktur-1638519.html (Letöltés: 2020. július 25.)

Ábrák és táblázatok jegyzéke

1.2. alfejezet

1.2.1. táblázat: A bőrfeldolgozó ipar statisztikai besorolásának változása
1.2.2. táblázat: A bőrfeldolgozó ipar képviseletét ellátó európai és hazai szervezetek

2.1. alfejezet

2.1.1. táblázat: A vizsgált elméleti koncepciók különbségei
2.1.1. ábra: A globális termelési hálózatok elméleti továbbfejlesztésének irányai

2.2. alfejezet

2.2.1. táblázat: Globális termelési hálózatokat meghatározó vállalati stratégiák
2.2.1. ábra: A globális termelési hálózatok szerveződésének megközelítései

2.3. alfejezet

2.3.1. ábra: Az egyre „mosolygósabb" mosolygörbe
2.3.2. ábra: A kapcsolati feljebb lépés fokozatai

2.4. alfejezet

2.4.1. ábra: A globális termelési hálózatok területi beágyazódásának többléptékűsége
2.4.2. ábra: A stratégiai összekapcsolódás modellje

3.1. alfejezet

3.1.1. ábra: A bőrfeldolgozó ipar pozíciója a bőrtermékek értékláncaiban
3.1.2. ábra: Cipőipari értékláncok vertikális integrációjára irányuló stratégiák
3.1.1. táblázat: Vezető ruházati- és lábbelitermék kiskereskedő cégek a világon
3.1.3. ábra: Az USA lábbeli importja kibocsátó régiók szerint
3.1.4. ábra: Az EU-15 lábbeli importja kibocsátó régiók szerint
3.1.2. táblázat: Funkcionális feljebb lépés az élőmunka-igényes könnyűiparban
3.1.5. ábra: A feltörekvő régiók részesedése a bőrtermékek importjából
3.1.6. ábra: A feltörekvő régiók részesedése a lábbelik importjából

3.2. alfejezet

3.2.1. táblázat: A marhabőrtermelés és -feldolgozás főszereplői a világon
3.2.2. táblázat: A különböző feldolgozottságú marhabőrök fő nettó exportőrei
3.2.1. ábra: A nyers- és feldolgozott bőrök exportja árucsoportok szerint
3.2.2. ábra: A nyers- és feldolgozott bőrök exportja régiók szerint
3.2.3. ábra: A jelentősebb bőrexportőrök külkereskedelmi mérlegük tükrében

3.3. alfejezet

3.3.1. táblázat: A bőrtermékek csoportosítása
3.3.2. táblázat: A világ legnagyobb bőrönd- és táskapiacai, a forgalom tükrében
3.3.1. ábra: A bőrtermékek exportja árucsoportok szerint
3.3.2. ábra: A bőrtermékek exportja régiók szerint
3.3.3. ábra: A jelentősebb bőrtermék-exportőrök külkereskedelmi mérlegük tükrében
3.3.3. táblázat: A nagyobb értékben exportált bőrárucsoportok vezető szállítói

3.4. alfejezet

3.4.1. táblázat: A világ legnagyobb lábbelipiacai, a forgalom tükrében
3.4.1. ábra: Lábbeliexport árucsoportok szerint
3.4.2. ábra: Lábbeliexport régiók szerint
3.4.3. ábra: A jelentősebb lábbeliexportőrök külkereskedelmi mérlegük tükrében
3.4.2. táblázat: A vezető országok részesedése a globális lábbelitermelésből, -fogyasztásból és -exportból, nyers mennyiségi mutatók alapján
3.4.3. táblázat: A vezető exportőrök lábbelikivitelének mennyisége és párankénti átlagára

4.1. alfejezet

4.1.1. táblázat: Az európai bőrfeldolgozó ipar ezredforduló utáni dinamikája
4.1.1. ábra: Bőrfeldolgozó ipar az EU tagországaiban, az alkalmazásban állók létszáma alapján (2000)
4.1.2. ábra: Bőrfeldolgozó ipar az EU tagországaiban, az alkalmazásban állók létszáma alapján (2018)
4.1.3. ábra: Munkatermelékenység (bruttó hozzáadott érték egy alkalmazásban állóra) és bérköltségek az EU tagországainak bőrfeldolgozó iparában (2000)
4.1.4. ábra: Munkatermelékenység (bruttó hozzáadott érték egy alkalmazásban állóra) és bérköltségek az EU tagországainak bőrfeldolgozó iparában (2018)
4.1.2. táblázat: Iparhoz kötődő hozzáadott érték a TCLF szektor értékláncaiban, az iparon kívüli szegmensek százalékában

4.2. alfejezet

4.2.1. táblázat: A német bőrfeldolgozó ipar meghatározó régiói
4.2.2. táblázat: Bőripari cégek regionalizált telephelyrendszere a Bader Leder példáján

4.3. alfejezet

4.3.1. táblázat: Az európai bőrfeldolgozó ipar átalakulásának északi és déli modellje
4.3.2. táblázat: A bőrfeldolgozó ipar vezető régiói az Európai Unióban

4.4. alfejezet

4.4.1. táblázat: Kelet-közép-európai országok a világ jelentős lábbeligyártói között az 1970-es években, a gyártott bőrcipők mennyisége alapján
4.4.1. ábra: Kelet-Közép-Európa országainak bőr-külkereskedelmi mérlege
4.4.2. ábra: Kelet-Közép-Európa országainak bőrtermék-külkereskedelmi mérlege
4.4.3. ábra: Kelet-Közép-Európa országainak lábbeli-külkereskedelmi mérlege
4.4.2. táblázat: A kelet-közép-európai országok bőrtermék-exportjának szerkezete
4.4.3. táblázat: A kelet-közép-európai országok lábbeliexportjának szerkezete
4.4.4. táblázat: A kelet-közép-európai lábbeligyártás néhány jellemzője

5.1. alfejezet

5.1.1. ábra: A nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódó magyar bőrfeldolgozó ipar fejlődésének három szakasza
5.1.1. táblázat: A magyar bőrfeldolgozó ipar nemzetközi termelési hálózatokba kapcsolódásának jellemzői

5.1.2. táblázat: Magyar bőrfeldolgozóipari export 1976-ban, a Tannimpex Külkereskedelmi Vállalat adatai tükrében
5.1.2. ábra: A bőripar dinamikája különböző mutatók tükrében
5.1.3. ábra: A lábbeligyártás dinamikája különböző mutatók tükrében
5.1.3. táblázat: A bőripar súlya a bőr- és cipőipar egészén belül
5.1.4. táblázat: A bőr- és cipőipar súlya a feldolgozóipar egészén belül
5.1.5. táblázat: Az élőmunka-igényes iparágak vállalkozásainak nagyságrendi adatai
5.1.6. táblázat: TOP 10 magyarországi bőr- és cipőipari cég, az alkalmazásban állók létszáma alapján
5.1.4. ábra: Külföldi tőkeállomány az élőmunka-igényes iparágakban, Magyarországon

5.2. alfejezet

5.2.1. ábra: A hazai bőripar és lábbeligyártás egy alkalmazásban állóra jutó nettó árbevétele, a magyarországi feldolgozóipar átlagának százalékában
5.2.2. ábra: A hazai bőripar és lábbeligyártás egy alkalmazásban állóra jutó nettó árbevétele, a németországi bőripar és lábbeligyártás átlagainak százalékában
5.2.1. táblázat: A bérmunka jelentősége az élőmunka-igényes iparágakban
5.2.3. ábra: A magyar bőrtermékexport árucsoportok szerinti megoszlása és összértéke
5.2.4. ábra: A magyar lábbeliexport árucsoportok szerinti megoszlása és összértéke
5.2.5. ábra: Hazai bérmunkázók a cipőgyártás nemzetközi termelési hálózataiban
5.2.6. ábra: Termékszerkezet és funkciók összefüggései a hazai cipőgyártásban
5.2.2. táblázat: Néhány hazai bőrtermék- és lábbelimárka jellemzői
5.2.7. ábra: Szellemi alkalmazottak aránya az élőmunka-igényes iparágakban
5.2.8. ábra: Bruttó átlagkeresetek az élőmunka-igényes iparágakban, a nemzetgazdasági átlag százalékában
5.2.3. táblázat: A magyar bőrtermékgyártó ipar néhány alapmutatója, a kiválasztott európai országok megfelelő mutatóinak százalékában
5.2.4. táblázat: A magyar cipőipar néhány alapmutatója, a kiválasztott európai országok megfelelő mutatóinak százalékában
5.2.5. táblázat: Szellemi alkalmazottak aránya a TCLF szektor értékláncainak különböző szegmenseiben
5.2.6. táblázat: Bruttó átlagkeresetek a TCLF szektor értékláncainak különböző szegmenseiben, a nemzetgazdasági átlag százalékában

6.1. alfejezet

6.1.1. ábra: A bőrfeldolgozó ipar abszolút és relatív jelentősége Budapest és a megyék foglalkoztatásában (1988)
6.1.2. ábra: A bőrfeldolgozó ipar abszolút és relatív jelentősége Budapest és a megyék foglalkoztatásában (2000)
6.1.3. ábra: A bőrfeldolgozó ipar telephelyrendszere az 1980-as években
6.1.4. ábra: A bőrfeldolgozó ipar telephelyei az 1990-es évek végén

6.2. alfejezet

6.2.1. ábra: A bőrfeldolgozó iparban alkalmazottak létszámának ezredforduló utáni változása Budapesten és néhány kiemelt megyében
6.2.2. ábra: A bőrfeldolgozó ipar térbeli elkülönülésének mértéke a TCLF szektor, a feldolgozóipar és a nemzetgazdaság egészétől, megyei foglalkoztatási adatok alapján

6.2.1. táblázat: Bőrfeldolgozó vállalkozások dinamikája 1998 és 2013 között, a járások fejlettségi kategóriái szerint
6.2.2. táblázat: Bőrfeldolgozó vállalkozások megoszlása 1998-ban és 2013-ban, a járások fejlettségi kategóriái szerint
6.2.3. táblázat: Bőrfeldolgozó cégek dinamikája 1998 és 2013 között, az iparági koncentrációk nagysága alapján kialakított járáskategóriák szerint
6.2.4. táblázat: Bőrfeldolgozó cégek megoszlása 1998-ban és 2013-ban, az iparági koncentrációk nagysága alapján kialakított járáskategóriák szerint

6.3. alfejezet

6.3.1. táblázat: Potenciális klaszterek beazonosítására használt mutatók a bőrfeldolgozó ipar megyei foglalkoztatási adatai alapján
6.3.2. táblázat: Működő vállalkozások száma a bőrfeldolgozó iparban, nagyságrendi és alágazati bontásban, az iparág szempontjából fontosabb megyékben
6.3.3. táblázat: A bőrfeldolgozó ipar és a TCLF szektor egészének aránya a feldolgozóipari foglalkoztatásban, az iparág szempontjából fontosabb megyékben
6.3.4. táblázat: Települések a legalább 5 főt foglalkoztató bőrfeldolgozó vállalkozások legnagyobb számával
6.3.1. ábra: Alkalmazásban állók száma a bőrfeldolgozó iparban (2018)
6.3.2. ábra: Nettó árbevétel a bőrfeldolgozó iparban (2018)
6.3.3. ábra: A bőrfeldolgozó iparban foglalkoztatottak aránya az összes foglalkoztatott körében (2011)
6.3.4. ábra: A bőrfeldolgozó iparban foglalkoztatottak aránya az összes feldolgozóipari foglalkoztatott körében (2011)
6.3.5. táblázat: A bőrfeldolgozó ipar alkalmazásban állóinak megoszlása térségenként
6.3.6. táblázat: A bőrfeldolgozó ipar nettó árbevételének megoszlása térségenként
6.3.5. ábra: Budapest és Pest megye részesedése a TCLF szektor értékláncainak különböző szegmenseiben működő vállalkozások számából
6.3.6. ábra: Budapest és Pest megye részesedése a TCLF szektor értékláncainak különböző szegmenseiben működő, legalább 5 fős vállalkozások számából

7.1. alfejezet

7.1.1. ábra: Az iparban-építőiparban foglalkoztatottak és a lakónépesség számának változása Martfűn

7.2. alfejezet

7.2.1. ábra: A Martfű környéki cipőipar szervezeti átalakulásának modellje
7.2.2. ábra: Működő lábbeligyártó vállalkozások száma Martfűn és térségében, az alkalmazásban állók nagyságrendje szerint
7.2.3. ábra: Bőr- és cipőgyártáshoz kötődő jelentősebb szereplők Martfű térségében (2018)
7.2.1. táblázat: Cipőipari átlagkeresetek a fővárosban és néhány, az iparág szempontjából releváns megyében
7.2.2. táblázat: Martfű ingázási és ipari-építőipari foglalkoztatási adatai, a legutóbbi népszámlálások tükrében
7.2.3. táblázat: Martfű jövedelmi mutatói a bőrfeldolgozó ipar kimagasló foglalkoztatási arányát mutató kisvárosok körében

7.3. alfejezet

7.3.1. ábra: A Globális Gyártó fejlődése árbevételi és foglalkoztatási adatok tükrében
7.3.2. ábra: A Termelését Kiszervező fejlődése árbevételi és foglalkoztatási adatok tükrében
7.3.3. ábra: A Helyi Beszállító fejlődése árbevételi és foglalkoztatási adatok tükrében
7.3.4. ábra: A Specialista fejlődése árbevételi és foglalkoztatási adatok tükrében
7.3.5. ábra: Az Útkereső fejlődése árbevételi és foglalkoztatási adatok tükrében

7.4. alfejezet

7.4.1. ábra: A Gumigyártó fejlődése árbevételi és foglalkoztatási adatok tükrében
7.4.2. ábra: Az 1. Szerszámgyártó fejlődése árbevételi és foglalkoztatási adatok tükrében
7.4.3. ábra: A 2. Szerszámgyártó fejlődése árbevételi és foglalkoztatási adatok tükrében
7.4.4. ábra: A Gépjavító fejlődése árbevételi és foglalkoztatási adatok tükrében
7.4.5. ábra: A Papírdobozgyártó fejlődése árbevételi és foglalkoztatási adatok tükrében

8.1. alfejezet

8.1.1. ábra: A BŐRTEX utódainak alkalmazásban állói az ezredforduló után
8.1.1. táblázat: „A" vállalkozás gazdasági válság előtti és utáni helyzete
8.1.2. ábra: „A" vállalkozás árbevételének fontosabb piacok szerinti megoszlása a tulajdonosváltás utáni fél évtizedben

8.2. alfejezet

8.2.1. ábra: „G" vállalkozás fejlődésének fontosabb mérföldkövei
8.2.2. ábra: „G" vállalkozás helye az autóipari beszállítói piramisban
8.2.3. ábra: „G" vállalkozás exportpiacai (2016)
8.2.4. ábra: „G" és „B" vállalkozás foglalkoztatási vonzáskörzetei a szerződéses járataik tükrében, 2018 októberében
8.2.1. táblázat: Bőripari átlagkeresetek a fővárosban és néhány, az iparág szempontjából releváns megyében
8.2.2. táblázat: Szolnok legnagyobb helyi székhelyű ipari foglalkoztatói

9. fejezet

9.1. táblázat: Az európai iparági szervezetek lezárt és futó projektjei
9.2. táblázat: A hazai bőrfeldolgozó ipar lehetséges termékei és szerepei

Rövidítések jegyzéke

APICCAPS: Associação Portuguesa Ind. Calçado Componentes Artigos Pele Sucedaneos – Portugál Cipő-, Cipőalkatrész- és Bőrtermékgyártók Szövetsége;
BDSZ: Bánya-, Energia- és Ipari Dolgozók Szakszervezete;
BCBTE: Bőr-, Cipő- és Bőrfeldolgozóipari Tudományos Egyesület;
BCE: Bőr- és Cipőipari Egyesülés;
CEC: Confédération Européenne de l'Industrie de la Chaussure – Európai Cipőipari Szövetség;
CMT: „Cut, Make and Trim" – korlátozott kompetenciákkal rendelkező gyártó;
COTANCE: Confederation of National Associations of Tanners and Dressers of the European Community – Európai Bőripari Szövetség;
ENSZ: Egyesült Nemzetek Szervezete;
FAO: Food and Agriculture Organization of the United Nations – Egyesült Nemzetek Szervezetének Élelmezésügyi és Mezőgazdasági Szervezete;
GCC: Global Commodity Chain – globális áruláncc;
GDP: Gross Domestic Product – bruttó hazai termék;
GPN: Global Production Network – globális termelési hálózat;
GVC: Global Value Chain – globális értéklánc;
HFDA: Hungarian Fashion & Design Agency – Magyar Divat és Design Ügynökség;
ICT: International Council of Tanners – Bőrfeldolgozók Nemzetközi Tanácsa;
ISTAT: Istituto Nazionale de Statistica – (Olasz) Nemzeti Statisztikai Hivatal;
ITC: International Trade Centre – Nemzetközi Kereskedelmi Központ;
KAEV: Könnyűipari Alkatrész Ellátó Vállalat;
KGST: Kölcsönös Gazdasági Segítség Tanácsa;
KSH: Központi Statisztikai Hivatal;
IKK: Innovációs Képzéstámogató Központ Zrt.
ILO: International Labour Organization – Nemzetközi Munkaügyi Szervezet;
MÁK: Magyar Államkincstár;
MÁV: Magyar Államvasutak;
MKSZ: Magyar Könnyűipari Szövetség;
MNB: Magyar Nemzeti Bank;
NAV: Nemzeti Adó- és Vámhivatal;
OBM: Original Brand Manufacturer – márkatulajdonos gyártó;
ODM: Original Design Manufacturer – termékfejlesztéssel is foglalkozó gyártó;
OEM: Original Equipment Manufacturer – teljes értékű (full-package) gyártó;
OPT: Outward Processing Trade – kétoldalú megállapodások keretében rögzített kedvezményekre épülő kereskedelem;
OFTK: Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepció;
OTK: Országos Településhálózat-fejlesztési Koncepció;
PFI: Prüf- und Forschungsinstitut Pirmasens;
PPS: Purchasing Power Standard – vásárlóerő standard;
SSC: Shared Service Centre – megosztott szolgáltató központ;
TCLF: Textile, Clothing, Leather, Footwear – Textil-, ruha-, bőr- és cipőipar;
TPPA: Trans-Pacific Partnership Agreement – Transz-csendes-óceáni Partnerségi Megállapodás;
TTIP: Transatlantic Trade and Investment Partnership – Transzatlanti Kereskedelmi és Beruházási Partnerség;
UNIDO: United Nations Industrial Development Organization – Egyesült Nemzetek Iparfejlesztési Szervezete;

BIMEO Vizsgáló és Kutató-fejlesztő Kft.

Cím: 1047 Budapest, Attila u. 64.
Tel.: (1) 272-0011
Email: bimeo@bimeo.hu
Web:www.bimeo.hu

Egyéni védőeszközök EU-típusvizsgálata (NB 1524)

- Lábbelik és egyéb lábvédő eszközök
- Kesztyűk és karvédők
- Bőrből készült védőruházat

Anyagok és termékek laboratóriumi vizsgálata

- Bőrök, textilek, műanyagok
- Lábbelik, ruházati termékek, táskák, bőröndök, bútorok
- Autóipari alkatrészek bőr elemei

Minőségi kifogások vizsgálata és értékelése

- Bőrök (gyártásközi állapotban és készbőrként is)
- Lábbelik, ruházati termékek, táskák, bőröndök, bútorok
- Autóipari alkatrészek bőr elemei

Műszaki és minőségirányítási tanácsadás

- Bőr- és cipőipari folyamatok (tervezés, gyártás, minőségbiztosítás)
- Minőségirányítási rendszerek (ISO 9001, ISO 14001)

Kutatás-fejlesztés

- Bőr- és cipőipari folyamatok (tervezés, gyártás)
- Cipő- és kesztyűipari anyagok és alkatrészek

Szakmai oktatás

- Egyéni védőeszközök
- Bőr- és cipőipari folyamatok
- Fogyasztói reklamációs ügyintézés


OEKO-TEX®
CONFIDENCE IN LEATHER
LEATHER STANDARD
OEKO-TEX®
CONFIDENCE IN LEATHER
LEATHER STANDARD
00000000 Institute
Leather goods tested for harmful substances
www.oeko-tex.com/leatherstandard
Az ártalmas anyagokra
vizsgált bőrtermékek
tanúsító védjegye
További információért
keressen minket bizalommal!
INNOVATEXT®
www.oeko-tex.com | www.innovatext.hu