

HASONLÓ UTAK, KÜLÖNBÖZŐ JELEN:

**A MUNKAERŐ-
REPRODUKCIÓ SZEREPE
A VOLT ÁLLAMI
TULAJDONÚ
RUHAGYÁRTÓ
VÁLLALATOK FELJEBB
LÉPÉSI FOLYAMATÁBAN**

Dobos Emese
Laky 100
2026. április 24.

Fortepan / Bojár Sándor



Munkaerő(-reprodukció) a félperiférikus könnyűiparban

- Munkaerőigényes könnyűipar (és különösen a ruházati)
- Vidéki nagyvárosok többezreket foglalkoztató ruhagyárai (+ vidéki telephelyek)
- OPT
- Európai reintegráció motorja az ipar (Lux, 2016)

Feljebb lépés (*upgrading*)

- A feljebb lépés hagyományos megközelítése ezt alapvetően pozitívnak, lineárisnak és szándékosnak tartja (Plank and Staritz, 2014)
- Kritikai megközelítés (Bair, 2005; Pickles et al., 2006; Tokatli, 2013; Bernhardt, 2016)
- A feljebb-, vagy éppen visszalépést nagyban befolyásolják többszintű intézményi, makrogazdasági és (ipar)politikai kontextus is, amelyek mind befolyásolják egyes iparágak dinamikáját (Bair, 2005)
- KKE országok esetében: posztoszocialista intézményi és (szak/ipar)politikai örökség, EU-val való viszony, OPT, globális gazdasági válságok (Begg & Pickles, 2003; Bair & Peters, 2006; Pickles, 2009)
- továbbá nagyban befolyásolják a különféle piaci lehetőségek, a speciális termékekre vonatkozó követelmények és igény, a célpiac, a megrendelők, valamint az intézményi kontextus (Morris and Staritz, 2014)

Módszertan

- comparative most similar system's design (method of differences)
- 5 eset (céges esettanulmányok)
- Adatok forrása:
 - Archív újságcikkek tartalomelemzése (147 db; Arcanum)
 - Céges adatok elemzése (Opten)
 - Kutatási interjúk (cégek képviselői – ügyvezetők/igazgatók; korábbi divattervező, gyártás-, osztályvezető, stb – 10 db)

Esetválasztás kritériumai

- 1) legyen egy korábbi állam-szocialista ruhagyár (jog)utódja
- 2) működjön a kutatás ideje alatt (2020-2025)
- 3) valósuljon meg feljebb lépés a rendszerváltás utáni működése során



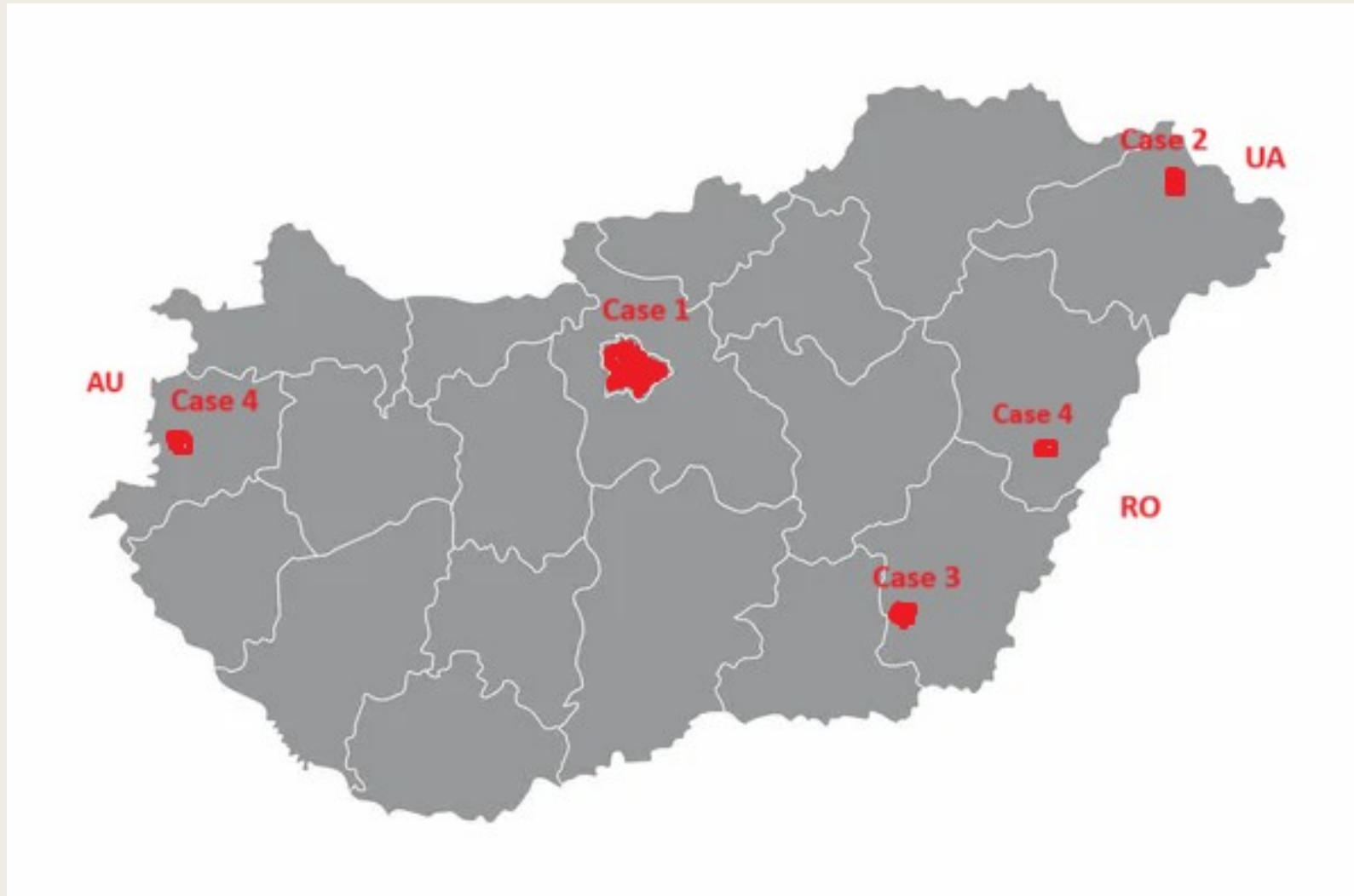
Mitől hasonlóak?

- Mesterséges nagyra nőtt vállalatok (akár 10-15 további telephely)
- Korábbi állami tulajdonban lévők voltak a legnagyobbak, ill. legfejlettebbek
- Központi támogatás megszűnése, tőkehiány (rossz gazdálkodás), adósság (puha költségvetési korlát)
- Viszonylag használható/elavult géppark (korábbi rekonstrukció)
- Erős függés a külkereskedelmi kapcsolatokban (Hungarotex)
- Munkaerőproblémák, sokszor negatív munkavállalói morál
- Menedzsment (általánosságban alacsony bérek, vezetők esetében is)
- Hiányzó készségek és tudás, de a korábbi saját márkagyártás révén rendelkeznek tapasztalattal
- meglévő bér munkakapcsolatok
- Privatizáció nyomán az ingatlanok voltak a fő értékforrások (a cégeket szétrabolták)
- Rivalizálás a cégek között (korábbi állami támogatások megszerzése végett is)
- Alacsony áron adott, biztos szovjet export révén motivációhiány
- Érdekellentét a minisztériumok, állami intézmények és az iparági kreatívak között (helyi kollaboráció)

Az esetek áttekintése

	Eset 1	Eset 2	Eset 3	Eset 4	Eset 5
Alapítás	1951	1949	1950	1952	1961
Földrajzi elhelyezkedés	Budapest	Ukrán határhoz közeli kisváros	Román határhoz közeli város	Osztrák határhoz közeli megyeszékhely	Ukrán határhoz közeli kisváros
Tulajdonos (privatizáció után)	1990-1993; belga-magyar (pár éve hazai)	1992; külföldi többségi (70% brit)	1992; hazai családi vállalkozás	1990, brit-német	1992; német-magyar-svájci
Eredeti profil	Női felsőruházat	Férfi felsőruházat	Női felsőruházat	Férfi felsőruházat	Női felsőruházat

A vizsgált esetek



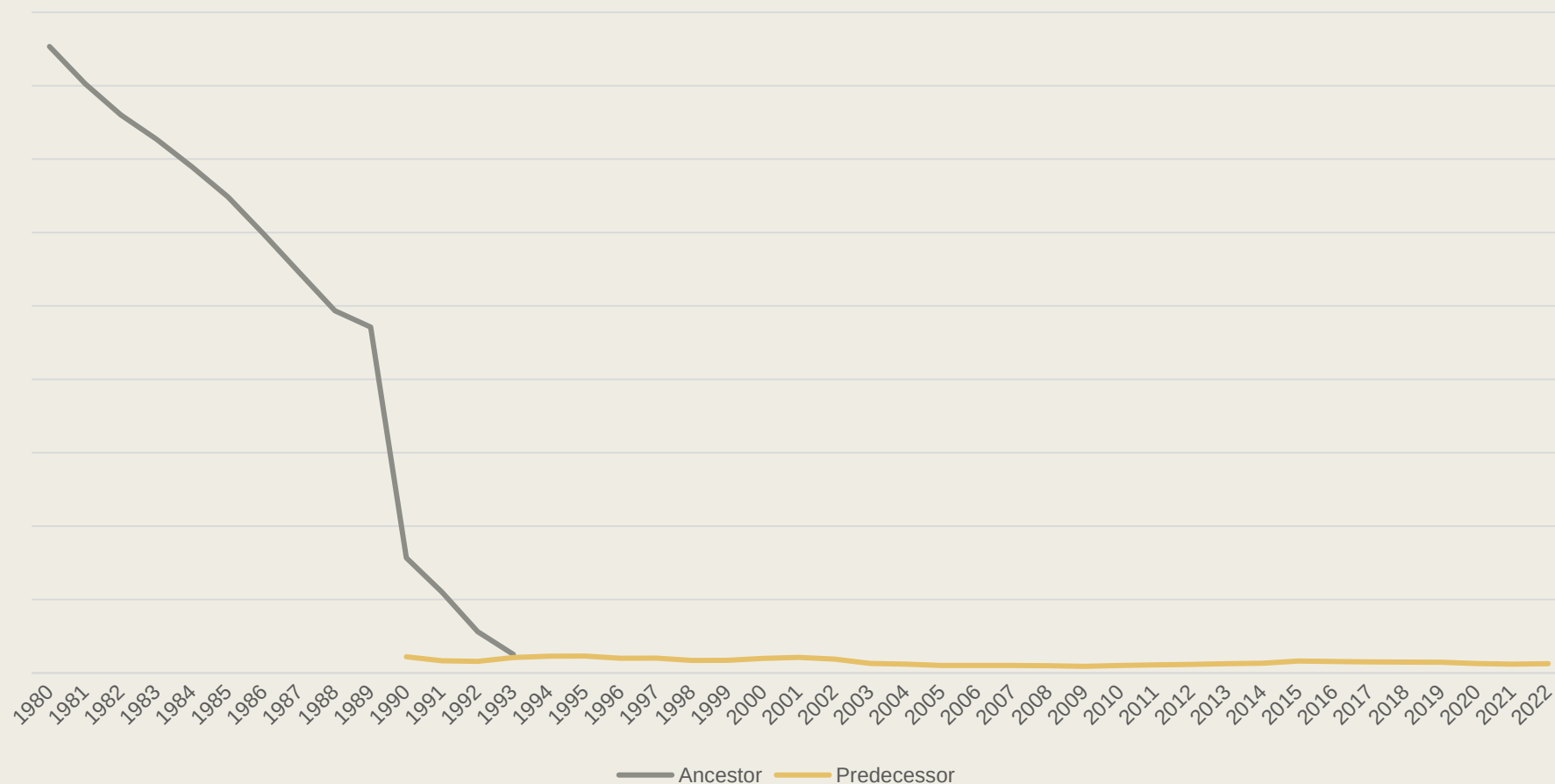
Milyen tényezőktől függ a feljebb lépés a félperiférikus ruházati iparban?

1. Korábbi bér munka-kapcsolatok (Begg et al., 2003; Pickles et al., 2006; Smith, 2003) → megrendelő folytatólagos kiszolgálása
2. Örökség (Taplin & Frege, 1999; Kalantaridis et al., 2019)
3. Helyi döntéshozókkal való kapcsolat (Kalantaridis et al., 2019) → problémák áthidalása, nemzetközi tranzakciókban segítségnyújtás
4. Politikai erőforrás elmélete (Surubaru, 2007) → korábban is a politikához kötődő személyek nagyobb eséllyel profitálnak a kapcsolataikból, irányítanak a rendszerváltás után is (nagy) cégeket
5. Vállalkozói kedv (Laki, 2002; Rona-Tas, 1997; Kalantaridis et al., 2019; (Rona-Tas and Lengyel, 1997)/stratégiai szándék megléte (Tokatli, 2007)
6. Új piaci lehetőségek kiaknázása (Kalantaridis et al., 2019; Crestanello and Tattara, 2011; Dunford, 2015; Molnár and Lengyel, 2015, 2016; Pástor and Belvončíková, 2015; Kocaj-Murzyn-Kupisz, 2024)
7. Tulajdon – hazai, FDI (Taplin and Frege, 1999; Hedberg, 1981; Kiss, 2007)
8. Gazdaság-, iparpolitika (Anamali et al., 2015)
9. Munkaerő megléte, készségei, motiváltsága (Anamai et al., 2015; Smith et al., 2018 Burawoy, 1985)
10. Vállalkozás mérete, piaci szegmens, kategória (Molnár and Lengyel, 2015, 2016)
11. Helyi erőforrások és intézmények (Molnár, 2025)

Eset 1: A szocialista ruházati ipar „kirakatától” a bér munkán át saját márkáig

- Alapításkor katonai ruházat, majd 1950-estől hétköznapi ruházati termékek
- 7-8 vidéki telephely (6000 fő + otthonról bedolgozók), évi 1,5-2 M termék; jelentős tőkés export (számos termékcsoporthoz)
- Önálló exportjog (1986); munkaerőproblémák; reorganizációs kísérletek
- Rendszerváltás után hatalmas adósság, kiüresedett, 5 céget alapítottak (1990), 1 működik a mai napig
- 1993 óta ugyanaz az igazgató (jól beszél franciául), vegyesvállalat; kabátok, blézerek francia és német megrendelőknek
- Gyártmányfejlesztés, gyártáselőkészítés; minimálbér feletti átlagbérek
- 2002 óta élőmunkaigényes összeszerelő műveletek kiszervezése (hazai és román gyártóknak)
- Hazai beszállítók ki nem fizetése!
- 2019, családi tulajdonba került; saját márkáig 2022 után
- Összefoglalva: visszalépés a privatizáció után, majd fokozatos feljebb lépés (kellékes bér munka, gyártmányfejlesztés, gyártásszervezés, majd saját márkáig)

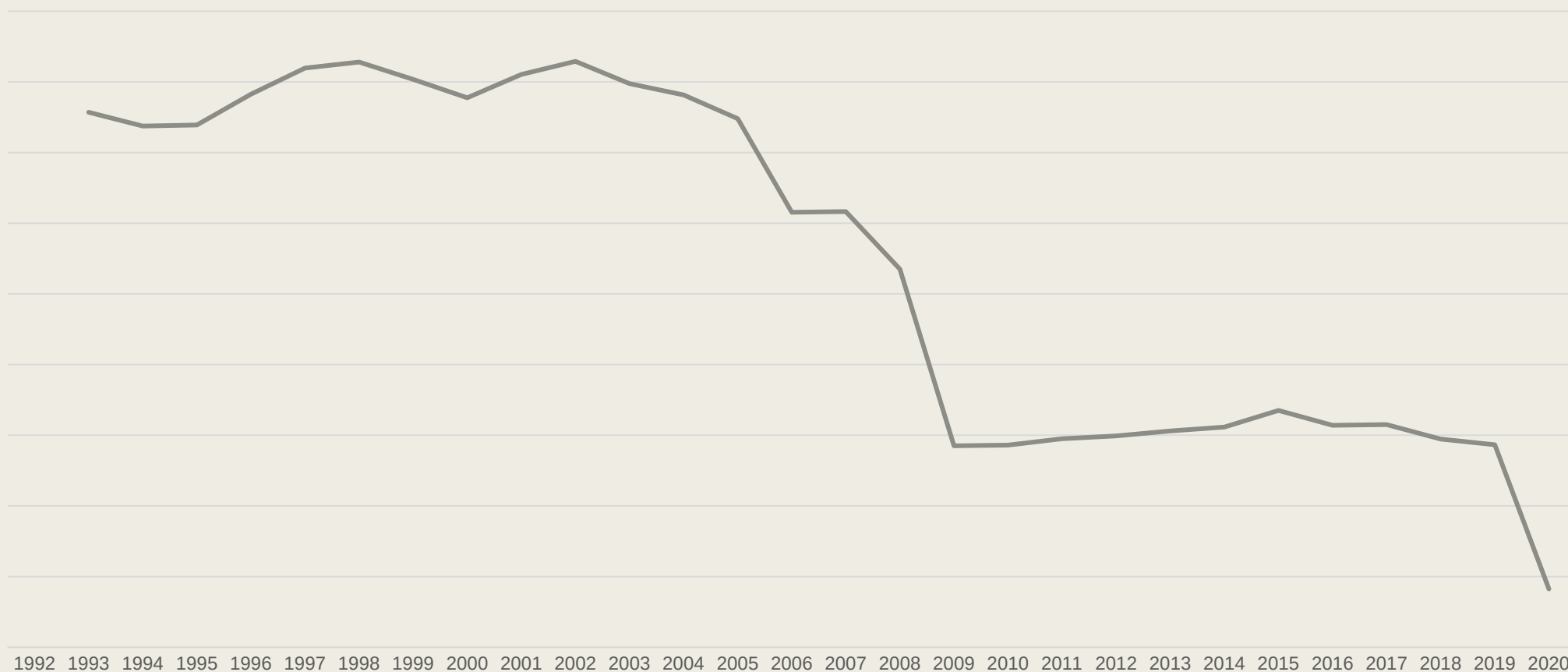
Foglalkoztatottak számának alakulása 1980 és 2022 között Eset 1-nél



Eset 2: Külföldi tulajdonosok „mostohagyermeké”

- Férfiruházatra specializálódott cég az ukrán határhoz közel, 5 telephely; 5000 főt foglalkoztatott az 1970-es években; rendszerváltás előtt minőségi problémák; 60-70%-ban tőkés export, munkaerőproblémák, adósság, technológiai rekonstrukció (munkakörülmények javulása)
- 1992: angol tulajdonos; 2001: újabb (brit) tulajdonos; 2018: újabb külföldi tulajdonos
- Magas piaci fekvésű öltönyök, nadrágok, mellények + modellfejlesztő stúdió; saját üzlet (1994 és 2004)
- Brit tulajdonos fejlesztett volna, de nem kapott hitelt (furcsa volt neki, hogy a magyar kormány másképp áll hozzá, mint a brit)
- Gyártmányfejlesztés, gyártás egyre kevésbé versenyképes
- Roma nők megélhetési forrása („szépen dolgoztak”)
- Gyártás ideszervezése (munkaerőköltség és minőség miatt), 2008-as válság nyomán a további telephelyeket bezárták
- Túl alacsony bér révén nem tudták biztosítani a szükséges munkaerőt; mentő minden évben
- 2020: 530 embernek nem fizettek bért (felszámolás); a városban egy új befektető 70 főt kezdett el foglalkoztatni

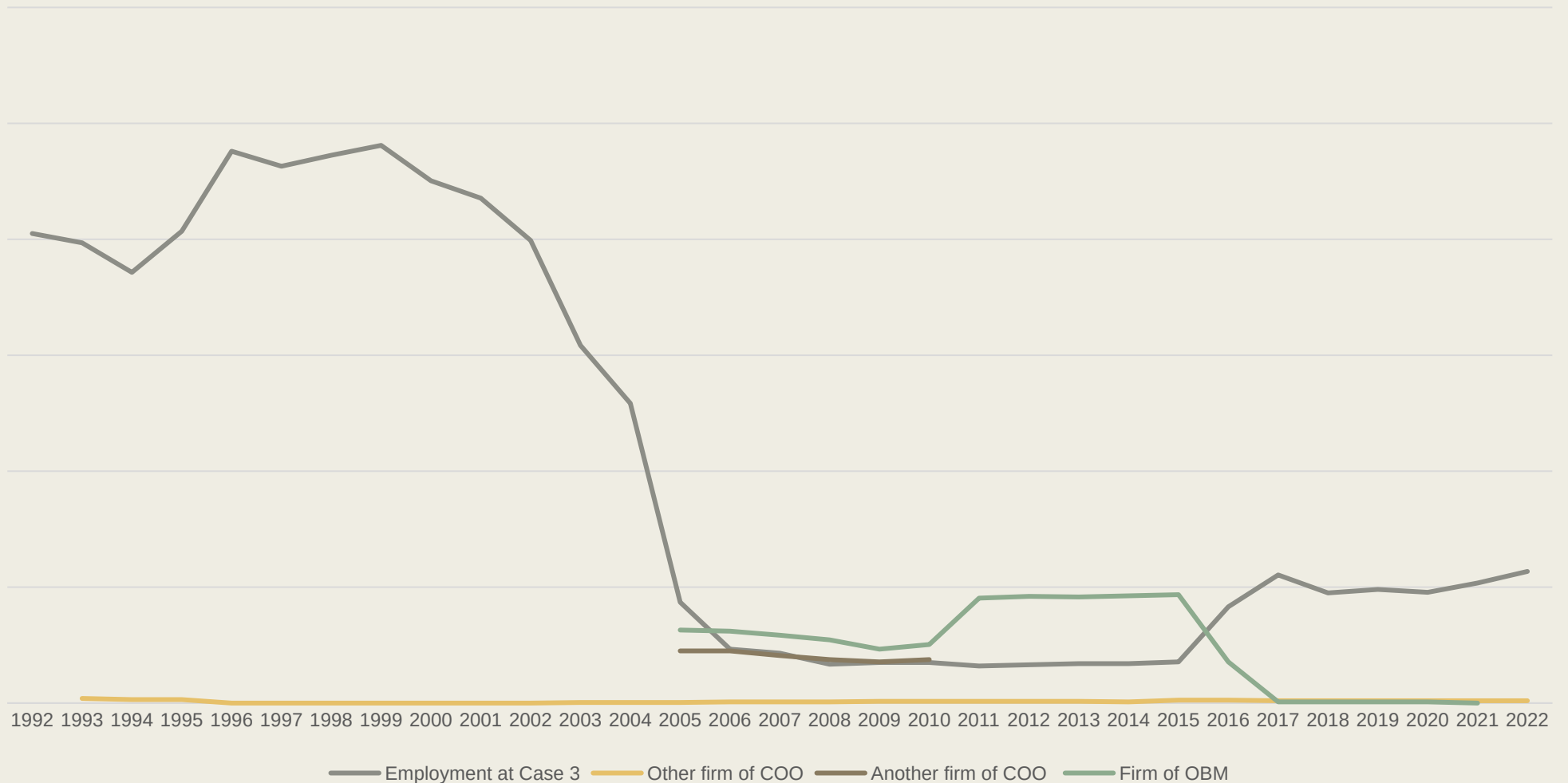
Foglalkoztatottak számának alakulása 1992 és 2020 között Eset 2-nél



Eset 3: Interszektorális feljebb lépés egy családi vállalatnál

- Korábban kötőgyárként üzemelt, egy nagyobb állami ruhagyár egy vidéki telephelye-1500 fő (1960)
- 1991. privatizálták, egyetlen megrendelő és befektető se érdeklődött (korábbi munkavállaló és üzemvezető, ma is a családtagok vezetik a céget a tulajdonos 2012-ben bekövetkezett halála óta) – „lehet a csapatra építeni”
- 1990-es évek: saját márka (2008-2010-ig, piaci változás); 2000-es évek, formaruhagyártás
- Női felsőruházatra specializálódtak, folyamatos technológiai fejlesztések és új megoldások bevezetése („ameddig a takarónk ér”), de csak amire szükségük van!
- 2009: olasz, holland, német export, csökkenő forgalom
- Bár volt gyártmányfejlesztés, gyártásszervezés, a megrendelő nem akarta megfizetni; gyártást nem adták ki („itthoniaknak kell munkát adnunk”)
- 90% nő; törvényileg meghatározottnál rugalmasabb foglalkoztatás (kényszer!), jó kapcsolat a szakszervezetekkel
- Termék-, és folyamatokban történő feljebb lépés
- „nem fogjuk elbocsátani azonnal az embereket, amint beüt valami, mint a környező multik”
- 2005: luxus bútorigar (huzatok); 2020: női ruházatot abbahagyták; 2026 - ?

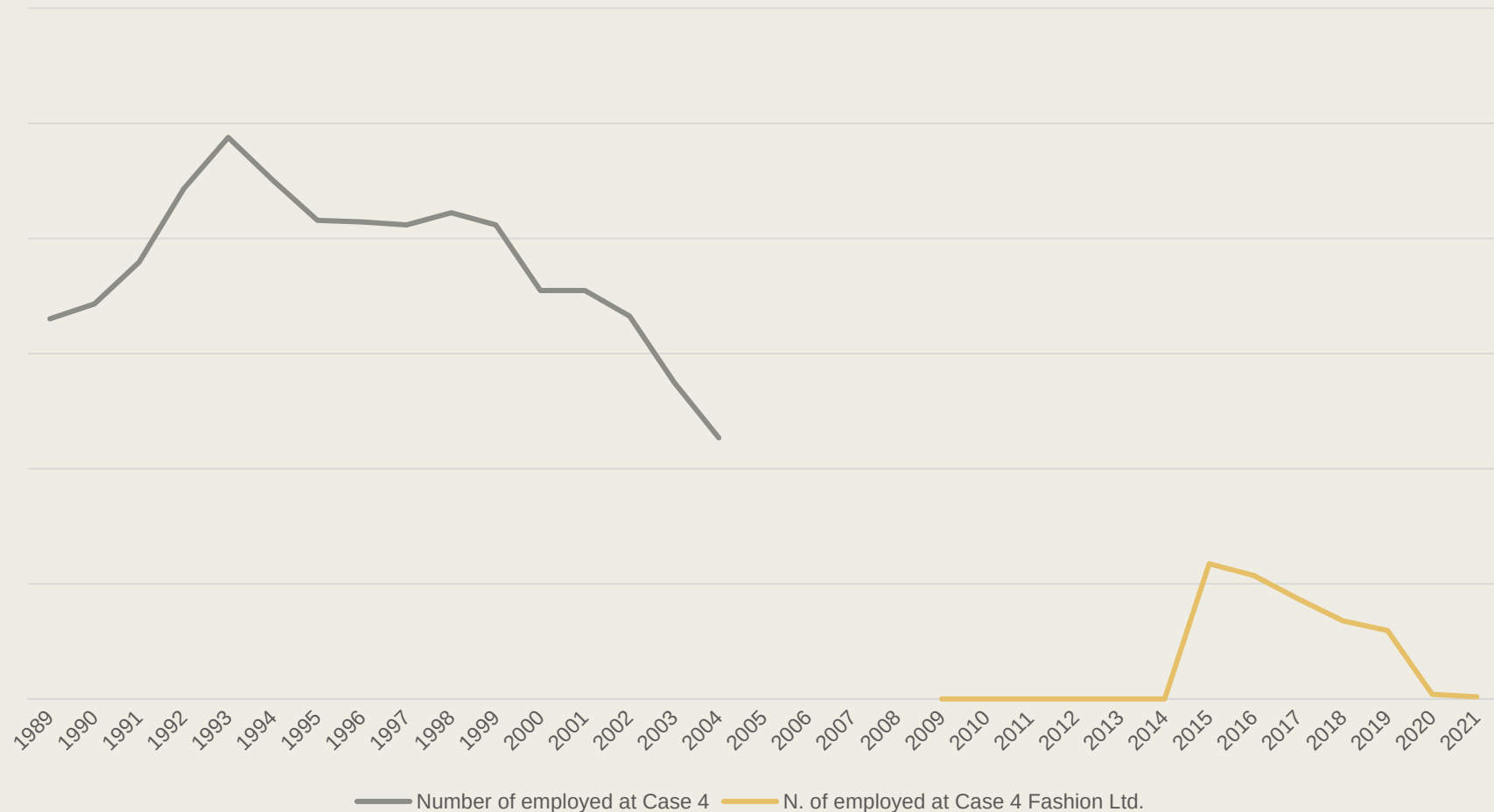
Foglalkoztatottak számának alakulása 1992 és 2020 között Eset 3-nál



Eset 4: Sikertelen próbálkozások sorozata

- Osztrák határhoz közeli, női felsőruházatra specializálódott vállalat, 3 további telephely
- 1980-as évektől nyugati bér munka és tőkés export
- Külföldi tulajdon a privatizáció után (5 telephely, 3500 ember), tőzsdei jelenlét; női- és férfi felsőruházat (luxus és prémium), de vegyesen fizették meg a megrendelők a magasabb hozzáadott értékű tevékenységeket; tulajdonos sokat fejlesztett (de béreket nem)
- 1990-es évektől megérezte a vállalat a gyártáskiszervezést (Ázsiába) és hogy kevesebb az igény a magas minőségre, végig volt saját márka, amivel a hazai piacot célozták meg (ezt bővítették is) és forgalmaztak külföldi márkákat
- 2004: csődeljárás megkezdése; munkaerő okolása; menedzsment próbálta megtartani a „magot”, akik viszont az új technológiákat kevésbé fogadták el; hatalmas fluktuáció, sikertelen utánpótlás
- Dolgozó kisgyerekes anyák igényeire reflektálás; „csak a nevében könnyű”; szakma szeretete
- 2008-2009: többségi tul. csődbe ment, új cég (állami támogatással megmentették a céget 2010-ben); munka lett volna
- 2015 – elárulás vége; 2019: új (hazai) tulajdonos; 2023: felszámolás

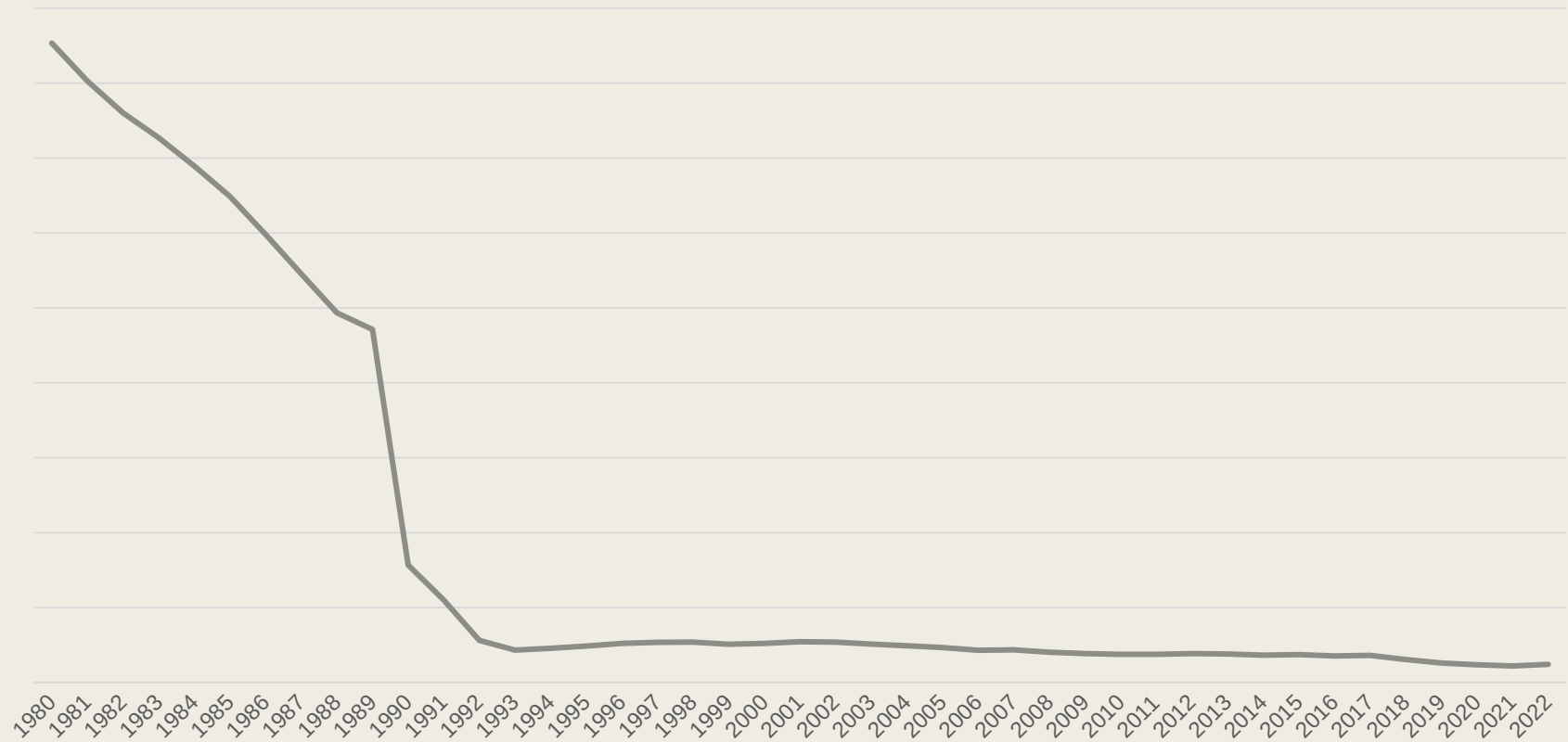
Foglalkoztatottak számának alakulása 1989 és 2021 között Eset 4-nél



Eset 5: Funkcionális visszalépés a profit és a stabilitás érdekében

- Állami ruhagyár vidéki telephelye; hatalmas adósság és elavult géppark a rendszerváltásra
- 1992: új igazgató (diplomáciai háttér, nyelvismeret) – meggyőzték azzal, hogy „dolgozni akarnak”; külföldi vegyesvállalat (de csendestárs!)
- Egy külföldi megrendelőnek végzett bér munkával folytatták (a cég COVID alatti csődjéig); magas minőség (termékek terén feljebb lépés)
- Ösztönző bérrendszer és munkakörülmények (de: beteg gyerek)
- 1994-2003: saját márka (nagyon sikeres volt)
- Ezután ODM (hullámszó sikerrel); de mellette bér munka és ki is szerveztek gyártást (Románia) – főleg német partnerek („franciák nem szeretnek fizetni” + hamarabb fast fashion)
- A környező, bezáró gyártóktól át tudták venni a varrónőket a 2000-es években
- 2022: új tulajdonosok

Foglalkoztatottak számának alakulása 1980 és 2022 között Eset 5-nél



Összefoglalás és konklúzió

- Rendszerváltáskor funkcionális visszalépés (saját tervezés feladása); korábbi bémunkakapcsolatok nem határozták meg kifejezetten a vállalatok túlélését, vagy feljebb lépését (nyelvtudás révén lehet szerezni mást)
- Férfiruházattal foglalkozók mentek tönkre (pedig kevésbé divatérzékeny!); hiába a magas piaci kategória (luxus sem válságálló), megrendelők csődje húzza a gyártókat is, de: túlélnek a megrendelőket (gyors alkalmazkodás a változásokhoz)
- Magasabb hozzáadott értékű tevékenységet nem feltétlenül hajlandóak megfizetni a megrendelők (hiába lép feljebb a gyártó funkcionálisan – megrendelőfüggő) - visszalépés anyagilag jövedelmezőbb is lehet
- Külföldi tulajdonos 2 típusa: ha csak az alacsony munkaerőt aknázzák ki, hagyják a céget veszni, de csendestársként sikeresebb vállalkozások
- Hazai tulajdon: korábbi irodalommal ellentétben sikeres a példa alapján
- Munkaerő kritikus: létszám stabilitása, munkavállalók motiváltsága, szakértelme (földrajzi elhelyezkedés számít)

Az esetek áttekintése

	Eset 1	Eset 2	Eset 3	Eset 4	Eset 5
Fő tevékenység	Női felsőruházat	Férfi felsőruházat	Női felsőruházat (majd bútortextil)	Férfi felsőruházat	Női felsőruházat
nyelvismeret	✓	✓	✓	✓	✓
tulajdonos	Külföldi (majd hazai)	külföldi	Hazai családi	Külföldi (hosszú csődeljárás) majd hazai	Külföldi majd hazai
Bérmunka kapcsolatok megléte	✓	✓	✓	✓	✓
Stratégiai szándék a feljebb lépésre	✓	-	✓	✓	✓
Fejlesztések, beruházások forrása	Külföldi tulajdonos befektetése	Külföldi tulajdonos befektetése	Saját forrás + pályázatok	Külföldi tulajdonos befektetése, állami támogatás	Saját forrás, banki hitel
Product upgrading	✓	✓	✓	✓	✓
Process upgrading	✓	✓	✓	✓	✓
Funkcionális (OEM, ODM, OBM)	OEM (gyártásszervezés, gyártás kiszervezése, logisztika), OBM	OEM, gyártás kiszervezése	OEM, OBM	OEM, disztribúció	OBM, OEM, ODM
Intersectoral upgrading	-	-	✓ (luxus bútoripar)	-	-
Működés (2025)	✓	-	✓	-	✓

Köszönöm a figyelmet!

dobos.emese@krtk.elte.hu

