

Bérgyártás és márkaépítés között?

Hazai ruházati gyártók eredeti márkái

Dobos Emese

HUN-REN Közgazdaság- és Regionális Tudományos Kutatóközpont, Világgazdasági Intézet
Budapesti Corvinus Egyetem Nemzetközi Kapcsolatok és Politikatudomány Doktori Iskola

1. Bevezetés

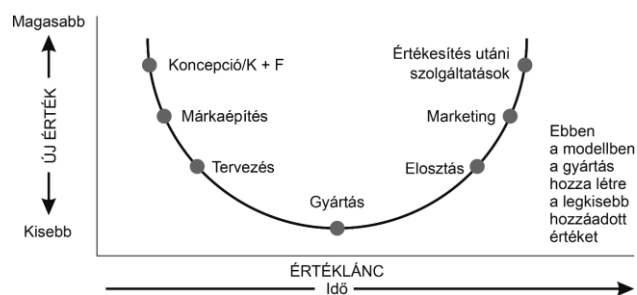
A globális értékláncelmélet a globális ellátási láncok terjeszkedését vizsgálja, valamint azt, hogy ezen belül az érték hol keletkezik és ki, hogyan ragadja ezt meg. A gazdasági feljebb lépést – vagyis tág értelemben a világgazdaságban betöltött pozíció megtartását, vagy éppen jobb pozíció megszerzését (Gereffi, 2014), vagy pedig a relatív alacsony hozzáadott értékű tevékenységek felől, a magasabb hozzáadott értékűek felé történő elmozdulást (Szalavetz, 2019) – számos megközelítésből vizsgálták. Míg a menedzsment irodalom bővelkedik tanuló és vállalkozó leányvállalatok sikeres esettanulmányainak elemzésével, addig a ruházati iparban fellelhető, erősen fogoly típusú kapcsolatrendszerrel rendelkező, független beszállítóokra alapozó működésre már kevés (sikeres) példát mutatnak az eddigi empirikus kutatások. Az iparágban belül a tudományos kutatások döntő többségben a feltörekvő délkelet-ázsiai országokra fókuszáltak. Azonban az Európa keleti periferiáján, és a világgazdaság félperiferiáján elhelyezkedő magyarországi ruházati gyártó vállalkozások teljesen más helyzetben vannak, mint az újonnan iparosodó, gyors fejlődési, tanulási ívet felmutató ázsiai gazdaságok, mivel több évtizede beágyazódtak a globális értékláncokba a főként nyugat-európai megrendelésre történő bér munka révén.

A feljebb lépés koncepciójának több „változata” és lépcsőfoka is van, ami az alapvetően ruházati gyártással foglalkozó vállalatok gyakorlatának, az iparág tulajdonságainak megfeleltethető. Míg a feljebb lépés megvalósulhat termékek és folyamatok esetében, funkcionális szempontból és iparágak közötti átmenet révén is, a funkcionális megközelítés foglalkoztatja legjobban a kutatókat, már csak annak bonyolultsága, komplexitása és kihívásai miatt is. Ez a vállalatok esetében új funkciók elsajátításában, vagy éppen megszüntetésében jelenik meg. A funkcionális feljebb lépés egyik lépcsőfoka az, amikor az alapvetően alacsony hozzáadott értéket képviselő gyártással, összeállító-összeszerelő műveletekkel foglalkozó vállalat kezdetben az alapanyagokat, kellékeket is beszerzi és a logisztika felé fordul, vagy kínál például terveket, amelyek azonban a megrendelő (márka)neve alatt valósulnak meg. Ezt követő lépcsőfokként jelenik az eredeti márkagyártás, amikor is a gyártó vállalat elmozdul a bér munkától, és saját márkanev alatt, saját tervezésű termékeket értékesít a piacon. A tanulmány az eredeti márkagyártás fogalma és annak meglévő irodalmának ismertetése után a márkaépítés alapjait ismerteti röviden, majd főként külföldi jó példákat mutat be. Ezután a szerző ismerteti és elemzi az empirikus kutatás eredményeit. A tanulmány empiriájának alapját kilenc, hazai ruházati gyártó vállalattal, írásban, 2023. decembere és 2024. márciusa között készített interjú adta. Végül összegzés és javaslatok zárják a tanulmányt.

2. Feljebb lépés és eredeti márkagyártás: Mit mond az eddigi irodalom?

Gary Gereffi (1999) a délkelet-ázsiai ruházati gyártók feljebb lépésének vizsgálatakor röviden arra a következtetésre jutott, hogy a feljebb lépéshez szükségesek előre-, valamint hátrafelé mutató kapcsolatok is: tehát a beszerzés, valamint a marketing és az értékesítés is fontos. A globális értékláncokban való részvétel pedig, még ha alacsony hozzáadott értéket is képvisel, az exportra termelés révén megtanulhatóak, elsajátíthatóak azok a készségek, amelyek szükségesek a feljebb lépéshez (Vajkai, 2016).

Az elméleti keretrendszerben a hozzáadott értéket leginkább az 1. ábrán látható ún. „mosolygörbével” lehet bemutatni.



1. ábra. A mosolygörbe.

Az egyes tevékenységek hozzájárulása a feldolgozóiparban keletkezett új értékhez
(Az ábra forrása: Blahó és mtsai., 2021)

A versenyképesség eszközeként a ruházati iparban elérhető feljebb lépés egyik legismertebb kategorizációja Humphrey és Schmitz (2002) nevéhez köthető, akik ezt négy lépcsőfokon mutatják be.

- 1) Feljebb lépés folyamatok terén: az inputból output létrehozása hatékonyabban, a folyamatok újszervezése, vagy jobb technológia bevezetése révén;
- 2) Feljebb lépés termékek terén: kifinomultabb termékek gyártása (vagy nagyobb darabszámmal járó megrendelések teljesítése);
- 3) Funkcionális feljebb lépés: új funkciók elsajátítása (vagy meglévők nélkülözése), hogy a vállalat magasabb fokú készségekkel is rendelkezzen; és
- 4) Interszektorális vagy láncok közötti feljebb lépés: vállalatok (vagy klaszterek) más iparágakba lépnek be és kamatoztatják az eddig megszerzett tudásukat, tapasztalatukat.

Utóbbira gyakori példa, hogy ruházati gyártók például az autóipar beszállítói lesznek. Miközben termékek és folyamatok terén a feljebb lépést ösztönzik is a gyártó vállalat megrendelői, addig a funkcionálissal már nem ez

a helyzet (Schmitz, 2004). Az, hogy egy vállalat, különösen a globális piacokra termelve következetesen és gyorsan magas minőségi színvonalú termékeket állítson elő, könnyen elérhető, más típusú feljebb lépés előtt azonban már akadályok vannak (Humphrey & Schmitz, 2002). Bár Tokatli (2007) szerint ez egyáltalán nem egyértelmű, hogyan gördítene akadályokat a gyártók elé a megrendelők, hiszen a ruházati ipar viszonyrendszerét sok esetben informális megállapodások fektetik le. Ahogy arra Barrientos és szerzőtársai (2011) utaltak, minden gazdasági értelemben vett feljebb lépésnek a munkaerő képzésére, fejlesztésére is szükség van és elengedhetetlen anyagi vonzattal is jár. A funkcionális feljebb lépéshez – ami befejező műveletekkel, csomagolással, logisztikával, szállítmányozással, márkázással, marketinggel és tervezéssel is jár – pedig teljesen más típusú készségekre van szükség, mint a többihez.

A feljebb, vagy éppen visszalépést nagyban befolyásolják többszintű intézményi, makrogazdasági és (ipar)politikai kontextusok is, amelyek mind befolyásolják egyes iparágak dinamikáját (Bair, 2005). A kelet-középeurópai országok esetében a poszt szocializmus intézményi és szakpolitikai kontextusa, az Európai Közösséggel, majd az Európai Unióval kötött kereskedelmi egyezmények – majd EU tagság – és a globális gazdasági válság(ok) is meghatározóak (Pickles, 2009). Az ázsiai nemzetgazdaságok globális ellátási láncokba történő belépése például az Amerikai Egyesült Államok és Európa esetében is a regionális kereskedelmi megállapodások intenzitását hozta magával: fokozottan integráltak ellátási láncokba az olcsó munkaerőt kínáló periférikus országokat, hogy növeljék a centrumországok textil- és ruházati iparának versenyképességét (Bair and Peters, 2006). Az európai országok esetében az „együttműködés” motorja a gazdasági passzív feldolgozásra épülő kereskedelem (outward processing trade – OPT) volt, különösen a rendszerváltás után (Begg & Pickles, 2003). Az OPT a romániai ruházati vállalkozások esetében például funkcionális visszalépéssel járt, különösen a korábbi államszocialista vállalatok esetében, akik feladtak korábbi funkciókat az összeállító műveletek elvégzése érdekében, vagy végeztek termékfejlesztést és tervezési műveletek is azzal párhuzamosan (Plank & Staritz, 2014).

A funkcionális feljebb lépés legalsó szintje, vagyis kiindulási pontja az alacsony hozzáadott értékű, összeállító műveletek elvégzése. Az összeállító művelet során (ez az angol nyelvű szakirodalomban a Cut, Make, and Trim – CMT) a gyártó cég a megrendelő által küldött alapanyagból dolgozik. Majd további lépcsőfokként már a gyártó szerzi be az alapanyagokat, kellékeket is (Original Equipment Manufacturing - OEM/Full Package/Free on Board -FOB). Később már tervezési feladatokat is elláthat a gyártó (Original Design Manufacturing - ODM/Full Package with Design). Majd az eredeti márkagyártás során (Original Brand Manufacturing - OBM) már a saját tervezésű, saját márkanévet viselő termékeken van a hangsúly (Fernandez-Stark et al., 2011). Az eredeti márkát gyártó cégek tehát a gyártás mellett tervezési, kutatás-fejlesztési, marketing és márkaépítési feladatokat is ellátnak, miközben az ellátási láncukat menedzselik az önálló fejlesztéssel létrehozott márkatermékük kapcsán (Szalavetz, 2019).

Király (1998) további kategóriákat mutatott be a ruházati gyártásban elérhető feljebb lépés terén. Elsőként a passzív (cutting-making), majd a kellékes (cutting-making-trimming) és az alapanyagos bérmunka (ready-to-use) következik. Ezután a késztermék értékesítés (ready-to-sell), a saját kollekció (individual design) és a trade

mark, amit a szerző saját márkaként fordít. Bár részletesebben nem fejt ki, ebben az esetben a vállalat már vélhetően megszünteti eredeti tevékenységét és kiszervezi a gyártást, miközben ő birtokolja a gazdasági és kulturális értékkel is bíró, a márkával és azok termékeivel kapcsolatos szellemi tulajdon(oka)t.

Korábbi empirikus kutatások viszonylag elszigetelt esettanulmányokként mutatják be az eredeti márkagyártást feldolgozóipari vállalatok példáján. Ezen felül a feljebb lépés funkcionális vetülete komplett nemzetgazdaságok példáján keresztül is megjelenik: ezekben az esetekben inkább azon van a hangsúly, milyen tényezők együttállása révén érdemeltek ki globális ismertséget az adott ország divatmárkái. Frederic Godart (2014) azt vizsgálta, mi vezetett a domináns pozíciójukat a mai napig erősen őrző, „Nagy Négyes”, Párizs, London, Milánó és New York divatfővárossá emelkedéséhez. Ilyenek az útfüggőség (vagyis a régebb óta meglévő hagyományokra való alapozás), egy nagyváros országos „hatása”, befolyásos divathetek szervezése, amit a nemzetközi sajtó folyamatosan szemlél, tehetséges divattervezők megléte és aktív működése, a legkülönbözőbb iparági szereplők és intézmények aktív együttműködése, politikai szándék (ösztonzó iparpolitika), valamint az iparág lobbijereje, továbbá a piaci érdeklődés és vásárlóerő megléte.

A hazai viszonylatok kapcsán relevánsabb is, milyen kezdeményezések voltak országszinten, a divatfővárosokon – tehát a centrumországokon – kívül. Mendes és Rees-Roberts (2013) példaként Brazília törekvéseit mutatta be. A szerzők szerint a brazil divatmárkák nemzetközi promotálásának kezdete egybeesik Brazília gyors gazdasági fejlődésével. Az 1960-as évektől egyébként egy erős, textil- és ruházati ipari szereplőket tömörítő szakmai érdekképviseleti szövetség támogatta a brazil gyártó vállalatokat és divattervezőket. A brazil iparág egyik erőssége a hazai pamut- és farmeripar, bár a helyzetüket már nehezítették a brazil kormány által a gyártást sújtó adóterhek, a szegényes infrastruktúra és a relatív drága helyi munkaerő. Mindemellett a feltörekvő, brazil divattervezői szcena az európai jelenlétet – és Párizst, mint bemutatóközsi platformot – preferálta: nem is a globális eladások ösztönzése miatt, hanem az aspiráns brazil középosztály elismerését akarták kivívni az európai „siker” révén. A szerzők szerint az eset a globalizáció axiomatikus példája, valamint azt mutatja, hogyan termelődtek újra a dizájn terén a nyugati imperialista hatások. Mostanáig, talán Koppenhága kivételével – amelynek divathete a fenntarthatósági törekvések zászlóvivőjeként is funkcionál – egyetlen országnak vagy nagyvárosnak sem sikerült az ún. divatfővárosok közé jutnia, hiába emelkedtek fel az elmúlt évtizedekben kereskedelmileg, gazdaságilag, vagy éppen a nemzetközi kapcsolatok szempontjából fontos nagyvárosok.

Patrik Aspers arra is felhívta a figyelmet, hogy bár a divat globális jelenség és könnyen információt szerezhetünk a divattrendekről, a fogyasztói piacokon ezek mindig egy helyi interpretáción esnek át. A szerző szerint két különböző formája van annak a tudásnak, ami szükséges ahhoz, hogy eladható kollekciót tervezzen valaki. Az egyik egy megtévesztett, a másik pedig egy hallgatóságos tudás. Míg az elsőhöz tartozik a varrás, a drapériázás, vagy éppen az a tudás, ami kell egy üzlet működtetéséhez. A ruházati gyártók ezt nyilvánvalóan el tudják sajátítani. A másik formáját a szerző kontextuális tudásnak nevezi: ez azt takarja, hogy az illető tudja, milyen dizájnelemek lesznek divatosak. Ez bármelyik iparági szereplő számára nehéz és a szerencsejátékhoz is hasonlítható. Ennek nincsenek bevett szabályai, a végén a piac dönt. Ez az a tudás, amit nehéz megszerezni, vagy éppen átadni és ennek a fajta

tudásnak vannak híján azok a divattervezők, akiket ruházati gyártók alkalmaznak (Aspers, 2010). Egy képzett divattervezőnek ugyanis nem csak az a feladata, hogy megfelelően reagáljon a divattrendekre, hanem meg is kell előznie és formálnia is kell a fogyasztói trendeket, mivel az innovatív dizájnlemekben mindezt a tudást szintetizálni is kell. A tervezés esetében pedig az innováció túl is mutat az újdonságon, az új ötleteket és koncepciókat a kereskedelmi gyakorlatba kell ültetni (Sunley et al., 2008). Aspers (2010) szerint a „tervezni tudás” az, ami leginkább akadályt állít a gyártók feljebb lépési lehetőségei elé. Bár számos ruházati gyártó kínál tervekkel is, amiket a megrendelők, kereskedők elfogadnak és megvalósítanak, nem ismerik el őket és a tervezéshez szükséges tudást is a megrendelők iránymutatása alapján sajátítják el, ez azonban nem vezet általános tudáshoz az iparág piaci trendjeiről. A szerző szerint nagyon nehéz megtanulni azt, milyen tapasztalatokkal bír egy fogyasztó egy külföldi országban és nemzetiség meghatározza azt, mit érhet el egy divattervező: „sem a megrendelő, sem a divattervező nem alapvetően gyártással foglalkozó országból származik. A helyi beszerzési szakember lehet helybéli, de ők nem a divatipar esztétikai oldalával foglalkoznak” (Aspers, 2010: 200).

A kreatív iparágak – ahova a divatipar is tartozik – kialakulását, a kreatív folyamatokat nagyban meghatározza a kulturális és társadalmi közeg: az a város, régió, vagy ország szerez előnyt ezen a téren, amely előnyös feltételeket nyújt a kreatív szakembereknek. A kreatív, innovatív ötleteket eredményező produktív gondolkodásnak pedig az egyéni teljesítmény mellett fontos társadalmi tényezői is vannak: az egyik a kulturális közeg, amely az uralkodó ízlés, és a társadalom tudatában jelen lévő hagyományok összessége, valamint a társadalmi nézet. Utóbbi lehetővé teszi, támogatja, vagy éppen akadályozza a megfelelő kulturális közeg átalakulását a kreatív alkotások terén. A kreatív iparágak kapcsán pedig a végső szó a piacé (Dobó, 2007).

A feljebb lépés hagyományos megközelítése ezt alapvetően pozitívnak, lineárisnak és szándékosnak tartja (Plank and Staritz, 2014). Mindazonáltal egyre több kutatás mutat rá arra is, hogy a koncepciót érdemes kritikusan szemlélni (Bair, 2005; Pickles et al., 2006; Tokatli, 2013), és hogy a feljebb lépés nem automatikus és nem feltétlenül önkéntes a vállalatok részéről. Kikényszeríthetik külső sokkok, és a feljebb lépés lehet egyfajta túlélési stratégia, vagy adaptáció, amivel a vállalat a kompetitív nyomásra reagál (Plank and Staritz, 2014). A változó gazdasági környezet persze nem csak feljebb-, hanem visszalépést is eredményezhet. A feljebb-, illetve visszalépés különböző formái ugyanis diverzen és egyenlőtlenül fordulnak elő (Pickles et al., 2006; Tokatli, 2013), 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). Ahogy Molnár (2021) is rámutatott a magyarországi helyzet kapcsán: feldolgozóipari vállalatok fel is adhatják a saját termékeket és a stabil bevételt jelentő bér munka dominánssá is válhat, vagy elakadhatnak ebben a törekvésben.

3. A márkaépítés alapjai

A globalizáció fokozódásával a világgazdaságban is szerkezetváltásnak lehettünk szemtanúi, ami többek között a kreativitás fokozott előtérbe kerülését hozta

magával. Napjainkra az egyediség és a humántőke minősége vált a versenyképesség középpontjává, és előtérbe került a kultúra. A változások közé sorolható a fogyasztás átalakulása is, amely nem pusztán hasznosság alapján történik, hanem kulturális szempontok is befolyásolják (Dobó, 2007). A márkák a gazdaság megkerülhetetlen részévé a XX. század végén váltak, így a márkaépítés a divatiparon belül egy relatív új jelenségnek számít. Az 1980-as években számos globális divatház és luxusmárka indult, köszönhetően a stratégiai menedzsmentnek. A márkázás fegyverként is működhet a gazdasági nehézségek során, hiszen a cég bevételt érhet el a márkanév vagy a logó licenszével. Power és Hauge (2008) szerint a márkázás tárgyi (megfogható) és eszmei (megfoghatatlan) tulajdonságok kombinációja, termékek stratégiai „perszonalizációja”, a különböző gazdasági értékek (minőség, használhatóság – funkció, szimbolikus és kulturális értékek) harmóniája és a fogyasztás ösztönzése. Miközben több ezer márka van a divatiparon belül is, csupán töredéküket ismerik fel azonnal a vásárlók, ugyanis kevesen tudtak olyan erős, sajátos identitást kiépíteni, aminek köszönhetően felkerülnek a vásárlók kognitív térképére.

A divatipar két aspektusa nagyon meghatározó: ezek pedig a tervezés és a márkázás szerepe, mivel „a cégek olyan divattermékeket próbálnak létrehozni, amelyek reflektálnak egy identitásra, vagy imázsra, például presztízzsel járnak, minőséget képviselnek, egy attitűdöt, vagy életstílust, ezt pedig a vásárlók felismerik és ezért az identitásért hajlandóak többet fizetni” (De Voldere et al., 2012: 10). Power és Scott (2004) azonban arra mutatott rá, hogy az alapvetően gyártással foglalkozó vállalatok a taylorizmus¹ szabályai szerint működnek, és messze vannak az „esztétikai” gazdaságtól és a kulturális iparágaktól, ahova a divatipar is tartozik.

A márkaépítés versenyelőnyt szolgáló üzleti stratégia Joseph H. Hancock II (2022) szerint: ennek minden a része, az üzlethelyiség kinézetétől a menedzsmenten, a marketingen, a pénzügyi tervezésen keresztül a termékekig. Miközben elengedhetetlen az egységes, erős imázs kialakítása, ezt folyamatosan felül kell vizsgálni a közösségi média platformok térnyerése miatt. A divatmákkák alapját pedig szimbolikus tőke adja, ami túlmutat a márkanéven, vagy éppen a logón. A szerző számos sikeres divatmárka példáját ismertetve jut – bár nem általánosan alkalmazható – konklúzióra. Ilyen tényezők például a gyökerek és tradíciók (ez egy földrajzi helyhez, történelmi korszakhoz vagy kultúrához való kötődést jelent, gondoljunk csak a Levi's vagy Ralph Lauren képviselte amerikai életstílusra), a folyamatos megújulás (a társadalmi környezet és aktuális körülmények, trendek folyamatos nyom követése, hogy a márka releváns tudjon maradni), alkalmi vagy niche piacok kiszolgálása (erre a kötet példaként Vera Wang újító menyasszonyi ruhamárkáját hozza), saját elvek (például Vivienne Westwood szubkultúrákban és radikális stílusjegyekben gyökerező ready-to-wear márkája), a történetmesélés fontossága (koherens üzenet reklámokon, kommunikáción, PR-on keresztül), együttműködés hírességekkel (ez növeli a márka megbízhatóságát a szerző meglátása szerint), önmárkázás (a divattervező önpromóciájának fontossága és a kapcsolatépités), filantropikus kezdeményezések, valamint iparágakon túlnyúló együttműködések, a márka ismertsége érdekében.

megtervezik és a teljes feladatot önállóan végezhető elemi feladatokra bontják.

¹ A taylorizmus egy munkaszervezési módszer, ami az ipar termelékenységén igyekezett javítani. Röviden a lényege az, hogy a hatékonyság érdekében az egyes munkafázisokat előre

A hazai divatszcéna kapcsán Csipes (2011) is írt az ún. rejtőzködő márkákról, mint a Sherpa, a Saxoo London vagy a Keyo Paris: nagyjából általános jelenséggé vált Kelet-Európában a rendszerváltás után, hogy egy helyi divatmárkák angol, francia vagy német márkanévet választanak és valamennyire elrejtik a tervezőt, vagy művészeti vezetőt, miközben maga, az idegen eredetűnek márkázott brand van az előtérben. Számos ilyen hazai példánál üzleti, gazdasági szakemberek és nem divattervezők az alapítók. Ezzel szemben Papp-Váry Árpád szerint univerzális jelenségről beszélhetünk, mivel nyugat-európai márkák is tüntethetik fel idegenként magukat, mivel a vásárlók a helyi termékeket gyengébb minőséggel, olcsósággal köthetik össze. A divatmárkák esetében különösen jellemző, hogy a divatfővárosok világát idézik meg. A magasabb ár pedig magasabb presztízzsel jár, és a származási ország megjelölés is fontos a vásárlóknak (Károly, 2018).

4. Magyar gyártók kollekciói az Európai Unió piacán: a PHARE program

A PHARE program (*Pologne, Hongrie Aide a la Reconstruction économique*) eredetileg az Európai Közösség kezdeményese, előcsatlakoztatási alapja volt és a lengyel és magyar gazdaság felzárkózását volt hivatott elősegíteni, a fejlett nyugati államok szintjére. Az első fázis alatt (1990 és 1996 között) alapvető piaci intézmények létrejöttét és a demokratikus átalakulást támogatták (Heil, 1998). A magyar ruházati iparon belül a konfekció gyártására specializálódott gyártókat támogatták, hogy saját kollekciókat hozzanak létre és mutassanak be. Először a kollekciók megtervezése és gyártása, valamint szakvásárolkon való részvétel volt a fókuszban. Ebben tizenegy cég vett részt: a BERIV Ruháipari Kft., a Color Ruházati és Kereskedelmi Kft., a FESS Ruhagyár Kft., a FÉKON Ruháipari Kft., a JEANETTE Ruházati Kft., a KANIZSA Ruháipari Szövetkezet, a LADY Ruházati Rt., a SABINA Rt., a SAL-KON Rt., a SILHOUETTE Divat Design Stúdió és a TRICO-BELLA (Csémi, 2019; Kisfaludy, 2005). Később öt cég tudott saját lábra állni a nemzetközi piacon és alkalmazott saját divattervezőt, míg hat további számára a Magyar Divat Intézet és a Magyar Befektetési és Kereskedelem-fejlesztési Rt. (ITDH) választott.

Az Óbudai Egyetem egyetemi tanára és szakfelelőse, Kisfaludy Márta is a résztvevő divattervezők között volt, a Kanizsai Ruháipari Szövetkezet tervezőjeként. Tapasztalatait doktori értekezésében is megosztotta, iránymutatást nyújtva az őt követő tervezőgenerációnak. Ebben a munkájában számolt be arról is, hogy kihívást jelentett a szövetkezet számára, hogy a bérnyújtással járó feladatok és munka mellett saját kollekciót is készítsenek, továbbá, hogy mekkora különbség van a magyar és a külföldi nők ízlése között (Kisfaludy, 2005).

Bár sajnos egyik vállalat sem ért el hosszú távon sikereket a külföldi piacon, szintén Csipes (2011) a Beriv Kft.-t, a korábbi Debreceni Ruhagyár berettyóújfalui üzemenek jogutódját mutatta be sikeres példaként, ami legfőképpen Tus-Dzsurbán Ágnes divattervezőnek volt köszönhető. Megyesi László, a Beriv igazgatója emlékezett arra vissza, hogy a Catherine márkanévet viselő termékeket Düsseldorfban, Lipcsében és Finnországban is bemutatták. Bár egyik magyar cég sem kötött konkrét üzletet, a megjelenések hasznosnak bizonyultak abból a szempontból, hogy látták, hogyan működnek a külföldi vállalatok, milyen követelményeknek kell megfelelniük és

milyen lehetséges partnereket szerezhetnek. A Catherine-termékek itthon is népszerűek voltak, számos kereskedelmi partnerük volt: az aranykornak azonban az 1990–2000-es évek után leáldozott, mivel a korábbi viszonteladó, a Kleider Bauer és a Skála áruházak bezártak, továbbá a kínai import és a turkálók egyre dominánsabb szeletet követeltek a hazai divatpiacból (Csémi, 2019). A vállalatok saját márkáinak részletes vizsgálata és fogadtatása egyébként hasznos tapasztalattal szolgálhatna a továbbiakban.

5. Külföldi jó gyakorlatok: mi vezetett ruházati gyártók saját márkáinak sikeréhez?

A közgazdasági irodalom viszonylag kevés sikeres esettanulmányt mutat be, ami ruházati gyártók saját márkáira vonatkozik. Ezek egyike a török Mavi Jeans, amit Tokatli és Kizilgün (2004) vizsgált meg. Az 1991-ben alapított farmermárka az Erak Clothing cég márkája. A kutatók szerint számos tényező vezetett a sikeres funkcionális feljebb lépéshez. A gyártói hátteret jó kezdésnek tartják, mivel így megismerkedhettek a termékkel és kapacitásuk is volt a gyártáshoz. A szerzők a stratégiai szándékot emelik ki: a tudatos menedzsment kifejezetten feljebb akart lépni az értékláncban és ezért minden eljük kerülő lehetőséget megragadtak, kutatták a piaci részeket. A farmerre való specializálódás végett a termékről széles tudást tudtak gyűjteni a bérnyújtás révén. A Mavi Jeans indulásakor ráadásul az alacsonyabb minőségi színvonalú és a 150–200 dollárba kerülő dizájnerfarmerek között senki nem szolgálta ki a „köztes” piacot. A török piacon egyedülként széles méretválasztékot is nyújtottak, továbbá az Erak tőkét tudott felhalmozni azáltal, hogy kereskedelmi és pénzügyi tevékenységek mellett eladták azokat a pici hibával rendelkező termékeket, amiket a megrendelők nem vettek át tőlük. A helyi beszállítókra való támaszkodás is erős alapkőve volt a Mavi Jeans sikerének. A török eredetű hangsúlyozó márkázás is fontos volt a hazai piacon: míg a Levi's, a Mustang vagy a Lee Cooper farmernadrágokról nem kommunikáltak, hogy valójában ott készültek, és a helyi gyártók inkább külföldi csengésű márkanéveket részesítettek előnyben, a Mavi ebben elütött a versenytársaktól. A farmerek tervezését az olasz Fiorucci farmermárka tervezőcsapata végezte. Olyan termékeket pedig, amit nem lett volna kifizetődő török gyártóktól beszerezni, mint az esőkabát, tollas kabátok, sapkák, táskák, szandálok és papucsok, Indiából, Vietnámból és Hong Kongból importálták.

A török ruházati ipar egy másik sikeres példát szolgáltat eredeti márkagyártásra, ez pedig a Sarar. A gyártó cég korábban a német Hugo Boss beszállítója volt, 1998-ban zárták le az együttműködést, miután a megrendelő nem fogadott el egy áremelést, így a gyártó végül saját öltönytárcát indított. A német és az amerikai piacon is megvetették a lábukat. Tokatli (2007) esettanulmánya alapján ennek a márkának a sikere is több tényezőnek köszönhető, a stratégiai szándék, a tudatos kitörés mellett. Mivel a németeknél Tokatli szerint nincsenek „sweatshopok” (olyan ruházati üzemek, ahol embertelen munkakörülmények között és rendkívül alacsony munkabérért állítják elő a fejlett világban aztán drágán értékesített ruházati terméket), nagyobb arányban szervezik ki a gyártást és a szerző szerint hajlamosabbak is a hosszabb távú partnerség kialakítására: stabil üzleti kapcsolatokat építenek ki és képzéseket is tartanak a gyártó partnereknél. Ennek révén a Sarar elsajátította a magas

minőségi színvonalú, technológiailag újító öltönykészítés minden csínját-bínját a hagyományos szabászati rafinériák mellett. Emellett szélesebb intézményi és piaci körülményeknek köszönhető, hogy a Sarar kellő tőkét tudott felhalmozni ahhoz, hogy saját márkába fogjon: ilyen például a számukra kedvező árfolyamingadozás, a támogató kormányzati kezdeményezések, rövidtávú, nagy hozammal járó befektetések és az orosz partnerekkel történő feketekereskedelem is. A Sarar a privatizáció során töredékáron vehetett meg egy nyomó- és kikészítőüzemet, Törökország pedig az Európai Közösséggel (mostanra Európai Unióval) 1996 óta vámuniót élvez. Tokatli azonban arra is figyelmeztet: bár a megrendelőktől valóban tanulni tudnak a gyártók, sem egy vállalat tulajdonosai, sem a helyi, vagy globális dinamikák nem vezetnek automatikusan olyan kedvező helyzethez, ami az eredeti márkagyártást sikerre viszi.

Bár olasz példa, a Patrizia Pepe is gyártóból lett márkaépítő. Az 1970-es években Pratóban alapított Tessilform nevű középállalkozás minőségi ruházati termékeket, cipőket és kiegészítőket kínáló márkát indított 1993-ban. A márká sikerét a gyors reagálásra, az innovációra való nyitottságra és a dinamikus üzleti modellre alapozza az irodalom. A cég képes volt rendkívül rugalmas és integrált rendszert kialakítani a megrendelőivel, beszállítóival és viszonteladóival (Signori and Guercini, 2019). A márkát vizsgáló kutatók szerint a kikristályosodott márkaidentitás mellett a pronto moda – ami a fast fashion olasz megfelelője – alkalmazása vezette sikerre. A cég a termékei gyártásának 80%-át a Pratóhoz közeli üzemekbe szervezi ki, miközben megtartotta a szabást. A Patrizia Pepe kínál ún. fő, „flash” és 20 darab hetente változó, minikollekciót is. Guercini (2001) kiemeli azt is, hogy a gyártást főként olyan, az 1990-es évektől szinte gombamód elszaporodó, kínaiak vezette gyártók végzik. Ez azért sem elhanyagolható, mert az ún. olasz-kínai cégekkel sorozatosan meggyűlt az olasz hatóságoknak a baja a feketefoglalkoztatás és az adóelkerülés miatt. A legálisan működő vállalkozásoknál ők ugyanis jóval alacsonyabb áron dolgoznak. Így a Patrizia Pepe az olasz árnyék-, illetve feketegazdaságra is alapozva tudja vélhetően nagyon alacsony áron gyártatni a termékeit, miközben a közelség révén kontrollt is tud gyakorolni a beszállítókon.

Az eredeti márkagyártás sikerére a legjobb hazai példa a Bahama fürdőruha. A vállalkozást melltartóképzítő kisiparosként Bartos Mária alapította még 1975-ben, később azonban a vállalkozása már 400 főt is foglalkoztatott. 1995-ben 70%-ban bérgyártást végeztek két német megrendelőnek októbertől márciusig, a bérmunka ugyanis stabil jövedelmet biztosít (Hunyor, 1995). A megrendelők tervezési feladatot is rájuk bízta, látván a kiváló minőséget. Az alapító szerint hosszú távon saját lábára kell állni, mert a bérmunka nem biztosít elég nyereséget. Mostanra a tevékenységük nagyobb részét teszi ki az eredeti márkagyártás (Csémi, 2019). A Bahama importálja az alapanyagot főleg Olasz- és Spanyolországból és a „Bahama-modellek legnagyobb felvevőpiacát az egykori Szovjetunió országai alkotják Ukrajnától és Oroszországtól Kazahsztánig, és szépen alakul az értékesítés a hazai, illetve a német, belga és osztrák piacon is” (p.1). Azonban a hazai piacon is erőteljes piaci jelenléttel büszkélkedhetnek: a cégnek két márkauzlete van, saját webshopja és 150 viszonteladóval dolgoznak együtt. 2019-ben a cég 130 embernek adott munkát 3 telephellyel és 100 ezer saját fürdőruhát gyártottak, évi 50 ezer legyártott fehérnemű mellett, svájci bérmunkában.

6. Bérgyártás és márkaépítés között: magyar ruházati gyártók saját márkái

A kutatás alapját 9 hazai gyártó vállalattal írásban, 2023 december és 2024 március között készített interjú adta. A vállalatokat az 1950-es és a 2010-es évek között alapították: közülük négyen a rendszerváltást követő 4 évben kezdték meg a működést. A foglalkoztatás szempontjából van közöttük mikro- (1), kis- (4), közép- (3), és nagyvállalat (1) is. Helyileg két cég székhelye, telephelye található a fővárosban, Budapesten, a többiek nagyobb vidéki településeken működnek. A vállalatok fő profilja színes képet mutat: van közöttük formaruházatban érdekelt, de női felsőruházati fókuszú mellett alsó- és fürdőruházatot, tollal és vattal töltött kabátokat, kesztyűket és harisnyaféléket, valamint kötöttárukat gyártók is. Arra vonatkozóan, hogy mikor alapítottak saját márkát, 9-ből 4-en a 2020-as években, tehát a közelmúltban kezdték el, míg 1-1 cég indított újtára saját márkát még az 1980-as, 1990-es, a 2000-es (még a gazdasági válságot megelőző), valamint a 2010-es években.

Arra a kérdésre, hogy elsősorban miért vágott bele a vállalkozás saját márkába, hárman jelezték vissza azt, hogy egyedi terméket szerettek volna létrehozni. Ez szorosan kapcsolódik ahhoz – és talán nem is különválasztható attól –, hogy szintén ugyanennyien írták fő motivációként az eddigi, megszerzett tudás és tapasztalat kamatoztatását. Ez technológiai transzfer, a technológiai dokumentációk, maga a kollektív, annak felépítése, a megrendelők termékeinek és az általuk használt színek megismerésében, különböző varrástípusok, alapanyagok és kellékek kipróbálási lehetőségében jelenik meg, hogy a megrendelő márkák stratégiai működése, azok belső munkaszervezése is mintaként szolgál a hazai gyártók számára. A hazai vevőkör szélesítése két cégnél jelent meg motivációként. Meglepő, hogy a bérmunkától való függőség csökkentése, a saját márká, mint kitörési pont és hosszútávú stratégia, a szabad kapacitás kihasználása, és a profitabilitás javítása kevésbé jelent meg az elsődleges motivációk között.

Azt gondolom, nem meglepő, hogy a leginkább anyag ráfordítás az alapanyagok és a csomagolás beszerzése, a saját honlap és webáruház kiépítése esetén jelentkezett, a közösségi média csatornák és a jelentős marketing-, valamint értékesítéssel kapcsolatos költségek mellett.

A termékek tervezését 8 esetben a vállalkozás egyik – mondjuk ruhaipari mérnök végzettséggel rendelkező – munkatársa végzi, csupán egyetlen cég bízta egy külsős divattervezőre a sajátmárkás kollekcióhoz tartozó termékek tervezését. A termékfejlesztés során a személyes inspiráció követése 3, a korábbi eladások, „sikertermékek” visszaforgatása 4, a jól kihasználható alapdarabok készítése 3, valamint az aktuális trendek, irányzatok követése szintén 4 cégnél jelent meg. Ez esetben „megköti” a vállalkozásokat az is, milyen termékekre szakosodtak: míg formaruhák esetében talán kisebb kreatív, vizuális mozgástér nyílik a cégek számára az aktuális trendek terén, a fürdőruhákkal kapcsolatban már elengedhetetlen, hogy illeszkedjenek a nemzetközi, friss trendirányzatokba.

A felturbózott sebességű fogyasztás és az egyre rövidebb életciklusú trendek korában egyetlen márká sem tud releváns maradni, ha csak évi két kollekciót dob piacra (Dhillon, 2022). Míg a legtöbb globális divatcég piaci szegmentációtól függetlenül átállt a fast fashion szereplők által diktált, a korábbi fő, két szezonon (tehát a

tavaszi-nyári és őszi-téli) felüli, hetente frissülő termék-készletre, a hektikusan változó fogyasztói igények minél gyorsabb kiszolgálása és monetizálása érdekében, addig a hazai gyártók sajátmárkás kollekciót döntő többségben évente legfeljebb két alkalommal mutatnak be. Két vállalkozás vezet be új termékeket a meglévők mellé évente néhány alkalommal, és egy vállalkozás jelölte meg azt a választ, hogy alkalomszerűen jelentkeznek csak új kollekcióval. Őt cég esetében 10 alatt van a modellek száma egy kollekcióban, ezen kívül 10–20, 30–40, 50 és 80–100 új termék alkot egy kollekciót: itt érdekesség egyébként, hogy a kiegészítő ruházati termékeket, így fűdőruhát, harisnyát, kesztyűt gyártó vállalatok jellemzően több új terméket vezetnek be egy kollekción belül. Ugyanez a különbség fedezhető fel abban a tekintetben is, hány darabot gyártanak egy termékből: ebben a szegmensben jellemző, hogy legalább 50 darab készül egy termékből, míg a (női) ruházati termékeknel kevesebb – általában 5–10–25 darab/termék – rajzolódik ki a válaszokból.

Arra vonatkozóan, hogy kiszerveznék-e a gyártást külső partnernek, nyolcan válaszoltak nemmel, és hogy ezt nem is szeretnék: ez logikusan következik abból a szempontból, hogy a saját kapacitásukat használják ki, amíg az adott és elegendő. Egy válaszadó számolt be korábbi negatív tapasztalatokról: a kiszervezett sajátmárkás termékek minősége nem ütötte meg a vállalkozás által támasztott minőségi követelményeket, és a határidőt sem tudta tartani a (korábbi) partner. Egy további válaszadó jelezte, hogy van olyan eset, amikor igenis gazdaságosabb döntés kiszervezni külsős partnernek a gyártást. Nyolc esetben jelezték azt, hogy amennyiben a termékek jól fogynak, akkor könnyen utángyártanak abból a felmerülő igények alapján – ebből a szempontból mindenképpen érdemes is „házon belül” tartani a gyártást. A bér munka miatti lekötöttségük miatt azonban nem biztos, hogy kellően gyorsan tudnának reagálni.

A sajátmárkás termékek készítéséhez felhasznált alapanyagokat illetően a legtöbben igyekeznek itthonról beszerezni a szükséges anyagokat, bár van, ami itthon nem elérhető. Több válaszadónak kihívást, nehézséget okoz az, hogy hosszú az az idő, mire megérkezik egy utánrendelés, magasak a szállítási költségek, vagy nehezen teljesíti a külföldi alapanyaggyártó/kereskedő által kikötött minimális rendelési mennyiséget. Az árfolyam-ingadozás, a vámkezelés és az azzal járó adminisztráció is nehezíti az alapanyagbeszerzést. Annak a vállalatnak nem okoz csak nehézséget az anyagbeszerzés, amelyik amúgy is rengeteget importál. A hazai textilipar hiánya mindenképpen negatívan befolyásolja a hazai ruházati gyártók saját márkára tett kísérleteit.

A bér munka – mint biztos, rövid távon megtérülő bevételi forrás – gyakorlatilag mindegyik vállalkozás esetében prioritást élvez a saját márká kárára. Ez a gyártók az erre fordított idejében is látszik: az üzemidő 10%-át, évente néhány hónapot jelölték meg a legtöbben arra vonatkozóan, időarányosan mennyit tudnak a saját márkával kapcsolatos teendőkre fordítani. Ez egybecseng a bér munka szezonálisával is: az üresebb, kevesebb munkával járó hónapokra esik több vállalkozás esetében az, amikor is a saját márkát fejlesztik. Egy cég ilyenkor „kockázatot” és raktárra termeli a saját márkás termékeket, amikor csak idejükbe belefér – bízva a későbbi, pozitív piaci fogadtatásban. Egyetlen vállalkozásnál nyújtja a bevételek 99%-át a saját márká: egy másik cégnél 50, egy harmadiknál pedig 20%-ot tesz ki a saját márkás termékek eladásából befolyó összeg. A többi válaszadó a teljes bevételük 5%-a körüli arányt, vagy a „nem jelentős” választ adták.

A legtöbb vállalkozás kihívásként, nehézségként az értékesítést, a marketinget és a reklámot jelölte meg, anyagi és szakmai okok miatt is. Többen pedig kiemelték a kicsi és árérzékeny hazai piacot is, utóbbit az egész régió jellemzőjének is tartanak. A marketing és értékesítési feladatokat – belsős munkatárs hiányában – kénytelenek kiszervezni külsős szakértőknek: „nagy ígéreteik vannak, és fix költség, de eladás nem feltétlenül követi” – jegyezte meg az egyik gyártó képviselője. Az értékesítéssel kapcsolatban, nem meglepő módon kilencen vannak jelen a hazai piacon, leginkább saját mintaboltban érhetőek el a termékeik, többen indítottak és üzemeltetnek saját webshopot. Három cégnél cél a külföldi jelenlét, ez azonban magas költségekkel jár. Két vállalkozás vetette meg a lábát a sajátmárkás termékek esetében külföldi piacon, és három rendelkezik viszonteladókkal. A közvetlen értékesítés előnyökkel és hátrányokkal is jár: míg a webshop fenntartásának költségei és a szükséges munkaerő is a gyártó vállalatot terheli, a marketingköltségek mellett, a termék fogyasztói árának nagyobb százaléka teszi ki a bevételüket, mintha „köztes” szereplőkön, nagykereskedőkön, viszonteladókon keresztül értékesítenék. Azzal kapcsolatban vegyesek a visszajelzések, milyen a (hazai) piaci fogadtatása a termékeknek.

Külső – akár szakmai, akár anyagi – segítséget kevesen vettek igénybe. Két vállalkozás vett részt a Magyar Divat- és Design Ügynökség (MDDÜ/HFDA) gyártói mentorprogramjában, egy pedig a Magyar Exportfejlesztési Ügynökség (HEPA) pályázatán. Egy gyártó cég hívta fel a figyelmet arra is, hogy egy pályázati lehetőség alkalmával kénytelenek voltak visszafizetni a megpályázott és elnyert, szakvásári megjelenésre fordítható összeget, mert önhibájukon kívül, a koronavírus-járvány miatt először bizonytalanra vált annak megtartása, később pedig törölték is. Ezt hiába bizonyították a pályázatot kiíró intézményeknek és vettek részt másik szakmai eseményen. Egy másik vállalat azt emelte ki, hogy a látványos eredményekhez egyszerűen szükség van a pályázatokra, külső forrásra, a kapcsolatrendszer kiépítésére, tanácsadók szolgáltatásainak igénybevételére és megjelenések támogatására, mert már egy fotózás is extra költségként jelenik meg a vállalkozásoknál. Ez a bér munka csapdájának is tekinthető: mivel egyre jellemzőbb, hogy a megrendelők mind lejjebb nyomják a bér munkadíjat, arányában egyre kevesebbet fordítanak a gyártásra – így viszont a termelést végző vállalatok is egyre kisebb profitot tudnak realizálni – miközben a költségeik, már csak az importra szoruló alapanyagok miatt is, egyre csak nőnek.

7. Összegzés és javaslatok

A hazai ruházati gyártók sokszoros hátrányból indulnak az eredeti márkagyártás terén, mind makrogazdasági, mind intézményi kontextus szempontjából. A vállalkozások kihívásai, a magas áfakulcs, az adóterhek, járulékok stb. nem ismeretlenek az ágazatban dolgozók körében. Az évtizedes bér munka-beágyazottság nem biztosítja a vállalkozások számára (sem időben, sem anyagi lehetőségek terén) a feljebb lépési lehetőséget: miközben a bér munkán felül az alapanyagbeszerzés és más tevékenységek elvártá váltak a megrendelők részéről, a kiszélesedett feladatkör sem biztosít magasabb bevételt a gyártók számára az eredeti márkagyártásra, ami rendkívül sok kockázattal is jár. Az sem újdonság, hogy az iparág híján van az ösztönző, támogató iparpolitikának, és más országokhoz képest, széleskörű, szerteágazó iparági együttműködést sem élvez. Egyedüli, térítésmentes szakmai támogatásként az MDDÜ gyártói

mentorprogramja és a HEPA exportfejlesztési programja lehet a segítségükre, ezekben az esetekben azonban nem az eredeti márkagyártás van a fókuszban. Az arányaiban kicsi, érzékeny hazai piac, és a vásárlók attitűdje sem feltétlenül kedvező az irányukban, amit a nyugati világ-márkák presztízse és az (ultra) fast fashion térnyerése is jellemez.

A feljebb lépés kritikus, kényszerű megközelítéséhez kapcsolódva az egy külön, másfelé mutató kérdést vet fel, nevezetesen, hogy van-e szükség egyáltalán még több ruházati márkára az amúgy is rendkívül kompetitív és zsúfolt nemzetközi és hazai piacon, vagy a ruházati gyártó vállalatok jövedelmezőségét, feljebb lépési lehetőségeit másképpen kellene-e támogatni. A reformokat az oktatással lenne célszerű kezdeni: miközben számos vállalkozás kiöregedő munkaerővel dolgozik és nincs a horizonton utánpótlás, a hazai divatképzésben abszolút felülreprezentált a divattervező, vagy divat- és stílus tervezők képzése. Az ő elhelyezkedési lehetőségeik csekélyek: sokak számára egyetlen út a küzdelmes, saját márkáépítés. Mindeközben modellezőkből, gyártásvezetőkből, vagy a 3D tervezéshez értő szakemberekből hiány van.

A kreatív képzés, oktatási intézmények és a gyártás között sem megfelelő a szinergia: a hazai divattervezők képzés döntően művészeti képzés, alulreprezentált a gyakorlat és a gyártás, a gyárthatóság és a „piacra tervezés” ismerete. A hazai divattervezőkkel való együttműködés sem feltétlenül jelentene megoldást a külföldi piacra kilépésben az elégséges piacismeret hiánya miatt. Így a gyártók az eredeti márkagyártás terén a hátra- (downstream) és az előremutató (upstream) tevékenységek kapcsán is szembe-sülnek nehézségekkel, ezek ugyanis jelentősen eltérnek a vállalkozások alaptevékenységétől. A különböző értékesítési csatornák kiépítése és a marketingtevékenység elengedhetetlen, ugyanúgy, mint a rugalmas, csökkentett adminisztratív terhekkel járó külső forrás. Mindenképpen rugalmasabb támogatói keretrendszerre lenne szükség a szakvásári megjelenések, részvételek kapcsán. Segítséget jelenthetne támogatott, konzisztens szakvásári részvételi lehetőség a legújabb trendek, irányzatok, technológiák megismerésére, vagy rendszeres, díjmentes továbbképzési lehetőségek nyújtása, valamint rugalmas konzultációs lehetőség pl. marketingszakemberekkel, közösségi média specialistákkal.

Felhasznált irodalom

- Aspers, P., 2010. Using design for upgrading in the fashion industry. *J. Econ. Geogr.* 189–207. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbp030>
- Bair, J., 2005. Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward. *Competition&Change* 9, 153–180.
- Bair, J., Peters, E.D., 2006. Global commodity chains and endogenous growth: Export dynamism and development in Mexico and Honduras. *World Dev.*, Part Special Issue (pp. 324–404). *Corruption and Development: Analysis and Measurement* 34, 203–221. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.09.004>
- Begg, B., Pickles, J., 2003. Cutting It: European Integration, Trade Regimes, and the Reconfiguration of East–Central European Apparel Production. *Environ. Plan. A* 35, 2191–2207. <https://doi.org/10.1068/a35314>
- Blahó A., Czákó E., Poór József, 2021. *Nemzetközi menedzsment.* Akadémiai Kiadó.
- Csémi, 2019. *Úgy, mint a nagyok | divatmarketing.com.* URL <https://divatmarketing.com/ugy-mint-a-nagyok/> (accessed 10.15.23).
- Csémi, K., 2019. 25 év múltán. *Divatmarketing.*
- Csipes, A., 2011. *A divatról komolyan.* Balassi Kiadó, Budapest.
- De Voldere, I., Jans, G., Durinck, E., Plaisier, N., Smakman, F., Mirza, D., Szalavetz, A., 2012. Study on the Competitiveness of the EU fashion industries. IDEA Consult, Brussels.
- Dhillon, K., 2022. What the Hell Are Resort and Cruise Collections and Why Are They So Lucrative? [WWW Document]. *Highsnobiety.* <https://www.highsnobiety.com/p/why-are-resort-cruise-pre-collections-important/> (accessed 6.25.23).
- Dobó, E., 2007. A globalizáció és a kreatív gazdaság felértékelődése. *Tér És Társad.* 21, 89–102.
- Fernandez-Stark, K., Frederick, S., Gereffi, G., 2011. Workforce Development in the Apparel Global Value Chain. Duke University Center on Globalization, Governance and Competitiveness (Duke CGGC). <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4327.7284>
- Gereffi, G., 2014. Global value chains in a post-Washington Consensus world. *Rev. Int. Polit. Econ.* 21, 9–37. <https://doi.org/10.1080/09692290.2012.756414>
- Gereffi, G., 1999. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *J. Int. Econ.* 48, 37–70. [https://doi.org/10.1016/S0022-1996\(98\)00075-0](https://doi.org/10.1016/S0022-1996(98)00075-0)
- Godart, F., 2014. The power structure of the fashion industry: Fashion capitals, globalization and creativity, in: *International Journal of Fashion Studies.* pp. 39–55. <https://doi.org/10.1386/inf.1.1.39.1>
- Heil, P., 1998. A Phare-program Magyarországon 1990–1998. *Mark. Menedzsment* 32, 8–13.
- Humphrey, J., Schmitz, H., 2002. How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Reg. Stud.* 36, 1017–1027. <https://doi.org/10.1080/0034340022000022198>
- Hunyor, Á., 1995. A bér munka biztonság?! Megoldás az önálló sodás. *Divatmarketing* 44–45.
- Károly G., 2018. Magyar márkák külföldi „áruhában” [WWW Document]. *Világ gazdaság.* URL <https://www.vg.hu/manager-magazin/2018/10/magyar-markak-kulfoldi-alruhaban> (accessed 10.15.23).
- Király M., 1998. „Fashion made in Hungary”. Phare a magyar ruházati ipar fejlesztésére. *Mark. Menedzsment* 32, 40–42.
- Kisfaludy, M., 2005. Kreativitás, design és minőség a textilruházati iparban. A ruházati formatervezés oktatásának új aspektusai. MOME, Budapest.
- Molnár, E., 2021. A félperiféria ipara és a globális termelési hálózatok. A bőrfeldolgozó ipar átalakulása Magyarországon. *Didakt Kiadó, Debrecen.*
- Morris, M., Staritz, C., 2014. Industrialization Trajectories in Madagascar’s Export Apparel Industry: Ownership, Embeddedness, Markets, and Upgrading. *World Dev.* 56, 243–257. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.10.030>
- Pickles, J., 2009. Globalization and Regionalization in Socialist and Post-Socialist Economies: Common Economic Spaces of Europe.
- Pickles, J., Smith, A., Bucék, M., Roukova, P., Begg, R., 2006. Upgrading, Changing Competitive Pressures, and Diverse Practices in the East and Central European Apparel Industry. *Environ. Plan. Econ. Space* 38, 2305–2324. <https://doi.org/10.1068/a38259>
- Plank, L., Staritz, C., 2014. Global competition, institutional context, and regional production networks: Up- and downgrading experiences in Romania’s apparel industry. *Work. Pap., Working Papers.*
- Power, D., Hauge, A., 2008. No Man’s Brand-Brands, Institutions, and Fashion. *Growth Change* 39, 123–143. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2257.2007.00408.x>
- Power, D., Scott, A.J., 2004. *Cultural Industries and the Production of Culture.* Routledge.
- Rees-Roberts, N., 2013. Branding Brazilian Fashion: Global Visibility and Intercultural Perspectives. *Fash. Cult. Revisit. Theor. Explor. Anal.*
- Schmitz, H., 2004. Local enterprises in the global economy: Issues of governance and upgrading. *Edward Elgar Publishing, Cheltenham.* <https://doi.org/10.4337/9781843769743.00001>

- Signori, P., Guercini, S., 2019. Patrizia Pete: Unconventional Innovation and Integration in Fashion Supply Chain, in: Process Innovation in the Global Fashion Industry, Palgrave Studies in Practice: Global Fashion Brand Management. Palgrave Macmillan UK.
- Sunley, P., Pinch, S., Reimer, S., Macmillen, J., 2008. Innovation in a creative production system: the case of design. J. Econ. Geogr. 8, 675–698.
- Szalavetz, A., 2019. Globális értékláncok, szakosodás és feljebb lépés : Magyarországi feldolgozóipari leányvállalatok tapasztalatai. Napvilág Kiadó, Budapest.
- Tokatli, N., 2013. Toward a better understanding of the apparel industry: a critique of the upgrading literature. J. Econ. Geogr. 13, 993–1011.
<https://doi.org/10.1093/jeg/lbs043>
- Tokatli, N., 2007. Asymmetrical power relations and upgrading among suppliers of global clothing brands: Hugo Boss in Turkey. J. Econ. Geogr. 7, 67–92.
<https://doi.org/10.1093/jeg/lbl017>
- Tokatli, N., Kizilgün, Ö., 2004. Upgrading in the Global Clothing Industry: Mavi Jeans and the Transformation of a Turkish Firm from Full-Package to Brand-Name Manufacturing and Retailing. Econ. Geogr. 80, 221–240.
- Vajkai, É., 2016. A beszállítás általi tanulás - learning by supplying. Globális Értékláncok - Elméleti Alapok És Számbaviteli Lehetőségek Fejezetek Nk. Üzleti Gazdaságtanból 7 27–37.