

## Ipari textiltisztítás

# Versenyképesség – hogyan alkalmazkodják egy textiltisztító a Covid, a háború és az infláció kihívásaihoz?

Deme Gabriella

**A Covid-járvány hatásai még érezhetőek, a kilábalás és a hosszú távú ártrendeződés még folyamatban van, de máris újabb kihívás előtt áll a textiltisztítás: robbanásszerűen növekvő költségek, magas infláció, általános bizonytalanság. Hogyan tudják a járványban erőteljes veszteségeket elszenvedett vállalatok ezt a lehetetlenné tűnő helyzetet kezelni? Mik a valós megoldások?**

A Covid-járvány több szektort, például a textiltisztítást is erőteljesen érintette. Az országok humanitárius és egészségügyi intézkedései összehangolt célok mentén történtek, de a gazdaság védelme és helyreállítási programjai már országonként változó intenzitással támogatták a leginkább veszélyeztetett iparágakat, mint például a turizmust, a légi közlekedést, vagy az ezeket kiszolgáló területeket, többek között a textiltisztítást is. A lakosság bizalmának helyreállítása, a járvány visszaszorítása utáni lassú nyitás megkezdődött, de egyből egy másik, igen súlyos problémát generáltak a háborús események. A kétségtelenül igen jelentős humanitárius tragédia mellett a kialakult helyzetben már nem csak a távoli ellátási problémák miatt kell Európának aggódnia, hanem az energia- és közeli országokból importált javak ellátásának akadályozása is a költségek erőteljes növekedését vonja maga után. Világszinten gyorsan és jelentősen megnövekedett az infláció, a legnagyobb befolyást jelentő munkabérekön kívül a textiltisztítás minden költségeleme is erőteljesen növekszik. Az angliai textiltisztítók szövetsége, a TSA szervezet negyedévente megjelenő árindexe, valamint több nemzeti szakmai szervezet beszámolója alapján az általános áremelkedés a szektorban kétszámjegyű:

- a munkaerőköltség emelkedése átlagosan 9,7–14,25%,
- az energiaköltség emelkedése átlag 100–300%,
- a textílalapanyag-költségek emelkedése átlagosan 50%,
- a vegyszerköltségek emelkedése átlagosan 15%.

A megelőző akár 70%-os kereslet-visszaesést és a 20% feletti költségek emelkedését árkorrekció nélkül a szakma nem fogja tudni kezelni. Az egyedi, vevő-szolgáltató közötti tárgyalások és az áremelések mellett több európai és nemzetközi ország textiltisztító szakmai egyesülése a kormánnyal közös akciók kidolgozását látja egy lehetséges megoldásnak.

## Az újjáépítés iránya: fenntartható fejlődés

Szerencsére a Covid-járvány időszakában is történtek fejlesztések, a nagyobb cégek ki tudták használni a kedvező támogatási környezetet, a felszabaduló teret és időt, rendbe tudták szedni működésüket, képezni tudták dolgozóikat, vagy akár gyökeresen új technológiát, üzleti modellt tudtak bevezetni. Magyarországon is volt példa megkezdett fejlesztések végrehajtására, vagy kedvező támogatási konstrukciók segítségével történő fejlesztésre, de még sok további feladat áll a vállalatok előtt. Egy dologban minden szakirodalom nemzetközi szinten egyetért: a fenntartható fejlődés kulcskérdés. A járvány rávilágított arra,

hogyan milyen törekény a természeti egyensúly, és nem elegendő a fenntarthatóság egyes elemeire fókuszálni, a teljes működés fenntarthatóságát biztosító irányba kell haladni. Több textiltisztításban érdekelt szervezet, mint a CINET vagy az angol Egészségügyi Textilszolgáltatók és Mosodai Menedzserek szervezete fenntarthatósági kezdeményezéseket, felkiáltásokat fogalmazott meg. Ezekben közös, hogy nem csak a nulla kibocsátás lehet az iparág célja, hanem kezelni kell a vízminőség kérdését, a hulladékcsökkentést, ideértve a vegyszerhulladékok és a csomagolóanyag-hulladékok is. A kezdeményezések célja, hogy olyan holisztikus megközelítést adjon az iparág részére, ami a körkörös textilgazdálkodástól kezdve az energiatakarékos izzókig minden területet felölel. Azt több szervezet is felismerte, hogy ehhez kevés a célokat megfogalmazni és egy-egy tanulmányt megjeleníteni, a vállalatoknak gyakorlati és független segítségre is szükségük van – legyen az egy oktatás, mérési programok vagy politikai szabályozórendszer módosítása.

De először nézzük a rövidtávú, közvetlen hatásokat és lehetséges kezelési módszereiket!

## A közeljövő hatásai és kezelésük

A textiltisztítás iparágnak is több akut problémát kell tudnia kezelni, mint például az infláció, a lassuló növekedés, a bizonytalan ellátás vagy a változó keresleti piacok.

Kihívások	Lehetőségek
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Két számjegyű infláció</li> <li>• Munkaerő hiány</li> <li>• Exponenciálisan növekvő költségek</li> <li>• Lassuló növekedés / bővülés</li> <li>• Pénzügyi bizonytalanság, növekvő kamatok, nehezező hitelezés</li> <li>• Bizonytalan ellátási láncok, anyaghiány</li> <li>• Változó fogyasztói igények, megszokott szolgáltatás már nem eladható</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szegmentált áremelés, vevői érték vezérelt termelés – ADAPT modell</li> <li>• Változó kamatozású hitelek kiváltása, biztonsági tartalék képzés</li> <li>• Költségszökkentés fejlesztéssel: higiénikus, fenntartható, okos és jövőálló megoldások</li> <li>• Rövid ellátási láncok</li> <li>• Új üzleti modellek, új vevői igények kiszolgálása, vevőélmény növelése</li> </ul>

## Infláció és áremelés

A textiltisztítás költségszerkezetében a munkaerő közel 40%-os részesedéssel dominál. Már a járványt megelőzően is jellemző probléma volt a munkaerőhiány és több ország szakmai egyesülete kimutatta: a munkaerőköltségek az országos minimálbér-növekedést meghaladóan emelkedtek. Ebben az is szerepet játszik, hogy az automatizáció fokának növekedésével egyre kevesebb, de egyre magasabb képzettségű dolgozóra van szükség az iparágban. Ezt az eleve nehéz helyzetet várhatóan tovább fogja fokozni az infláció.

A munkabéren kívül további erős nyomást jelent az energia-, üzemanyag-, vegyszer-, textilköltségek drasztikus emelése is. Ezt a megnövekedett költség szintet áremelés nélkül nem lehet kitermelni. A csapdahelyzetet az jelenti, hogy ezzel párhuzamosan a keresleti piac árérzékenysége is jelentős. A turizmusnak a járvány miatti visszaesése, lassú helyreállása, vagy a lakosság infláció miatt

szűkülő lehetőségei a vállalási árak tekintetében erőteljes nyomást jelentenek. Egy egyszerű áremelés vevők elvesztésének kockázatával jár – nem csak az emelés mértéke, hanem időzítése miatt is. Előbb-utóbb minden mosodai szereplő kényszerből árat fog emelni, de az eltérő ütemezés miatt a vevő mindig fog olyan vállalkozót találni, ahol pár forintos árelőnyhöz tud jutni. De hogyan lehet úgy árat emelni, hogy közben a vevőt is megtartsuk?

A McKinsey által kidolgozott, 5 elemből álló **ADAPT (Adjust, Develop, Accelerate, Plan and Track) modell** erre ad javaslatot:



A (*Adjust – igazítás*): azok a vállalatok, amelyek teljes vevői és termék/szolgáltatás-nyereségességre törekednek, jobban tudják az inflációs ciklusokat kezelni, mint azok, amelyek csak a bekerülési árak alapján emelnek árat, akár többször és mindig csak a költségek változásának arányában. Ha azonban a vevői értéket és a saját kapacitások kihasználását helyezük előtérbe, a standard megoldások felé tereljük a vevőket, azaz a szolgáltatási szinteket igazítjuk az igények és lehetőségek függvényében, könnyebben tudunk egy tervezhető, érték alapú árrést biztosító rendszert kialakítani és a vevői lemorzsolódást minimalizálni. Ide tartozik pl. a költséges műveletek elhagyása vagy ezekre extra díj felszámítása (pl. csomagolás, 24 óránál rövidebb vállalási határidő, minimális szállítási mennyiség stb.).

D (*Develop – fejlesztés*): a termék árazási stratégiát célszerű piaci szegmensek mentén differenciálni, hiszen vélhetően a különböző vevői csoportokat eltérő mértékben érintette a járvány vagy érinti az infláció. Azaz a mindent egységesen érintő x Ft/kg növekedés helyett ajánlott megvizsgálni, hogy az adott vevő (hotel vagy egészségügyi intézmény, esetleg munkaruha, vidéki vagy budapesti cég, milyen iparágban működő vállalkozás, mennyire árérzékeny megrendelő, mi az a szolgáltatás ami sokat ér neki?) miért mennyit hajlandó és tud fizetni.

A (*Accelerate – gyorsítás*): az áremelés és inflációkezelés sosem egy egyszeri lépés. Az áremelésnek hatása van, folyamatos vezetői odafigyelést, szükség esetén korrekciót igényel, esetleg lemorzsolódás esetén újabb ügyfélszerzést, magasabb árréssel rendelkező termékek promócióját, vagy bizonyos szolgáltatások kivételését teszi szükségessé. Ebben azok a vállalatok jeleskednek, amelyeknél a döntéshozatal kellően gyors, legjobb esetben több érintett terület (termelés, értékesítés, vezetés, logisztika) bevonásával. Természetesen itt is azok vannak előnyben, akik egy-egy

ilyen döntést megfelelő adatok birtokában tudnak megtenni, tisztában vannak saját működésük mutatóival, a piaci trendekkel, és akár ügyfeleik bevételi, működési adataival is.

P (*Plan – tervezés*): gyakori, hogy az áremelés mellett kiemelt hangsúlyt kap a költségek csökkentésére irányuló erőfeszítés is. Ez esetben cél, hogy a vevő számára képviselt érték és a termék vagy szolgáltatás megfelelősége ne szenvedjen csorbát, de bizonyos költségelemek a termék vagy szolgáltatás módosításával, csökkenjenek: például más csomagolóanyag használata, más szállítási eszköz alkalmazása, készletszintek csökkentése vagy meglévő készletek, pl. bértexil jobb kihasználása, élettartam-növelési módszerek alkalmazása stb.

T (*Track – nyomonkövetés*): minden döntésnek hatása van, ezek figyelése, nyomon követése, elemzése adja meg a vezetőknek azt a lehetőséget, hogy további intézkedéseket fogalmazzanak meg. Ezeknek az adatoknak a gyűjtése és elemzése folyamatos és aprólékos feladat, elhúzódása és elmulasztása komoly anyagi károkat tud okozni. Olyan egyszerű lépésekkel is lehet kezdeni, hogy a hónapzárás (a számlázás és könyvelés lezárása) történjen meg az eddigénél hamarabb, a legjobb gyakorlat szerint a tárgyhót követő hónap 3–5. napjáig. Ekkor van a vezetőknek esélye arra, hogy időben beavatkozzék és a problémákat kezelni tudja.

Meg kell említeni ennek a környezetnek és az elkerülhetetlen áremeléseknek a pozitív hatását és a benne rejlő lehetőségeket is. Ez olyan pillanat, amikor az árazásban elkövetett múltbeli hibákat, ráfizetéseket ügyfeleket, vagy rögzített és nem kifizetődő feltételeket újra lehet tárgyalni. Az egyes intézkedések, megtervezve és alátámasztva, a vállalat megbízhatóságát és stabilitását növelni is tudják, a vevői kapcsolatokat erősíthetik.

## Pénzügyi bizonytalanság

A Covid-járvány alatt és kezelésében kedvező, támogatott finanszírozású hitelek hazánkban 2022 májusa után várhatóan nem lesznek elérhetők, a magas infláció miatt a finanszírozási költségek növekedésére is számítani kell.

Az infláció során keletkező pénzügyi bizonytalanság csökkentésének első lépése, hogy ennek tudatában legyünk és felelős pénzügyi döntéseket hozzunk. Ennek kézenfekvő eleme, hogy a változó kamatozású hiteleinket forgassuk át fix, lehetőleg támogatott hitelkonstrukciókba. Ez a cikk nem szándékozik konkrét hitelezési ajánlatokat bemutatni, erre szakosodott intézmények és pénzügyi tanácsadók elérhetők.



Fontos továbbá, hogy képezzünk biztonsági tartalékokat és a pénzügyi tervezés (cash flow alapú tervezés) legyen a vezetés heti rutinjának része.

Ugyan kevesen használják ki, de javasolt a vagyonbiztosítás különböző formáját is igénybe venni, akár árukra és készletekre is.

## Lassuló növekedés

Az elmúlt évek kitartó, több számjegyű növekedése bizony a közeljövőben várhatóan lelassul. Ez felszínre hoz-

hat olyan működést érintő problémákat, amelyek költséges voltát a dinamikus bővülő piac és a fokozódó termelési adatok elfedték, illetve ellensúlyozták. A közeljövőben a költségsökkentés érdekében tett lépések elengedhetetlenek lesznek, de azonos technológia és üzleti modell mellett önmagában még mindig nem fogják tudni a kieső bevételt ellensúlyozni.

A tavalyi évben elmaradt TexCare nemzetközi kiállítás a jövő textiltisztítását a következő négy fejlesztési pillérre helyezi: *Higiénikus, Fenntartható, Okos és Jövőálló*.

## 1. Higiénikus

A Covid járványt megelőzően a higiénia az egészségügyi mosodák sajátja volt, de az elmúlt években a végfelhasználók látószögébe is bekerült, az élet minden területén. Ennek következtében a szektor az eddigi tudását, tapasztalatát felhasználva egyre szélesebb körben tudja hasznosítani, a turizmus és a lakossági szolgáltatások területén is. A növekvő ke-



reslet egyúttal lökést adott az innovációnak is, a fertőtlenítő vegytisztító eljárásoktól kezdve a higiénikus mosás és mosószeres fejlesztésén át a higiénia automatizált dokumentációjáig vagy vírusmentesítő kikészítések alkalmazásáig.

A TexCare előkészületeként *dr. Timo Hammer*, a Hohenstein Intézet és a RAL992 tanúsítványt kiadó német minőségbiztosító intézet igazgatója beszélt a téma fontosságáról. A hozzájuk beérkező kérdésekből kirajzolódott, hogy a textiltermékek fertőtlenítő mosási eljárásán túl a higiénia rengeteg olyan új aspektusa is felmerült, amelyek eddig kisebb figyelmet kaptak. Ilyen például a dolgozók védelme és az ezt a témát érintő oktatása, a turisták által a hotelekben is megkövetelt higiénia tanúsítása, az eldobható műtői textiliák megkérdőjelezése, vagy a higiénia menedzsmet digitális alátámasztása. Ez utóbbi területen a jövő lehetősége, hogy a már alkalmazott RFID alapú textilazonosítás rendszerét össze lehessen kötni a teljes feldolgozási lánc során előírt és alkalmazott higiéniai előírások teljesítésének igazolására. Ezzel például igazolhatóvá válik, hogy az adott textília melyik mosógépben milyen mosási eljárást kapott, a mosás során hány percig, milyen hőmérsékleten és milyen vegyszer adagolást történt stb.

## 2. Fenntartható



A GreenDeal (Európai Zöld Megállapodás) kezdeményezés keretében a textiltisztító szektor jelentős hozzájárulást ad a körforgásos textilgazdálkodáshoz: hosszú élettartamú textiltermékek, kímélő mosási eljárások, javítás, hulladékgyűjtés és újrahasznosítás. Az innováció fő fókuszában az újrahasznosítás, a környezetbarát csomagolás, a szennyvízkezelési megoldások, az energiahatékonyság és az energiavisszanyerés áll. A szennyvízkezelés területén például komoly előrelépések történtek a vegytisztítás és mosás során keletkező szennyvízszűrés technológiájában. A végfelhasználók által is egyre fontosabbnak tartott mikroműanyagok kiszűrése is előtérbe került. Ez a szennyvízszűrés ugyan-

sem a textiltisztítás, sem a vegytisztítás során nem újkeletű eljárás, de a professzionálisan végrehajtott szűrés ma már hozzáadott értéket jelent. A kiszűrt szennyeződések elemzésére ma már olyan dinamikus képi elemzési eljárások és laboratóriumi vizsgálatok állnak rendelkezésre, amelyek segítségével megállapítható a szennyvízben lévő részecskék eredete (cellulóz vagy szintetikus anyag), vagy például a mosási eljárás hatása. Ezen adatok alapján új mosószeres, mosási eljárások alakíthatók ki a kibocsátás további csökkentése érdekében.

További fontos terület a fogyasztók által vásárolt, és használt ruházat élettartamának növelése, a túlfogyasztás csökkentése érdekében. A CINET tanulmánya rávilágít, hogy az otthoni háztartási mosáshoz képest a professzionális textiltisztítás 35%-kal kevesebb vizet és 17%-kal kevesebb energiát fogyaszt, ezáltal a szén-dioxid-kibocsátás is alulmarad a háztartási mosáshoz képest. A ruházat tartóssága, moshatósága és mosással szembeni ellenállása így módon fontos eleme a körforgásos textilgazdálkodásnak.

Az ezen a területen rendelkezésre álló tanulmányok, kezdeményezések egyre nagyobb mértékben jutnak el a felhasználókhoz. Az a mosoda és tisztító, amely ezt ki tudja használni célzott fejlesztésekkel és vevői marketinggel, jobban tudja a pandémia okozta változásokat előnyére fordítani, a vevőit megtartani, vagy akár új vevői kört is bevonni.

## 3. Okos

A mesterséges intelligencia és a digitális megoldások alkalmazása már az elmúlt években is jelentős mértékben terjedt. A folyamatok valós idejű monitorozása például az energiahatékonyság területén jelent hatalmas előnyt. De a digitalizáció nem csak a folyamatokat érinti, hanem azt is, ahogyan a mosoda az ügyfeleivel tartja a kapcsolatot (vevőélmény), ahogy a dolgozóival kommunikál (oktatások).

Az okos megoldások kialakítása, mint fejlesztési irány biztosítja a folyamatos, fennakadás nélküli termelési folyamatokat – ezáltal optimális gépkihasználatot, és a felhasznált „anyagok” átláthatóságát (legyen az energia, vegyszer, vagy akár munkaóra).

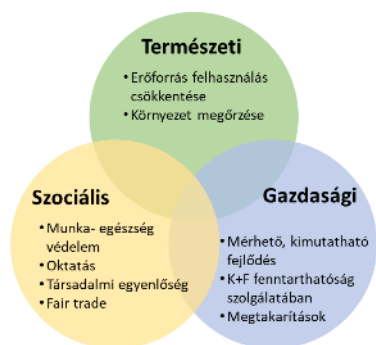
Az elmúlt évek piaci innovációja ezúttal a már használt RFID alapú azonosításra vagy mesterséges intelligencia alapú azonosítási rendszerekre épülve az olyan folyamatok automatizálása, amelyek az egyes folyamatlépések összehangolását biztosítják. Ilyen pl. az automatikus árutovábbítás, az automatikus szennyesválogatástól kezdve az egyedi gépes technológia során is alkalmazható konvektor rendszereken át a robotizált beadagolásig.

Új és rohamosan fejlődő területe a digitalizációnak a kiszolgáló funkciók támogatása, mint például a karbantartás (gép és karbantartó közötti automatikus kommunikáció, on-line hibakeresés és beavatkozási lehetőség).

A termelésen kívül is több olyan lehetőség áll egy mosoda vagy tisztító rendelkezésére, ami segít a vevői kör megtartásában vagy növelésében, értéknövelt szolgáltatások nyújtásában. Ilyen például a mobil applikációk használata. Egy-egy jól kifejlesztett megoldással például helyettesíthető a szállítólevél, a hó végi elszámolás jóváhagyás, vagy akár a teljes rendelési folyamat is digitalizálható.







**SMS (Sustainability Management System) – Fenntarthatóság Menedzsment rendszer**

tozhat – a pandémiát megelőzően kevesen gondolták volna, hogy milyen nagy mértékben. A járvány nagy veszteségei a turizmust kiszolgáló mosodák voltak, így elsősorban ők fognak terméket, technológiát fejleszteni, új üzleti modelleket megvalósítani. Ezáltal hosszú távon akár nyertesei is lehetnek ennek a változásnak.

## Bizonytalan ellátási láncok

A járvány és háborús helyzet Európában de világszerte is felborította az ellátási láncokat, így lényegesen nagyobb szerep jut egyrészt az alapanyag-felhasználás csökkentésének, másrészt a beszállítói kör kiválasztásának. A beszerzési tudatosság nagyobb fokú piacismeretet kíván az ellátási lánc mentén. A problémák hajlamosítanak a felhalmozásra, ami rövidtávú áthidalást jelent, de hosszú távon nem gazdaságos megoldás. Hosszú távon a „mindenki egyénileg rendel akár a világ másik végéről” gyakorlat helyett fel kell mérni az ilyen beszerzés kockázatát: Ideérkezik-e időben? A reklamációkezelés megoldott? Tudom-e többször biztosítani ugyanazt a minőséget? A helyi gyártók és kereskedők értéke ebben a helyzetben felértékelődik, tudásukra, bejáratott ellátási láncukra tudunk építeni.

## Változó felhasználói igények, változó kereslet

Az előzőekben is több aspektusból érintettük a változó kereslet káros hatását, de ugyanakkor lehetőségeit is. Ilyenek például:

- A turizmus csökkenésével a hotelek árérzékenysége növekszik, ugyanakkor a kereslet csökken. Azonban érdekeltek lesznek értéknövelt szolgáltatások megfizetésében, mint pl. higiénia, fenntartható mosási eljárások, digitális vevőkapcsolat az adminisztrációs teher csökkentése érdekében.

- Az egyre gyakoribb otthoni munkavégzés miatt kevesebb ruhát hordanak az emberek, a vegytisztítás iránti igény csökken. Ugyanakkor a fenntarthatóság, vagy a textilhulladékok csökkentésének szempontja előtérbe kerül és a háztartási mosás kiszervezésére is egyre nagyobb a lakosság hajlandósága.

## Hosszútávú fejlődési irányok

Az újjáépítést hosszú távon a fenntartható fejlődés tudja csak biztosítani. A fenntartható fejlődés, mint fogalom, egy vállalat működésének minden területére kihat. Az ún. SMS (Sustainability Management System) olyan rendszerezett megközelítés, amelynek segítségével a vállalat feltárja, értékeli, kezeli és fejleszti a fenntarthatóságot az erőforrások optimális felhasználásán keresztül. Ebben 3 fő pillért különböztet meg:

### 4. Jövőálló

A textiltisztítás önmagában olyan tevékenység, ami egyidős az emberiséggel és vélhetően a jövőben is szükség lesz rá. Mértéke, eloszlása vagy felhasználók részére nyújtott értéke (ld. higiénia, fenntarthatóság) változhat.

**1. Természeti környezet:** a fókuszban az erőforrások felhasználásának csökkentése, illetve környezet megőrzése áll (a károsanyag-kibocsátás minimalizálása a vizek, a levegő, a talaj védelmében, a hulladék csökkentése érdekében).

**2. Gazdasági környezet:** a gazdaságilag életképes fejlődési modell sosem öncélú, a fejlődés és fenntarthatóság mérhető, kimutatható, ezáltal tovább fokozható, a K+F is a természeti környezet még nagyobb fokú védelmét biztosítja. Ezt nem csak az adott gazdasági szervezeten belül értjük, hanem a teljes ellátási lánc mentén (pl. csak *fair trade* termékek beszerzése), de akár pénzügyi értelemben is (léteznek olyan befektetési alapok, amelyek csak olyan cégek részvényeit tartalmazzák, amelyek fenntarthatóság szempontjából kiemelt értéket teremtenek).

**3. Szociális környezet:** a társadalmi egyenlőség, emberi erőforrás fejlesztése és az oktatás, a munka- és az egészségvédelem kiemelt elemként jelenik meg, csakúgy mint a vállalat társadalmi felelősségvállalása szűkebb és tágabb környezetben.

## Vigyázat!

A felhasználók tudatossága a textilipar pazarlásai területén (legyen az túltermelés, túlfogyasztás vagy hulladékképzés) egyre magasabb, ugyanakkor a textilipar, globális mércével mérve, igen alulszabályozott iparág. A felhasználók részére iránymu-tatásul szolgálnak a különböző minősítési rendszerek, de ezekből jelenleg túl sokféle létezik, alacsony szabályozással és legfőképpen kevés ezek közül a független szervezet által nyújtott minősítés. Ennek veszélye abban nyilvánul meg, hogy a felhasználók lelkiismeretét meg tudja nyugtatni („lám, x minősítéssel rendelkező ruhát vettem!”), ugyanakkor valós környezetvédelem és fenntarthatóság nem áll mögötte. Erről a jelenségről a Changing Markets Foundation „Licence to Greenwash” tanulmányában ír bővebben.

\*\*\*

Összefoglalva elmondható, hogy a következő időszak nagyfokú jelenlétet, piaci ismeretet és nyitottságot, valamint bátorságot kíván meg a piaci szereplőktől. Bátorságot, hogy kézifék helyett olyan hosszú távon időtálló fejlesztéseket kezdjenek meg, amelyek nyertesként hozzák ki őket az újfajta versenyben.

### Források

- McKinsey: COVID-19: implication for business – 100 hetes blogsorozat
- McKinsey: ADAPT modell inflációs árázashoz
- TSA UK – mosodai költségindex, 2022. január
- <https://textilemanager.co.uk/commercial-laundries-plan-sustainability-pact/>
- <https://textcare.messefrankfurt.com/frankfurt/en/programme-events.html#top-themes>
- <https://changingmarkets.org/portfolio/fossil-fashion/>
- <https://www.gstcouncil.org/criterion-a1-hotel-sustainability-management-system/>

