



ANDREW GODLEY

A varrógép értékesítése a világpiacon

*A Singer nemzetközi marketing stratégiái, 1850–1914**

A varrógép volt a világ első tömegesen előállított és értékesített tartós fogyasztási cikke. Gazdasági és társadalmi jelentősége azonban nem pusztán elsőségével magyarázható, hanem azzal, hogy már 1914 előtt elterjedt világszerte. Globális elterjedtsége figyelemreméltó. A varrógép a viszonylag magas egy főre jutó jövedelemmel rendelkező fejlett gazdaságokban mindenütt elterjedt, így például az Egyesült Államokban, Kanadában, Ausztráliában és Új-Zélandon, továbbá az iparosodott Nyugat-Európában. Még érdekesebb azonban az, milyen sikeres lett a fejlett, iparosodott centrum perifériáján elhelyezkedő elmaradottabb országokban is. Oroszországban, Olaszországban, Spanyolországban és Portugáliában például a megnövekedett kereslet következtében 1914-ben már a háztartások több mint egyötöde rendelkezett varrógéppel. De még ennél is meglepőbb ütemben terjedt el a fejletlen gazdaságokban. Olyan szegény és eltérő fejlettségű országokban, mint például Görögország, Törökország, Dél-Afrika vagy a Fülöp-szigetek, a háztartásoknak már körülbelül 15%-a vásárolt varrógépet az első világháború vége előtt.¹ Érdekes, hogy egyetlen vállalat, a *Singer Manufacturing Company* nevéhez köthető szinte teljes mértékben a varrógépek nagyarányú elterjedése világszerte.²

A *Singer* alaptőkéjét tekintve a hetedik legnagyobb vállalat volt a világon 1912-ben. Példaként szerepel a modern nagyvállalatok kialakulásáról írt történeti munkákban, mivel közismert, hogy egyszerre jellemezte a globális piaci egyeduralom és a teljesen integrált vállalati működés.³ Ugyanakkor a *Singer* kivételes elkötelezettsége a nemzetközi marketing iránt már egyáltalán nem tekinthető tipikusnak. A vállalat az 1850-es években iparvállalatként indult, ám az 1880-as évektől kezdve alkalmazotti szerkezete megváltozott, mivel ki-

* A Tanulmány rovatban szereplő írások előadás formában elhangzottak a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen 2004. május 6–8-án tartott „Hálózatok és hierarchiák” című konferencián, amelynek megrendezését az OTKA támogatása tette lehetővé.

¹ Az egy főre jutó elterjedési adatokat lásd Godley, A.: *The Global Diffusion of the Sewing Machine, 1850–1914*. *Research in Economic History*, 20. (2001. november) 1–45.

² A *Singer* történetéhez lásd Jack, A.: *The Channels of Distribution for the Innovation: the sewing machine industry in America*. *Explorations in Entrepreneurial History*, 9. (1957); Davies, R.: *Peacefully Working to Conquer the World*. New York, 1976.; Carstensen, F.: *American Enterprise in Foreign Markets*. Chapel Hill, 1984.; Hounshell, D.: *From the American System to Mass Production, 1800–1932*. Baltimore, Maryland 1984. 2. és 3. fejezetek; Wilkins, M.: *The Emergence of Multinational Enterprise*. Cambridge, Mass., 1970. 3. fejezet.

³ Lásd Schmitz, C.: *The World's Largest Industrial Companies of 1912*. *Business History*, 37. (1995) 89.; Hannah, L.: *La evolución de las grandes empresas en el siglo XX: un análisis comparativo*. *Revista de Historia Industrial*, 10. (1996) 119.; Chandler, A. D.: *The Visible Hand*. Cambridge Mass., 1977.

bővült a vállalat globális kiskereskedelmi értékesítési hálózata. Eltérően a többi, ebben a korszakban felnövekvő gyáróriástól, a *Singer* erőforrásait nem a gyártásra, hanem az értékesítésre összpontosította. 1905-re a *Singer* kétszer annyi embert alkalmazott a marketing területén, mint a termelésben.⁴

Amikor egy gyár ilyen mértékben csoportosítja át az értékesítésbe a szűkösen rendelkezésre álló tőkét, azt a közgazdászok hagyományosan úgy értelmezik, hogy a vállalat piaci részesedés szerzésére törekszik, az átlagnál nagyobb profitot akar magának biztosítani a monopolszerkezetű piacon. A tökéletes információ világában a reklámra fordított kiadásokat értelmezhetnénk természetesen úgy, mint ami sérti a piaci versenyt.⁵ A *Singer* valóban uralta a világpiacot, de hogy ez a versenytársakat kiszorító „agresszív marketingstratégia” miatt alakult-e így, azt valójában nem tudjuk.⁶

Empirikus bizonyítékok alapján arra következtethetünk, hogy a marketing biztosan fontos szerepet játszott a 19. század végi üzleti vállalkozásokban, és a vállalkozástörténetek a közgazdászoknál jóval nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a piac-teremtő funkcióknak, amikor a vállalatot elemzik. A modern nagyvállalatok kialakulásáról írt hagyományos vállalkozástörténeti munkák azonban a marketinget alárendelt szerepre kárhoztatják.⁷ Richard S. Tedlow szerint például a tömegméretű marketing megjelenésének oka az Egyesült Államokban az volt, hogy a tömegtermelés lehetővé tette „a nagy forgalom, kis haszon” stratégiákat. A gyártókat ez arra ösztönözte, hogy minél inkább vonják ellenőrzésük alá a forgalmazást. Ez az elmélet, amellyel a tömegméretű marketing és reklám megjelenését magyarázzák, maradt az uralkodó paradigma napjainkban is.⁸ Tedlow és mások szerint a modern tömegmarketing kialakulása a tömegtermelés méretgazdaságosságának megteremtésétől függött.⁹

Ezen ok-okozati viszony azonban nem általános érvényű és nem is bizonyított. A Chandler munkáiban észlelhető számottevő mintavételi hiányosságokat Kim emelte ki újabban. Sem Alfred D. Chandler, sem Tedlow és valójában egyik követőjük sem igyekezett reprezentatív számú vállalatot elemezni. Ezzel szemben S. Kim a Gyáripari Összeírás (*Census of Manufacturing Data*) mindezülig történetek által nem használt adatait hasznosítva, arra a következtetésre jut, hogy nem a termelésben, hanem a marketingben megjelenő méretgazdaságosság volt a legfontosabb meghatározó tényezője a vállalati méreteknak az Egyesült Államokban 1950 előtt.¹⁰

⁴ Davies: *Peacefully Workin*, 140. a foglalkoztatásról 1905-ben. Az International Harvester 1912-re nagyjából a Singert követő leginkább marketing vezérelt nagyvállalat lett a világon. Lásd Carstensen: *American Enterprise in Foreign Markets*, id. mű.

⁵ Lásd Galbraith, J.: *The Affluent Society*. Harmondsworth, 1962.; Kaldor, N.: *Advertising and Economic Structure*. *Review of Economic Studies*, 18. (1950) 1–27. Ismertetését lásd Corley, T.: *Marketing and Business History*. In: Tedlow, R. S. – Jones, G. (ed.): *The Rise and Fall of Mass Marketing*. London, 1993.

⁶ Az idézetet lásd Chandler: *The Visible Hand*, 304.

⁷ A legfrissebb áttekintéshez lásd John, R.: *Elaborations, Revisions, Dissents: Alfred D. Chandler, Jr.'s, The Visible Hand after Twenty Years*. *Business History Review*, 71. (1997).

⁸ R. Tedlow, *New and Improved*. New York, 1990.

⁹ A marketing fejlődésének ehhez a megközelítéséhez lásd például Strasser, S.: *Satisfaction Guaranteed*. Washington DC., 1995.; Strasser et al (eds.): *Getting and Spending*. Cambridge, 1999.; csakhogy, mint Tedlow: *New and Improved*, id. mű.

¹⁰ Kim, S.: *The Growth of Modern Business Enterprise in the Twentieth Century*. *Research in Economic History*, 19. (1999) 75–110.; Kim, S.: *The Rise of Multi-unit Firms in U. S. Manufacturing*. *Explorations in Economic History*, 36. (1999) 360–389.

Brit gazdaságtörténészek legfrissebb kutatásai szintén arra mutatnak rá, hogy a marketing befektetések sokkal nagyobb jelentőséggel bírtak, mint azt eddig feltételeztük. Az alaposabb marketingtörténeti kutatásokat szorgalmazó korábbi tanácsokat megfogadva, R. Church nemrégiben újraértelmezte a Viktória-korabeli hosszú gazdasági fellendülést, és a brit ipari fejlődés jelentős részét a domináns londoni kereskedők kiszorítására törekvő, márkanévvel ellátott fogyasztási cikkeket előállító vidéki vállalatok marketing-befektetéseinek tulajdonította.¹¹

A gyártók szemében a marketing jelentősége egyenes arányban áll a márkatermékek fontosságával. Márkatermék nélkül nincs értelme a marketingfunkciók kifejlesztésének. A márkanévvel nem bíró termékek esetében például a piacteremtő funkciót szinte teljes egészében az erre szakosodott közvetítőkereskedelemre bízzák. Ezzel szemben a márkanév megjelenése megváltoztatja az előállítók magatartását, mivel a márkanévek értékét rendkívül nehéz akár csekély hatásokkal is megállapítani.

A márkanév a piac megtartását segítő, összetett szolgáltatások (például reklám, termék-bemutatók és eladás utáni szolgáltatás) összekapcsolását jelenti az éppen elfogyasztott termékkel. Ezeknek a szolgáltatásoknak a viszonylagos jelentősége egy adott márkanév felépítésében termékfajtánként változik.¹² Marketingelméleti szakemberek megkülönböztetnek keresési termékeket (search goods), mint például az élelmiszerek, illetve tapasztalati termékeket (experience goods), mint például a háztartási gépek. A megkülönböztetés azon a felismerésen alapszik, miszerint a termék kipróbálásának költségei a fogyasztó számára árutípusonként eltérőek. A keresési termékek esetében a termelők a reklámot szánják a legfontosabb piacmegtartást segítő szolgáltatásnak. A tapasztalati termékek esetében a gyártóknak további szolgáltatásokat (például árubemutatók, az értékesítést követő szolgáltatások) kell kínálniuk, hogy csökkentsék a fogyasztót terhelő keresési és válogatási költségeket. A piac megtartását segítő szolgáltatások és a konkrét áru együttesen a terméktulajdonságok összetett és nehezen körülhatárolható együttesét eredményezi. Sikeres marketing esetén ez – összevetve a viszonylag egyszerű gyártási folyamattal – hatalmas értéket ad hozzá a termékhez.¹³ Ugyanakkor éppen a márkanévhez kötődő piacmegtartó szolgáltatások kommercializációjának bizonytalansága ösztönzi arra a gyártókat, hogy saját kezükben tartsák meg a marketingfunkciót. A marketingfunkció csak abban az esetben kerülhetne alvállalkozásba, ha a piacteremtők szakmai képességei többet nyomnának a latban, mint a termelő speciális tudása saját termékéről.

¹¹ Church, R.: *New Perspectives on the history of products, firms, marketing, and consumers in Britain and the United States since the mid-nineteenth century*. *Economic History Review*, 52. (1999) 405–435.; uő.: *Ossified or Dynamic? Structure, Markets and the Competitive Process in the British Business System of the Nineteenth Century*. *Business History*, 42. (2000) 1–20.; vö. Corley, T.: *Consumer Marketing in Britain, 1914–1960*. *Business History*, 29. (1987) 65–83.; Nicholas, S.: *The Overseas Marketing Performance of British Industry, 1870–1914*. *Economic History Review*, 37. (1984); Davenport-Hines, R.: *Introduction*. In: Davenport-Hines, R. (ed.): *Markets and Bagmen: Studies in the History of Marketing and British Industrial Performance, 1830–1939*. London, 1986.

¹² Lancaster, K.: *A New Approach to Consumer Theory*. *Journal of Political Economy*, 74. (1966) 132–157.

¹³ Church: *New Perspectives*, a keresési és tapasztalati termékekről. A legjobban ismert marketingelméleti szakemberek, közöttük Philip Kotler (lásd: *Marketing Management*. London, több kiadás, például 1984.) és Theodore Levitt (lásd: *The Globalization of Markets*. *Harvard Business Review* [1983]).

Az 1914 előtti nemzetközi kereskedelem nagy része éppen így, a gyártók és piacteremtők közötti alvállalkozói kapcsolatok hálózatán keresztül bonyolódott. Az egyre összetettebb terméktulajdonságokkal rendelkező, márkanévvel ellátott fogyasztói termékek megjelenése a 19. század közepétől ugyanakkor egyre inkább arra indította a gyártókat, hogy kevés tőkéjüket a nem alapvető forgalmazási tevékenységekbe fektessék. Nagy-Britanniában például tömegével került sor marketing és kiskereskedelmi tőkebefektetésekre külföldi vagy „hibrid-multinacionális”, fogyasztási cikket termelő cégek részéről. Ezek egyszerre próbálták megőrizni gyártókapacitásaikat a hazai piacon, és igyekeztek kiterjedt marketing- és kiskereskedelmi befektetéseket megvalósítani a legfontosabb külföldi piacokon.¹⁴ Mivel a helyi reklámiügynökségeknél és kiskereskedelmi láncoknál hiányzott a szükséges szakértelem, az intézményi szerkezet a 19. század végén még a fejlett gazdaságokban is arra készítette a fogyasztási cikkek gyártóit, hogy válasszanak a költséges marketing-befektetések, illetve az értékesítés visszaesése között.¹⁵ Ezekben a szektorokban a marketing-befektetésekből származó haszon meghaladott minden, a termelés bővítéséből adódó egyéb megtakarítást.¹⁶

A legfrissebb vállalattörténeti kutatások éppen ezért felvetik annak a lehetőségét, hogy a 19. század végi vállalati méretnövekedést magyarázó ok-okozati viszony éppen fordítottja a hagyományos felfogásnak. A modern, több gyáregységben termelőkapacitással rendelkező és vertikálisan integrált vállalat megjelenése sokkal inkább függhetett a nemzetközi termékpiacok megteremtésétől, mint a tömegtermelés technológiájától. Különösen a márkanévvel rendelkező fogyasztási cikkek gyártói esetében mondható el, hogy a tömeges méretű marketing vezetett a növekvő gyártási kapacitáshoz, nem pedig fordítva.

A jelen tanulmány a *Singer* vállalat globális értékesítését vizsgálja 1914-ig. Ha 1914 előtt beszélhetünk egyáltalán olyan óriásvállalatról, amelyet a piac motivált, akkor a *Singer* ilyen cég volt. A vállalat levéltárának eddig nem publikált adatait felhasználva e tanulmány a *Singer* marketingstratégiája és a nemzetközi piacokon elért – egekig magasztalt – sikere közötti kapcsolatot taglalja.¹⁷ Emellett igyekszik feltárni a *Singer* különböző piacokon alkalmazott stratégiái közötti különbséget. A hagyományos ipargazdasági elmélet kiemeli a domináns cégek törekvését arra, hogy diszkriminatív árak különböző módokon való alkalmazása révén kizárja az új belépőket a piacról. A *Singer* uralta az itt vizsgált nemzetközi piacok mindegyikét, ám ezek meglehetősen eltérőek voltak. A vállalat nyugodtan folytathatott volna agresszív marketingstratégiát, és így komoly akadályokat állíthatott volna a versenytársak elé. Ám ezek az akadályok minden bizonnyal piacról piacra eltérőek lettek

¹⁴ Godley, A.: *Pioneering Foreign Direct Investment in British Manufacturing*. Business History Review, 73. (1999) 394–429.; Fletcher, S. – Godley, A.: *Foreign Direct Investment in British Retailing, 1850–1962*. Business History, 42. (2000) 42–61.; Godley, A. – Fletcher, S.: *The Impact of Foreign Multinationals in British Retailing, 1850–1961*. University of Reading, Discussion Paper, Aug. 1999.

¹⁵ Godley, A. – Fletcher, S.: *International Retailing in Britain, 1850–1994*. Service Industries Journal, 21 (2001) megjelenés alatt; Fletcher, S. – Godley, A.: *Foreign Entry into British Retailing, 1850–1994*. International Marketing Review, 28 (2000) megjelenés alatt; Church, R.: *Advertising Consumer Goods in Nineteenth-Century Britain: re-interpretations*. Economic History Review, 53. (2000) no. 4. 621–645.

¹⁶ Church: *Ossified or Dynamic? A Singer az 1860–1870-es években a gyártás során jelentős műszaki méretgazdaságosságot ért el, de később az egységköltségek általában mégis kissé emelkedtek, annak ellenére, hogy 1880 és 1913 között ötszörösére nőtt a termelés. Lásd Godley: *Pioneering FDI*, különösen 424–426.*

¹⁷ A *Singer* levéltár a State Historical Society-nél található Wisconsinban (Madison, Wisconsin, USA).

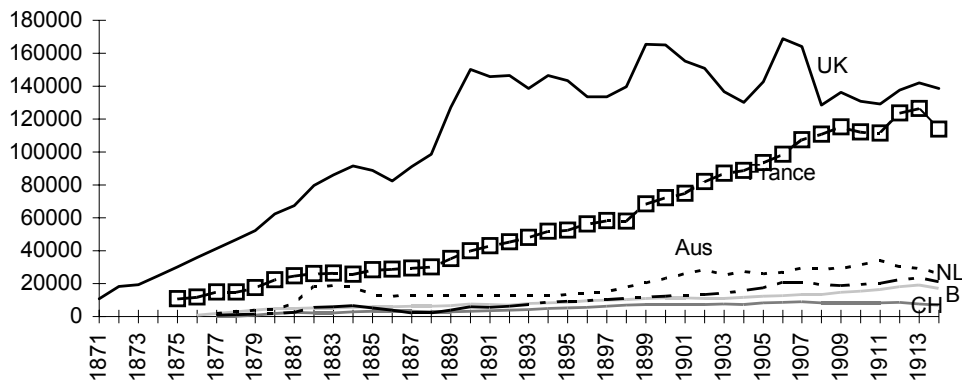
volna. Az alábbiakban négy csoportra osztjuk ezeket a piacokat: az első csoport Nyugat-Európa, a második csoport pedig az Újvilág fejlett és iparosodott országai, tehát Ausztrália és Új-Zéland. A harmadik csoportba az Európa perifériáján található, sokkal kevésbé iparosodott gazdaságok kerülnek. Végül, a fejletlen és nem-iparosodott gazdaságok Afrikában, a Közel-Keleten és Ázsiában alkotják a negyedik csoportot.

A Singer vállalat globális értékesítése, 1850–1914

A Singer a legnagyobb sikereit külföldön érte el. Mint a varrógépgyártás egyik úttörője, mindig is jelentős vállalat volt az Egyesült Államokban, ugyanakkor részese a hazai piacon soha nem volt olyan nagy, mint másutt.¹⁸ Az 1880-as években, röviddel a korlátozókat tartalmazó Albany szabadalmi érdekszövetség (pool) lejáratása után, a vállalat részese az Egyesült Államok varrógép-piacán az 1870-es évek eleji egynegyedről körülbelül 40%-ra nőtt. Miután 1906-ban megvásárolta az iparág hosszú ideje második legjelentősebb gyárát, a *Wheeler and Wilson*-t, a Singer részese az amerikai háztartási varrógép-piacon közel 60%-ot ért el. Bármennyire lenyűgöző is lehetett ez a növekedés, az Egyesült Államokbeli versenytársak készséggel elismerték, hogy mindez eltörpül a vállalat külföldön tapasztalható fojtogató egyeduralma mellett. Azt állították, hogy az 1870-es években a legfontosabb külföldön birtokolt körülbelül egynegyednyi részesehez képest 1913-ra a Singer adta el az összes családi gép 90 százalékát Európában, Ázsiában, Afrikában és Ausztrálázsiaiában.¹⁹ Addigra a Singer eladásai már megsokszorozódtak, és meghaladták a két és fél millió varrógépet évente. Az első táblázat mutatja, hogy hol jelent meg ez a növekedés elsősorban, felsorolva a darab szerinti eladásokat a vállalat főbb külföldjein.

1. ábra

A SINGER ELADÁSAI A FEJLETT GAZDASÁGOKBAN, 1870–1914 (GÉPEK SZÁMA ÉVENTE)



Forrás: 1. táblázat

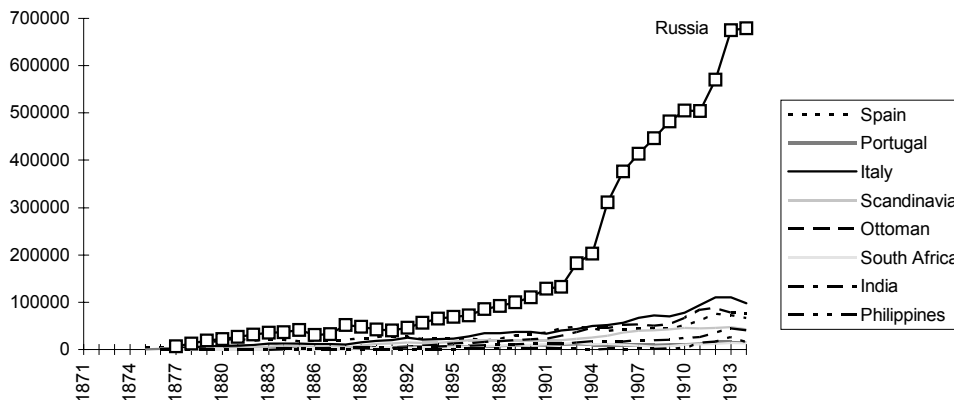
¹⁸ Davies: *Peacefully Working*, a korai versenyről, 5–15. és 54–55.; lásd még Hounshell: *American System*, 2. fejezet; Bourne, F. G.: *American Sewing Machines*. In: Depew, C. M. (ed.): *One Hundred Years of American Commerce*. New York, 1968. (orig. 1895) 530.; Oddy, N.: *A Beautiful Ornament in the Parlour or Boudoir: The domestication of the sewing machine*. In: Burman, B. (ed.): *The Culture of Sewing: Gender, consumption and home dressmaking*. Oxford, 1999.

¹⁹ Davies: *Peacefully Working*, 161.

Az 1. táblázat* felsorolja a Singer legfontosabb külföldi piacainak majd mindegyikét. Az Egyesült Királyság és Franciaország mint fontos piacok jelentősége talán nem meglepő. Ugyanakkor az 1. és 2. ábra egyértelműen mutatja, hogy jóval a századforduló után Oroszország vált a legkiemelkedőbb piaccá. Ugyanakkor az olasz és ibériai, valamint az ausztrál-ázsiai és más egyéb piacok szintén nem elhanyagolható értékesítési területek voltak.

2. ábra

A SINGER ELADÁSAI KEVÉSSÉ FEJLETT GAZDASÁGOKBAN, 1870–1914 (GÉPEK SZÁMA ÉVENTE)



Forrás: 1. táblázat

Ezek a piacok ugyan abszolút értékben fontosak voltak a vállalat számára, elemzésünk szempontjából azonban ezek az eladási adatok félrevezetőek lehetnek. A *Singer* nemzetközi marketingstratégiáinak hatékonysága leginkább úgy mérhető le, ha nem egyszerűen az éves eladásokat, hanem a *Singer* varrógépek elterjedését vizsgáljuk. Két fontos elvi ok miatt szerencsés az éves eladások vizsgálatánál az elterjedés összevetése. Először is, az abszolút eladási adatok nem veszik figyelembe a népességbeli különbségeket, ezért keveset tudunk meg a *Singer* cég relatív befolyásáról ezeken a piacokon. Másodsor, az elterjedés hosszabb időtartam összes eladását tartalmazza, és így megfelel a varrógép tartós természetének.²⁰

Ahelyett, hogy újrazságnánk az 1. táblázatban foglalt 15 ország mindegyikében az elterjedést, a 3. ábra ezeket az országokat négy csoportba rendezve, csoportonként közli a *Singer* egy főre jutó összeladásának súlyozás nélküli átlagát.²¹ Az első csoportba az Egye-

* A táblázatokat lásd a tanulmány végén.

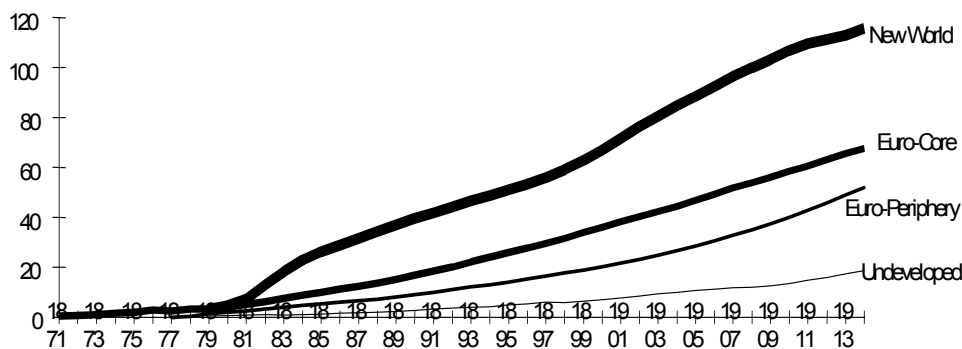
²⁰ Valójában az elterjedést a klasszikus mérés szerint túlértékelték, általában nem véve figyelembe az elértéktelenedést. Lásd Bowden, S. – Offer, A.: *Household appliances and the use of time: the United States and Britain since the 1920s*. Economic History Review, 47. (1994) 725–748.

²¹ A népességi adatokat az Egyesült Királysághoz lásd Mitchell, B.: *British Historical Statistics*. Cambridge, 1988.; uő.: *International Historical Statistics: Europe*. 4th Edition, Basingstoke, 1998. a következő országokhoz: SP, P, ITA, F, CH, B, NL illetve Oroszországhoz (Finnországgal együtt), Skandináviához (SCA, Dánia, Norvégia és Svédország) és a Balkánhoz (Görögország, Bulgária, Románia és Szerbia). Mitchell: *International Historical Statistics: Africa, Asia and Oceania, 1750–1993*. Basingstoke, 1998. Dél-Afrikát (itt némi korrekcióval, Transvaal és Oranje 1904 előtt) nem ismert számú lakosságát is beszámítva, Indiát, Ausztráliát (itt némi korrekcióval a nem ismert számú ausztráliai bennszülött lakosságát is beszámítva, Új-Zélanddal együtt), a Fülöp-szigeteket (csak a keresztény népesség, kb. 85–90%-a teljes népességnek) és az ottomán Törökországot ismerteti. Mindvégig egyenes interpolációk a hiányzó évek esetében.

sült Királyság, Franciaország, Svájc, Belgium és Hollandia tartozik. Itt, a fejlett európai gazdaság centrumában az iparosodás jóléti áldásait már a lakosság nagyrésze élvezte a századfordulón. A reáljövedelmek emelkedése Nyugat-Európában nagy valószínűséggel magasabb elterjedési szintet eredményezett. A második csoport azon európai országokat fogja össze, ahol 1900-ra az iparosodás még nem haladt annyira előre, a mezőgazdaság megtartotta dominanciáját, és ahol az egy főre jutó jövedelmek lényegesen alacsonyabbak voltak Európa centrumához képest. Ebbe a csoportba tartozik Oroszország, Olaszország, Spanyolország és Portugália, illetve a skandináv országok.

A harmadik csoport olyan országokat foglal magában, ahol 1900-ban gyakorlatilag még nem beszélhetünk iparosodásról, az önálló gazdálkodás volt még meghatározó, az egy főre jutó jövedelem éppen ezért alacsony volt. Ide tartozik a Török Birodalom, India és a Fülöp-szigetek mellett Dél-Afrika. Végül egy csoportba soroltuk az Újvilág gazdaságait, Ausztráliát és Új-Zélandot, ahol a termelési tényezők bőségével és magas egy főre jutó jövedelemmel számolhatunk. Mint minden csoportosítás esetében, itt is kimutatható néhány belső ellentmondás (inkonzisztencia). Az egyik legnyilvánvalóbb példa erre az, hogy az életszínvonal a Brit-szigeteken valamivel magasabb volt, mint az Európa centrumába tartozó többi országban. Ugyancsak ellentmondásos az, hogy Dél-Afrika az Újvilág országainak gazdasági lehetőségeit egy fejletlen ország jellemzőivel kombinálta a lakossága többsége számára. E kivételek dacára a 3. ábra megmutatja, hogy az elterjedési módok jelentős eltéréseket mutattak az egyes csoportok esetében.

3. ábra
A VARRÓGÉPEK VILÁGMÉRETŰ ELTERJEDÉSE, 1870–1914 (GÉPEK SZÁMA 1000 FŐRE VETÍTVE)



Forrás: 1. táblázat és lásd a szövegben

A 3. ábra a *Singer* varrógépek elterjedését mutatja a világ különböző területein. Az elterjedtség mértéke Ausztráliában és Új-Zélandon sokkal nagyobb volt, mint másutt. Az ausztrálázsiai lakosságnak 1884-re 2%-a, 1890-re 4%-a, 1914-re 12%-a rendelkezett varrógéppel, ami körülbelül a háztartások 60%-át jelentette. Az európai centrumban ennél jóval alacsonyabb elterjedési szint figyelhető meg: 1892-ben a lakosság 2%-a, 1902-ben 4%-a, 1914-re közel 7%-a rendelkezett varrógéppel, azaz a háztartások körülbelül 35%-a. Az európai periférián az elterjedés később kezdődött, de sokkal gyorsabb volt, mint a centrumban. 1890-ben a lakosság kevesebb, mint 1%-a rendelkezett varrógéppel. 1900-ra ez csupán 2%-ra emelkedett, de 1914-re az arány már több mint 5%-ra nőtt. Keveset tudunk az itteni háztartások átlagos méretéről, de az adatok arra utalnak, hogy az valamivel nagyobb volt a periférián, mint a centrumban. Ezért az adatokat úgy értelmezhetjük, hogy a háztartások-

ban a varrógép elterjedtsége megközelítette a 30 százalékot az európai periférián 1914-ben.²²

A fejletlen országok esetében sokkal alacsonyabb elterjedtségi szintet regisztrálhatunk: 1890-ben a lakosságnak csupán 0,3%-a, 1900-ban 0,7%-a rendelkezett varrógéppel. Az elterjedés azonban itt is felgyorsult. A fülöp-szigeteki és indiai eladási adatok arra utalnak, hogy 1918-ra a lakosság több mint 2%-a, illetve 0,2%-a rendelkezett varrógéppel, azaz a háztartások több mint 10%-a, illetve 1%-a. A dél-afrikai és törökországi elterjedési szint jelentősen magasabb volt.²³

Különösen figyelemreméltó, hogy 1905 után gyorsuló ütemben terjed a varrógép az európai periférián, a fejletlen gazdaságokban pedig 1910 után tapasztalhatjuk növekvő befogadását. Az egy főre jutó jövedelmek ugyan emelkedtek ezen országok némelyikében, ám természetesen nem olyan ütemben, ahogy a varrógépvásárlások nőttek.²⁴ Jogosan vetődik fel tehát a kérdés, hogy a *Singer* varrógépek ilyen gyors elfogadása ezekben a kevésbé fejlett gazdaságokban vajon a vállalat marketingstratégiájának volt-e köszönhető. A vállalat sikeres értékesítési szervezetei által Nyugat-Európában megtermelt profitot ugyanis jól be lehetett volna újra fektetni a gépek marketingjébe a dél- és kelet-európai, illetve más piacokon, hogy így szorítsák ki a versenytársakat. Sajnos, a *Singer* levéltárában őrzött feljegyzések töredékessége miatt lehetetlen pontosan kideríteni, hogy miként választották meg a vezető menedzserek a *Singer* globális marketingstratégiáját. Jelen tanulmány ugyanakkor a vállalati igazgatóság első elszámolásait elemzi, abból a célból, hogy rekonstruálja a *Singer* nemzetközi kiskereskedelmi eladási szervezetének pénzügyeit. Ezeket az adatokat a vállalat csak a közelmúltban bocsátotta a levéltári központ rendelkezésére, és így nagyrészt még feldolgozatlanok.²⁵ A *Singer* globális marketingstratégiáinak körvonalai azonban így is kirajzolódnak azáltal, hogy összeállítjuk minden egyes jelentősebb külföldi piac esetében az éves értékesítési bevételek, költségek és bevételi többletek adatsorát.

A *Singer* globális marketingstratégiái

Az összes vezető amerikai termelő elkezdte a varrógépek külföldi értékesítését, mivel az export átsegítette őket a polgárháború alatti pangáson. A háború utáni dollár árfolyam-növekedés veszélyeztette az eladásokat ezeken a születő piacokon, és a *Singer* egyedülként alakított ki alacsony költségű termelőbázisokat Skóciában.²⁶ A külföldi eladások 1870-es évekbeli növekedésekor ez komoly előnyt biztosított a vállalatnak amerikai versenytársaihoz képest ezen a piacon. A *Singer* által a külföldi piacokon kialakított marketingstratégiák egyesítették az Egyesült Államokban már kipróbált és tesztelt fejlesztéseket, mint például

²² A háztartások méretével kapcsolatos adatok töredékesek. Lásd Mitchell: *International Historical Statistics* (mindkét kötet); és sokkal általánosabban Bairoch: *Cities and Economic Development*. London, 1988.

²³ Lásd *World Reports, annual*, 1902-től 1940-ig (Singer Archives [a továbbiakban: SA], Micro AP93-0444, fel nem dolgozott anyagok) az 1914 utáni adatok nem szerepelnek ebben a táblázatban.

²⁴ Vö. Williamson, J.: *The Evolution of Global Labor Markets since 1830: Background evidence and hypotheses*. *Explorations in Economic History*, 32. (1995) 141–196. és „Erratum”, 553, for example. Also see Godley: *Global Diffusion*, id. mű.

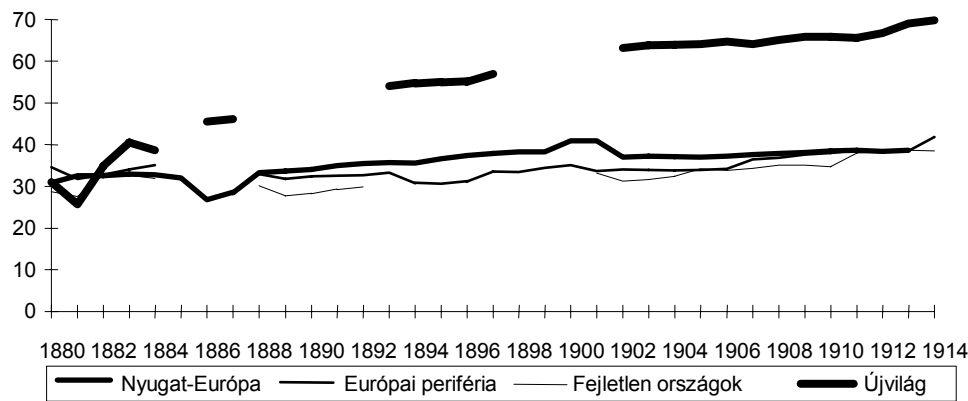
²⁵ A *Singer* levéltár Madisonban, Wisconsinban, számos különböző anyagot kapott és számos eltérő katalógusrendszert alkalmazott. A legtöbb itt használt gazdasági adat a legfrissebb és még fel nem dolgozott anyagból származik.

²⁶ Godley: *Pioneering FDI*, id. mű.

a részletfizetésre való vásárlás, illetve a vállalat által ellenőrzött ügynökségeken keresztüli terjesztés, azokkal az új innovációkkal, amelyeket a külföldi értékesítési szervezetek fejlesztettek ki, ezek közül a legfontosabb a megrendeléseket gyűjtő/részletfizetéseket beszedő hálózó ügynököknek Nagy-Britanniában kifejlesztett közvetlen értékesítési rendszere volt.²⁷

Ezen innovációk mindegyike különösen fontos lehetett, de az már sokkal kevésbé világos, pontosan hogyan befolyásolták azok az eladást vagy a profitot. Bár rendkívül kifinomult, globális közvetlen kereskedelmi hálózatot eredményezett ez, az ezzel kapcsolatos befektetések hihetetlenül drágák voltak. A *Singer* forgalmazási költségei sokkal nagyobbak voltak a versenytársakénál. Kiskereskedelmi hálózata sokkal drágább volt, mint bármelyik hasonló, de más üzletágbeli, például fűszeres vagy élelmiszer-bolthálózati tevékenység.²⁸ Nem meglepő, hogy ilyen magas rezsiköltségekkel a *Singer* soha nem volt árvezérlő, stratégiája mindig is az árspektrum felső részének megcélzása maradt.²⁹ Az a meglepő, hogy szabványterméket ilyen felárral adva, a *Singer* képes volt piaci részesedését hihetetlen szintre növelni.

4. ábra
A SINGER GLOBÁLIS KISKERESKEDELMI BEVÉTELE, 1880–1914 (US\$ GÉPENKÉNT)



Forrás mint az 1. és 2. táblázat

Ezek a magas árak és a magas piaci részesedés teljesen összhangban állna az értékesítési lerakatok összefüggő rendszerének korai kiépítésével és az elosztási csatornák azt követő monopolizálásával. Ugyanakkor a marketingbe történő befektetés nem csupán azt je-

²⁷ Jack: *Channels of Distribution* és Davies: *Peacefully Working* 1933k, az amerikai fejlődéshez. A részletfizetésre való vásárlást 1873-ban vezették be az Egyesült Királyságban, és a függetlenek helyett a cég ellenőrizte ügynökök alkalmazása 1875–1876-tól kezdődött. Lásd a Singer brit ügynöke, William Woodruff levele a Singer elnökének, Edward Clarknak, 1877. máj. 19. (SA, Box 93, Folder 9); *Red 'S' Review* (a Singer belső újságja), 1. (1919–1920) 20. (Megjegyzendő, hogy ennek egyedüli fennmaradt példányait a Clydebank Library levéltárában találtam, Skóciában); Carstensen: *American Enterprise*, 1. fejezet; és Davies: *Peacefully Working*, 39–40.

²⁸ Godley–Fletcher: *Impact of Foreign Multinationals*, id. mű.

²⁹ „Retail Prices in England and Foreign Offices, 31/12/1884”, (SA, Box 95/4); ugyancsak a svájci ügynök, L. Charriere, Londonnak (New York?), 1892. jan. 8. (SA, Box 83/5). Az amerikai árakat 1876-ig a szabadalmi megállapodás védte, lásd Davies: *Peacefully Working*, 58. Lásd még Godley, A.: *Enterprise and Culture: Jewish Immigrant Entrepreneurship in London and New York, 1880–1914*. Basingstoke–New York, 2000. 5. fejezet.

lenthette, hogy belépési korlátokat emeltek. A következő rész azt vizsgálja meg, hogyan fejlesztette ki a *Singer* a márkatermékét, különös figyelmet fordítunk a vállalat globális kiskereskedelmi hálózatán keresztül forgalmazott, a piac megtartását segítő szolgáltatások fontos szerepére. Ugyanakkor e részben azt is kutatjuk, hogy vajon követett-e a *Singer* árdiszkriminációs stratégiát, vagy sor került-e megelőző beruházásokra a hirdetésekbe vagy kiskereskedelmi hálózatokba.

A vállalat archívuma nem tartalmaz semmilyen rendszeres dokumentációt a nemzetközi árstratégiáról. A menedzsment leveleiben található, ármeghatározással kapcsolatos elszórt utalásokat kivéve, adatokat csak a pénzügyi nyilvántartásból kaphatunk. Ezeket a 2. és 3. táblázat foglalja össze, felsorolva a vállalat éves kereskedelmi bevételeit és kiadásait az itt taglalt tizennégy piac mindegyikében.

A 4. ábra jelzi, hogy az egy gépre jutó bevételek jelentős mértékben különböztek az óvilági és az újvilági piacokon. Az ausztrálázsiai egy gépre jutó bevétel ugyanis sokkal magasabb volt, mint bárhol másutt. Ennek oka azonban nem az volt, hogy Ausztráliában és Új-Zélandon kifinomultabb és drágább gépekre vágytak volna. Az eladások 90%-át ott is, mint másutt, a családi gépek tették ki. Az eltérés az ausztrálázsiai piacon követett eltérő árpolitikát – a kiskereskedelmi árak amerikai szintre emelését – tükrözi. A *Singer* kiskereskedelmi árai az összes többi külföldi piacon nemcsak alacsonyabbak voltak, de többé-kevésbé azonosak is maradtak.³⁰ A 4. ábra emellett árki alakítási trendeket mutat a világpiacon, jelezve a kis eltéréseket az óvilági piacok között. Mindezt azonban a némileg eltérő modellösszetétellel is könnyedén magyarázhatjuk.³¹ A *Singer* árstratégiája végig változatlan maradt. A vállalat mindvégig közel állandó értéken tartotta magas árait az óvilági piacokon. Ez azt jelzi, hogy még rövid ideig sem alkalmaztak „ragadozó” árstratégiát egyik piacon sem.

Ezt tartották még akkor is, amikor a hitelfeltételeket is belekalkulálták az árakba. Az 1870-es évek végétől a *Singer* meglehetősen szabványos és mindenkire érvényes hiteltörlesztési feltételeket biztosított.³² Mindemellett néhány ajánlólevél azt tanúsítja, hogy a cég rugalmasan kezelte a törlesztések behajtását. Carstensen szerint az oroszországi értékesítési hálózat például sokkal nagyvonalúbban szabta meg a lejárat határidőket, mint a többi.³³ A levéltári feljegyzések ugyan nem sorolják fel a hitelek lejáratát a különböző piacokon, de a belső könyvelés tartalmaz információt a készpénzbevételről. Ezekből kikövetkeztethetjük a hitelek lejáratát a különböző piacokon.

A 4. táblázat a készpénzbevételeket mutatja az eladások arányában, könyvelési értéken 1890 és 1914 között, a vizsgált nemzeti piacok mindegyik csoportjában. Ennek az aránynak változnia kellene a hitelek lejáratának változásával. Amennyiben például az egyik országos értékesítési leányvállalat kétszeresére növelte volna a hitel lejáratát, és így csökkentette volna a tényleges kamatfizetést, azaz így magát az árat, a készpénz bevételarányának az értékesítéshez képest csökkennie kellene. Sajnos ez az érték más okok miatt is csökkenhet. Az átlagos törlesztési határidők túllépték a 12 hónapot, így a készpénz visszafizetések át-

³⁰ „Retail Prices in England and Foreign Offices.”

³¹ Az oroszországi modellfrissítésekhez lásd Carstensen, *American Enterprise*, 4. és 5. fejezet. A gépenkénti átlagos haszon 10%-os eltéréseit a fedővel, állvánnyal, illetve mázas feliratozással vagy ezek nélkül eladott gépek változó arányának illetve a készpénzkezdvezménynek és hasonló okoknak tulajdoníthatjuk. Lásd *Red 'S' Review*, 1. (1919–1920) 20–21.

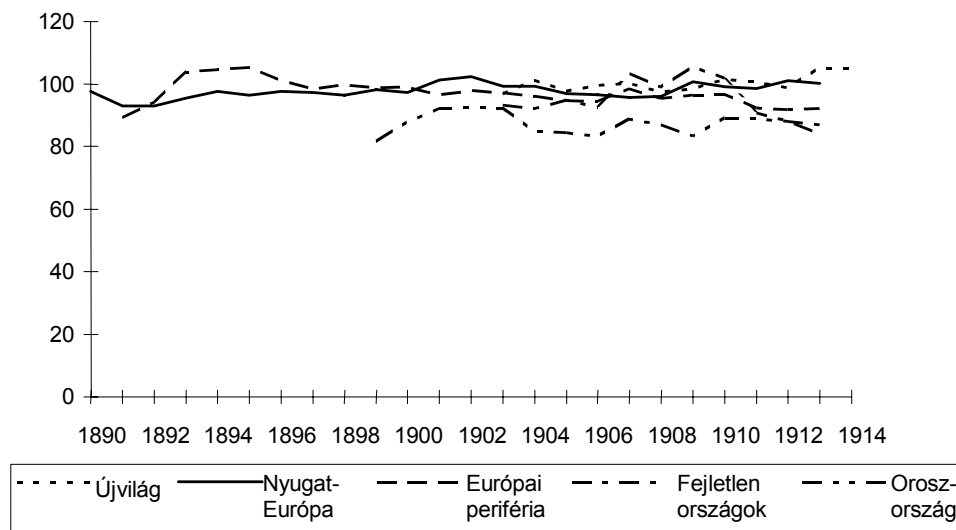
³² *Red S Review* uo.; Godley: *Enterprise and Culture*, 245. n.45, a londoni visszafizetési feltételekről.

³³ Carstensen: *American Enterprise*, 58–59. Oroszországról. Az ügynökök nagyon rugalmasak voltak másutt. Lásd például *Singer Vice President, George McKenzie, Memo to all agents, 21 Se 1885, (SA Box 95/5)*; és *Audit of Manchester Office by G. B. Dobson, May 1892, (SA, Box 98/3)*.

húzódtak a következő naptári évre. Ezzel szemben a gépeladások a kiszállítás évében kerültek regisztrálásra. A készpénzbevétel viszonyítása ugyanazon év gépeladásaihoz nagyon félrevezető következtetésekre vezethet olyan piacok összehasonlítása esetében, amelyek nagyon különböző eladási mintákat követtek. Az 5. ábra részleges helyesbítést kínál azért, hogy közli az adott évre eső készpénzbevételt, az adott és a megelőző naptári év eladásainak egyszerű átlagaként.

Az eredmények azt mutatják, hogy a bevételek alakulása eléggé szorosan követte az értékesítést. Mindez azt sejteti, hogy a hitelfeltételek enyhítését nem használták az árstratégia részeként, újabb piaci részesedés megszerzése érdekében. Ismerve, hogy az alapul szolgáló eladási adatokban történő változások hogyan torzíthatják az arányokat, talán nem lenne bölcs dolog túlzott jelentőséget tulajdonítani az itt megmutatkozó ingadozásoknak. A fejletlen országokban 1910 után például a bevételnek az eladásokhoz viszonyított arányának csökkenését sokkal inkább az eladások gyors felfutása, semmint a bevétel visszaesése eredményezte. (Lásd 2. ábra.)³⁴

5. ábra
A BEVÉTELEK AZ ÖSSZES ELADÁSHOZ VISZONYÍTVA (%)



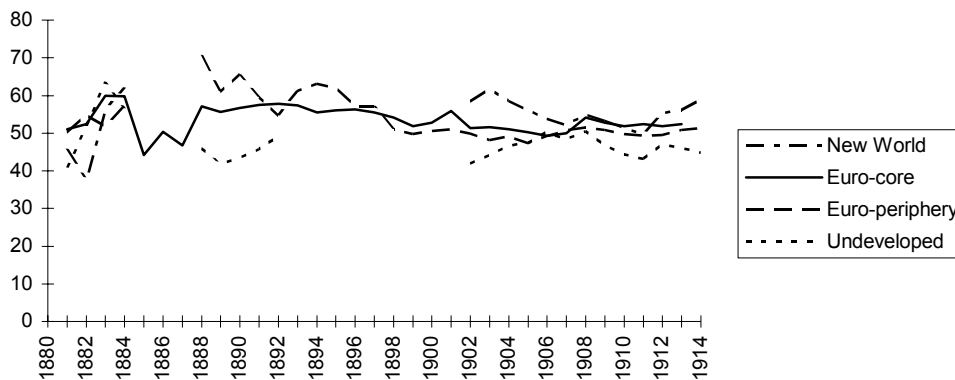
Forrás: 4. táblázat

³⁴ Oroszország volt az egyetlen piac, ahol a készpénz bevétel aránya viszonylag alacsony volt. Az adott és megelőző év eladásainak átlag 87%-a volt a készpénz bevétel. Összehasonlításképpen, ez 100% volt az Újvilág, 98% az európai centrumok, 97% az európai periféria és 95% a fejletlen országok piacain. Megjegyzendő, hogy ez a viszonylag alacsony készpénzarány az orosz eladások hihetetlenül gyors növekedésének volt a következménye. Az orosz eladások annyival gyorsabban nőttek minden máséhoz képest, hogy a becslés következménye ez az alacsony arány. A hitelfeltételek csekély mértékben, de szintén némileg lazábbak lehettek más régiókhoz képest, ahogy ezt Carstensen sejteti. Miközben előfordulhat, hogy a Singer hiteleknek túlzott hatása volt az orosz gazdaságra (lásd Carstensen: *Numbers and Reality: A Critique of Foreign Investment Estimates in Tsarist Russia*. In: *La position internationale de la France: Aspects économiques et financiers XIX–XX siècles*. Dir. Maurice Levy-Leboyer. Paris, 1978. 281–282., a Singer hiteleinek arányáról a teljes hitelállományban), az orosz kereslet ár- (hitel-)rugalmassága nem valószínű, hogy sokkal nagyobb lett volna, mint más kevésbé fejlett országok esetében.

Ha a *Singer* nem folyamodott „ragadozó” árstratégiához, akkor talán megelőző beruházásokat eszközölt a reklám és a kiskereskedelmi hálózatok területén. Ennek az értelme az lehetett volna, hogy kereskedelmi platformot hozzon létre kiterjedt reklámtevékenység segítségével vagy az elosztási csatornába történő befektetéssel, mivel a piacok fejlődtek, és így belépési akadályokat lehetett emelni a versenytársak elé. A kezdeti befektetéseket messze meghaladta volna az elosztási csatornák majdnem teljes monopolizálása révén keletkező bevétel.

Azt szintén nem tudjuk, hogy vajon a *Singer* élt-e a megelőző beruházások lehetőségével. Az azonban kimutatható a pénzügyi dokumentumokból, hogy bármilyen effajta beruházás csak jelentéktelen lehetett, hiszen egyik piacon és egyik időszakban sem mutatható ki ilyen tétel jelentősebb értékesítési költségként. A 6. ábrán a 3. táblázatban feltüntetett értékesítési költségeket a 2. táblázatban bemutatott éves eladási adatokkal osztottuk el. Az eredményt a külföldi piacok négy csoportjára bontva grafikonon mutatjuk be.

6. ábra
AZ ELADÁSI KÖLTSÉGEK BEVÉTELEK ARÁNYÁBAN, 1880–1914 (%)



A 6. ábra jól jelzi, hogy a *Singer* kiskereskedelmi hálózata valóban nagyon drága volt. A bevétel jóval több mint felét automatikusan az értékesítési szervezet fenntartására költötték. Ugyanakkor azt is bizonyítja, hogy a *Singer* nem eszközölt semmiféle megelőző beruházást az elosztási csatornába. Nincs jele az értékesítési költségek bármely ponton történő drámai növekedésének. Még az európai periférián és a fejletlen országokban a századfordulón történő eladás-növekedést megelőzően sem tapasztalhatjuk ezt. Pedig ez várható lenne, ha az eladás-növekedés nagy része a *Singer* forgalmazási csatornába történő stratégiai befektetéseiből származott volna.

Végül a reklámozás olyan terület, amely alkalmas a belépési akadályok megerősítésére. A különböző piacokról a *Singer* relatív reklámköltségeivel kapcsolatos adataink az eddig használt finanszírozási adatokhoz képest is jóval szegényesebbek. A vezető menedzserek leveleiben található eseti utalások azt sugallják, hogy állandó vita folyt arról, hogy mi lehet a reklám leghatásosabb formája, és mennyit költsenek rá. Az 1880-as években azonban még ezek a viták is alábbhagytak. Az európai piacok kialakulásának korai időszakában a reklámkiadások eléggé ingadozóknak tűntek. Az Egyesült Királyságban 1867 és 1873 között az eladásból származó bevételek 5,2–1,5%-a között mozogtak.³⁵ Az 1870-es évek végére

³⁵ Lásd McKenzie levele Clarkhoz 1879. márc. 29., és különösen: McKenzie levele Woodruffhoz 1879. ápr. 16. (mindkettő SA Box 93/9).

a reklámköltségek egyértelműen közelebb kerültek az 5%-hoz, mint a 1,5%-hoz, ahogy erre a londoni ügynök, William Woodruff és a New York-i vezérigazgató, George McKenzie között kialakult nézeteltérésből következtethetünk. McKenzie arról panaszkodott, hogy „tavaly csak pusztán újsághirdetésre 10 000 fontnál többet költöttek”, amelynek nagy része fölösleges volt. Azt állította, hogy átlag 2 shilling gépenkénti reklámköltség elegendő lenne minden piacon.³⁶ Egy átlagos családi gép 5 font 5 shillinges kiskereskedelmi árával kalkulálva ez a reklámköltség a forgalomnak kevesebb, mint 2 százalékát jelentette. Ezt elérni valóban nagy kihívás volt. A franciaországi iroda komoly bírálatot kapott, mert 1879-ben csupán újsághirdetésekre 10 shillinget költött gépenként.³⁷ Ugyanakkor azon kevés országos értékesítési fiókvállalatnál, amelyekről adatokkal rendelkezünk, 1884-re sikerült csökkenteni a kiadásokat, ahogy ezt az 5. táblázat mutatja.

Annak ellenére, hogy további dokumentumok nem állnak rendelkezésünkre, az 5. táblázatból úgy tűnik, a New York-i Központi Iroda szabta meg az alapelvet, amelyet aztán az egész világon minden értékesítési ügynökségnél bevezettek és követtek. Az 5. táblázatban felsorolt országok közül csupán az indiai, a dél-afrikai és a fülöp-szigeteki induló piacokat jellemezte az értékesítési bevételek 2 százalékánál magasabb reklámköltség. Az eladások e piacokon nagyon alacsonyak voltak. 1884-ben több gépet adtak el Cardiffban, mint Dél-Afrikában, Indiában és a Fülöp-szigeteken együttvéve.³⁸ A vállalat által ellenőrzött értékesítési ügynökségekbe való befektetés helyett a reklámozás bizonyára jól hasznosítható volt ezeken a nagyon kicsi piacokon. Ausztrálázsiaiában, az Egyesült Királyságban, Franciaországban, Belgiumban, Svájcban, Olaszországban és Ibériában egyébiránt a reklámköltség nagyon közel járt az előírt szinthez, azaz az értékesítésből származó bevételek 2 százalékához.

A bizonyítékok ugyan nem teljeseek és nem terjednek ki az európai periférián és azon túl a piaci fejlődésre nézve valóban jelentős, századforduló utáni évekre. Mindennek ellenére, a levéltári feljegyzésekben, illetve az intern könyvelésben 1884 után a reklámköltségekre utaló leghalványabb jel hiánya azt sugallja, hogy McKenzie reklámpolitikáját minden valószínűséggel alkalmazták. Azon területeken, ahol az eladások jelentős növekedését tapasztalhatjuk az 1880-as évek közepén (Egyesült Királyság, Ibéria, Olaszország, Ausztrálázsia), nincs jele annak, hogy az eladások növekedése elmaradt volna a reklámköltségekéétől; sőt, esetlegesen inkább a reklámköltség maradt el az eladások növekedésétől.

Amennyiben minden ügynököt rászorítottak a reklámköltségek 2%-ban való maximalizálására, érdemes megvilágítani, hogyan aránylik ez más, összevethető üzletágak gyakorlatához. Az 1950 előtti időszakból ritkák a reklámköltségre vonatkozó reprezentatív adatok, de az American *Federal Trade Commission* feltárta, hogy az Egyesült Államokban az áruházláncok az 1920-as években átlagosan csupán az eladásokból származó bevételeknek alig több mint 1,5 százalékát költötték reklámra.³⁹ Bár lehetetlen feltárni, hogy vajon ez az arány jellemezte-e az áruházláncokat már az 1880-as években is, s az Egyesült Államokon kívül is ez volt-e a szokás, mégis arra következtethetünk, hogy McKenzie ragaszkodása

³⁶ McKenzie levele Clarkhoz 1879. márc. 29. és Woodruff védekezése: Woodruff levele Clarkhoz 1879. ápr. 14. (mindkettő SA, Box 93/9).

³⁷ „Retail Prices in England and Foreign Offices”; McKenzie levele Clarkhoz 1879. márc. 29. (SA, Box 93/9).

³⁸ Godley, A.: *Singer in Britain: the diffusion of sewing machine technology and its impact on the clothing industry in the United Kingdom, 1860–1905*. *Textile History*, 27. (1996) 59–76. az egyesült királysági eladásokról.

³⁹ Kim: *The Growth of Modern Business Enterprise*, 6. táblázat, 96.

a 2%-os küszöbhez nem volt kivételes a kiskereskedői gyakorlatban. A rendelkezésre álló bizonyítékok ugyan nem elegendő arra, hogy megalapozott következtetésekre jussunk, a *Singer* cég reklámkiadásainak nagysága az 1880-as évek közepéig arra utal, hogy a vállalat a reklámtevékenységet nem a versenytársak kizárása érdekében folytatta.

A vállalkozástörténetek korábbi állításai, miszerint a *Singer* útja a domináns pozíció felé az agresszív marketingen keresztül vezetett, megdőlni látszanak. A *Singer* intern könyvelésének elemzése azt mutatja, hogy a vállalat nem folytatott agresszív árpolitikát szenciációs árak vagy hitelfeltételek révén, és nem igazolható az agresszív befektetések a forgalmazási csatornába, sem a reklámkiadások nagyságával, sem pedig más megelőző módon nem teremtett magának kereskedelmi platformot a felemelkedő piacokon. Valójában az első tanulság az, hogy a *Singer* egyáltalán nem rendelkezett kidolgozott stratégiával a külföldi piacokon. A vállalat láthatóan megelégedett egy egységes marketingpolitika kialakításával, és globális hálózatán belül mindenhol azt alkalmazta. Ugyan ez nem tankönyvbe illő profitmaximalizáló viselkedés, mégis minden bizonnyal teljesen józan döntés volt, figyelembe véve a *Singer* gépek utáni keresletet és a vállalat állandó küzdelmét a gyártó egységek korlátozott termelési kapacitásaival.⁴⁰ Ugyanakkor, tekintve, hogy a *Singer* versenytársak tucatjaival volt körbevéve, egy viszonylag magas költségű értékesítési rendszer kombinálása a stratégiai marketing teljes hiányával felveti a kérdést, hogyan tudott a *Singer* ilyen mértékű piaci dominanciára szert tenni. A következő rész e kérdés megválaszolására törekszik, s azt mutatja be, hogyan fektetett be a *Singer* globális kiskereskedelmi hálózatába, és hogyan alakította ki globális márkanevét.

A *Singer* globális kiskereskedelmi stratégiája

Annak hangsúlyozása, hogy a vállalat kiskereskedelmi szervezetének köszönhette nagyfokú versenyképességét, nem jelent újdonságot a vállalattal foglalkozó történészek számára. A pénzügyi adatok ismeretében, a levéltári források alapján azonban mégis kérdésessé válik a *Singer* gépek világméretű elterjedéséről kialakított magyarázat.

A kiskereskedelmi hálózat és a versenyben elért siker egyszerű összekapcsolásával, ahogy már említettük, az a legnagyobb probléma, hogy a vállalat által irányított kiskereskedelmi szervezet sokkal drágább volt, mint egy attól független. Lett légyen az egy áruház, varrógép-kereskedő vagy egy szakosodott kiskereskedelmi lánc, a függetlenek mindig olcsóbb csatornái voltak a forgalmazásnak, mint a *Singer* drága kiskereskedelmi hálózata. Nagy valószínűséggel ez az oka annak, hogy ebben az időszakban egyik másik nagy gyártó sem kötötte le szűkös tőkéjét boltokban.⁴¹ A *Singer* tudatos beruházásai kiskereskedelmi kirendeltségeibe szerte a világon bizonyára jelentős stratégiai előnyökkel járt a vállalat számára.

Kétségkívül nagy előnyt jelentett például az, hogy jobban össze tudták hangolni a keresletet és a termelést. A *Singer* felső vezetése állandóan ezt a szempontot ismételte leveleiben, különösen, amikor egyes gyáregységek bővítését fontolgatták.⁴² A *Singer* kiskereskedelmi hálózatának figyelemreméltó és kivételes sikere azonban talán jobban megérthető a varrógép iránt a 19. század végén megnyilvánuló kereslet jellemzőinek ismeretében.

⁴⁰ Chandler: *Visible Hand*, 405–406.; Davies: *Peacefully Working*, id. mű.

⁴¹ Az International Harvester-től a Hooverig, az Exxontól a Max Factorig, a gyártók általában sokkal költségghatékonyabb technikákat alakítottak ki a terjesztés ellenőrzésére. Lásd Godley – Fletcher: *Impact of Foreign Multinationals*, id. mű.

⁴² Godley: *Pioneering FDI*, id. mű.

A varrógép volt az első összetett tartós fogyasztási cikk, amit az egész világon árusítottak. A 19. század végi mérnöki tudomány mércéje szerint tulajdonképpen nem volt ez bonyolult termék (technológiai szempontból ráadásul nem a *Singer* gépek voltak a legtökéletesebbek a piacon).⁴³ Annál azonban sokkal bonyolultabbak voltak, mint amit egy átlagos varrógépvásárló felfoghatott. Ez pedig lényeges következményekkel járt az eladó és vásárló közötti hallgatólagos szerződést illetően.

A sikeres eladások a termék árán és minőségén kívül és azon túl még két dologtól függtek: az árubemutatótól és az eladás utáni szolgáltatástól. Annak érdekében, hogy csökkentse a bizonytalanságot, amely egy családban az első varrógépvásárlást övezte, az eladónak be kellett mutatniuk, hogyan működik a gép. Ezen felül, figyelembe véve a gép tartós természetét, nagy volt az esélye annak, hogy egy vevő utólagos, vásárlás utáni bemutatót is igényel. A vásárlást követő fogyasztói igények mellett számítani kellett arra is, hogy a gépek egy idő múlva javításra szorulnak. Az összetett tartós fogyasztási cikkek vásárlói tehát hallgatólagos szerződést kötöttek a forgalmazókkal, amelynek értelmében a konkrét terméken kívül még a vásárlást megelőzően és azt követően is piacmegtartó szolgáltatásokat igényeltek egy bizonyos időtartamra.

A vásárló és az eladó közötti hallgatólagos szerződés tartós természete folytán a *Singer* úttörő tevékenysége a tömeges fogyasztói hitel területén még nagyobb hangsúlyt kap. A kortársakat megdöbbentette és elborzasztotta az, hogy a munkáscsaládok hajlandók voltak magas kamatokat fizetni a hitelbe vásárolt árukért.⁴⁴ A varrógépek esetében egyszerű a magyarázat. A rendszerint két évnél nem hosszabb törlesztési időszak az eladót a vásárlóhoz kötötte és fordítva. A vásárlás utáni szolgáltatások így könnyen hozzáférhetővé váltak.⁴⁵

A *Singer* felső vezetése nyilvánvalóan tisztában volt a vásárlókkal fenntartott kapcsolat fontosságával. Ez megmagyarázza azt, hogy miért így alakult ki a vállalat nemzetközi kiskereskedelmi szervezete. A *Singer* kiskereskedelmi hálózatának legfontosabb találmánya nem a részletre vásárlás volt, bár természetesen lényeges szerepet kapott ez is. Ennél sokkal lényegesebb volt azonban a megrendeléseket gyűjtő – pénzbeszedő ügynök-rendszer, amelyet az 1870-es évek közepén a londoni ügynök, William Woodruff alakított ki. A megrendeléseket gyűjtő – pénzbeszedő ügynökök kulcsfontosságúak voltak a kiskereskedelmi hálózatban, mert ők biztosították a vásárlás előtti és utáni árubemutató szolgáltatásokat, és ezt a vásárlók otthonában tették. Nem meglepő, hogy a New York-i központi iroda menedzsmentje hamar felismerte a lehetőséget Woodruff találmányában. Az új módszer nemcsak az Egyesült Királyságban, hanem Nyugat- és Dél-Európa nagyrészen és a Brit Birodalom területén is drámaian megnövelte az eladást. Az 1870-es évek végén Edward Clark és George McKenzie, a *Singer* elnöke és elnökhelyettese gondoskodtak arról, hogy rövid időn belül elterjedjen ez a gyakorlat az Egyesült Államokban és a világ többi részén is.⁴⁶

⁴³ Lásd Puttnam, T.: *The Sewing Machine Comes Home*. In: Burman: *The Culture of Sewing* és Thomson, R.: *The Path to Mechanized Shoe Production in the United States*. Chapel Hill, 1989. a technológiáról.

⁴⁴ Johnson: *Saving and Spending*. Oxford, 1985.; Calder, L.: *Financing the American Dream*. Princeton, 1999. 4. fejezet.

⁴⁵ Lásd az írásokat a *Red 'S' Reviewban*, például, September 1919, 26–27.

⁴⁶ Carstensen: *American Enterprise*, 1. fejezet, Woodruff újításáról. Lásd a belső levelezést is, például, Woodruff levele Clarkhoz 1877. máj. 19.; McKenzie levele Clarkhoz 1879. marc. 29.; McKenzie levele Woodruffhoz 1879. ápr. 16. (mind Box 93/9); és McKenzie levele New Yorkba 1882. máj. 11. és 1882. máj. 27., panaszkodva a viszonylag gyenge amerikai kiskereskedelmi teljesítményről az angliaihoz hasonlítva (SA, Microreel 2013, reel 63. – Kristine Brulandnak köszönöm e forrásokat).

A megrendeléseket gyűjtő – pénzbeszedő ügynökök szerepének kiemelése indokolt, hiszen önmagában magyarázatot ad arra, hogy a *Singer* hogyan tudta felépíteni a márka-nevet, és hogyan tudta a saját hasznára fordítani a varrógép iránti látens keresletet az egész világon. A *Singer* kiskereskedelmi szervezetének szabványosítása teljesen ötletszerű maradt. Az időnkénti racionalizálások ellenére a vizsgált időszakban és azt követően is, a *Singer* külföldi kiskereskedelmi hálózatait jelentős autonómia jellemezte. Az egységesítés csupán bizonyos jelentéstételi eljárásokat érintett. A nemzeti piacokért felelős ügynököktől elvárták, hogy a rájuk bízott piacokon a legmegfelelőbb kiskereskedelmi struktúrát fejlesszék ki.⁴⁷ A boltok és lakosság közötti arány például jelentősen eltért a sűrűn lakott Nagy-Britanniában és a ritkán lakott Oroszországban vagy Svédországban. A közös vonás ugyanakkor mindenütt a megrendeléseket gyűjtő-, pénzbeszedő ügynökök szerepe volt.⁴⁸

Még a megrendeléseket gyűjtő-, pénzbeszedő ügynök rendszerben is gyakran eltérők voltak egyes részletek. Az eredeti Woodruff-féle modell megosztotta a szerepeket, és elválasztotta egymástól a két funkciót, annak érdekében, hogy az eladók megalkuvó viselkedésének kockázatát minimálisra csökkentse. Sok országban, ahol a népsűrűség alacsony volt, ez a megosztás egyszerűen nem volt praktikus, és a két funkció egyazon utazó ügynök személyében jelent meg. A közös vonás tehát a vásárlókkal saját otthonaikban való kapcsolattartás volt.

Ezt a kérdést még részletesebben meg kell vizsgálni, mivel a *Singer* kiskereskedelmi egységei természetesen jelen voltak a világ nagyvárosainak a főutcáin. A helyhez kötött kiskereskedelmi egységek természetesen fontosak voltak, mégis a varrógépvásárlók döntő többsége, a családi otthonokról gondoskodó nők számára a döntő tényező, amely a *Singer* sikerét eredményezte, az volt, hogy az ügynökök az otthonokban mutatták be a gépeket, és ott biztosították a vásárlás utáni szolgáltatásokat.⁴⁹ Azaz, egy jelentős piacmegtartó rendszer kialakítása, amelyet beültettek egy közvetlen értékesítési szervezetbe. A direkt eladás rendszerével tette képessé a *Singert* arra, hogy megnyerje a vevők bizalmát világszerte, és így felépíthesse azt a világmárkát, amely 1914-ben bizonyosan a legértékesebb volt.

Összefoglalás

1914 előtt a varrógép meglepően gyors ütemben terjedt el világszerte. Az a tény, hogy a *Singer* cégnek sikerült a kereslet szinte egészét megszereznie, a tanulmány szerint nem magyarázható azzal, hogy a vállalat szándékos marketingstratégia alkalmazásával akadályokat emelt volna a versenytársak elé a feltörekvő piacokon. Valójában 1914-ig a *Singer* marketingstratégiája kimunkálatlan és fejletlen volt, még a nemzetközi üzleti életben érvényesülő normákhoz képest is.⁵⁰

A *Singer* külföldi piacokon tapasztalt kivételes sikerét inkább a vásárlói igények sajátosságai magyarázhatjuk, amelyek az olyan bonyolult tartós fogyasztási cikkek meg-

⁴⁷ Ez ellentmond annak, amit Chandler (*Visible Hand*) és Davies (*Peacefully Working*) ír a nemzetközi kiskereskedelemben tapasztalható egyre növekvő szabványosításról; lásd a *Red S Review*, különböző számait, 1919–1921, a külföldi piacok üzleti körülményeiről szóló beszámolókat mint a sokszínűség bizonyítékait.

⁴⁸ Carstensen: *American Enterprise*, 4. és 5. fejezet az orosz fejlődésről; *Red S Review* Svédországhoz és más területekhez.

⁴⁹ Érdekes kiegészítés ehhez a cég magyarázata, amellyel az 1880-as években kiábrándító indiai szereplését indokolta. A gyenge teljesítményt az az elterjedt társadalmi szokás okozta, amely lehetővé tette a nők otthoni megközelítését. Lásd Davies: *Peacefully Working*, 89.

⁵⁰ Church: *Ossified or Dynamic?* 8–9.

vásárlását jellemzik, mint a varrógép. Nevezetesen, a részletre történő vásárlási szerződés összekapcsolása a megrendeléseket gyűjtő – pénzbeszedő ügynökök rendszeres jelenlétével azt eredményezte, hogy a varrógépvásárlók, azaz a nők saját otthonaikban képesek voltak legyőzni az efféle vásárlással járó bizonytalanságokat. A kiskereskedelmi szervezetbe történő befektetéssel a *Singer* minimalizálta az összetett termék vásárlása előtti kipróbálás költségeit a nők számára. A piacmegtartó szolgáltatásokba való beruházás teremtette meg a világmárka felépítésének alapjait. A vállalat jutalma az lett, hogy szinte egymaga elégítette ki a világszerte jelentkező tömeges fogyasztói keresletet. A *Singer* növekedése és az, hogy a 20. század elejére a világ egyik legnagyobb vállalata lett, egyértelműen a marketingben, főként a márkanévvel rendelkező tartós fogyasztási cikkek terjesztésében elért méretgazdaságosságnak tulajdonítható, amelyet piacmegtartó szolgáltatásokkal egészítettek ki. A vállalat nem valamiféle, a versenyt korlátozó stratégia folytán szerzett hatalmas piaci részesedést, hanem azért, mert korán felismerte a marketing jelentőségét, s evangelizációs buzgalommal igyekezett elérni potenciális vásárlóit és megkönnyíteni vásárlási döntésüket.

Fordította: PUSZTAI BERTALAN

1. táblázat

SINGER VARRÓGÉP ELADÁSOK BIZONYOS ORSZÁGOKBAN, 1875–1914 (GÉPEK SZÁMA ÉVENTE)

Év	UK	F	B	CH	NL	SP	P	ITA	RUS	SCA	OTT	AUS	SA	IND	PHI
1875	30300	11000				5000	1000								
1876	35800	12000	1000			6000	1500							20	
1877	41300	15000	2000	500	1000	8000	2000	3000	6800	900		2000	300	30	
1878	46800	15000	3000	500	1200	12000	2500	5000	12500	1200		3000	500	70	
1879	52300	17500	4000	1000	1800	16000	3000	7000	18800	1500		4000	700	130	
1880	62252	22500	5064	2102	2000	19205	3961	7500	22300	1800	70	4550	750	250	
1881	67417	24842	5239	2700	2650	24160	5521	8981	27262	2650	200	8131	1354	552	
1882	79815	26144	5409	2424	5600	18747	5500	10001	31600	5700	400	18136	812	515	
1883	85936	26375	5567	2418	6000	20847	4638	12514	35400	7200	1000	18991	760	1088	278
1884	91411	25695	5667	3087	6700	21349	3708	12920	36200	8900	2000	17801	1203	1607	674
1885	88732	28315	6064	3354	5300	17900	3768	12486	41200	7800	2000	13546	1767	1761	494
1886	82432	28900	6200	3457	4100	19285	3894	11900	31200	6500	3000	12410	1950	2012	600
1887	91217	29500	6350	3284	2500	19369	3911	11350	32300	4500	2000	13258	2140	2131	700
1888	98547	30013	6492	3020	2500	21406	4322	10806	52200	5000	1000	13200	2327	2966	782
1889	127266	35096	6765	2965	4200	23927	4831	15726	48100	8500	3400	13200	3170	3578	1220
1890	150008	40091	7807	3328	6000	26590	5065	18010	42000	12700	5400	13200	3627	3763	1195
1891	145901	42891	7470	3704	5800	29165	5562	20001	40700	13000	5800	13200	3473	4145	1074
1892	146561	45263	7185	4116	6300	28213	6257	24592	46100	14922	7000	13200	4362	4824	970
1893	138589	48178	8167	4314	7300	23500	6500	21518	56200	14800	8500	13081	4300	5770	1100
1894	146452	51751	8339	4974	9000	24000	6750	22230	65000	14718	11000	12877	4300	6720	1240
1895	143334	52595	8837	5271	9500	24000	7000	22755	68788	17700	13500	13420	5300	7670	1380
1896	133442	56132	9785	5831	9850	24000	7250	27680	72000	19750	14800	14654	6300	8620	1520
1897	133408	58342	10101	6433	10500	20500	7500	34650	85910	19850	16000	15331	7300	9570	1660
1898	139767	58042	10507	7002	11200	22734	7956	34503	92369	19850	18000	18000	8300	10500	1800
1899	165549	68330	11333	7425	11900	31038	8696	37634	99444	19850	20000	20670	9300	11470	1940
1900	164980	72349	11473	7430	12500	32331	9986	37041	110316	19850	22000	23340	10300	12420	2080
1901	155358	74987	11642	7440	13209	36083	8965	33944	128249	19998	23448	26010	11300	13352	2220
1902	150936	82048	11171	7449	13453	45243	10210	40154	132266	20281	30069	28673	12274	13351	2357
1903	136622	86973	11241	7666	14612	48694	11135	43435	182668	22920	37729	25432	14672	15842	1937
1904	130290	88936	11842	7602	16095	45092	10864	49970	202592	26319	46042	27558	11196	17781	1350
1905	142659	93528	12446	8373	17714	39916	10460	51894	310881	29799	46187	26066	12220	18075	1612
1906	168737	98772	12938	8907	21009	43449	10647	56325	376336	36305	52706	26965	10844	17331	1435
1907	163976	107514	13675	9264	21124	44313	10705	67219	413905	39935	53900	29593	8662	20478	2067
1908	128396	110899	13561	8342	19612	43702	10568	71724	446151	41366	51254	29194	6796	20159	2241
1909	136349	115129	14862	8477	19048	43918	11367	70444	481796	43327	54463	29369	7781	20873	2642
1910	130726	112303	15655	8522	19559	52020	11613	78182	505066	45675	66757	31546	10523	24855	4120
1911	129173	111566	16535	8394	20347	61229	13732	94308	504489	44738	84623	34088	11888	26582	14366
1912	137654	123833	18330	8790	22693	75413	16491	110792	570371	45921	88509	30527	12944	36481	17714
1913	142026	126320	19288	7832	23814	72580	16654	110665	675174	47815	78415	29458	14486	44819	27266
1914	138703	114000	17350	7050	21500	67201	15420	97817	678986	43000	78000	26582	13250	41437	16520

Forrás: Godley 2000, 2–4. táblázat, és az ott található források.

2. táblázat

A SINGER GLOBÁLIS ELADÁSOKBÓL SZÁRMAZÓ BEVÉTELE (US\$), 1880–1914

Év	UK	F	B	CH	NL	SP&P	ITA	RUS	SCA	OTT	AUS	SA	IND	PHI
1880		804670	163806	52473		820018	249653				140877	20538	7494	
1881	2027485	886969	177798	82975		928114	299152				209451	36946	15503	
1882	2447336	937037	180588	74966		806959	320303				633370	26079	17686	
1883	2667936	957891	187061	75656		867962	428579				770986	25510	32756	9667
1884	2848558	934797	197768	90216		889613	448704				688584	41495	44435	22769
1885	2847625													
1886	2222148										565155			
1887	2609543										612141			
1888	3152667	1072033	223293	95538		854996	350766					75767	75568	25209
1889	4093991	1272120	233163	95164		928440	492303					99023	86309	34331
1890	4988638	1465541	267990	109025		1002478	615138					114137	91509	34963
1891	5015191	1591209	260786	126109		1103757	684804					117413	104155	31342
1892	5131742	1695045	256244	141336		1128158	811507					153722	121121	28470
1893	4938639	1815805	295503	145226		1010812	708817				708258			
1894	5464434	1912231	299329	162129		952945	679454				706051			
1895	5680653	1971697	323997	174021		951826	700268				738234			
1896	5398853	2147927	371260	194958		967929	885257				809593			
1897	5524362	2246566	392102	214735		956779	1119486	2930557			874013			
1898	5851655	2260459	406388	236655		1059021	1118589	3226760						
1899	6951189	2661735	444797	245965		1389082	1220380	3742917						
1900	7025854	2851933				1518416	1210619	4203127						
1901	6626600	2956024				1662613	1158368	4966360						
1902	6453798	3250823	447024	275470	354591	2042342	1337150	5268994	586279	860125	1813629	496741	372161	51699
1903	5765188	3450611	451551	287676	400407	2227351	1430060	7113892	693183	1112419	1626263	606596	444758	39197
1904	5250412	3525282	482219	289450	440064	2111568	1681639	7606920	815120	1433147	1764464	464283	508042	32609
1905	5318562	3718423	522623	322138	493965	1941569	1766085	11646870	926838	1527392	1673047	495319	526499	44099
1906	6502798	3928056	548596	340754	582069	2124004	1911924	14181573	1138314	1698926	1747035	437383	515209	39497
1907	6425622	4267718	588028	359094	590565	2354671	2541080	15824939	1271111	1838563	1897451	350392	601898	54814
1908	5037313	4382106	587250	328724	556127	2344488	2749773	17652794	1313374	1748871	1901366	285971	593587	67825
1909	5659242	4607084	619072	333439	549708	2473455	2713392	20070494	1385123	1835384	1935151	336203	625390	76916
1910	5508180	4563583	659689	335365	565762	2831732	3039136	21640493	1476991	2269339	2080936	456697	741400	106906
1911	5281525	4682818	692676	331103	594638	3338267	3637270	22385294	1484132	2925521	2239449	507635	860109	595721
1912	5673117	4948962	758961	353221	667058	4028666	4203578	25640061	1545868	3023899	2040932	550286	1178816	784803
1913	5980637	5088064	803256	323735	666569	3916819	4129276	31360709	1615128	2706084	2034897	611494	1469057	1259581
1914							3778421				1856322		1342590	738833

Jegyzetek és források (minden eredeti forrás a Singer archívumából származik. Az üres mezők adathiányt jelentenek.):

Egyesült Királyság eladásokhoz lásd Godley, A.: *Pioneering Foreign Direct Investment in British Manufacturing*. Business History Review, 73. (1999) 2. táblázat, 419–421. és az ott idézett forrásokat.

Franciaország (Algériával együtt, de a svájci-francia vámzóna nélkül): **1880**: a becslés az eladott gépek értékéből és a párizsi Központi Iroda 1880-as könyveléséből következtetve. „Schedule B: London. Dec. 31, 1880,” (P92-8970 Micro 2002, reel 17, 177–179). **1881**: éves becslés az augusztus végéig történt eladásokból, „Comparative Statement of Business at Foreign Offices 1881 & 1882,” (Box 103/4). **1882**: „New York Department, London. Abstract of Business for... 1882,” (Box 94 folder6). **1883–1884**: „Summary of Business at [Foreign] Offices, 1883 & 1884,” (Box 95/4). **1888–1889**: éves becslés az augusztus végéig történt eladásokból, „Comparative Statement of Business... to 31.8.1888 and 1889,” (Box 107/3). **1890–1891**: „Comparative Statement of Business at Foreign Offices... to 31st December 1890 and 1891,” (Box 98/1). **1890–1899**: „Paris - End of Year Results, 1890–1899,” (Microreel 703 (1), n.b. ez a forrás megegyezik az előzővel). **1900–1904**: „Paris – End of Year Results, 1900–1904,” (P92-8957 Micro 2002, reel 4, section 5, 126). **1902–1913**: „World Reports, annual,” (Micro AP93-0444, feldolgozatlan szerzemény).

Belgium: **1880–1884**: források lásd Franciaországnál. **1888–1889**: éves becslés, a forrást lásd Franciaországnál. **1890–1891**: lásd Franciaországnál. **1890–1899**: „Brussels – End of Year Results, 1890–1899,” (Microreel 703 (1), amely azonos az előzővel). **1900**: éves becslés az első 11 havi eladásból, „Etat comparatif... 1899–1900,” (Box 80/3). **1901**: éves becslés az első 5 havi eladásból, „Etat comparatif... 1900–1901,” (Box 80/3). **1902–1913**: lásd Franciaországnál. **1880–1881**: éves becslés az év első 46 heti eladásából, „Summary of Business in Switzerland, 1880 and 1881,” (Box 83/4). **1882–1889**: lásd Franciaországnál. **1890–1899**: „Geneva – End of Year Results, 1890–1899,” (Microreel 703 (1). **1902–1913**: lásd Franciaországnál.

Spanyolország és Portugália: **1880**: éves becslés Spanyolországra és Portugáliára „Results at Madrid C.O. to June 30th [1880 –] 1881,” (Box 106/4). 1881–1897 között a spanyol és portugál eredményeket együtt közölték a Madrid Central Office-ból. **1882–1889**: lásd Franciaországnál. **1890–1897**: „Madrid – End of Year Results,” (Micro 703 (1)). **1898–1899**: „Spain – End of Year Results, 1898–1899,” és „Portugal - End of Year Results, 1898–1899,” (Micro 703 (1)). **1900–1901**: „Madrid – Spain only – End of year Results, 1900–1904,” és „Lisbon – Portugal only – End of Year Results, 1900–1904,” (P92-8957 Micro 2002, reel 4, section 5, 90 és 102). **1902–1914**: lásd Franciaországnál, az 1914-es spanyol adat ismert.

Olaszország: **1880–1889**: becslések és adatok lásd Franciaországnál. **1890–1899**: „Italy – End of Year Results, 1890–1899,” (Micro 703 (1)). **1900–1901**: lásd, mint Spanyolországnál és Portugáliánál, de 114. old. **1902–1914**: lásd Franciaországnál, az 1914-es olasz adat ismert.

Ausztrália: **1880**: becslés, lásd Franciaországnál. **1881**: Ausztrália (csak a melbourne-i iroda, Sydney 1882-ben nyílt meg) lásd Thomas levele McKenzie-hez, 1883. jan. 15. (Box 76/9). Új-Zéland éves becslés, lásd Franciaországnál. **1882–1884**: lásd Franciaországnál. **1886–1887**: Ausztrália „Comparative Statement at New South Wales and Melbourne, 1886 and 1887,” (Box 78/1, megjegyzendő, az ausztrál üzleti év október 31-től tartott 12 hónapot át). Az 1881–1885 közötti Új-Zélandra az Ausztráliához viszonyított relatív eladások súlyozatlan átlagából következtettünk. **1893–1897**: „Comparative Summary of Business, Australasian Branches, Years 1893–1897,” (Box 79/5). **1902–1914**: lásd Franciaországnál.

Dél-Afrika: **1880–1891**: becslés és eredmények, lásd Franciaországnál. **1892**: éves becslés az év első feléből, „Comparative Statement of Business at [Foreign] Offices, to end of June 1891 and 1892,” (Box 98/3). **1902–1913**: lásd Franciaországnál.

India: **1880–1891**: becslések és eredmények lásd Franciaországnál. **1892**: lásd Dél-Afrikánál. **1902–1914**: lásd Franciaországnál, az 1914-es eredmény ismert.

Fülöp-szigetek: Az iroda 1882-ben nyílt meg. **1882–1892**: becslések és eredmények, lásd Franciaországnál. **1902–1914**: lásd Franciaországnál.

Oroszország (Finnországgal együtt): **1897–1899**: „St. Petersburg [Russia] – End of Year Sales, 1897–1899,” (Micro 703 (1), megjegyzendő, hogy az 1897-es adat becslés az év második fele alapján). **1900–1901**: „St. Petersburg – End of Year Sales, 1900–1901,” lásd Franciaországnál és megerősíti Carstensen, F.: *American Multinational Corporations in Imperial Russia: Chapters on foreign enterprise and Russian economic developmen* (kiadatlan Ph.D. értekezés, Yale University, 1976), 4. táblázat, 146. **1902–1913**: lásd Franciaországnál. **1914**: Carstensen: *American Multinational*, 4. táblázat, 146.

Skandinávia: **1901**: becslés „Stockholm and Christiana – End of Year Results [from July 1], 1901,” (P92-8957 Micro 2002, reel 4, section 5, pp. 128, 130) alapján. **1902–1913**: lásd Franciaországnál.

Hollandia: **1901**: becslés „G. Neidlinger, Hamburg – End of Year Results, 1901,” (P92-8957, Micro 2002, reel 4, section 5, p.50) alapján és a skandináv és török becslésekből következtetve (lásd fent és alább). **1902–1913**: lásd Franciaországnál.

Török Birodalom (a Balkánnal – Románia, Szerbia, Bulgária és Görögország – együtt): **1901**: becslés „Romania and Servia, Bulgaria and Greece, Turkey and Egypt – End of Year Results [from July 1], 1901,” (P92-8957, Micro 2002, reel 4, section 5, pp. 51–53.) alapján. **1902–1913**: lásd Franciaországnál.

3. táblázat

A SINGER GLOBÁLIS ELADÁSI KÖLTSÉGEI (US\$), 1880–1914

Év	UK	F	B	CH	NL	SP&P	ITA	RUS	SCA	OTT	AUS	SA	IND	PHI
1881	862033	458526	94192	47079		385549	150130				95868	16067	5924	
1882	986036	496012	100301	45694		434270	175577				238179	16471	7203	
1883	1171177	575609	122239	53387		415773	222321				433138	20052	15168	6371
1884	1281154	596458	129796	58262		465311	256866				427928	27896	22735	11708
1885	1259513													
1886	1120624													
1887	1220234													
1888	1616135	621021	129159	58553		430562	248132					29889	32805	13822
1889	1875391	745310	130972	58757		460918	300450					38297	35590	15732
1890	2431584	923373	149147	65048		497634	403607					48177	36450	16898
1891	2524453	935866	153175	78195		586762	407355					52483	42685	16232
1892	2664586	991533	153644	86036		745072	444172					68555	48415	17875
1893	2686885	1080393	162560	87843		898294	434128							
1894	2903850	1140081	160310	90252		522371	428798							
1895	3128409	1185373	167524	99917		505265	433934							
1896	3006010	1317262	187280	112983		552244	506800							
1897	2975509	1358587	197655	123125		567015	641380							
1898	2972957	1329457	205321	133612		550943	675741	1392402						
1899	3413753	1449474	206766	140967		670625	710680	1735366						
1900	3609103	1547216				712543	720370	2075239						
1901	3775792	1623262				779113	720770	2395708						
1902	3283060	1759611	205536	145207	187590	901615	740032	2617452	327720	468064	1059131	218959	98957	22215
1903	3071401	1883210	205510	151895	208382	1006335	724411	3202169	372831	578504	1003630	284588	118973	19972
1904	2746642	1909846	213712	152673	227998	1011748	847536	3538130	441526	730140	1034187	269065	128097	17183
1905	2684967	1995664	228723	169360	250283	937677	861853	4859987	480131	797932	940204	295073	140352	22803
1906	3268671	2083731	237824	169019	290517	1034524	958086	6836211	581169	851765	941975	287536	150760	22102
1907	3303547	2253632	251395	181142	311236	1222996	1293067	7743880	647936	999837	992458	239499	159296	24452
1908	3075405	2414466	263632	177289	310121	1252888	1386960	8254681	679933	1049480	1045015	211509	162678	27394
1909	2971845	2523372	285862	178107	313143	1298807	1408197	8761863	736864	1075095	1031470	216720	168665	28677
1910	2942767	2475748	297903	181232	296331	1385124	1572343	9775329	772746	1187670	1069984	264488	200089	43190
1911	2974621	2524560	315711	179604	307325	1596724	1802953	10135529	809492	1408853	1117204	293389	275290	208684
1912	3041832	2801953	338190	195080	329120	1917502	2058417	10957245	867810	1652725	1128552	305166	382068	358205
1913	3235049	2861398	358931	184055	332158	1949095	2080953	13911848	866550	1518995	1144078	325119	500969	520088
1914							2104000				1092138		557410	355347

Jegyzetek és források: mint a 2. táblázatnál, kivéve az 1880-as hiányzó adatot. Az üres mezők adathiányt jelentenek.

4. táblázat

KÉSZPÉNZES ELADÁSOK AZ ÖSSZES ELADÁSHOZ KÉPEST, 1890–1914 (%)

év	Újvilág	Európa központi régiói	Európa perifériája	Fejletlen gazdaságok	Oroszország
1890		98			
1891		93	89		
1892		93	94		
1893		96	104		
1894		98	104		
1895		96	105		
1896		98	101		
1897		97	98		
1898		96	100		
1899		98	99		82
1900		97	99		88
1901		101	97		92
1902		102	98		92
1903	97	99	97	93	92
1904	101	99	96	92	85
1905	98	97	95	95	85
1906	99	97	95	93	83
1907	100	96	98	103	89
1908	97	96	95	99	87
1909	98	101	96	106	83
1910	102	99	97	102	89
1911	101	99	92	91	89
1912	99	101	92	88	88
1913	105	100	92	84	87
1914	105				
átlag	100	98	97	95	87

Forrás: az összes eladás a 2. táblázatból, a készpénzes eladás a 2. táblázatnál jelölt forrásból.

5. táblázat

A REKLÁMKÖLTSÉGEK ALAKULÁSA BIZONYOS ORSZÁGOK ESETÉBEN, 1882–1884 (A BEVÉTELEK SZÁZALÉKÁBAN)

Év	Egyesült Királyság	Franciaország	Belgium	Svájc	Spanyolország és Portugália	Olaszország	Ausztrália-ázsia	Dél-Afrika	India	Fülöp-szigetek
1882	2.5	1.5	2.5	2.2	1.5	2.2	2.8	6.5	7.3	
1883	1.4	1.7	4.1	3.3	1.8	1.4	2.3	8.7	9.3	7.6
1884	1.3	1.8	2.5	2.4	1.9	1.5	1.6	6.2	8.3	4.5

Forrás: 1882: New York Department, London, 'Abstract of Business... 1882', Box 94/6.
1883 and 1884: 'Summary of Business... 1883 and 1884', 95/4.

ANDREW GODLEY

Selling the sewing machine around the world: Singer's international marketing strategies, 1850–1914

The diffusion of the sewing machine across the world was remarkably high for the period before 1914. The fact that Singer was able to capture almost all of this demand has been explained here not as the result of deliberate marketing strategies attempting to build barriers to competitive entry in emerging markets. In fact, Singer's marketing strategies were crude and undeveloped, even by the standards prevailing in international business by 1914.

Rather Singer's extraordinary success in foreign markets was more due to the peculiarities of the demand conditions surrounding consumer purchase of a complex consumer durable like a sewing machine. In particular, the combination of installment purchase contract and the regular presence of canvassers and collectors meant that sewing machine consumers, women in their homes, were able to overcome the inherent uncertainties associated with such a purchase. By investing in a retail organization, Singer minimized the costs to women sampling this complex product before purchasing. It was this investment in these market support services that constituted the building of their global brand. The company's reward was to be the principal recipients of a mass consumer demand around the world. Singer's growth and emergence as one of the largest companies of the early twentieth century was squarely built on scale economies in marketing, especially in the distribution of a branded complex consumer durable with its attendant market support services. The company captured enormous market share not because of any anticompetitive strategy but through recognizing early the importance of marketing and for its evangelistic zeal for reaching out to its potential customers and making their purchasing decision easy.