



TERESA DA SILVA LOPES

## A piactól és hierarchiáktól a szövetségek felé

*Értékesítés a globális szeszesital-ágazatban, 1960–2004*<sup>\*</sup>

### Bevezetés

Bőséges szakirodalom szól az értékesítési szövetségek egyre növekvő jelentőségéről. Ezek a globális méretű vállalatok fejlődésében a piac és hierarchiák alternatíváiként jelentek meg.<sup>1</sup> Ezt jól mutatja, hogy az ilyen szövetségek döntően olyan vállalatok között alakultak ki, amelyek hasonló adottságokkal és mérettel rendelkeznek, s ezáltal igyekeznek növelni hatékonyságukat, például a nyersanyag-beszerezésben, a kutatásban és a fejlesztésben, vagy éppen a gyártási folyamatban. Ugyanakkor szövetségek jöttek létre olyan eltérő méretű vállalatok között is, amelyek egymást kiegészítő tevékenységet folytatnak a hozzáadott érték láncolatban, mint például a termelés és a nagybani kereskedelem.<sup>2</sup>

A globális szeszipar jó példát szolgáltat arra, hogyan fejlődnek ezek a különböző típusú irányítási rendszerek a vállalatok növekedése során. Ugyanakkor ez az iparág egy különleges fejlődési sajátosságot is mutat. A stratégiai szövetségek jelentős része ugyanis közvetlen versenytársak, multinacionális vállalatok között kötött, mégpedig a forgalmazás területén, amely az iparág hozzáadott érték láncolatában kiemelkedő fontosságú tevékenység. Az ilyen jellegű szövetségek a vállalatoknak számos előnyt biztosítanak, többek között azt, hogy növelhetik a világ különböző pontjain eladott márkatermékeik kínálatát és elterjedtségét.

Az értékesítési szövetségek valójában együttműködési szerződések két vagy több vállalat között. E szerződés magában foglalja a szakismeretek cseréjét (technológiai és marketingtudás, információk a piacokról és a vásárlókról), valamint az erőforrásokkal és a termelőkapacitással kapcsolatos kötelezettségeket. A gazdasági tevékenység szervezésének

---

<sup>\*</sup> Köszönöm Pogány Ágnesnek, Kövér Györgynek, Halmos Károlynak, illetve a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Business History Workshopja (2004. május 6–8.) összes résztvevőjének segítő megjegyzéseit.

<sup>1</sup> Lásd Casson, Mark: *Alternatives to the Multinational Enterprise*. London, 1979.; Casson, Mark: *Contractual Arrangements for Technology Transfer: New Evidence from Business History*. Business History, vol. 28. (1986) no. 4. 5–35.; Jones, Geoffrey (ed.): *Coalitions and Collaboration in International Business*. Aldershot, 1993.; Dunning, John H.: *International Production and Multinational Enterprise*. London, 1981.; Dunning, John H.: *Alliance Capitalism and Global Business*. London, 1997.; Farok, J. – Lorange, Peter (eds.): *Cooperative Strategies in International Business*. Toronto, 1988.; Anderson, James C. – Narus, James A.: *A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships*. Journal of Marketing, 54. (1990) 42–58.; Williamson, Oliver E.: *The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes*. Journal of Economic Literature, 19. (1981) 1537–1568.

<sup>2</sup> Richardson, G. B.: *The Organization of Industry*. Economic Journal, vol. 82. (1972) no. 327. 883–896.

széles körét fedi le az egyszerű piaci tranzakcióktól (egy vevő és egy eladó) a hierarchiáig (teljes tulajdonú tevékenységekig).<sup>3</sup> Formájuk lehet hosszú-távú szerződésen alapuló forgalmazási megállapodás, közös vállalkozás, kisebbségi részvény megállapodás vagy licenz megállapodás. Előfordulhat csak a termelési vagy csak a forgalmazási tevékenységre kiterjedő megegyezés, de a kettő kombinációja is.

A szeszipari gyakorlat ellentétben áll némely vizsgálat megállapításaival. Alfred Chandlernek a legnagyobb egyesült államokbeli ipari vállalkozásokról írott tanulmánya azt állítja, hogy az italok, mint például a kávé és az üdítőitalok jobban forgalmazhatók a vállalatok által vertikálisan szervezett rendszereken keresztül.<sup>4</sup> Az alkoholtartalmú italok esetében a stratégiai piacokon a forgalmazás teljes tulajdonú vertikális integrációja a mennyiséggel és a nyereséggel indokolható. Ugyanakkor a szesziparban az általános minta az volt, hogy a vállalatok kiegészítő lehetőségeket kínáló partnerekkel, esetenként közvetlen versenytársakkal, más vezető multinacionális vállalatokkal hoztak létre forgalmazási szövetségeket. Éppen az ilyen – különösen a versenytársak közötti – szövetségek gyakorisága az, ami a szesziparban tapasztalható nemzetközi forgalmazás tanulmányozását igazán fontosá teszi. Ez a tanulmány a kizárólag termelőket vagy termelőket és (főként nagybani) forgalmazókat magukban foglaló értékesítési szövetségek létrejötte és fejlődése mögött meghúzódó okokat tárja fel történeti perspektívában.

#### A kötelezettségvállalás különböző szintjei – az 1960-as évek

Az 1960-as évektől kezdve, a verseny erősödésével és világméretűvé válásával, valamint a fogyasztási cikkek forgalmazásának konszolidációjával új hiányosságok jelentkeztek a köztes termékek piacán. Számos szeszipari vállalat jött létre és halmozott fel értékesítési tapasztalatot, így a termékek nagyobb állományát voltak képesek menedzselni. Megváltoztatták az addigi forgalmazási módozatokat, a termék értékesítési kockázatának és ellenőrzésének előnyösebb kombinációit alakították ki, ami szintén bizonyos fokú gazdaságosságot eredményezett számukra a tevékenységi formák megválasztásában. Például a nagybani szektor koncentrációja az Egyesült Államokban<sup>5</sup> és a kiskereskedések koncentrációja Európában azt jelentette, hogy a forgalmazás olyan korábbi formái (például az ügynöki), ahol a vállalatok ellenőrzése saját termékük logisztikája és értékesítése felett csekély volt, már nem számított többé gazdaságos alternatívának.<sup>6</sup> Míg az egyesült királyságbeli és az egyesült államokbeli szesziparban az 1930-as évekbeli Alkohol Tilalomtól kezdve a közvetlen versenytársak közötti értékesítési szövetségek voltak jellemzők,<sup>7</sup> Európában ezek az 1960-

<sup>3</sup> Coase, Ronald H.: *The Nature of the Firm*. *Economica*, NS. 4. (1937) 386–405.; Williamson, Oliver E.: *Markets and Hierarchies*. New York, 1975.; Williamson, Oliver E.: *The Modern Corporation*; Williamson, Oliver E.: *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, 1985.; Hymer, Stephen H.: *The Large Multinational Corporation: An Analysis of Some Motives for the International Integration of Business*. *Revue Economique*, vol. 19. (1968) no. 6. 949–973.; Buckley, Peter J. – Casson, Mark: *The Future of the Multinational Enterprise*. London, 1976.

<sup>4</sup> Chandler, Alfred D. Jr.: *Scale and Scope*. Cambridge, Mass, 1990.

<sup>5</sup> Tedlow, Richard S.: *New and Improved – The Story of Mass Marketing in America*. Oxford, 1990.; Kaynak, Erdener (ed.): *Trans-National Retailing*. New York, 1988.; Pellegrini, Luca – Reddy, Srinivas K. (eds.): *Retail and Marketing Channels*. London, 1989.

<sup>6</sup> Briggs, Asa: *Wine for Sale: Victoria Wine and the Liquor Trade, 1860–1984*. London, 1985. 160.; Clairmonte, Frederick F. – Cavanagh, John: *Merchants of Drink: Transnational Control of World Beverages*. Penang, 1988. 176.

<sup>7</sup> Például a UK Distillers Company számos értékesítési szövetséget alakított ki az Egyesült Államokban és Kanadában az Alkohol Tilalom után olyan vállalatokkal, mint a National Distillers és a Dis-

as években továbbra is ritkaságszámba mentek. A világ más részein, mint például Japánban, ahol a vállalatok túlnyomórészt lokális tevékenységet folytattak, értékesítési szövetségek nem is alakultak ki.

#### *Az Egyesült Királyság*

Az Egyesült Királyság volt az első ország, ahol közvetlen versenytársak között jöttek létre forgalmazási szövetségek. Az 1960-as években itt a bevételek általános növekedését lehetett tapasztalni. Megváltoztak az italmérési törvények, engedélyezték a kiméréseknek a hosszabb nyitvatartást, továbbá megkönnyítették az éttermek számára a szeszesital-mérés engedély beszerzését. Megváltoztak az alkoholtartalmú italok megadóztatásának szabályai, valamint árliberalizáció történt. Az egyre erősödő és földrajzilag terjeszkedő szuper- és hipermarketek, amelyek egész nap olcsóbban, de kiemelt árucikként árusítottak bort, s információt kínáltak a borok és a megfelelő ételek kombinációjára, nagyon fontos szerepet játszottak a borfogyasztás ösztönzésében és a bor elit imázsának elosztatásában. Azáltal, hogy a borral kapcsolatos ismereteket terjesztették, egyre növekvő számban bátorították a fogyasztókat ebben a hagyományosan sört és égetett szeszesitalt fogyasztó országban arra, hogy mind több borivó szokást sajátítsanak el.<sup>8</sup>

Az 1960-as években az Egyesült Királyság vezető vállalatai – történelmi és jogi tényezők folytán elsősorban a sörfőző vállalatok – vertikálisan integrált vállalatok voltak a hazai piacon, de egyre gyakrabban vontak be további szereplőket termékük nemzetközi forgalmazásába. Az eladási mutatókat tekintve a *Distillers* volt a legnagyobb szeszipari vállalat. Összforghalmának csaknem 50%-át tették ki külföldi eladásai, a whisky és a gin a teljes értékesítés körülbelül 80%-át jelentette ez. (A fennmaradó 20% vegyi áruk és műanyagáruk eladásából tevődött össze.) A vállalat stratégiája lényegében a nagy mennyiségben és alacsony áron való termelésen és az ügynökségek általi nemzetközi forgalmazáson alapult. A külföldi piacokon a *Distillers* jórészt független terjesztőkre hagyatkozott, de a gintermelésben rendelkezett közvetlen külföldi befektetéssel is (például Franciaországban, Ausztráliában, Brazíliában, Kanadában, az Egyesült Államokban és Dél-Afrikában).<sup>9</sup>

Az eladott mennyiség szerint az *Allied Breweries* volt a második legnagyobb egyesült királyságbeli vállalat az 1960-as években. A hazai piacon legfontosabb tevékenysége a sörfőzés és kimérések kiterjedt láncolatán (kocsmák és vendéglők) keresztül az alkoholtartalmú italok árusítása volt. Nagy mérete ellenére az 1970-es évekig az *Allied* vertikálisan integrált vállalat maradt, amely alapvetően a hazai piacon értékesített. Nemzetközi tevékenysége a termelés tervezésére és a hazai piacon eladható italok beszerzésére korlátozódott.

Az 1960-as években a *Guinness* volt a harmadik legnagyobb vállalat az Egyesült Királyságban. A *Guinness* a Nemzetközösség fejlődő országaiban is folytatott termelő tevékenységet. Nigériában például jelentős közös sörfőző vállalatot birtokolt az angol–holland fo-

---

tillers Corporation (későbbi néven Seagram). Weir, Ronald B.: *The History of Distillers Company 1877–1939*. Oxford, 1995. 26., 271–272., 277–278.; Foster, Peter: *Family Spirits: The Bacardi Saga*. Toronto, 1990. 53.; *Seagram Collection Agreement Between Distillers Company Ltd (in the UK) and Distillers Corporation (in Canada)*. 1927. Box 93. Hagley Museum and Library.

<sup>8</sup> Unwin, Tim: *The Wine and the Vine*. London, 1991. 341.

<sup>9</sup> The Distillers Company Limited, *Annual Report and Accounts (1961–1970 közötti évek)*; *D. C. L. Gazette*, Winter 1967, 209–211.; Weir, Ronald: *List of DCL Acquisitions, 1940–1986*. York 1999. mimeo.

gyasztási-cikk gyártó multinacionális *Unileverrel*.<sup>10</sup> Ezek a beruházások hozzásegítették a vállalatot ahhoz, hogy piaci ismereteket sajátítson el a külföldi piaci tevékenységgel kapcsolatosan, anélkül hogy jelentős kockázatot és bizonytalanságot vállalt volna.

Más nagy brit vállalatok, a *Bass*, a *Scottish & Newcastle*, a *Truman*, a *Watney Mann* és a *Whitbread* mind a söriparban voltak érdekeltek. Alapvetően országos lefedettségre törekedtek. Vagy saját fiókvállalatokon, illetve a söriparban hagyományosan nagy jelentőségű független palackozó cégeken keresztül vagy kölcsönös kereskedelmi megállapodások útján forgalmazták termékeiket. Ez termelésnöveléssel járó költségmegtakarítást eredményezett. A kölcsönös kereskedelmi megállapodásoknak megvolt még az a további előnyük, hogy a márkatulajdonosoknak országos lefedettséget biztosított anélkül, hogy költeni kellett volna kocsmák saját országos hálózatának megszerzésére és fenntartására. E stratégia egyik legjelentősebb követője a *Whitbread* volt. A vállalat gyakran azzal biztosította be ezeket a megállapodásokat, hogy megszerezte a kereskedelmi partner törzsrészevényeinek kicsi, de jelentős részét.<sup>11</sup>

### Észak-Amerika

Az Egyesült Államokban az 1960-as években a *National Distillers* volt a vezető szeszipari vállalat. Három másik vállalat, az *Anheuser-Busch*, a *Seagram* és a *Hiram Walker* szintén nagyon gyorsan fejlődött.<sup>12</sup> Ebben az időszakban a *National Distillers*, akárcsak az összes nagy egyesült államokbeli bor- és égetett szeszipari vállalat, jelentős import tevékenységet fejtett ki. Ez számos szövetséget eredményezett (hosszú távú forgalmazási megállapodásokon keresztül) sikeres márkatermékek előállítóival a kontinentális Európából, Kanadából és a Karibi-szigetektől. Ezek az értékesítési szövetségek létrejöttüket részben annak köszönhették, hogy egyes külföldi vállalatok így igyekeztek elhárítani a piaci belépés akadályait, amelyeket az Egyesült Államokban a mai napig érvényben lévő hármas tagolódású forgalmazási rendszer hozott létre. E rendszer szerint az alkoholtartalmú italok behozatalát, az általában egy-egy állam szintjén történő nagybani értékesítését és kiskereskedelmi forgalmazását különálló üzleti feleknek kell végezniük.

A sörfőzésbe és a sör márka-név reklámozásába történt befektetései 1957-től az *Anheuser-Busch*-t a legnyereségesebb sörfőző vállalattá tették az Egyesült Államokban. Mindez egyre fontosabb tényező lett a versenylőny biztosításában, mivel a hatékony termelés mennyiségi minimuma növekedett, és a sörpiac lokálisból országossá szélesedett.<sup>13</sup>

Két vezető kanadai égetett szeszesital termelő vállalatnak, a *Hiram Walker*nek és a *Seagram*nek szintén meghatározó szerep jutott az Egyesült Államok piacán ezen időszakban. Ezeknek a vállalatoknak is megvoltak a maguk forgalmazási csatornáit, az ország egyes részein működő nagybani eladókon keresztül. Az egyesült államokbeli értékesítésen kívül termékeinek a világ más tájain való eladásával a *Seagram* tevékenysége nemzetközivé szé-

<sup>10</sup> Gourvish, Terry – Wilson, Richard G.: *The British Brewing Industry, 1830–1980*. Cambridge, 1994. 453.; Dennison, S. R. – MacDonagh, Oliver: *Guinness 1886–1939: From Incorporation to the Second World War*. Dublin, 1998. 202.

<sup>11</sup> Hawkins, K. H. – Pass, C. L.: *The Brewing Industry*. London, 1979. 53., 57. Lásd például *Whitbread: Annual Reports and Accounts*, 1961. 8–9.

<sup>12</sup> A *Seagram* és a *Hiram Walker* ugyan két kanadai vállalat volt, tevékenységük java részét azonban az Egyesült Államokban fejtették ki.

<sup>13</sup> Collis, David John: *The Value Added Structure and Competition Within Industries*. Harvard University Ph. D., 1986. 160., 527–528.

lesedett. Teljes tulajdonú tevékenységekbe fektetett be olyan országokban is, mint Belgium, Argentína és Venezuela.<sup>14</sup>

Az egyesült államokbeli és európai vállalatok között létrejött értékesítési szövetségek közül jónéhány kölcsönös tranzakciókat is magában foglalt. Például a *Heublein*, egy másik amerikai vállalat szövetséget kötött a *Gilbey*-vel, engedélyezve az utóbbinak, hogy Smirnoff vodkát állítson elő számos piacon, többek között Írországból és az Egyesült Királyságból.<sup>15</sup>

Az értékesítési szövetségek változékony jellege és a partnerek eltérő mértékű ellenőrzési joga és szerepe egy adott márka menedzselésében néhány értékesítési szövetség megszűnéséhez vezetett. 1965-ben például a *Heublein* felmondta a megállapodást a *Guinness*-szel és az *L. Rose & Co.*-szal két termékre, a Guinness Stoutra, illetve a Rose's Lime Juice-ra vonatkozóan az említett márkák egyesült államokbeli értékesítését illető nézeteltérések miatt. Az eredeti termelők kiterjedtebb ellenőrzést követeltek az egyesült államokbeli értékesítés felett, hogy piaci ismeretekhez jussanak. A *Heublein* viszont nem fogadta el követeléseiket.<sup>16</sup>

Az amerikai vállalatok igyekeztek különböző módszereket alkalmazni saját és partnereik termékeinek forgalmazásában. A *Brown Forman* például külön energiát fektetett importált márkák eladásába, saját márkájuk értékesítése mellett. Általuk behozott és forgalmazott márka volt például az 1960-as években a *Veuve Cliquot* Champagne, az *Usher's Green Stripe* Scotch, a *Bols* likőrök, konyakok és ginnek, az *Ambassador* Scotch és az *Old Bushmills* Irish Whisky, illetve a *Martell*.<sup>17</sup>

#### A kontinentális Európa

Számos különbséget fedezhetünk fel a kontinentális európai országok szeszipari vállalatai, valamint az egyesült államokbeli és egyesült királyságbeli vállalatok által kifejlesztett eljárások között. Az európai vállalatok igyekeztek magas arányú exportot elérni az összeladás tekintetében, míg az angolszász országokból csupán néhány vállalat (például a *Distillers*) realizálta eladásainak jelentős részét külföldi piacokon.<sup>18</sup> Az európai vállalatok kisebb méretűek voltak, családi tulajdonban és ellenőrzés alatt maradtak, valamint sokkal szétterjedtebb forgalmazói hálózattal működtek.<sup>19</sup>

A kontinentális európai cégek inkább kevesebb forgalmazóra koncentrálták eladásait. Néhány esetben értékesítési tevékenységüket vertikálisan integrálták a hazai és a stratég-

<sup>14</sup> Distillers Corporation – Seagrams Ltd., *Annual Report és Accounts* (from 1960 to 1970); Seagram, *Annual Report and Accounts* (1984); Bronfman, Samuel: „... From Little Acorns...”. In: Distillers Corporation – Seagrams Ltd., *Annual Report and Accounts*, 1970. 73.

<sup>15</sup> Heublein: *Annual Report and Accounts*, különböző évek.

<sup>16</sup> Heublein: *Annual Reports and Accounts*, 1965.

<sup>17</sup> Brown Forman: *Annual Reports and Accounts*, különböző évek; Lucas, William F.: *Nothing Better in the Market: Brown Forman's Century of Quality 1870–1970. The Newcomen Society in North America*. New York, 1970.

<sup>18</sup> A Moët & Chandon például 1960-ban termelése 49%-át 113 országban adta el. Moët & Chandon, *Annual Report and Accounts*, 1960.; Distillers Corporation, *Annual Report and Accounts*, 1961–1970.

<sup>19</sup> Jeffreys, James B. – Knee, Derek: *Retailing in Europe: Present Structure and Future Trends*. London, 1962. 25. 1955-ben Franciaországban 755 000, míg az Egyesült Királyságban 596 000 kiskereskedelmi egység működött, azaz 57, illetve 86 egység jutott egy főre.

giainak ítélt külföldi piacokon.<sup>20</sup> A *Moët & Chandon* például 1957-ben megszerezte korábbi egyesült királysági ügynökét, a *Simon Brothers & Co.*-t. Az ekkor megszerzett piac a vállalat teljes exportjának 20%-át tette ki egy olyan időszakban, amikor az általa előállított pezsgő célpiacainak teljes száma 108 volt.<sup>21</sup>

Szintén az 1960-as években kezdtek európai vállalatok forgalmazási szövetségeket alakítani néha saját országbeli, néha külföldi közvetlen versenytársakkal. Ezek az értékesítési szövetségek racionalizálták az értékesítést, egyúttal minimalizálták a kockázatot és a bizonytalanságot, amelyet a külföldi tevékenység magában rejtett. Ez különösen fontos volt egy olyan időszakban, amikor a forgalmazás egyre koncentráltabbá vált, szuper- és hipermarketek fejlődni kezdtek. A *Moët & Chandon* 1967-re például értékesítési szövetségeket kötött olyan vezető szeszipari vállalatokkal, mint a *Heineken* és az Egyesült Királyságból való *Distillers*. Értékesítési hálózatán, az *SA France Champagne*-on keresztül – amely 18 ügynököt tömörített, amelyek mindegyike egy adott területen dolgozott al-ügynökök és képviselők bevonásával – a *Moët & Chandon* Heineken sört, Rare Scotch Whisky-t, J&B-t és Erven Lucas Bols likórt is értékesített.<sup>22</sup> Egy másik ilyen jellegű értékesítési szövetséget olyan francia vállalatok – a *Cointreau*, az *Izarra* és a *Rémy-Martin* – hoztak létre 1967-ben, amelyek közvetlen versenytársak voltak. Ezek az értékesítési szövetségek aztán a *Rivière Distribution* megalapításához vezettek, amely termékeit a hazai és külföldi piacokon, különösen Európában értékesítette.<sup>23</sup>

Hollandiában számos olyan vállalat működött, amely az 1960-as évekre már erősen nemzetközivé vált, és amelyek nagyban támaszkodtak az ezzel a céllal megalakított értékesítési szövetségekre. A *Heineken* egyesült államokbeli sikere a második világháború után 1945–1992 közötti kizárólagos forgalmazójának, a *Van Munching*nek volt köszönhető. A *Van Mauching* örököseit nem érdekelte az üzlet, s mivel a családi vállalat éppen kezdte elveszteni versenyképességét a forgalmazás területén megjelenő változások folytán, 1992-ben a *Heineken* megvásárolta a kereskedelmi vállalatot. Mivel az Egyesült Államokban a sört speciális alkalmakra való italként pozicionálták, amelyet elsősorban az *on-premise* piacon fogyasztottak, a *Heineken* menedzsmentje nem döntött a helybeli termelés mellett.<sup>24</sup>

A vállalat, hogy kikerülje az olyan belépési akadályokat, mint például a magas importadók és a hatalmas földrajzi távolságok (különösen a magas szállítási költségek), más külföldi piacokon is szövetségeket keresett. 1945 után a *Heineken*nek tekintélyes termelési és forgalmazási lehetőségei voltak Brit Nyugat-Afrikában (Ghána, Nigéria, Sierra Leone) az *Unilever* leányvállalatával, a *United Africa Company*-vel és a francia kereskedő céggel, a *Compaine Française de l'Afrique Occidentale*-lal közös vállalkozásban.<sup>25</sup> A *Heineken*nek az Egyesült Királyságban a *Whitbread*del kötött értékesítési szövetsége az 1960-as években biztosította a beáramlást arra a piacra, ahol a forgalmazást a sörfőzők dominálták. Ezek

<sup>20</sup> Lásd például Roudié, Philippe: *Une Vénérable Entreprise Bordelaise de Liqueurs Marie Brizard et Roger*. In: Huetz de Lempis, Alain – Roudié, Philippe (eds.): *Eaux-de-Vie et Spiritueux*. Paris, 1985. 295–300.

<sup>21</sup> *Moët & Chandon, Annual Report and Accounts, 1957.*

<sup>22</sup> *Moët & Chandon, Annual Report and Accounts, 1968.*

<sup>23</sup> Jeanneau, Jacques: *La Société Cointreau, D'Angers au Marché Mondial*. In: Huetz de Lempis – Roudié: *Eaux-de-Vie*, 307–312.; Laborde, Pierre: *La Société Izarra de Bayonne*. In: Huetz de Lempis – Roudié: *Eaux-de-Vie*, 313–320.

<sup>24</sup> Interjú Jan Beijerinckkel, a Heineken egész világra kiterjedő vevőszolgálati egységének korábbi igazgatójával, Utrecht, 2001. március 10.

<sup>25</sup> Fieldhouse, D. K.: *Merchant Capital and Economic Decolonization*. Oxford, 1994. 306–307 skk.

többsége kocsmákat tartott fenn, és így megnehezítette a brit piacra való belépést a külföldi vállalatok számára.<sup>26</sup>

Egy másik holland cég, a *De Kuypers*, amely már a háború előtt is viszonylag nagy volt, és nemzetközi méretekben kereskedett holland ginnel és likőrrel, nem termelt annyi profitot, amennyit termelhetett volna az 1960-as évek gazdasági fellendülésének idején, pedig régen fennálló értékesítési szövetségei voltak olyan vállalatokkal, mint például a *National Distillers*.<sup>27</sup>

A dán sörfőző *Carlsberg* és *Tuborg* vállalatok szinte monopolhelyzetet élveztek Dániában az 1960-as években. Mindketten kizárólagos forgalmazókat bíztak meg, amelyeknek csak egyetlen sörfőző márkáit volt szabad értékesíteni. Külföldi piacokon viszont helyi forgalmazókat bíztak meg, amelyek egymással versengő sörmárkákat is népszerűsítettek. Ezek az eltérő stratégiák egybecsengtek a különböző célokkal, amelyeket a vállalatok az egyes piacokon követtek. Míg Dániában arra törekedtek, hogy vezető szerepüket megtartsák az iparágban, és annyi jövedelmet termeljenek, amennyit csak lehet, kihasználva a hírnevüket és az imázsukat, a külföldi piacokon másra, többek között a kockázat és bizonytalanság minimalizálására törekedtek. A külföldi piacokon a forgalmazók gyakran helyi piacvezető szeszipari vállalatok voltak. Például az Egyesült Királyságban a *Carlsberg* forgalmazói szerződést kötött a *Grand Metropolitan*nel, amely megengedte, hogy a *Carlsberg* termékeit árusítsák saját kocsmáiban és kiskereskedelmi egységeiben.<sup>28</sup>

### Japán

A második világháború után Japánban is kialakult a forgalmazói hálózat, követve a változó fogyasztói szokásokat és a szeszipar szerkezetében bekövetkezett átalakulásokat. Japán a háború utáni évtizedekben gyors gazdasági növekedést ért el, és jelentős gazdasági változásokon esett át. A hagyományos forgalmazói rendszer változásra kényszerült mind a termelői, mind a kiskereskedelmi oldalról jövő nyomás hatására, ami a koncentráció irányába hatott.<sup>29</sup>

Számos japán szeszipari vállalat jött létre a háború után, amelyek közül a legfontosabbak az *Asahi*, a *Kirin*, a *Sapporo* és a *Suntory* voltak. Ebben az időben azonban a piaci jellemzők miatt – nem jelentkezett még igény nemzetközi márkákra, és az alkoholfogyasztás is csak lassan növekedett – a hazai vállalatokat semmi nem ösztönözte arra, hogy értékesítési szövetségeket kössenek vezető szeszipari vállalatokkal termékeik értékesítésére.

Az iparág vezető vállalata 1954-re a *Kirin* lett, felküzdvé magát a világ legnagyobb sörfőzői közé. A *Kirin* tevékenysége elsősorban a japán sörfőzésre és üdítőital gyártásra összpontosított, de értékesített a nemzetközi piacon, elsősorban az Egyesült Államokban is. Japánban a *Kirin* csapolt sört értékesítő kiskereskedői cégeken, valamint saját tulajdonában álló italautomatákon keresztül forgalmazta termékeit.<sup>30</sup> A külföldi piacokon elsősorban különböző szállítási tevékenységekben résztvevő leányvállalatai útján népszerűsítette italait.

<sup>26</sup> Heineken, *Annual Reports and Accounts* (1960–61); Jacobs, M. G. A. – Mass, W. H. G.: *Heineken History*. Amsterdam, 1992. 264., 270., 287–288.

<sup>27</sup> Sluyterman, K. E. – Vleesenbeek, H. H.: *Three Centuries of De Kuypers 1695–1995*. Shiedam, 1995. 69., 79.

<sup>28</sup> Johansen, Hans Chr.: *Marketing and Competition in Danish Brewing*. In: Jones, Geoffrey – Morgan, Nicholas J. (eds.): *Adding Value: Brands and Marketing in Food and Drink*. London, 1994. 126–138.

<sup>29</sup> Maeda, Kazutoshi: *The Evolution of Retailing Industries in Japan*. In: Okochi, Akio – Shimokawa, Koichi (eds.): *Development of Mass Marketing*. The International Conference on Business History, 7. (1981) 265–289.

<sup>30</sup> Kirin, *Annual Report and Accounts*, 1954. és 1961–1969.

A *Suntory* volt a legnagyobb japán vállalat a bor- és égetett szeszesital termelésben. 1899-ben alapították, hogy édes vörös bort termeljen. Később diverzifikálta tevékenységét, 1923-tól még japán whiskyt is előállított. A szeszesital üzlet azonban csak a második világháború után lendült fel, és a vállalat elkezdte forgalmazni a *Suntory* whiskyt a Japán területén működő amerikai katonai tiszti klubokban. A katonaság körében tapasztalt siker a márkát az amerikai életstílussal hozta kapcsolatba. A vállalat agresszív marketing kampányokban használta fel ezt az asszociációt, hogy a piac minél nagyobb szeletét szerezzék meg magának. A *Suntory* whiskyt ezután Japán minden részén értékesítették. A *Suntory* bárók megalapítása 1955-ben nagy szerepet játszott az elkövetkezendő sikerben. 1963-ban a *Suntory* üzleti tevékenységét kiterjesztette a sörfőzésre is, hogy kihasználja az élelmiszeriparban meglévő jelentős kereskedelmi hálózatát, amelyben termékek széles skáláját értékesítette.<sup>31</sup>

### **Globalizáció, vertikális integráció és közös vállalatok alakítása (az 1970–1980-as évek)**

Az 1970-es és 1980-as években a stratégiák hasonlóná válása nem csupán olyan márkákat birtokló vállalatok fúzióját és megvásárlását jelentette, amelyek potenciálisan globálissá válhattak. Az 1970-es években olyan vállalatokat is érintett ez, amelyek saját forgalmazói csatornákkal rendelkeztek. Az 1980-as években pedig vezető multinacionális vállalatok között közös vállalatok létrehozását eredményezte a forgalmazás területén, több piac lefedése végett. Ugyanakkor a világ más részein, mint például Japánban, helyi szeszipari vállalatok igyekeztek értékesítési szövetségeket létrehozni vezető multinacionális vállalatokkal, főként azok márkatermékeinek értékesítésére a helyi piacon.

#### *Vertikális integráció*

Az 1970-es évek elejére az Egyesült Királyságban számos, vállalaton kívüli tényező járult hozzá ahhoz, hogy a vállalatok a vertikális integráció mellett döntsenek. Többek között például a szuper- és hipermarketek térnyerése folytán az *off-premise* piaci koncentráció jelensége, amely kartellek létrejöttének veszélyét rejtette magában.<sup>32</sup> Az a felfogás terjedt el, hogy a vezető vállalatoknak maguk vagy értékesítési szövetségeseik által ellenőrizhető, szilárd értékesítő hálózatokra van szükségük. Ez lehetővé tette, hogy növeljék az ellenőrzést márkatermékeik forgalmazása felett, és azok piacairól alapos ismeretekre tegyenek szert. Ezzel párhuzamosan csökkentették a forgalmazókkal és ügynökökkel kapcsolatos azon kockázatot is, hogy azok esetleg átpártolnak egy versenytárs vállalathoz. Ezért vált a vállalatok számára szükségessé, hogy eladási és marketing csoportokat hozzanak létre, s a márkatermékek széles skáláját alakítsák ki, hogy képesek legyenek azok marketingjét irányításuk alatt tartani. Ez a forgalmazásra kiterjedő vertikális integráció kis családi tulajdonú kereskedő cégek megvásárlását jelentette. Ezek a cégek az esetek többségében már korábban is értékesítették az őket megvásárló vállalat márkatermékeit, így fontos szerepet játszottak a márkák sikerében bizonyos piacokon. A nagy piaci verseny ezen időszakában az ilyen jellegű cégvásárlások

<sup>31</sup> Interjú Kunimasa Himenoval, a *Suntory* nemzetközi részlegének vezetőjével és Yoshi Kunimotoval, a *Suntory-Allied* ügyvezető alelnökével (Tokió, 1999. szeptember 16.); Fielden, Christopher: *A Drink Dynasty: The Suntory Story*. Throwbride, 1996. 29–32.

<sup>32</sup> Valójában néhányan úgy vélik, hogy már sor is került erre az Egyesült Királyságban, ahol a *Tescot*, a *Sainsbury's*-t, az *Asdat* és a *Safeway*-t gyakran vádolják azzal, hogy leszorítják a szállítóknak fizetett árat, miközben ezt az előnyt a fogyasztó nem érezheti.



megakadályozták, hogy a versenytársak átvegyék ezeket a cégeket, és megszerezzék értékes ismereteiket.

Az Egyesült Államokban a hármas tagolódású forgalmazói rendszer ellenére ehhez hasonló tendencia figyelhető meg: vezető európai multinacionális vállalatok vásárolták meg korábbi importőreiket, akik addig eladási ügynökként működtek, irányították a márkák reklámját és marketingjét a helyi piacon, holott magukat az árukat ténylegesen nem árusították. Ez a tevékenység, amely csak kevés számú alkalmazottat igényelt, igen magas árrést biztosított. Az Egyesült Államokban ez az ártöbblet sokkal magasabb volt, mint Európában, ahol az importőr és a forgalmazó általában ugyanaz az egység volt, az értékesítés sokkal szétterjedtebb volt, és a forgalmazók sokkal kisebb nyereséget termeltek importőrként.<sup>33</sup>

Az 1980-as évektől kezdve, amikor a nyugati piacokon a kereslet stagnálni kezdett, a legnagyobb szeszipari multinacionális vállalatok megtették legnagyobb beruházásaikat a forgalmazás területén. Csupán néhány vezető észak-amerikai vállalat maradt független. A *Seagram*, egy családi irányítású vállalat, amely intenzíven fektetett be Európában és a Távol-Keleten, egyike volt e kevés példának. Sok észak-amerikai vállalatot, amely a hazai piacon szilárd értékesítő csatornákkal rendelkezett, európai vállalatok vásároltak meg. A legnagyobb ilyen jellegű vásárlások közé tartozott Észak-Amerikában a *Hiram Walker* megvétele az *Allied Lyons* által 1986-ban, a *Schenley* felvásárlása a *Guinness* által 1987-ben, illetve a *Grand Metropolitan* akciói a *Liggett and Myers* 1982-es, valamint a *Heublein* 1987-es megszerzésére. A családi irányítású *Anheuser-Busch*, a *Brown Forman* és a *Coors* függetlenek maradtak, míg a *Miller Brewery* az öt megvásárló dohányipari vállalat, a *Philip Morris* irányítása alá került.<sup>34</sup>

A *Guinness* csak nagyon későn, a *Distillers* 1986-os megszerzése után kezdett integrálttá válni. Ez a vertikális integrációra törekvő stratégia eredetileg arra irányult, hogy új, teljes tulajdonú forgalmazói hálózatokat hozzanak létre. Azonban ez párhuzamos árázúshoz vezethetett volna. A márkatermékek egyidejű értékesítése a fennálló forgalmazási csatornákon, illetve az új, teljes tulajdonú hálózatokon keresztül ugyanis esetleg azt okozhatja, hogy az ital a fogyasztóhoz magasabb áron jut el az első esetben, mint amikor a forgalmazást a vállalat maga irányítja. Mindez azt eredményezte, hogy a *Guinness* felvásárolta saját forgalmazóit, megszerezve így üzleti szakértelmüket és meglévő ügyfél-portfólióikat. A *Guinness* összeladásain belül a saját forgalmazói hálózat részesedése az 1987-es 25%-ról 1988-ra 70%-ra nőtt.<sup>35</sup> A forgalmazói csatornák megszerzése a *Guinness*nek biztosította a forgalmazásból származó árrést, emellett helyi szinten márkatermékeinek marketingje felett döntő ellenőrzést gyakorolhatott.

A teljes tulajdonú terjesztés felé való elmozdulással a *Guinness* racionalizálta külső terjesztőinek listáját. 1986-ban 1304 ügynöke/forgalmazója volt világszerte, és nem rendelkezett saját tulajdonú forgalmazói hálózattal, míg 1989-ben 470 ügynöke és 37 saját tulajdonú forgalmazói hálózata volt. Ezen racionalizálás ellenére ugyanakkor a *Guinness* gyakran folyamodott különböző forgalmazói csatornákhöz ugyanazon piac kiszolgálására. Ázsiában például különböző partnerekkel két közös vállalaton alapuló értékesítési szövetsége

<sup>33</sup> Interjú James Espey-vel, a Seagram Distillers PLC korábbi elnökével, a United Distillers/Guinness PLC korábbi ügyvezető igazgatójával, az IDV-UK korábbi elnökével, Wimbledon, 2000. szeptember 4.

<sup>34</sup> A Millert 2001-ben megszerezte a South African Breweries.

<sup>35</sup> James Capel & Co. Ltd.: *United Distillers Group* (Nov. 1988), 1, 25. (Distillers Archive).

volt, és emellett igénybevette teljes tulajdonú csatornákat is, minden megállapodással különböző területeket és márkatermékeket fedve le.<sup>36</sup>

A *Seagram* hasonló stratégiát követett, mint egyesült királyságbeli versenytársai. Az italai forgalmazása feletti ellenőrzés megszerzése érdekében megvásárolt számos vezető családi céget, amelyek bizonyos piacokon jól kialakult értékesítési csatornákon kívül sikeres márkatermékeket is birtokoltak.

#### *A helyi partnerekkel létrehozott közös vállalatok elterjedése*

Az 1970-es és 1980-as években az értékesítési szövetségalakítás hatékony módszernek bizonyult a vállalatok márkatermékeinek világméretű értékesítésére. Vezető multinacionális vállalatok alkottak értékesítési szövetségeket helyi partnerekkel, de burjánzottak az értékesítési szövetségek a közvetlen versenytársak között is, mint például a nagy multinacionális vállalatok és vezető helyi partnereik között Ázsia és Dél-Amerika fellendülő piacain. Legtöbbször helyi termelésre, palackozásra vagy forgalmazásra, illetve ezen kívül többre is kiterjedtek az értékesítési szövetségek.

Japán vállalatok sokrétű értékesítési szövetségeket kötöttek külföldi szeszipari vállalatokkal, hogy sört és égetett szeszesítalt állítsanak elő helyben, és hogy importált italokat értékesítsenek Japánban. A japán cégek elkezdtek nemzetközivé szélesíteni szeszipari üzletágukat (főként export- és licenstszerződéseken keresztül), azonban alapvetően hazai spektrumú vállalatok maradtak a 21. század elejéig.

Az első közös vállalatok egyikét Ázsiában a *Kirin* és a *Seagram* hozta létre 1972-ben, abban az időben, amikor a vállalatok konszolidálni akarták pozíciójukat a hazai piacokon és maximalizálni saját piaci részesedésüket. A *Kirin* 50% birtokosa volt, a *Seagram* 45 %-ot, a *Chivas Brothers* 5%-ot birtokolt, és azt tervezték, hogy whiskyt gyártanak a friss vízről és tiszta levegőjéről híres Fuji-hegy lábánál. A *Seagram* hozta a termelési technikát, a *Kirin* pedig értékesítő hálózatát és a piaci ismereteit. A helyben gyártott whisky értékesítésén kívül a *Kirin* forgalmazta a *Seagram* márkáit is Japánban, többek között a Robert Brownt, a Dunbart, az Emblem és a Burnett's Gint és a Nikolai vodkát. Ez a szerződésen és kölcsönös bizalmon alapuló, hosszú távú kapcsolatra épült értékesítési szövetség később része lett a *Diageon*nak, miután az a *Pernod Ricard*dal közösen megvásárolta a *Seagram* világméretű szeszipari üzletágát 2002-ben.<sup>37</sup>

Az 1970-es évektől kezdve a *Suntory* is értékesítési szövetségeket alakított nyugati partnerekkel. Az első forgalmazói megállapodását a *Brown Formannal* kötötte 1970-ben, s abba az 1980-as években más vezető multinacionális vállalatokat is bevont, köztük a *Seagram*et a Martell márka, valamint a *Guinness* a Haig Scotch márka helyi értékesítésére. A bizonytalanság azonban, amely ezen rövidtávú megegyezésekkel járt, egy közös vállalat alapításához vezetett az *Allied*dal 1988-ban. A *Suntory* számára ez az értékesítési szövetség egy egyesült királyságbeli vezető multinacionális vállalat hírnevét és nyereségségét hozta egy olyan időszakban, amikor a piaci kereslet az importált márkák iránt gyorsan nőtt. A *Suntory* ezenfelül hozzáférhetett egy kiterjedt szeszipari értékesítési hálózathoz Európában és Észak-Amerikában. Az *Allied*nek pedig a megállapodás lehetőséget teremtett, hogy egy új piacra lépjen be, ahol az alkoholfogyasztás nagyon gyors növekedésnek in-

<sup>36</sup> James Capel & Co. Ltd.: *United Distillers Group* (Nov. 1988), 1, 25. (Distillers Archive).

<sup>37</sup> Kirin, *Annual Report and Accounts*, 1973. 13.; Seagram, *Annual Report and Accounts*, 1972. A multinacionális vállalatok nemzetközi koordinációs tevékenységének formáihoz és a bizalmon alapuló hosszú távú kereskedelmi megállapodásokhoz Japánban lásd még Sako, Mari: *Prices, Quality and Trust-Inter-Firm Relationships in Britain and Japan*. Cambridge, 1992.

dult. A *Suntory* értékesítette az *Allied* márkatermékeit Japánban, a *Hiram Walker* pedig a *Suntory* márkatermékeit forgalmazta az Egyesült Államokban. Ez a megállapodás magában foglalt kereszttulajdonlást is: a *Suntory* befektetett 89 millió fontot, hogy megszerezze az *Allied* alaptőkéjének 2,5%-át, az *Allied Lyons* pedig 28 millió fontért a *Suntory* első külső részvényese lett.<sup>38</sup>

Korszakos jelentőségű megegyezés volt az a közös vállalat, amelyet 1986-ban a *Guinness* és a *Moët-Hennessy* alapított. Több piacot fedett le, beleértve Japánt (a *Jardine Wines and Spiritsszel* közösen), Hong Kongot, Szingapúrt, Malajziát, Thaiföldet, Franciaországot, Írországot (az *Irish Distillersszel*) és az Egyesült Államokat. Ez a globális szövetség a két vezető szeszipari multinacionális vállalat között a biztosított előnyök miatt modellértékűvé vált az iparágban. Lehetővé tette a luxus- és az első osztályú márkák korlátozott mennyiségének óvatos marketingjét magas státusú vevőkör számára, kiemelkedő árréssel. Ezen márkatermékek – mint különböző italtípusok (pezsgő, konyak, skót whisky és gin) – egymást kiegészítő volta lehetővé tette, hogy ugyanazon piacokon értékesítsék őket, egy eladói apparátust használva, a költségek teljes megosztásával, ami méret- és tevékenység-hatékonyasággal járt, és kölcsönös rugalmasságot eredményezett a forgalmazásban. Az Egyesült Államokban ez a közös vállalat hozta létre a *Schieffelin Importerst* (amelyet a *Moët-Hennessy* vásárolt meg) és a *Somerset Importerst* (amelyet a *Guinness* vásárolt meg). A tiszta pénzügyi nyereségen kívül ez a szövetség a *Moët-Hennessy*nek kiemelkedő marketingismeretek megszerzését, a *Guinness/Distillers*nek pedig egy nagyon jó kereskedői csapat létrejöttét biztosította.

Ez az értékesítési szövetség a *Guinness* és a *Moët-Hennessy* között hamar általános trendet indított el az iparágban, különösen a vezető multinacionális vállalatok között, de az egybeesés a távol-keleti és a dél-amerikai piacokon is egészen nyilvánvaló. Egymást kiegészítő termékeket gyártó sörfőzőket és szeszgyárakat érintett ez, illetve eltérő piaci pozícionáltságú sörök gyártóit. Néhány példa az 1980-as években kötött értékesítési szövetségekre: a *Kirin* és a *Heineken* megegyezése (a holland sör értékesítésére Japánban), az *Asahi Brewery* és a *Löwenbrau* megállapodása (a német sörnek az értékesítésére Japánban), a svéd *Pripps* és az *Asahi* szövetsége (a svéd sör palackozására és értékesítésére Japánban), a *Sapporo* és a *Miller Brewing* és a *Guinness*, valamint a *Suntory* és az *Anheuser-Busch* egyezsége (*Budweiser* sör előállítására Japánban). A feltörekvő piacon az égetett szesziparban ezen időszakban kötött értékesítési szövetségekre példa a *Guinness* és *Jinro* között Dél-Koreában, a *Seagram* és a *China Distillery Shanghai* között Kínában létrejött megállapodás, és a közös vállalat a *Moët-Hennessy*, a *Cinzano*, a *Monteiro* és az *Aranha* között Brazíliában.

Ebben az időszakban Európában is burjánzottak a forgalmazói szövetségek a vezető szeszipari multinacionális vállalatok között. Az értékesítés feletti nagyobb mértékű ellenőrzés megszerzése mellett egyéb módon el nem érhető méret- és tevékenység-hatékonyaságra tettek szert. Például a *Guinness* közös vállalatokat hozott létre a *Bacardival* (Spanyolországban és Németországban), az *Uderberggel* (Németországban), a *Codorniuval* (Spanyolországban), a *Boutarival* (Görögországban) és a *Real Companhia Velhaval* (Portugáliában). A mérethatékonyaságot így sokkal gyorsabban érték el, mint egyébként lehetett volna,

---

<sup>38</sup> Interjú Kozo Chijivel, a *Suntory Corporate* tervezési osztálya menedzserével, Tokió, 1999. szeptember 16.; Interjú Yoshi Kunimotoval, a *Suntory-Allied* ügyvezető alelnökével, és Kunimasa Himenoval, a *Suntory International Division* menedzserével, mindkettő Tokió, 1999. szeptember 16.; *Allied Lyons, Annual Report and Accounts*. 1989. 8.; *Canadean Ltd, 'Suntory' (1999)*.

szövetségbe forrasztva jelentős Scotch és gin érdekeltségeiket a helyi piac főbb szereplőinek érdekeivel.<sup>39</sup>

### Értékesítési szövetségek a versenytársak között az 1990-es években

Az 1990-es évek elején a kiskereskedelemben és a nagybani értékesítésben a konszolidáció folyamata felgyorsult. A nagyméretű kis- és nagykereskedő cégek azt igényelték, hogy kis-számú forgalmazói hálózatból, olcsón és rövid határidővel juthassanak különböző földrajzi területekről származó borok, sörök, égetett szeszesitalok szélesebb kínálatához.<sup>40</sup> Az elektronikus kereskedelem szintén fejlődésnek indult, habár ez a csatorna még mindig csupán kis részét tette ki a szeszipari termékek forgalmazásának a 21. század elején.<sup>41</sup> Ez a tevékenység azonban egyre terjedt, ahogy a vállalatok és kiskereskedők keresték, hogyan lehetne üzleti tevékenységi területüket szélesíteni, eljuttatni a márkáikról formált imázst a vásárlóikhoz, és stratégiaileg pozícionálni magukat a verseny jövőbeli formáira készülve.

A legtöbb értékesítési szövetség ugyan forgalmazói egyezményként jött létre, az üzletvezetés módja azonban időközben megváltozott, és az értékesítésben a logisztika nyert egyre növekvő jelentőséget, mivel a vállalatoknak különböző márkák egyre növekvő készleteit kellett kezelni. A technológia szintén fejlesztette a logisztikát, integrált információs rendszereket alakítva ki, hogy gyorsabb és könnyebb mechanizmusokat kínáljanak a multinacionális vállalatokon belüli integrált döntéshozatalhoz.

Az 1970–1980-as évek vertikális integrációja sok cég esetében a márka és a forgalmazás túlzott expanziójához vezetett. Ezek azzal az alapvető konfliktussal kerültek szembe, hogy egyszerre vesznek részt a forgalmazásban és a márkatermékek menedzselésében. Ezek a tevékenységek gyakran magas fix költségeket jelentettek, amelyeket nem mindig fedezett az eladásból származó nyereség. A forgalmazás saját kézbe vétele arra irányult, hogy megszüntessék a „párhuzamos értékesítés” problémáját, azaz hogy egy márkaterméket ugyanazon piacon különböző árakon adtak el.

Az 1990-es évek végére sok vállalatnak nem sikerült céljait elérnie, és elkezdtek vertikálisan szétesni. Jól példázza ezt a tendenciát az, ahogy a *Seagram* eladta teljes tulajdonú forgalmazói hálózatát Ausztriában, Skandináviában és Ausztráliában 1997-ben, 1998-ban, illetve 1999-ben, amit aztán helyi partnerekkel kötött értékesítési szövetségekkel helyettesített. Ugyanakkor a vállalatokat a vertikális szétbomlás felé terelő fő ok a költség-rationálizációval állt kapcsolatban, de egyéb tényezők is, mint például termékkategóriák kidolgozása szintén fontos szerepet játszott.<sup>42</sup>

Vezető multinacionális vállalatok, mint például a *Diageo*, az *Allied Domecq*, a *Seagram*, a *Bacardi* és a *Pernod-Ricard*, amelyek hagyományosan vertikálisan integráltak

<sup>39</sup> Capel, James: *United Distillers Group*, 25 (Distillers Archive).

<sup>40</sup> da Silva Lopes, Teresa: *Internacionalização e Concentração no Vinho do Porto, 1945–1995*. Porto, 1998.; Kumar, Nirmalya: *The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships*. Harvard Business Review: Managing the Value Chain. Boston, Mass, 2000. 92–93.

<sup>41</sup> Például a Bass interneten keresztül történt eladásai 33,5 millió fontot hoztak, amely megháromszorozódását jóslták 2000-re. [Lucy Killgrem interjúja Sir Ian Prosser, a Bass elnökével. *Bass put £5m into last minute*. Financial Times, 2000. febr. 4.]

<sup>42</sup> Seagram, *Annual Report and Accounts*, 1997., 1998., 1999. A teljes mértékben birtokolt forgalmazó rendszerek előnyeinek és hátrányainak elméleti elemzéséhez lásd Anderson, Erin – Coughlan, Anne T.: *International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution*. Journal of Marketing, vol. 51. (1997) 72.

voltak, elkezdtek racionalizálni a tevékenységüket piacaikon, összefonódó értékesítési szövetségekkel fedve le új területeket.

A *Diageo* 1997-es létrehozásának fő célja az volt, hogy kiemelkedő hatékonyságot érjen el a forgalmazás területén. A *Guinness* és a *Grand Metropolitan* összekapcsolása kiterjedtebb termékválasztékot eredményezett, valamint 300–400 millió fontos (495–660 millió dolláros) éves költségmegtakarítást, aminek egy része nyereségnövekedést jelentett, másik részét a márkák érdekében újra befektették.<sup>43</sup> A *Seagram* márkatermékek megvásárlása után 2002-ben a *Diageo* értékesítési tevékenységét kisebb számú nagybani kereskedőre összpontosította, és hosszú távú nagybani értékesítésre szóló megállapodásokat kötött.<sup>44</sup>

A közös kereskedelmi vállalatként a *Rémy Cointreau*, a *Highland Distillers* és a *Fortune Brands* által 1999-ben létrehozott *Maxxium*, amely később a *Vin & Spiritre* is kiterjedt, részben reakció volt a *Diageo* megalapítására. A *Maxxium* arra törekedett, hogy globális forgalmazói hálózatot hozzon létre a prémium borok és égetett szeszesitalok értékesítésére az Egyesült Államokon kívül 50 piacon. Ez a lépés megszilárdított néhány hosszú távú üzleti kapcsolatot, és segítette a vállalatoknak, hogy márkáikat kisebb kiadással és nagyobb hatékonysággal értékesítsék a számukra új, nagy tengerentúli piacokon.

A forgalmazás területén olyan kisebb vállalatok között kötött értékesítési szövetségek, amelyek különböző típusú szeszesital márkákat (bor, sör vagy égetett szeszesital) birtokoltak, még sokkal elterjedtebbé váltak a korábbi évtizedekhez képest. Ezek az értékesítési szövetségek lehetővé tették, hogy a kisebb cégek felderítsék az egyes vállalatok termékeinek komplementaritását. Lehetővé vált, hogy stratégiai célokat valósítsanak meg, például ország- és termék-hézagokat töltsenek be a keresletben, és ezzel párhuzamosan nagyobb árnyú ellenőrzést gyakoroljanak márkáik értékesítése fölött, méret- és tevékenységhatékonyságot az értékesítés területén. 1993-ban például a *Brown Forman* 20%-os érdekeltséget szerzett egy ausztrál kereskedelmi vállalatban, a *Swift and More Limited*-ben, együttműködve a *Grand Metropolitan*nel és az *Allied*-dal, amelyeknek már voltak részvényei ebben a vállalatban. A szoros kötelék a két családi üzlet, a *Bacardi-Martini* és a *Brown-Forman* között egy forgalmazói szövetség, a *Gemini* megalakításához vezetett, amely különböző piacokat fedett le. Ezen az értékesítési szövetségen keresztül a *Bacardi* forgalmazta a *Brown-Forman* Jack Daniels whiskyjét Európában, ahol stabil értékesítő hálózattal rendelkezett, különösen a *Martini Rossi* megszerzése után 1993-tól. Azt megelőzően a két családirag ellenőrzött vállalat már együttműködött egy *on-premise* forgalmazói kezdeményezésben.

A század végére a legtöbb vezető sörfőző összértékesítésének java részét továbbra is hazai piacain realizálta. Ugyanakkor a kereskedelmi sorompók eltűnével bizonyos régiókban, például Európában és Latin Amerikában, valamint termelési szinergiák lehetővé válásával a helyi óriásokra egyre nagyobb nyomás nehezedett, hogy a hazai piacokon túl is terjeszkedjenek. Hasonló folyamatot tapasztalhattunk az Egyesült Államokban húsz évvel korábban, amikor a hazai konszolidáció nagyon gyorsan zajlott le. Ezek a külső változások két lehetséges utat kínáltak a sörfőző vállalatok fejlődésére. Az egyik a más országokban lévő sörfőzőkkel való egyesülés vagy azok megszerzése volt. A másik lehetőséget az értékesítési szövetségalakítás kínálta. Például az 1990-es évek végétől sok vállalat lépett be az ázsiai piacra. A *South African Breweries* volt az első multinacionális vállalat, amely úgy jelent meg

<sup>43</sup> Interjú Jack Keenannel, a *Diageo* elnökével, London, 2003. június 3.; *Diageo, Annual Report and Accounts*, 1998.

<sup>44</sup> Míg egy láda égetett szeszipari termék terjesztési költsége körülbelül 16,25 \$, egy doboznyi üdítőitalnál ez a költség átlagosan 5,3 \$, a sörnél pedig 6,25 \$. *Diageo aims to outstrip the market with its new distribution model*. Impact International, vol. 33. (2003) no. 3–4.

Kínában, hogy 49%-os részesedést vásárolt egy közös vállalatban Kína második számú sörfőző vállalatával, a *China Resource Beverage Ltd.*-vel. Az *Anhauser Busch* követte, a vezető kínai sörfőzővel, a körülbelül 10%-os piaci részesedéssel bíró *Tsingao Breweriessel* létrehozott közös vállalattal.

A vállalatok közötti értékesítési szövetségek fontos tapasztalatokkal is szolgáltak a vállalatok számára. A kaliforniai borok gyártója, a *Mondavi* például kaliforniai borok termelésével és azok világszerte való terjesztésével korán erőfeszítéseket tett arra, hogy világméretű vállalattá váljon az 1970-es, 80-as és 90-es években. Azonban a francia borgyártó, Philippe the Rothschild báróval együtt működtetett közös vállalkozásnak köszönhetően, hogy megismerhette, valójában mi is szükséges a globális sikerhez. A vállalat vezetői ráébredtek arra, hogy a világméreteket folytatott borüzlethez nem elegendő az, hogy Kaliforniában bort termeljenek, és azt globális alapon értékesítik, hanem az is szükséges, hogy a tengerentúli cégekkel szövetségeket alakítva, a világ néhány nagy bortermelő országában is előállítsanak bort, olyan egyedi stílussal és karakterrel, amely jellemző ezeknek az országoknak a lakóira és kultúrájára.

### Hosszú távú folyamatok a multinacionális forgalmazásban

A szeszipari termékek nemzetközi forgalmazását időrendben vizsgálva négy jelentős trend válik nyilvánvalóvá a jelen tanulmányból. Az első nyilvánvaló tendencia az, hogy a vállalatok mindig igyekeztek többféle irányítási rendszert párhuzamosan alkalmazni saját márkáik értékesítésére, például teljes tulajdonú hálózatokat, értékesítési szövetségeket vagy nagykereskedőket – egy adott piac vagy régió stratégiájához, magához az értékesítendő termékhez (bor, sör vagy égetett szesz) vagy az adott márkához igazodva. Egy másik észlelhető tendencia, hogy a forgalmazói szövetségek igyekeztek elsőként egy olyan nagyvállalatot bevonni, amely bizonyos piaci szegmensekben és italfajtákban vezető márkákat birtokolt. A 21. század elejére általánossá vált, hogy mindenféle méretű vállalatok között jöttek létre értékesítési szövetségek, beleértve vezető multinacionális vállalatokat is, amelyek közvetlen versenytársak voltak.

A harmadik fontos irányzat azt a nyilvánvaló korrelációt jelzi, ami a legnagyobb cégek származási helye és azon időpont között van, amikor elkezdtek értékesítési szövetségeket alakítani márkatermékeik forgalmazására. Az olyan országokban, mint az Egyesült Államok és Nagy-Britannia, ahol fejlett tőkepiac volt, amelyen a legtöbb nagyvállalat részvényeit nyilvánosan jegyezték (még ha a tulajdonos családok ellenőrizték is a részvényeket), az értékesítési szövetségek a század folyamán már nagyon korán kialakultak. A kontinentális Európában és Japánban ezzel szemben az ilyen típusú értékesítési szövetségek az 1970–1980-as évektől kezdődően váltak általánossá.

Az 1980-as években – különösen a világ legnagyobb multinacionális vállalatai között – jellemző volt az iparágban a stratégiák konvergenciája (még akkor is, ha ezek nem vezettek mindig a leghatékonyabb döntésekhez, vagy nem eredményeztek mindig valódi megtakarításokat). Nyilvánosan jegyzett nagy vállalatokat, amelyek nem ilyen stratégiákat követtek, gyakran vásároltak meg e stratégiákat valló más vállalatok. Így a részvények kisszámú befektető, gyakran családok, bankok és kormányok kezében koncentráálódtak, és gyakori volt a kölcsönös tulajdonlás is. Kizárólag olyan vállalatok voltak képesek eltérő stratégiákat követve függetlenek maradni, amelyekben családok tartották ellenőrzésük alatt a részvényeket.

Végül szembeötlő jellegzetessége ennek az iparágban, hogy az értékesítési szövetségi formában rejlő magas bukási kockázat ellenére idővel ez a megoldás egyre fontosabb alter-

natív irányítási stratégiává vált a nemzetközi forgalmazás területén. Az értékesítési szövetségek alapvetően a logisztikai méret- és térgazdaságosságra koncentráltak, ahogyan a cégek kezdték ellenőrzésük alá vonni az értékesítési tevékenységüket, és minimalizálni a külső gazdasági hatásokból származó költségeket (*externality costs*).

Az értékesítési módozatok széles skálája ellenére, amely a piactól a hierarchiáig terjed, a versenytársak közötti globális értékesítési szövetségek kialakulásának gyakorisága a szeszipari termékek forgalmazásában az idő elteltével rámutat kulcsfontosságú szerepükre, amely magyarázatot adhat e vállalatok dinamikus nemzetközi fejlődésére. Ugyanez az érvelés igaz az élelmiszeripar más, kiterjedt verseny és globalizáció jellemezte területein is.

Fordította: PUSZTAI VARGA ILDIKÓ

TERESA DA SILVA LOPES

*From Markets and Hierarchies to Alliances:  
Distribution in the Global Alcoholic Beverages Industry, 1960–2004*

Four significant trends are apparent from this study on the international distribution of alcoholic beverages over time. A first evident trend is that at each moment in time, firms have tended to use several types of governance structures simultaneously to distribute their brands – such as wholly owned channels, alliances and wholesalers – each one adapted to the strategy of a particular market or region, to the product being traded (wine, beer or spirits), or the specific brand being marketed. A second trend is that alliances in distribution tended at first to involve one large firm, which owned brands that were leaders in specific market segments and types of beverages. By the beginning of the twenty first century it was common for alliances to be formed between firms of all sizes, including leading multinationals which were direct competitors. A third important trend relates to the apparent correlation between the country of origin of the largest firms and the time period in which they started using alliances in to distribute their brands. In countries such as the US and the UK which developed capital markets where shares of most of the large firms were publicly quoted (even when families kept control of the shares), alliances in distribution developed very early in the century. In Continental Europe and Japan, by contrast, this type of alliances became widely used from the 1970s and 1980s. Finally, a striking feature of this industry is that, despite the high risk of failure that exists in alliances, over time this became an increasingly important alternative governance structure used for international distribution. Alliances in distribution focused essentially on obtaining economies of scale and scope in logistics, as firms started to retain control over their marketing operations and to minimise externality costs.

Despite the wide variety of modes of distribution ranging between the market and hierarchy, the high frequency of global alliances between competitors in distribution of alcoholic beverages over time shows the key role they may have in explaining the dynamics in the international evolution of firms. This same argument is as true in any other beverages and food products industries characterised by a high level of competition and globalisation.