

AGÁRDI IRMA–BEREZVAI ZOMBOR–ALT MÓNICA-ANETTA

A nemzetközi diverzifikáció, az innováció és a teljesítmény kapcsolata az európai élelmiszer-kiskereskedelemben

Kutatásunk során azt vizsgáltuk, hogy miként hat a nemzetközi diverzifikáció a nagy európai élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatok piaci teljesítményére és innovációs tevékenységére. A világ 250 legnagyobb kiskereskedőjét tartalmazó toplista alapján az európai kiskereskedelmi vállalatok rendelkeznek a leginkább kiterjedt globális jelenléttel, ami jelentősen növeli a kiskereskedelmi tevékenységük nemzetközi diverzifikáltságát. A szakirodalom feltételezése alapján a nemzetközi diverzifikáció számos előnyt nyújt a vállalatok számára, például új erőforrásokhoz, innovációs lehetőségekhez való hozzáférést vagy a piaci kockázat csökkentését. Másodlagos források alapján paneladatbázist építettünk a 2008–2013 közötti időszakra. Elemzésünk során kimutattuk, hogy a nemzetközi diverzifikáció és a kiskereskedelmi vállalatok folyamatinnovációs tevékenysége között a kapcsolat nem lineáris. A nemzetközi diverzifikáció továbbá fordított *U* alakú összefüggést mutat a vállalatok nyereségességével. Végül, a marketing-, termék- és folyamatinnováció pozitív, késleltetett hatást gyakorol az élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatok nyereségességére.*
Journal of Economic Literature (JEL) kód: M31, L81.

A nyolcvanas évek végétől erőteljes nemzetközi terjeszkedést lehetett megfigyelni a kiskereskedelmi szektorban (*Treadgold* [1988/2009]). Az európai kiskereskedők körében különösen jellemző volt, hogy kiskereskedelmi hálózatukat kiterjesztették más országokra. A német, illetve francia alapítású kereskedelmi vállalatok árbevételük közel 40 százalékát külföldi piacokon termelik meg (*Deloitte* [2016]).

A menedzsmentelméleti megközelítések szerint a nemzetközi diverzifikáció többféle előnyt nyújt a vállalatok számára: például az új erőforrásokhoz való hozzáférést, az innovációs képességek fejlesztését, továbbá a piaci kockázat csökkentését (*Hitt és szerzőtársai* [2006]). A nemzetközi diverzifikáció teljesítménykövetkezményeit a

* Berezvai Zombor kutatását az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-16-3-II kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programja támogatta.

Agárdi Irma, Budapesti Corvinus Egyetem.

Berezvai Zombor, Budapesti Corvinus Egyetem.

Alt Mónika-Anetta, Babes-Bolyai Egyetem.

A kézirat első változata 2017. január 19-én érkezett szerkesztőségünkbe.

DOI: <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2017.7-8.805>

menedzsment- és a kiskereskedelmi szakirodalom (*Gielens–Dekimpe* [2001], *Qian és szerzőtársai* [2010], *Chan és szerzőtársai* [2011], *Sohl* [2012], *Oh és szerzőtársai* [2015]) behatóan vizsgálta. A vezető európai kiskereskedőkre azonban nem csupán a földrajzi terjeszkedés, hanem az intenzív innovációs tevékenység (K + F-laborok létrehozása, új technológiák felkarolása) is jellemző (*Deloitte* [2015]). Ennek ellenére nagyon kevés kutatás (*Hitt és szerzőtársai* [1997], *Michalache* [2015]) készült arról, hogy a nemzetközi diverzifikáció hogyan befolyásolta a kiskereskedelmi vállalatok innovációs tevékenységét.

A cikk e kutatási területen arra a kérdésre keresi a választ, hogy miként befolyásolja a nemzetközi diverzifikáció a kiskereskedelmi innovációt, illetve milyen teljesítménykövetkezményei vannak a nemzetközi diverzifikációnak és a kiskereskedelmi innovációnak a vezető európai élelmiszer-kiskereskedők esetében. A kutatás két fontos területen járul hozzá a kiskereskedelmi szakirodalomhoz. Egyrészt, elemezzük a nemzetközi diverzifikáció innovációra gyakorolt hatását. Másrészt, kvantitatív módszerekkel vizsgáljuk a kiskereskedelmi innováció teljesítménykövetkezményeit. Az elemzéshez különböző másodlagos forrásokból összeállított paneladatbázist használunk.

A cikk a következőképpen épül fel. Először a nemzetközi diverzifikáció és a kiskereskedelmi innováció szakirodalmát tekintjük át. Majd a kutatási elgondolás és a hipotézisek kifejtésére kerül sor. A módszertan ismertetése után részletesen bemutatjuk a kutatási eredményeket. Végül összegezzük a legfontosabb megállapításainkat, illetve azok tudományos és üzleti alkalmazási lehetőségeit.

Szakirodalmi áttekintés

Nemzetközi diverzifikáció

Hitt és szerzőtársai [2006] szerint a nemzetközi diverzifikáció olyan stratégia, amelynek során a vállalat termékeinek és szolgáltatásainak értékesítését más földrajzi helyekre (országokra, régiókra) terjeszti ki. *Wiersema–Bowen* [2011] ennél tovább megy, és a vállalati értéklánc (beszerzés, termelés, értékesítés) külföldi piacokra való kiterjesztését tekinti földrajzi diverzifikációnak. A nemzetközi diverzifikáció növelheti a vállalat nemzetközi versenyképességét (*Rugman és szerzőtársai* [2012]) a méret- és választékgazdaságosságnak, a külföldi piacokon szerzett tudásnak, illetve a kockázatcsökkentésnek köszönhetően. Másrésztől viszont a belföldi piacon túlnyúló tevékenységek koordinációja és ellenőrzése miatt költségnövekedéssel is számolhatnak a vállalatok.

Az európai kiskereskedők nemzetközi terjeszkedését számos tényező motiválta. A kiskereskedelmi vállalatok a hazai piacokon gyakran ütköztek jogi korlátokba új, főként nagy alapterületű üzletek építése során. Másrészt, a belső kereslet stagnálása miatt kerestek olyan piacokat, amelyek nagyobb növekedést mutattak. A kiskereskedők számára az is fontos, hogy a beszerzésben és az ellátási láncban méretgazdaságosságot érjenek el. Végül pedig a fejlődő piacokra való belépés sokszor kevesebb

erőfeszítésbe kerül, mivel a vállalat a már bejáratott menedzsment- és kiskereskedelmi módszerekkel jelentős versenyelőnyre tehet szert (*Deloitte* [2009]).

Burt és szerzőtársai [2008] áttekintette a kiskereskedelem nemzetközi diverzifikációjának elméleteit. Meglátásuk szerint két tipikus megközelítés fordul elő a legtöbb modellben. Az egyik a hazai piactól való földrajzi, kulturális távolság jelentőségére helyezi a hangsúlyt, a másik pedig a külföldi piachoz való alkalmazkodás mértékére. Valójában ez a két megközelítés egymással kölcsönhatásban fejti ki hatását. A kiskereskedelmi vállalatok először a földrajzilag és kulturálisan közel fekvő piacokra lépnek be, ami nem igényli az üzleti modell jelentős megváltoztatását. Idővel mélyebben megismerik az új piacok működését, majd a megszerzett tapasztalatokkal felvértezve terjeszkednek földrajzilag és kulturálisan távolabbi piacokra (*Oh és szerzőtársai* [2015]). A földrajzi terjeszkedésnek ezt a szabályszerűségét vette alapul *Qian és szerzőtársai* [2010], és különbséget tett régióon belüli (azonos régióban elhelyezkedő országok), illetve régiók közötti (egymástól nagyobb földrajzi és kulturális távolságra fekvő régiók) terjeszkedés között. Régiók közötti terjeszkedés során nagyon eltérő versenyhelyeztetel, erőforrásokkal, vásárlói magatartással és beszállítói hálózattal találkozhatja szemben magát a kiskereskedő. Ennek következtében a vállalatnak egyre nagyobb mértékben kell alkalmazkodnia a helyi piaci feltételekhez, azaz nagy az adaptációs igény.

Az adaptáció mértéke azt mutatja meg, hogy a menedzsment milyen mértékben reagál a külföldi piac működési különbségeire. A kiskereskedőnek döntést kell hoznia, milyen mértékben standardizálja a beszerzési, marketing- és operatív tevékenységeit. Ha a méretgazdaságosság kap elsőbbséget, akkor a vállalat nagyobb standardizációra törekszik az üzlettípusokban, áruválasztékban, kiskereskedelmi márkákban, amit segít az erős központi kontroll és az értéklánc vertikális integrációja. Ebben az esetben a kiskereskedő inkább átfogó, általános stratégiát igyekszik megvalósítani. Ellenkező esetben a kiskereskedő multiregionális megközelítést alkalmaz, amelynek során az adott külföldi piacra szabja a kiskereskedelmi tevékenységét (*Salmon–Tordjman* [1989/2009]).

Kiskereskedelmi innováció

Az innováció fogalma szorosan kapcsolódik *Schumpeter* [1911/1980] elméletéhez, amely azt feltételezi, hogy a gazdasági fejlődést olyan új, időnként felbukkanó megoldások befolyásolják, amelyek az előzőkhöz képest gazdaságilag életképesebbnek bizonyulnak. Az innováció fogalma komplex, a körülményektől függő jelenség (*Neely és szerzőtársai* [2001]). *Hristov–Reynolds* [2007] szerint a kiskereskedelmi innováció kutatása még gyermekcipőben jár. Az angol kiskereskedelmi szektorban végzett szakértői interjúk alapján a szerzőpáros bemutatta, hogy a kiskereskedelmi innováció – eltérően más iparági innovációktól – legtöbbször vertikális együttműködésben valósul meg. A kiskereskedelmi vállalatok ugyanis az értékesítési csatornában a gyártó és a fogyasztó közötti közvetítőként vannak jelen, azaz az innovációs megoldásaik gyakran a beszállítókkal, a vevőkkel, illetve más partnerekkel való együttműködésben jönnek létre (*Brondoni és szerzőtársai* [2013]). Ráadásul a

kiskereskedők innovációs ciklusaiban gyakran fordítva alakulnak a ráfordítások: az első ciklusban relatíve alacsonyak a beruházási költségek, viszont az innováció bevezetésekor magasak (*Hristov–Reynolds* [2015]).

Néhány tanulmány (*Medina–Rufín* [2009], *Reinartz és szerzőtársai* [2011], *Brondoni és szerzőtársai* [2013], *Hristov–Reynolds* [2015]) foglalkozott már a kiskereskedelmi innováció jellemzőinek feltárásával, azonban mindegyik adós maradt a kiskereskedelmi innováció definiálásával. A kiskereskedelem jellegzetességeit figyelembe véve kiskereskedelmi innovációnak tekintünk minden olyan, a kiskereskedő értékláncához kapcsolódó változtatást, amely új vagy jelentősen javított megoldáshoz vezet, és üzleti hasznosításra kerül.

A kiskereskedelmi innováció számtalan formát ölthet, így például idetartozik az új üzlettípusok vagy kiskereskedelmi márkák bevezetése, a választék jelentős átalakítása, a fogyasztói élmény növelése, informatikai fejlesztés, új média, fizetési és rendelési mód alkalmazása (*Reinartz és szerzőtársai* [2011]). A kiskereskedelmi innováció főbb típusainak megragadására több kutató tett kísérletet. Az egyik lehetséges osztályozás a technológiai és nem technológiai innovációk közötti különbségtétel. *Niemeier és szerzőtársai* [2013] a kiskereskedőket technológiai cégeknek nevezik, mivel a nagy méretű cégeknél a technológiai fejlesztés központi szerepet játszik. Érdekes azonban megjegyezni, hogy a kiskereskedők többnyire az új technológiai megoldásokat más iparágakból adaptálják (*Pantano* [2014]). A kiskereskedelmi technológiai innovációt egyrészt az infokommunikációs ipar fejlesztései, másrészt a fogyasztók gyors technológiaelfogadása hajtja előre (*Pantano–Viassone* [2014]).

Hristov–Reynolds [2015] ajánlati, támogató és szervezeti innovációkat különített el a kiskereskedelemben. Az ajánlathoz kötődő innovációkkal a végső fogyasztókat kívánják elérni, a támogató innovációk az ajánlatok létrehozásához fűződő technológiákat és rendszereket foglalják magukban. Végül, a szervezeti innovációk olyan stratégiai és operatív megoldások bevezetését jelentik, amelyek segítik a vállalaton belüli kommunikációt, vagy folyamatokat automatizálnak a hatékonyság növelése érdekében.

Az egyik leggyakrabban alkalmazott megközelítés (például *Drejer* [2004], *Cascio* [2011], *Dellestrand* [2011], *Inauen–Schenker-Wicki* [2012], *Hassan és szerzőtársai* [2013]) az *OECD–Eurostat* [2005] által kialakított innovációs tipológia (Oslo kézikönyv), amely termék-, marketing-, szervezeti és folyamatinnovációk között tesz különbséget.

Termékinnovációnak tekinthető az új vagy jelentősen javított termék és/vagy szolgáltatás kifejlesztése és bevezetése (*Neely és szerzőtársai* [2001]). A termékinnováció a termék vagy szolgáltatás működőképességét változtatja meg úgy, hogy az magasabb felhasználói értéket jelent a vevő számára (*OECD–Eurostat* [2005]). A kiskereskedők esetében a termékinnováció leginkább új kiskereskedelmi márkák fejlesztését és bevezetését jelenti. *Fornari és szerzőtársai* [2009] több altípust azonosított a termék újdonságértéke alapján: teljesen új termék, új termékvonal, termékvonal kibővítése, jelenlegi termék fejlesztése, újrapozicionálás és költségcsökkentés.

A marketinginnovációt elsőként *Levitt* [1960] definiálta olyan új módszerként, amely a menedzsment vagy piackutatás által azonosított fogyasztói igényeket hivatott

kielégíteni. Ennél jóval specifikusabb meghatározást alkalmaz az *OECD–Eurostat* [2005], amely magában foglalja a termékdizájnt, illetve a csomagolási, árukihelyezési, árképzési, promóciós és pozicionálási stratégia megváltoztatását is, amennyiben az jelentős újdonságértéket hordoz, és a vállalat értékesítését hivatott növelni.

A vásárló személyére összpontosító marketing (*shopper marketing*) számtalan eszközt tartalmaz, amely marketinginnovációs tevékenység célja lehet, és az összes, a fogyasztó útját befolyásoló marketingtevékenységet magában foglalja (*Shankar és szerzőtársai* [2011]). Ilyen innováció lehet egy új árképzési modell (például dinamikus árazás) vagy promóciós eszközök (például digitális kuponok) bevezetése (*Grewal és szerzőtársai* [2011]). A marketinginnováció másik népszerű területe az új üzletdizájn kialakítása (*Shankar és szerzőtársai* [2011]). Az új üzlettípusok a marketinginnováció komplexebb formáját jelentik (*Reynolds és szerzőtársai* [2007]), amely az összes kiskereskedelmi eszközt (áruválaszték, árképzés, kommunikáció, szolgáltatások, telephely és eladótér kialakítása) magában foglalja. *Chen* [2006] kétféle marketinginnovációt különböztet meg. Az első típusba azok az innovációk tartoznak, amelyek új információtechnológiai beruházások révén képesek növelni a kiskereskedők marketingtevékenységének határfokát. A másik típusba tartozó innovációk a fogyasztók tranzakciós költségeinek csökkentésére irányulnak új kereskedelmi eljárások, üzlet-típusok, illetve csatornák fejlesztésével.

A kutatók véleménye megoszlik a szervezeti innovációval kapcsolatban. *Cascio* [2011] például szervezeti innovációnak tartja a marketing- és folyamatinnovációt is. Az *OECD–Eurostat* [2005] viszont szűkebben kezeli ezt a típust: a külső és a munkahelyi kapcsolatok új módjaként definiálja a szervezeti innovációt. Ilyen szervezeti megoldások lehetnek a tudásmenedzsment új formái, a munkafolyamatok, külső kapcsolatok szervezésének új megoldásai, amelyeket a vállalat korábban még nem alkalmazott, és a vezetés stratégiai döntése alapján jöttek létre.

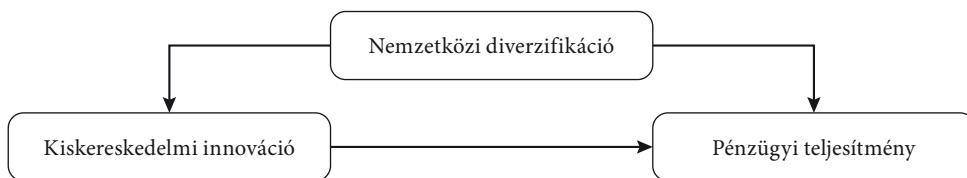
A folyamatinnovációk azokat a módszereket fogják át, amelyek révén termékek vagy szolgáltatások új vagy jelentősen javított módon jutnak el a fogyasztókhoz. A folyamatinnovációk középpontjában a belső szervezet hatásosságának és hatékonyságának növelése áll (*Damanpour és szerzőtársai* [2009]). A kiskereskedők folyamatinnovációi részben technológiai jellegűek – például rádiófrekvenciás azonosítás (*radio-frequency identification, RFID*), 3D nyomtatás, hangalapú raktári vezérlés –, részben pedig új disztribúciós folyamatok – például új csatorna (mobil- vagy közösségi kereskedelem) – bevezetését jelentik.

Kutatási megközelítés

Kutatásunk célja, hogy megvizsgáljuk a nemzetközi diverzifikáció kiskereskedelmi innovációra gyakorolt hatását, illetve számszerűsítsük azt, hogy milyen hatással van a nemzetközi diverzifikáció és az innováció a vállalatok pénzügyi teljesítményére a vezető európai élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatok esetében. Az *1. ábra* áttekintést ad a nemzetközi diverzifikáció, a kiskereskedelmi innováció és a pénzügyi teljesítmény között feltételezett kapcsolatokról.

1. ábra

A nemzetközi diverzifikáció, a kiskereskedelmi innováció és a pénzügyi teljesítmény között feltételezett összefüggések



A nemzetközi diverzifikáció hatása a kiskereskedelmi innovációra

Jóllehet a vezető kiskereskedelmi vállalatok régóta jelen vannak a nemzetközi színtéren, a kiskereskedelmi szakirodalom mégsem foglalkozott a nemzetközi diverzifikáció és az innováció kapcsolatával. Ennek hiányában a menedzsment-szakirodalomban található kutatásokat tekintettük át, ahol néhány kutató vizsgálta a nemzetközi diverzifikáció és az innovációs tevékenység összefüggését (*Castellani-Zanfei* [2007], *Frenz-Ietto-Gillies* [2007], *Siedschlag-Zhang* [2015], *Xie-Li* [2015]). A kutatók jelentős része pozitív kapcsolatot feltételezett az innováció és a nemzetközi diverzifikáció között, azaz a külföldi piacokon való erőteljesebb jelenlét intenzívebb innovációs tevékenységet vont maga után. A pozitív kapcsolat alátámasztására *Filippetti és szerzőtársai* [2013] számos érvet sorakoztatott fel. Egyrészt, a nemzetközi diverzifikáció nagyobb piaci jelenléte tesz lehetővé, amely segít a vállalatoknak az üzleti kockázatok csökkentésében és az innováció megtérülésében. Következésképpen, a nemzetközi diverzifikáció ösztönzi az innovációt elősegítő beruházásokat (*Hitt és szerzőtársai* [1997]). *Zahra és szerzőtársai* [2000] bebizonyította, hogy a nemzetközi diverzifikáció szélesíti és mélyíti az innovációs tevékenységhez szükséges szervezeti, technológiai tanulást. Másrészt, a nemzetközi diverzifikáció során a vállalatoknak egyre változatosabb piaci környezetben és versenyhelyzetben kell működniük, ami gazdagítja a szervezeti tudást is. A szervezeti tanulást különösen az támogatja, ha a külföldi leányvállalatok megosztják egymással a különböző piacokon szerzett tapasztalataikat (*Filippetti és szerzőtársai* [2013]). Nem csupán a belső szervezeti folyamatok révén, hanem a külső partnerkapcsolatok is vezethetnek innovatív elgondolások megvalósításához (*Dellestrand* [2011]).

Hitt és szerzőtársai [1994] arra is rámutatott, hogy a nemzetközi diverzifikáció és az innováció között nem feltétlenül lineáris a kapcsolat. A vállalat földrajzi terjeszkedése csak egy bizonyos pontig befolyásolja pozitívan az innovációs tevékenységet, mivel egy bizonyos méret fölött a vállalat koordinálási költségei jelentősen megnövekednek, és kevesebb erőforrás jut az innovációs tevékenységre. Ezt a feltételezést támasztotta alá *Michalache* [2015] kutatása is, amely szerint a nemzetközi diverzifikáció és az innováció között negatív kvadratikus kapcsolat van, azaz először a nemzetközi diverzifikáció pozitívan befolyásolja az innovációt, majd egy meghatározott pont után megfordul a kapcsolat, és negatív hatás jelentkezik. A fenti összefüggések alapján a következő hipotézist fogalmazzuk meg:

H_1 : a nemzetközi diverzifikáció negatív kvadratikus hatást gyakorol a kiskereskedelmi innovációra.

A hatás erőssége azonban innovációtípusonként változhat. A termék- és marketinginnovációra erőteljesebben hathat a földrajzi terjeszkedés, míg a szervezeti és folyamatinnováció kevésbé kultúra- és piacfüggő (Bauer–Carman [1996]).

A nemzetközi diverzifikáció hatása a pénzügyi teljesítményre

Számos kutató vizsgálta a nemzetközi diverzifikáció teljesítményt befolyásoló szerepét. Hitt és szerzőtársai [2006] e szempontból tekintette át a témában megjelent korábbi kutatásokat. Sohl [2012] úgy vélte, hogy a nemzetközi diverzifikációnak nem lineáris hatása van a vállalati teljesítményre. A régióon belüli terjeszkedés pozitívan hat a vállalat jövedelmezőségére, a régiók közötti terjeszkedés viszont növeli a vállalati működés komplexitását, és negatív kvadratikus kapcsolatot ír le a teljesítménnyel. Oh és szerzőtársai [2015] ökonometriai módszerekkel igazolta, hogy a nemzetközi diverzifikáció S alakú kapcsolatot ír le a pénzügyi teljesítménnyel. A távolabbi piacok nagyobb mértékű alkalmazkodást igényelnek, ami költségesebbé teszi a kiskereskedelmi hálózat működtetését, ezért kisebb profitot realizálnak a vállalatok. Számos európai kiskereskedő először régióon belül, a hazai piactól kevésbé eltérő (például közép- és kelet-európai) országok felé terjeszkedett, csak később lépett be új régiókba (például ázsiai piacokra). A fentiek következtében fogalmazzuk meg a második hipotézist:

H_2 : a nemzetközi diverzifikáció nem lineáris, S alakú hatást gyakorol a kiskereskedelmi vállalatok pénzügyi teljesítményére.

A kiskereskedelmi innováció hatása a pénzügyi teljesítményre

A vállalatok innovációs tevékenységének fő célja, hogy növeljék a piacon versenyképességüket, és ezáltal jobb vállalati teljesítményt érjenek el. A sikeres innovációk magasabb termékminőséghez, szolgáltatás-színvonalhoz vezetnek (Hitt és szerzőtársai [1994], Neely és szerzőtársai [2001]), ami pozitívan hat a vállalati teljesítményre. Hassan és szerzőtársai [2013] mindegyik innovációtípus esetében a piaci és pénzügyi teljesítmény növekedését feltételezte. Siedschlag–Zhang [2015] hasonlóan vélekedett, azaz a termék-, marketing-, folyamat- és szervezeti innovációk, illetve a vállalati termelékenység kapcsolatát lineáris, pozitív összefüggéssel írta le. Kimutatta, hogy a szervezeti és folyamatinnováció járul leginkább hozzá a termelékenységhez. Cascio [2011] viszont a marketinginnováció és a szervezeti teljesítmény között nem lineáris összefüggést talált több iparágban is. Meglátása szerint a marketinginnováció az első szakaszban nagyobb mértékben járul hozzá a teljesítményhez, mert a cégek először alacsony kockázatú innovációkat valósítanak meg. Később a vállalat magasabb kockázatú innovációkkal jelenik meg a piacon, ami alacsonyabb megtérüléshez vezet. A kiskereskedelmi vállalatokra azonban ez nem feltétlenül jellemző, mivel párhuzamosan több, eltérő kockázatú innovációval is foglalkoznak.

Az innovációk megtérülését illetően az a feltételezésünk, hogy késleltetett hatásuk van a vállalat jövedelmezőségére, mivel a piacnak időre van szüksége, hogy az innovatív megoldásokat felkarolja. A profitabilitásban így tehát később jelentkeznek a hatások (*Geroski és szerzőtársai* [1993], *Hitt és szerzőtársai* [1994]). A harmadik hipotézisünk a következő:

H_3 : a kiskereskedelmi innováció pozitív, késleltetett hatást gyakorol a kiskereskedelmi vállalatok pénzügyi teljesítményére.

Kutatási módszertan és a változók operacionalizálása

A nemzetközi diverzifikáció, a kiskereskedelmi innováció és a piaci teljesítmény kapcsolatára vonatkozó hipotéziseket vezető európai, élelmiszereket és napi fogyasztási cikket forgalmazó kiskereskedők körében vizsgáltuk. A kutatásban részt vevő kiskereskedőket a Deloitte által évente publikált Global Powers of Retailing top 250 listából válogattuk le.¹ Összesen 50 európai székhelyű élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatot azonosítottunk,² amelyeknek nemzetközi diverzifikációs és innovációs tevékenységéről, illetve teljesítményéről gyűjtöttünk adatokat különböző forrásokból (Global Powers of Retailing riportok, éves jelentések, üzleti hírek).

A nemzetközi diverzifikáció időbeli változásai, illetve az innováció teljesítményre gyakorolt, késleltetett hatásai paneladatbázis létrehozását tették szükségessé. Az időszak kiválasztásánál figyelembe vettük, hogy a globális pénzügyi válság egyaránt hatással volt a vállalatok teljesítményére, innovációs tevékenységére és nemzetközi terjeszkedésére is. A válság hatására például több kiskereskedelmi vállalat a növekedési lehetőségeket a földrajzi terjeszkedésben látta (*Pederzoli–Kuppelwieser* [2015]). Kutatásunk során a 2008 és 2013 közötti időszakra gyűjtöttünk adatokat, tehát a válság alatti és utáni időszakokra is. Az adatgyűjtés során több vállalat innovációs és/vagy nemzetközi diverzifikációra vonatkozó információi hiányoztak, így 37 vállalat hat évre vonatkozó adatai, összesen 222 adatpont állt rendelkezésünkre.

A modellben szereplő változókat a következőképpen számszerűsítettük. A nemzetközi diverzifikációt azon országok számával mértük, amelyekben a vállalat kiskereskedelmi tevékenységet végzett az adott évben. *Oh és szerzőtársaival* [2015] ellentétben nem bontottuk meg a földrajzi diverzifikációt intra- és interregionális részre, ugyanis ennek elkülönítése problematikus. Intraregionális terjeszkedésen a közeli és ismert országok felé történő terjeszkedést értjük. Vitatható annak meghatározása, hogy mely vállalat számára milyen országok tartoznak ebbe a körbe. Egy francia kiskereskedő számára például egy volt gyarmati ország felé történő terjeszkedés (például a francia alapítású Carrefour nemzetközi áruházlánc számára Algéria) beletartozik-e ebbe a körbe, vagy sem? *Oh és szerzőtársai* [2015] kontinentális alapon végezték a csoportosítást, viszont ez nem mindig pontos. Éppen ezért mi nem bontottuk meg a terjeszkedést intra- és interregionális részre.

¹ <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>.

² Az éves forgalom minimum 50 százaléka élelmiszer-kiskereskedelemről származik.

A vállalatok innovációs tevékenységéről a cégek honlapjairól, éves jelentésekből, üzleti hírekből (tehát másodlagos adatforrásokból) gyűjtöttünk információkat. A vállalati honlapokon a vizsgált időszakban megjelent minden új közleményt átnéztünk, az éves jelentések és az üzleti hírek esetében pedig a kiskereskedelmi innovációra jellemző keresőszavakat alkalmaztunk (például „új”, „bevezetés”). Az egyes konkrét innovációs kimeneteket az *OECD–Eurostat* [2005] által létrehozott tipológia szerint csoportosítottuk, majd a négy innovációtípust (termék-, marketing-, folyamat- és szervezeti innováció) vakváltatók segítségével kódoltuk (vállalatonként és évenként). Ha az adott innovációtípust jelölő vakváltató az adott cégre az adott évben 1 értéket vett fel, az azt jelentette, hogy az adott kiskereskedő az adott évben valósította meg az adott típusú innovációt. Amennyiben nem történt ilyen innováció, a vakváltató 0 értéket kapott. Ez a módszertani megközelítés nagyon hasonlít az Eurostat által a Community Innovation Survey (CIS) során használt méréshez.

A Global Powers of Retailing éves jelentései alapján a vállalatok konszolidált nyereségét és nettó profitrátáját használtuk teljesítménymutatókként. Mivel a vizsgált összefüggéseket számos egyéb változó is befolyásolja, kontrollváltozóként alkalmaztuk a vállalat méretét (éves árbevétel logaritmus), a vállalat megelőző öt éves átlagos növekedési ütemét, a kiskereskedő anyaországában a háztartások végső fogyasztási kiadásainak logaritmusát, illetve ennek a növekedési ütemét. Emellett a nem megfigyelt makroökonomiai hatásokra az egyes évek vakváltatóival kontrolláltunk.

Az ökonometria modell becslésénél kihasználtuk az adatok panelstruktúráját a potenciálisan fellépő endogenitás kezelésére. A három hipotézist különböző modellekkel teszteltük, de végig a fixhatás-modellkeretben maradtunk, hogy a vállalatokra jellemző, időben változatlan hatásokat megfelelően ki tudjuk szűrni.

A H_1 hipotézis teszteléséhez diszkrét adatmodellre volt szükség. *Frenz–Ietto–Gillies* [2007] többek között probit modellt alkalmazott az Eurostat Community Innovation Survey adatbázis harmadik hullámának elemzésére. Fixhatás-modellkeretben ugyanakkor a logit modell alkalmas konzisztens becslésre a Neymann–Scott-elv alapján (*Hsiao* [2014]). Más kutatók (például *Chen és szerzőtársai* [2014], *Selim* [2016]) diszkrét függő változós panelmodell alkalmazásakor szintén a logit modell mellett döntöttek, hasonló elgondolások miatt. A becsült modell a következő volt marketinginnovációk esetében:

$$\Pr(\text{Marketing}_{it} = 1 | \text{Országok}, X_{it}, D_t, c_i) = G(\beta_1 \text{Országok}_{it} + \beta_2 \text{Országok}_{it}^2 + \Gamma X_{it} + D_t + c_i), \quad (1)$$

ahol *Marketing* a marketinginnovációt jelölő kétértékű változó, *Országok* azon országok száma, amelyekben az adott kiskereskedő az adott évben jelen volt, *X* a vállalati és makroökonomiai kontrollváltozókat tartalmazza, *D* az év vakváltatókat jelöli, *G*(·) pedig a logisztikus eloszlásfüggvény.

Mivel négy különböző típusú innovációt vizsgáltunk, így ebben az esetben négy modellt alkottunk. Termék-, folyamat- és szervezeti innováció esetében az (1) egyenlettel megegyező modelleket becsültünk, csak a függő változó a termék-, folyamat- és szervezeti innovációkat jelölő vakváltatók voltak. [Így a modellek függő változója a

Pr($Termék_{it} = 1$), a Pr($Folyamat_{it} = 1$) és a Pr($Szervezeti_{it} = 1$) voltak.] Várakozásaink szerint a β_1 paraméter előjele pozitív, míg a β_2 paraméter előjele negatív lesz, tehát a nemzetközi diverzifikáció csökkenő mértékben növeli a különféle innovációk megvalósításának valószínűségét.

A H_2 és H_3 hipotéziseket hagyományos fixhatás-modellekkel vizsgáltuk. Sohl [2012] szintén fixhatás-panelmodelleket alkalmazott a kiskereskedelmi diverzifikáció vizsgálatára. Oh és szerzőtársai [2015] dinamikus GMM-panelbecslést alkalmaztak, azonban azzal konzisztens eredményeket kaptak fixhatás-modell alkalmazása esetében is. Mindkét modellben a függő változó a kiskereskedelmi vállalatok nettó árrése volt (*NetProfit*), amelyet az adózás utáni eredmény és az árbevétel hányadosaként kaptunk meg.

A H_2 hipotézis teszteléséhez használt modell:

$$NetProfit_{it} = \beta_1 Országok_{it} + \beta_2 Országok^2_{it} + \beta_3 Országok^3_{it} + IX_{it} + D_t + c_i + u_{it}. \quad (2)$$

Végezetül, a H_3 hipotézis vizsgálata során a (3) modellt becsültük meg:

$$NetProfit_{it} = \beta_1 Termék_{it-1} + \beta_2 Marketing_{it-1} + \beta_3 Folyamat_{it-1} + \beta_4 Szervezeti_{it-1} + \gamma_1 Termék_{it-2} + \gamma_2 Marketing_{it-2} + \gamma_3 Folyamat_{it-2} + \gamma_4 Szervezeti_{it-2} + IX_{it} + D_t + c_i + u_{it}, \quad (3)$$

ahol *Termék*, *Marketing*, *Folyamat* és *Szervezeti* a termék-, marketing-, folyamat- és szervezeti innovációkat jelölő vakváltozók (pontosan ugyanazok, amelyeket a H_1 hipotézis tesztelésénél az egyenletek bal oldalán használtunk). Modellünkben maximum kétéves késleltetést engedtünk meg az innováció profithatásának megjelenésére.

Eredmények

Adatbázisunk a legnagyobb európai székhelyű, élelmiszereket és napi fogyasztási cikkeket forgalmazó kiskereskedőket tartalmazza. A kiválasztott cégek átlagosan 6,8 országban voltak jelen a vizsgált nyolc év átlagában, azonban emögött jelentős heterogenitás figyelhető meg. Egyes cégek mindössze egy országban képviselték magukat, míg mások akár 52 országban is. A vállalatok terjeszkedését vizsgálva megállapítható, hogy az átlagos országszám évről évre növekedett, ugyanakkor a szórás is emelkedett, tehát nem univerzális folyamatról beszélhetünk. A vállalatok körülbelül 20 százaléka terjeszkedett intenzíven (átlagosan évente három új országba léptek be), míg a többi cég esetében érdemi országok közötti terjeszkedés nem volt megfigyelhető 2008 és 2013 között.

Az átlagos profitráta 2,3 százalék volt (a 2008 és 2013 közötti időszakban), azonban az egyes cégek és évek között jelentős eltérések tapasztalhatók. A vizsgált periódusban 2008 volt a leggyengébb év az iparágban, míg 2012 volt a legsikeresebb profit szempontjából.

Az innovációk tekintetében a termékinnovációk bizonyultak a legnépszerűbbeknek, átlagosan körülbelül minden második évben valósított meg egy kiskereskedő valamilyen termékinnovációt (57 százalékos relatív gyakoriság). Ebbe a csoportba

leginkább új vagy megújított kiskereskedelmi márkák bevezetése tartozott. Ugyanakkor más újítások is fellelhetők voltak, mint például személyre szabott termékek és szolgáltatások, bio-, gluténmentes, laktózmentes, vegetáriánus saját márkás termékek létrehozása, új csomagolások, biológiailag lebontható csomagolások kifejlesztése, kimondottan gyermekeknek szánt termékek bevezetése.

A marketinginnovációk valamivel kevésbé népszerűek, de itt is 41 százalék a relatív gyakoriság. Ebbe a körbe nagyon sokféle innováció került, az újratölthető ajándékkártyától kezdve a tematikus magazinok kibocsátásán át a legkülönbözőbb mobilapplikációkig. Több vállalat (például Sainsbury, Rewe, Migros) vezetett be új fenntarthatósági kezdeményezéseket (például olyan mobilalkalmazást, amely figyelmezteti a vásárlót, hogy hozzon magával bevásárlótáskát; koherens ételmisszer-jelölést), amelyeket szintén ebbe az innovációtípusba klasszifikáltunk. Idetartozott még például új lojalitásprogramok és társmárkázott (*co-branded*) bankkártyák bevezetése vagy elektromos autókhoz töltőállomások létrehozása a boltok előtt.

Folyamatinnovációk a panelben szereplő cégek esetében 36 százalékos relatív gyakorisággal fordultak elő. Itt főleg az új technológiák bevezetése volt jellemző, mint például önkiszolgáló kasszák létrehozása, elektronikus számlázási rendszer kiépítése, digitális árjelző táblák bevezetése. Ugyanakkor nagy hangsúlyt fektettek a saját disztribúciós rendszer kialakítására, az infotechnológián alapuló logisztikai fejlesztésekre és a környezetvédelemre is (például fenntartható szállítási módok, energiatakarékos rendszerek bevezetése, zöldépületek).

A szervezeti innováció volt a legkevésbé jellemző a mintában (17 százalékos relatív gyakoriság). Idetartozott például az alkalmazottak képzése (különböző tréningek és workshopok szervezése), a menedzserek kommunikációjának elősegítése az alkalmazottakkal, új rendszerek bevezetése (például SAP). Ennél az innovációtípusnál a legerősebb a megfigyelési torzítás, hiszen a szervezeti innovációk megfigyelése másodlagos adatok alapján problematikus. Ezen innovációk gyakran a háttérben zajlanak, és kevesebb információ lelhető fel róluk publikus forrásokból.

A panelmodellek eredményeit az 1. táblázatban foglaltuk össze.

Az eredmények alapján a H_1 hipotézis részben elfogadható. A nemzetközi diverzifikáció fordított U alakú hatással van a folyamatinnovációra, azonban a másik három típus esetében nem találtunk szignifikáns összefüggéseket. Egy folyamatinnováció megvalósításának valószínűsége 14 ország esetében éri el a maximumot, utána visszafordul és csökkenni kezd.

A kapott eredmények arra utalnak, hogy a marketing- és termékinnovációk esetében kisebb a több országban való jelenlét okozta szinergia, tehát jellemzően ország-specifikus innovációkról beszélhetünk. A folyamatinnovációk viszont éppen akkor kerülnek előtérbe, amikor több országban van már jelen az adott vállalat, így az innovációból származó előny nagyobb, illetve a folyamatok standardizálása és megújítása iránti igény is növekszik. A fordított U alakú hatás mögött az húzódnak meg, hogy nagyon sok országnál a koordináció annyira bonyolulttá válik, hogy az ilyen sok országot átfogó folyamatinnovációk igen ritkák már.

A H_2 hipotézist (nemzetközi diverzifikáció hatása a teljesítményre) illetően az S alakú kapcsolat létét nagy biztonsággal el tudjuk utasítani, míg – a fordított U alakú

1. táblázat

Panelbecslések eredményei (standardizálatlan regressziós koefficiensek)

Változók	H_1				H_2	H_3
	termék	marketing	szervezeti	folyamat	nettó profitráta	nettó profitráta
Országok	0,1404	-0,1781	-0,3741	0,4381**	0,0045**	
Országok ²	-0,0017	0,0051	0,0337	-0,0158**	-0,0001*	
Országok ³					1,08e-06	
Termék _{t-1}						0,0144*
Marketing _{t-1}						0,0250***
Szervezeti _{t-1}						-0,0009
Folyamat _{t-1}						0,0107
Termék _{t-2}						0,0095
Marketing _{t-2}						0,0118
Szervezeti _{t-2}						-0,0008
Folyamat _{t-2}						0,0149*
Megfigyelések száma	188	176	111	185	173	104
Cégek száma	32	30	19	31	31	30
Pseudo R^2	0,11	0,09	0,21	0,09	-	-
Belső R^2	-	-	-	-	0,13	0,32

Megjegyzés: minden regresszió tartalmazott év vakváltozókat, időben változó vállalatspecifikus (log árbevétel, árbevétel elmúlt öt éves növekedése) és makroökonómiai kontrollváltozókat (háztartások végső fogyasztási kiadásai a kereskedő anyaországában, a háztartások végső fogyasztási kiadásainak növekedése a kereskedő anyaországában).

*** 1 százalékos, ** 5 százalékos, * 10 százalékos szinten szignifikáns.

és a teljesen lineáris kapcsolat közül – a fordított U alakú kapcsolat fogadható el 10 százalékos szignifikanciaszinten. Ugyanakkor a fordulópont 23 országnál van, és mindössze az esetek 7 százalékában volt 23-nál több országban jelen egy adott kiskereskedő. Az eredmények azt mutatják, hogy a kevés országba való terjeszkedés jövedelmező. A mindössze néhány országban jelen lévő vállalatok (például Migros, Système U, X5 Retail, El Corte Inglés) vagy a környező országok, vagy a volt gyarmatok felé terjeszkedtek, tehát az ismert piacokat részesítették előnyben. Az ennél több országban jelen lévő vállalatok esetében fordult elő tengerentúli vagy ázsiai terjeszkedés, ahol a kevésbé ismert, nagyon eltérő piacokra léptek ki a vállalatok. Az a tény, hogy a négyzetes tag csak 10 százalékos szinten szignifikáns, arra utal, hogy néhány vállalat hatékonyan alkalmazkodott a távolabbi piacokhoz, míg mások számára az adaptációs költségek csökkentették, akár teljesen fel is emésztették a terjeszkedésből származó hasznot. Ezek az eredmények összhangban vannak Qian és szerzőtársai [2010] elméletével.

A H_3 hipotézis esetében a profitabilitás és a marketinginnováció között szignifikáns kapcsolatot találtunk. Ha egy adott kiskereskedő egy adott évben megvalósított valamilyen marketinginnovációt, akkor várhatóan a következő évben 2,5 százalékponttal nagyobb profitrátára számíthatott, amely erősen közelít a vizsgált vállalatok átlagos profitrátájához. Ez a marketinginnovációk igen jelentős megtérülésére utal. Termékinnovációk esetében a hatás kisebb és kevésbé szignifikáns. Egy termékinnováció (például új kiskereskedelmi márkás termékvonallal bevezetése) várhatóan 1,4 százalékponttal növeli meg a kereskedő cég profitrátáját az innováció bevezetését követő évben.

Folyamatinnovációk esetében csak a második évben látható érdemi hatás, ami arra utal, hogy ezen innovációknak több idő kell, hogy beérjenek. Szervezeti innováció esetében nem találtunk érdemi összefüggéseket, amiben a már említett, jelentősebb megfigyelési torzítás is szerepet játszhat.

Eredményeink alapján a különböző innovációtípusoknak eltérő profithatásaik vannak. Emögött több tényező is meghúzódhat.

Míg a marketing- és termékinnovációk azonnal láthatók a fogyasztók számára, így hatásuk gyorsan megjelenik, addig a folyamatok fejlesztése, átalakítása hosszabb időt vesz igénybe, és a belőle várható megtakarítás vagy bevételnövekedés is lassabban materializálódik.

A termékinnovációk könnyebben másolhatók a versenytársak számára, hiszen egy-egy új kiskereskedelmi márkás termékvonallal bevezetése a beszállítók kiválasztása után gyorsan megtörténhet. Ráadásul ennél az innovációtípusnál a költségek nagyobb része jelentkezik a beszállítóknál (például termékfejlesztés, új gyártósor beszerzése), ezzel tovább könnyítve a termékinnovációk megvalósítását a kereskedők számára. Ezzel szemben a marketinginnovációk sokkal egyedibbek, például egy hűségkártyarendszer vagy mobilalkalmazás fejlesztéséhez több idő és nagyobb tőke szükséges. A nehezebb utánozhatóság és a magasabb költségek okai lehetnek a magasabb várható megtérülésnek is.

Következtetések és összegzés

Kutatásunk során azt vizsgáltuk, hogy miként hat a nemzetközi diverzifikáció a nagy európai élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatok piaci teljesítményére és innovációs tevékenységére, illetve a különböző innovációk milyen mértékben befolyásolják a vállalatok profitabilitását.

A földrajzi diverzifikáció és a profitabilitás között fordított U alakú kapcsolatot találtunk, ami arra utal, hogy az országok közötti terjeszkedésnek van egy optimuma (23 ország), amely fölött a jelentkező költségek növekedése nagyobb, mint a diverzifikációból származó inkrementális haszon. A két változó közötti nem lineáris kapcsolat összhangban van korábbi kutatási eredményekkel (*Hitt és szerzőtársai* [2006], *Sohl* [2012], *Oh és szerzőtársai* [2015]), ugyanakkor a kapcsolat pontos alakjára (fordított U vagy S alakú) vonatkozóan eltérő eredmények születtek. Ebben szerepet játszhat az is, hogy *Oh és szerzőtársai* [2015] ellentétben nem bontottuk meg a földrajzi diverzifikációt

intra- és interregionális részre. Ennek oka, hogy az európai kiskereskedők előszeretettel terjeszkedtek volt gyarmati országok felé, amelyek Európán kívüliek, de mégis közel állnak az anyaországhoz történelmi kapcsolataik révén.

Eredményeink alapján a különböző innovációtípusokat érdemes különválasztani. A marketinginnovációk megvalósítására a földrajzi kiterjedtség nem hat szignifikánsan, ami vélhetően a különféle országok eltérő szokásaival és kultúrájával magyarázható. Az a reklámkampány, hűségprogram vagy mobilalkalmazás, amely sikeres az egyik országban, nem biztos, hogy máshol is az. Éppen ezért az országok közötti szinergia korlátozott. Másfelől viszont a marketinginnovációknak kiemelkedően kedvező profithatásuk van már egy évvel a bevezetésük után is; a kereskedők nettó profitrátáját várhatóan 2,5 százalékponttal emelik meg. Ez összefügghet a marketinginnovációk nehezebb és lassabb másolhatóságával.

Termékinnovációk esetében (amelyek legtöbbször kiskereskedelmi márkás termékek fejlesztését jelentik) sem találtunk kapcsolatot a földrajzi diverzifikáció és az innováció megvalósítási valószínűsége között. Ugyanakkor a termékinnovációk pénzügyi hatása is igen kedvező, az innovációt követő évben várhatóan 1,4 százalékponttal lesz magasabb a kiskereskedő nettó profitrátája. E hatás értékelésekor figyelembe kell venni, hogy vizsgálatunk során 2008 és 2013 közötti adatokat elemeztünk. A válság alatt és után a kiskereskedelmi márkák iránti kereslet jelentősen megnőtt, illetve a kínálat is kibővült. A kiskereskedelmi márkákon általában magasabb árrést és nyereséget érnek el a kereskedők, mint a gyártói márkás termékeken (*Dunne–Lusch* [2008]), tehát a piaci folyamat kedvezett a kereskedőknek.

Egyedül a folyamatinnovációkra hat pozitívan a földrajzi terjeszkedés, a hatás csúcspontját 14 országnál éri el. Egy több, főként egymáshoz közeli országokban jelen lévő vállalat különféle folyamatfejlesztésekkel aknázhatja ki az országok közelségéből fakadó szinergiát. Ennek következménye lehet a folyamatinnovációk pozitív profithatása is, amely ugyanakkor csak két évvel az innováció megvalósításának kezdete után jelentkezik. Eredményeink azt támasztják alá, hogy a logisztikai, szállítmányozási és disztribúciós területeket érintő innovációk kedvező befektetési lehetőségek lehetnek.

Végezetül, a szervezeti innovációk esetében semmilyen szignifikáns hatást sem sikerült kimutatnunk. Ennek oka lehet egyrészt, hogy ezen innovációknak (például tudásmenedzsment, külső érdekeltekkel való kapcsolattartás, belső tréningrendszer) nincs annyira közvetlen hatásuk a vállalat eredményességére, mint például egy marketing- vagy termékinnovációnak. Másrészt, a szervezeti innovációk másodlagos adatokból történő megfigyelése a leginkább problematikus. Ennél az innovációtípusnál a legnagyobb a megfigyelésekből adódó torzítás.

Eredményeink tudományos és üzleti hasznosítására több lehetőség is kínálkozik. Tudományos szempontból a kiskereskedelmi innovációk vizsgálata, illetve a földrajzi terjeszkedéssel és a pénzügyi eredményességgel való összefüggéseik elemzése kevésbé kutatott területnek számít. Meglátásunk szerint ennek oka, hogy a kiskereskedelmi innovációk legtöbb esetben vertikális együttműködésen alapulnak, emiatt nehéz megfelelő adatokat találni az innováció mérésére. Továbbá, a kiskereskedők szempontjából hasznos a különféle innovációk megtérülésének ismerete, illetve ezek kapcsolata a

földrajzi diverzifikációval. Ez segíthet a kiskereskedők jövőbeli stratégiájának megalkotásában és a különböző (például terjeszkedési és innovációs) célok összehangolásában. Eredményeink alapján az látszik, hogy a marketing- és termékinnovációk megvalósításáról nemzeti szinten érdemes dönteni, míg a folyamatinnovációk esetében ki kell használni a nemzetközi piacon kialakuló szinergikus hatásokat. Tekintve, hogy eredményeink alapján a marketinginnovációk megvalósítása a leginkább kifizetődő, egy olyan kiskereskedőnek, aki csak néhány ország piacán van jelen, leginkább erre az innovációtípusra érdemes figyelnie. Egy nagyobb, sok országban megjelenő kiskereskedő esetében pedig érdemes folyamatinnovációkon is gondolkodni.

A kutatás korlátai elsősorban a másodlagos adatok felhasználásához és az innováció méréséhez kapcsolódnak. A szekunder adatmegfigyelés során nem lehetséges a célsóság teljes megfigyelése. A megfigyelési torzítás minden innovációtípus esetében megjelenik, ez ugyanakkor leginkább a szervezeti innovációk esetében problematikus. Az innovációs tevékenység vakváltozókkal való mérése további fejlesztésre szorul, hogy még részletesebb és robusztusabb eredményeket kaphassunk. Többféle irány mutatkozik a kutatás folytatására. Egyrészt, érdemes lehet összevetni az élelmiszer-kiskereskedőket más árucsoportokra szakosodott kiskereskedőkkel. Másrészt, érdekes lehet egy-egy innovációs típust részletesebben is megvizsgálni, a megjelenő mintázatokat elemezni.

Hivatkozások

- BAUER, A.–CARMAN, J. M. [1996]: Toward Explaining Differences in the Transition of the Distribution Sector of Central European Economies. Megjelent: *Bultez, A.–Parsons, L.* (szerk.): Channel Productivity: Efficiency in Retailing and Merchandising. Mons, Belgium.
- BRONDONI, S. M.–CORNIANI, M.–RIBOLDAZZI, S. [2013]: Global retailers, market-driven management and innovation. *The International Journal of Economic Behavior*, Vol. 3. No. 1. 27–40. o.
- BURT, S.–DAVIES, K.–DAWSON, J.–SPARKS, L. [2008]: Categorizing patterns and processes in retail grocery internationalization. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 15. No. 2. 78–92. o. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.05.008>.
- CASCIO, R. P. [2011]: Marketing innovation and firm performance research model, research hypotheses, and managerial implications. PhD-dolgozat, University of Central Florida, Orlando, Florida.
- CASTELLANI, D.–ZANFEI, A. [2007]: Internationalisation, innovation and productivity: How do firms differ in Italy? *The World Economy*, Vol. 30. No. 1. 156–176. o. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2007.00875.x>.
- CHAN, P.–FINNEGAN, C.–STERNQUIST, B. [2011]: Country and firm level factors in international retail expansion. *European Journal of Marketing*, Vol. 45. No. 6. 1005–1022. o. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561111119985>.
- CHEN, Y. [2006]: Marketing innovation. *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 15. No. 1. 101–123. o. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2006.00093.x>.
- CHEN, Z.–DAITO, N.–GIFFORD, J. L. [2014]: Do State Fiscal Constraints Affect Implementation of Highway Public-Private Partnerships? A Panel Fixed Logit Assessment. *Journal of the Transportation Research Forum*, Vol. 53. 111–128. o.

- DAMANPOUR, F.–WALKER, R. M.–AVELLANEDA, C. N. [2009]: Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, Vol. 46. No. 4. 650–675. o. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>.
- DELLESTRAND, H. [2011]: Subsidiary embeddedness as a determinant of divisional headquarters involvement in innovation transfer processes. *Journal of International Management*, Vol. 17. No. 3. 229–242. o. <http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2011.05.005>.
- DELOITTE [2009]: *Global Powers of Retailing 2009. Feeling the squeeze*. Deloitte, London.
- DELOITTE [2015]: *Global Powers of Retailing 2015. Embracing innovation*. Deloitte, London.
- DELOITTE [2016]: *Global Powers of Retailing 2016. Navigation the new digital divide*. Deloitte, London.
- DREJER, I. [2004]: Identifying innovation in surveys of services: A Schumpeterian perspective. *Research Policy*, Vol. 33. No. 3. 551–562. o. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2003.07.004>.
- DUNNE, P. M.–LUSCH, R. F. [2008]: *Retailing. 6. kiadás*. South-Western Cengage Learning, Mason.
- FILIPPETTI, A.–FRENZ, M.–IETTO-GILLIES, G. [2013]: The role of internationalization as a determinant of innovation performance. An analysis of 42 countries. CIMR Research Working Paper Series, No. 10. CIMR, London, <https://doi.org/10.2139/ssrn.2114289>.
- FORNARI, D.–GRANDI, S.–FORNARI, E. [2009]: The role and management of product innovation in retailer assortments: Evidence from the Italian FMCG market. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 19. No. 1. 29–43. o. <http://dx.doi.org/10.1080/09593960902781235>.
- FRENZ, M.–IETTO-GILLIES, G. [2007]: Does Multinationality Affect the Propensity to Innovate? An Analysis of the Third UK Community Innovation Survey. *International Review of Applied Economics*, Vol. 21. No. 1. 99–117. o. <https://doi.org/10.1080/02692170601035033>.
- GEROSKI, P.–MACHIN, S.–REENEN, J. V. [1993]: The profitability of innovating firms. *RAND Journal of Economics*, Vol. 24. No. 2. 198–211. o. <https://doi.org/10.2307/2555757>.
- GIELENS, K.–DEKIMPE, M. G. [2001]: Do international entry decisions of retail chains matter in the long run? *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 18. No. 3. 235–259. o. [https://doi.org/10.1016/s0167-8116\(01\)00039-8](https://doi.org/10.1016/s0167-8116(01)00039-8).
- GREWAL, D.–AILAWADI, K. L.–GAURI, D.–HALL, K.–KOPALLE, P.–ROBERTSON, J. R. [2011]: Innovations in retail pricing and promotions. *Journal of Retailing*, Vol. 87. No. S1. S43–S52. o. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.008>.
- HASSAN, M. U.–SHAUKAT, S.–NAWAZ, M. S.–NAZ, S. [2013]: Effects of innovation types on firm performance: An empirical study on Pakistan's manufacturing sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 7 No. 2. 243–262. o.
- HITT, M.–HOSKISSON, R. E.–IRELAND, R. D. [1994]: A Mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of Management*, Vol. 20. No. 2. 297–326. o. <https://doi.org/10.1177/014920639402000203>.
- HITT, M.–HOSKISSON, R. E.–KIM, H. [1997]: International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms. *Academy of Management Journal*, Vol. 40. No. 4. 767–798. o. <http://dx.doi.org/10.2307/256948>.
- HITT, M.–TIHANYI, L.–MILLER, T.–CONNELLY, B. [2006]: International Diversification: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, Vol. 32. No. 6. 831–867. o. <https://doi.org/10.1177/0149206306293575>.
- HRISTOV, L.–REYNOLDS, J. [2007]: *Innovation in the UK retail sector. Report for NESTA December 2007*. The Oxford Institute of Retail Management, Said Business School, Oxford.

- HRISTOV, L.–REYNOLDS, J. [2015]: Perceptions and practices of innovation in retailing. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 43. No. 2. 126–147. o. <http://dx.doi.org/10.1108/IJRDM-09-2012-0079>.
- HSIAO, C. [2014]: *Analysis of Panel Data*. 3. kiadás, Cambridge University Press, New York, <https://doi.org/10.1017/cbo9781139839327>.
- INAUEN, M.–SCHENKER-WICKI, A. [2012]: Fostering radical innovations with open innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 15. No. 2. 212–231. o. <http://dx.doi.org/10.1108/14601061211220986>.
- LEVITT, T. [1960]: Growth and profits through planned marketing innovation. *Journal of Marketing*, Vol. 24. No. 4. 1–8. o. <https://doi.org/10.2307/1248397>.
- MEDINA, C.–RUFÍN, R. [2009]: The mediating effect of innovation in the relationship between retailers' strategic orientations and performance. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 37. No. 7. 629–655. o. <http://dx.doi.org/10.1108/09590550910964639>.
- MICHALACHE, M. [2015]: *Leveraging the International Context. Essays on building offshoring capabilities and enhancing firm innovation*. Doctoral Thesis. Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam.
- NEELY, A.–FILLIPPINI, R.–FORZA, C.–VINELLI, A.–HII, J. [2001]: A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: Perception of managers and policy makers in two European regions. *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 12. No. 2. 114–124. o. <http://dx.doi.org/10.1108/09576060110384307>.
- NIEMEIER, S.–ZOCCHI, A.–CATENA, M. [2013]: *Reshaping retail: Why technology is transforming the industry and how to win in the new consumer driven world*. John Wiley and Sons, Chichester.
- OECD–EUROSTAT [2005]: *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3. kiadás, OECD–Eurostat, Párizs, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264013100-en>.
- OH, C. H.–SOHL, T.–RUGMAN, A. M. [2015]: Regional and product diversification and the performance of retail multinationals. *Journal of International Management*, Vol. 21. No. 3. 220–234. o. <http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2015.04.002>.
- PANTANO, E. [2014]: Innovation management in retailing: From consumer perspective to corporate strategy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 21. No. 5. 825–826. o. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.02.017>.
- PANTANO, E.–VIASSONE, M. [2014]: Demand pull and technology push perspective in technology-based innovations for the points of sale: The retailers evaluation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 21. No. 1. 43–47. o. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.06.007>.
- PEDERZOLI, D.–KUPPELWIESER, V. G. [2015]: Retail companies' internationalization behavior and the 2008 crisis. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 43. No. 9. 870–894. o. <http://dx.doi.org/10.1108/IJRDM-07-2014-0109>.
- QIAN, G.–KHOURY, T. A.–PENG, M. W.–QIAN, Z. [2010]: The performance implications of intra- and inter-regional geographic diversification. *Strategic Management Journal*, Vol. 31. No. 9. 1018–1030. o. <https://doi.org/10.1002/smj.855>.
- REINARTZ, W.–DELLAERT, B.–KRAFT, M.–KUMAR, V.–VARADARAJAN, R. [2011]: Retailing innovations in a globalizing retail market environment. *Journal of Retailing*, Vol. 87. No. S1. S53–S66. o. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.009>.
- REYNOLDS, J.–HOWARD, E.–CUTHBERTSON, C.–HRISTOV, L. [2007]: Perspectives on retail format innovation: Relating theory and practice. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 35. No. 8. 647–660. o. <http://dx.doi.org/10.1108/09590550710758630>.

- RUGMAN, A. M.–OH, C. H.–LIM, D. S. K. [2012]: The regional and global competitiveness of multinational firms. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 40. No. 2. 218–235. o. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-011-0270-5>.
- SALMON, W. J.–TORDJMAN, A. [1989/2009]: The Internationalisation of Retailing. Megjelent: *Coe, N. M.–Wrigley, N.* (szerk.): *The Globalization of Retailing. The Globalization of the World Economy series*. Edward Elgar, 1. kötet, 8–21. o.
- SCHUMPETER, J. A. [1911/1980]: A gazdasági fejlődés elmélete. Vizsgálódás a vállalkozói profitról, a tőkéről, a hitelről, a kamatról és a konjunktúraciklusokról. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- SELIM, S. [2016]: Socio-economic Determinants of Poverty in Turkey: Panel Logit Approach. *International Journal of Statistics and Economics*, Vol. 17. No. 3. 71–84. o.
- SHANKAR, V.–INMAN, J. J.–MANTRALA, M.–KELLEY, E.–RIZLEY, R. [2011]: Innovations in shopper marketing: Current insights and future research issues. *Journal of Retailing*, Vol. 87. No. S1. S29–S42. o. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.007>.
- SIEDSCHLAG, I.–ZHANG, X. [2015]: Internationalisation of firms and their innovation and productivity. *Economics of Innovation and New Technology*, Vol. 24. No. 3–4. 183–203. o. <https://doi.org/10.1080/10438599.2014.918439>.
- SOHL, T. [2012]: Diversification strategies in the global retailing industry: Essays on the dimensions and performance implications. Doctoral Dissertation: University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs, Sankt-Gallen.
- TREADGOLD, A. [1988/2009]: Retailing without frontiers: The emergence of transnational retailers. Megjelent: *Coe, N. M.–Wrigley, N.* (szerk.): *The Globalization of Retailing. The Globalization of the World Economy series*. Edward Elgar, 1. kötet, 3–7. o.
- WIERSEMA, M. F.–BOWEN, H. P [2011]: The relationship between international diversification and firm performance: Why it remains a puzzle. *Global Strategy Journal*, Vol. 1. No. 1. 152–170.o. <http://dx.doi.org/10.1002/gsj.5>.
- XIE, Z.–LI, J. [2015]: Demand Heterogeneity, Learning Diversity and Innovation in an Emerging Economy. *Journal of International Management*, Vol. 21. No. 4. 277–292. o. <http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2014.12.003>.
- ZAHRA, S. A.–IRELAND, R. D.–HITT, M. A. [2000]: International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 43. No. 5. 925–950. o. <http://dx.doi.org/10.2307/1556420>.