

Berezvai Zombor

**Kiskereskedelmi stratégiák és hatásuk a
vállalati teljesítményre**

Marketingmenedzsment Tanszék

Témavezető:

Dr. Agárdi Irma

© Berezvai Zombor

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA

**Kiskereskedelmi stratégiák és hatásuk a
vállalati teljesítményre**

PhD. disszertáció

Berezvai Zombor

Budapest, 2020.

TARTALOMJEGYZÉK

I.	Bevezetés	6
I.1	Kutatási célok és a téma relevanciája	6
I.2	Elméleti háttér	10
I.2.1	A kiskereskedelmi stratégia kialakítása	10
I.2.2	Kiskereskedelmi innováció	12
I.2.3	Nemzetközi diverzifikáció	18
I.2.4	Kiskereskedelmi árazás	21
I.2.5	Kiskereskedelmi teljesítmény	22
I.3	Fogalmi keretrendszer	24
I.4	Adatgyűjtés	26
I.5	Módszertan	28
I.5.1	Regresszió alapú módszerek	28
I.5.2	Hierarchikus klaszterelemzés	40
II.	A magyar élelmiszer-kiskereskedelmi üzletláncok árazási stratégiája a legutóbbi recesszió idején	42
II.1	Bevezetés	42
II.2	Szakirodalmi áttekintés	43
II.2.1	Kiskereskedelmi árazási stratégiák	43
II.2.2	Árazási stratégiák a recesszióban	44
II.3	A magyar élelmiszer-kiskereskedelmi szektor	45
II.4	Módszertan és adatgyűjtés	46
II.4.1	Alapárak	47
II.4.2	Akciózási tevékenység	50
II.5	Eredmények és azok értékelése	52
II.5.1	Azonosított árazási stratégiák	53
II.5.2	Az árazási stratégia és a piaci teljesítmény közötti kapcsolat	55
II.6	Összegzés	58
III.	A nemzetközi diverzifikáció, az innováció és a teljesítmény kapcsolata az európai élelmiszer-kiskereskedelemben	61
III.1	Szakirodalmi áttekintés	62
III.1.1	Nemzetközi diverzifikáció	62
III.1.2	Kiskereskedelmi innováció	63
III.2	Kutatási megközelítés	66
III.2.1	A nemzetközi diverzifikáció hatása a kiskereskedelmi innovációra	66
III.2.2	A nemzetközi diverzifikáció hatása a pénzügyi teljesítményre	68

III.2.3	A kiskereskedelmi innováció hatása a pénzügyi teljesítményre	68
III.3	Kutatási módszertan és a változók operacionalizálása	69
III.4	Eredmények.....	72
III.5	Következtetések és összegzés	76
IV.	A digitális innovációk hatása az élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatok teljesítményére.....	79
IV.1	Szakirodalmi áttekintés és hipotéziseink megfogalmazása.....	81
IV.2	Adatok	84
IV.3	Módszertan	87
IV.4	Eredmények és következtetések	89
IV.5	Összefoglalás.....	92
IV.6	Függelék	93
V.	Implikációk és hozzájárulások.....	95
VI.	Hivatkozások	102

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra. A GDP, a végső fogyasztói kiadás és a kiskereskedelmi költség az EU 28 tagállamában 2018-ban	6
2. ábra. A kiskereskedelmi volumen éves növekedése	7
3. ábra. A legnagyobb európai és amerikai egyesült államokbeli kiskereskedők teljesítménye	8
4. ábra. Általános fogalmi keretrendszer.....	24
5. ábra. Az adatgyűjtés és a klasszifikáció folyamata.....	28
6. ábra. Piaci részesedések a magyarországi élelmiszer-kiskereskedelemben.....	55
7. ábra. A nemzetközi diverzifikáció, a kiskereskedelmi innováció és a pénzügyi teljesítmény között feltételezett összefüggések	66
8. ábra. A mintába került 36 kiskereskedelmi vállalat által évente megvalósított összes digitális innováció száma	86

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat. A létező innovációs klasszifikációk áttekintése	17
2. táblázat. Kiskereskedelmi láncok üzletszáma Budapesten (2011. december 20-án) és a minta megoszlása	47
3. táblázat. Az üzleti ármegefigyelés összefoglaló statisztikái	48
4. táblázat. Az egyes üzletláncok skálázott árainak átlaga és varianciája.....	50
5. táblázat. A kiskereskedelmi üzletláncok akciózási tevékenységének mérőszámai	52
6. táblázat. Az azonosított árazási stratégiák és a releváns standardizált változók átlagai	53
7. táblázat. Egy üzletre jutó forgalom alakulása (2008 = 100)	56
8. táblázat. Nettó működési eredmény (millió Ft)	57
9. táblázat. A három árazási stratégia összehasonlítása	58
10. táblázat. Panelbecslések eredményei (standardizálatlan regressziós koefficiensek) ..	74
11. táblázat. A változók leíró statisztikái	87
12. táblázat. Becslési eredmények	90

Disszertációm témavezetőmmel, Agárdi Irmával hosszú ideje folyó közös munka eredménye. Különösen is hálás vagyok érte, hogy nem csak utat mutatott tanácsaival és ötleteivel, de együtt is dolgozott velem – kutatásban, oktatásban és tanácsadásban egyaránt. Folyamatos támogatása nélkül nem lettem volna képes megbirkózni az akadályokkal és befejezni a disszertációm.

Szintén hálás vagyok mindazoknak, akik segítettek és támogattak a kutatásban való fejlődésem során. Közülük kiemelném Gálik Juliannát, aki nélkül ma sem tudnék még angolul és aki folyamatosan támogatott kezdeti lépéseim során. Kenesei Zsófiának és Gyulavári Tamásnak köszönöm, hogy megóvtak az egyetemi adminisztráció zsákutcáitól, ami elengedhetetlen volt ahhoz, hogy időmet a kutatásnak tudjam szentelni. Keszey Tamarának is hálás vagyok, hogy mindig fordulhattam hozzá hasznos tanácsokért. Emellett pedig mindazoknak, akiknek köszönhetően nem csak termékeny, de élvezetes is volt az elmúlt négy esztendő.

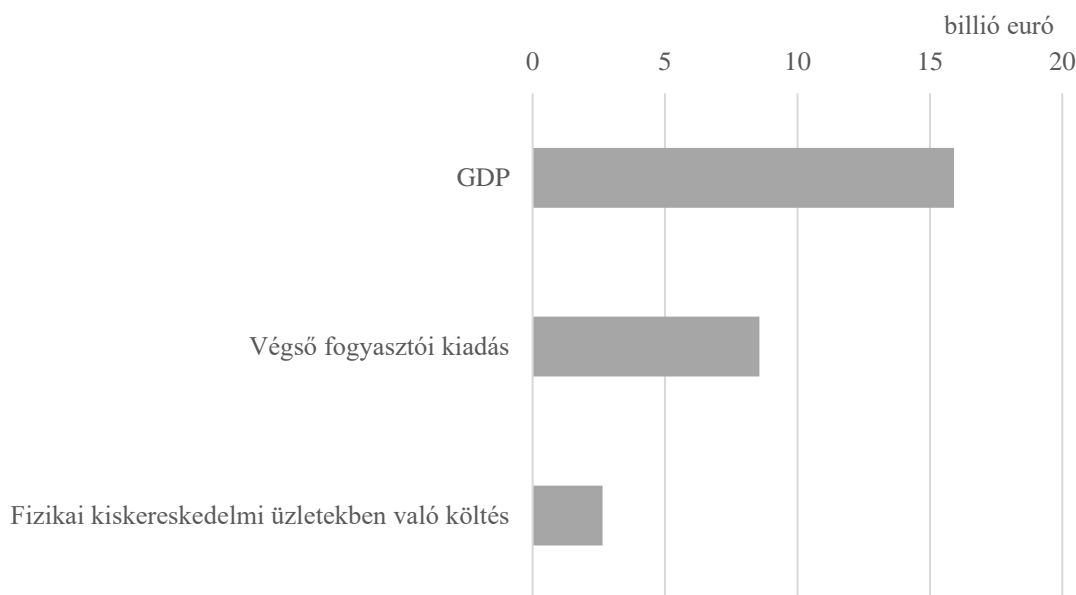
Végezetül, nem lehetnék itt szüleim és húgaim odaadó támogatása, illetve feleségem türelme nélkül, aki elfogadta, hogy kevesebb időt tudok rá szánni, hogy több időm jusson kutatásra és oktatásra.

I. BEVEZETÉS

I.1 Kutatási célok és a téma relevanciája

A kiskereskedelem elengedhetetlen szolgáltatás a XXI. században. A háztartási kiadások nagy része a kiskereskedelmi szektoron megy keresztül, mivel ez képezi a hidat a gyártók és a végső fogyasztók között. Az 1. ábra azt mutatja, hogy a végső fogyasztási kiadások az Európai Unió GDP-jének körülbelül a felét teszik ki. Schamel et al. (2019) szerint ennek az összegnek közel 30% -át fizikai kiskereskedelmi egységekben költik el a vásárlók az EU 28 tagállamában. Ez azt mutatja, hogy a GDP több mint 15% -a a kiskereskedelmi szektoron megy keresztül.

1. ábra. A GDP, a végső fogyasztói kiadás és a kiskereskedelmi költség az EU 28 tagállamában 2018-ban

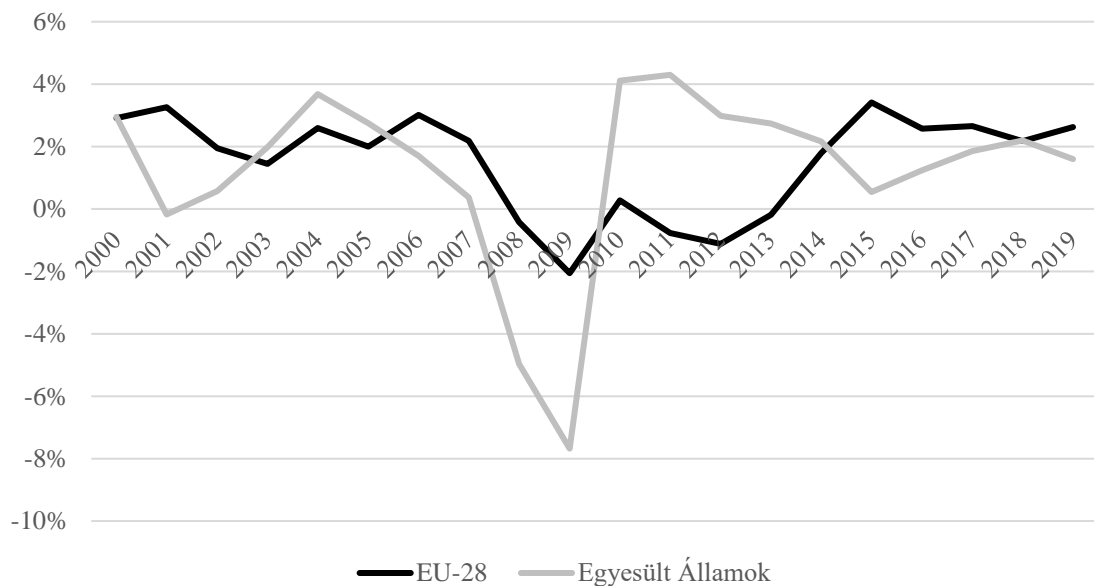


Forrás: Eurostat és Schamel et al. (2019)

Ezenkívül a kiskereskedelmi szektor (beleértve a fizikai áruházakat, az online és egyéb formátumokat is) a legnagyobb munkaadó az Európai Unióban, az Eurostat adatai szerint 2018-ban a foglalkoztatás 8,6%-a ehhez volt köthető. A kiskereskedők tehát nemcsak napi szinten lépnek kapcsolatba vásárlóikkal, hanem világszerte több millió ember életét közvetlenül is befolyásolják.

Fontossága miatt a kiskereskedelmi szektort jelentősen érintette a 2008-ban kezdődött gazdasági válság. A háztartások rendelkezésre álló jövedelem szinte az összes fejlett országban jelentősen csökkent, ami a kiskereskedelem volumenében is meglehetősen jelentős visszaesést váltott ki (2008-ban átlagosan $-2,1\%$, 2009-ben $-3,8\%$ az OECD-országokban). A 2. ábra mutatja a kiskereskedelem éves volumenének növekedését az Európai Unióban és az Amerikai Egyesült Államokban. A pénzügyi válság és az azt követő évek a kiskereskedelmi szektor általános visszaesésével jellemezhetők.

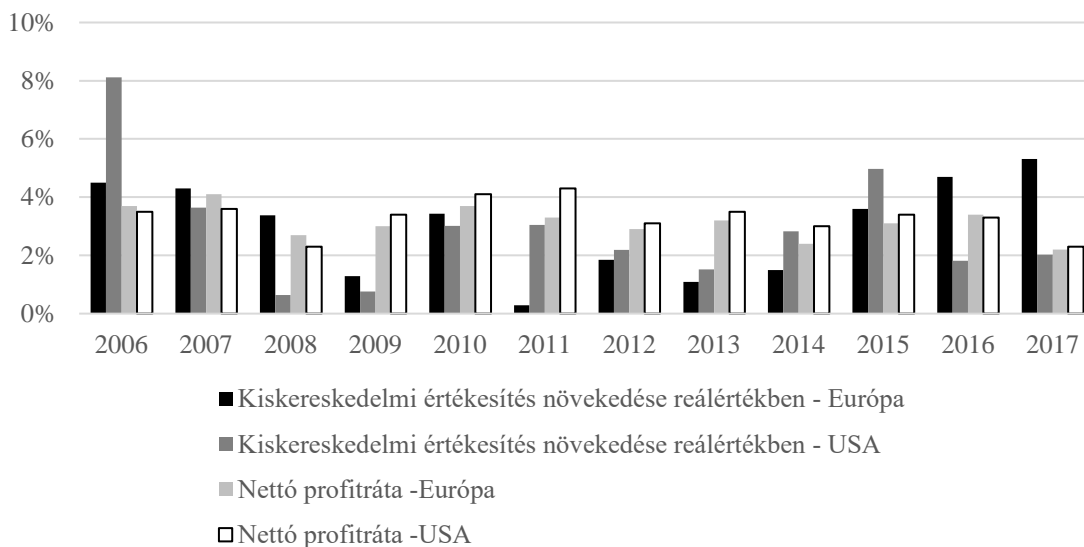
2. ábra. A kiskereskedelmi volumen éves növekedése



Forrás: OECD iLibrary

Másrészt viszont, figyelembe véve a világ 250 legnagyobb kiskereskedelmi vállalatát, forgalmuk és jövedelmezőségük kedvezőbb képet mutat, mint a 2. ábra. A 3. ábra azt mutatja, hogy az egyesült államokbeli és európai vezető kiskereskedők a pénzügyi válság során képesek voltak fenntartani értékesítési volumenüket. Ugyanakkor a jövedelmezőségük sem csökkent jelentősen, ami azt jelzi, hogy ezeknek a vállalatoknak nem kellett a jövedelmezőséget feláldozniuk az értékesítés fenntartása érdekében. Ezek az adatok egyértelműen arra utalnak, hogy a kiskereskedelmi stratégiák fontos szerepet játszanak vállalati szinten.

3. ábra. A legnagyobb európai és amerikai egyesült államokbeli kiskereskedők teljesítménye



Forrás: Global Powers of Retailing éves riportok és OECD iLibrary

A kiskereskedelmi vállalatok különböző módon reagáltak a pénzügyi válság kihívásaira, ami összefüggésbe hozható a teljesítményükkel. Pederzoli és Kuppelwieser (2015) áttekintette a kiskereskedelmi cégek piaci kihívásokra adott reakcióit értékelő kiskereskedelmi szakirodalmat. Ezek alapján olyan mechanizmusokat azonosítottak, mint a szervezeti képességek fejlesztése, az innováció és a nemzetközi diverzifikáció a negatív piaci és gazdasági események leküzdésére. Ezenkívül az árazás a kiskereskedelmi mix másik kulcseleme, amely könnyen megváltoztatható a vásárlók megszerzése érdekében (Ellickson és Misra, 2008; Simon és Fassnacht, 2019), különösen válsághelyzetben. Disszertációmban a kiskereskedelmi stratégiák három fő típusára összpontosítok: az innovációra, a nemzetközi diverzifikációra és az árazásra. Ezek a stratégiai elemek kapcsolatba hozhatók a kiskereskedők teljesítményével, és pontosan ezt a kapcsolatot vizsgálom a disszertációmban.

A kutatók jelentős érdeklődést mutattak a nemzetközi diverzifikáció teljesítménykövetkezményei iránt (Etgar és Rachman-Moore, 2008; Qian et al., 2008; Qian et al., 2010; Chan et al., 2011; Assaf et al., 2012; Oh et al., 2015; Dimitrova et al., 2019). A kiskereskedelmi szakirodalom egyetért abban is, hogy a nemzetközi diverzifikáció új erőforrások felhalmozásához vezethet, amelyek aztán befolyásolják a kiskereskedő stratégiáját (Daft, 1982). Mindazonáltal csak néhány kutatás vizsgálta a nemzetközi diverzifikáció más stratégiai területekre gyakorolt hatását. Például Mohr et

al. (2014) szerint a nemzetközi diverzifikáció olyan cégspecifikus erőforrásokat hoz létre, amelyek fokozhatják a kiskereskedő innovációs és marketing tevékenységét. Mivel a nemzetközi kiskereskedőknek a külföldi piacokhoz kell igazítaniuk működésüket, ez az adaptáció szervezeti ismereteket teremthet, amelyek internalizálhatók és új kiskereskedelmi megoldásokká alakíthatók. Tudomásom szerint azonban az innovációk pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatását a kiskereskedelmi szakirodalomban még nem vizsgálták empirikusan.

Ennek a kutatási hiányosságnak a feloldására disszertációm kifejezetten a kiskereskedelmi innovációkra összpontosít, és empirikusan elemzi, hogy a kiskereskedők innovációs tevékenységei hogyan befolyásolják jövedelmezőségüket, és milyen szerepet játszik a nemzetközi diverzifikáció ebben a kapcsolatban.

Miközben az innováció és a nemzetközi diverzifikáció hosszú távú stratégiai elemek, rövid távú kiigazításokra és a piaci kihívásokra adott válaszokra is szükség van. A kiskereskedő árazási stratégiája (azaz árképzése és akciói) ebben az esetben az egyik legfontosabb eszközt jelenti. A kiskereskedők által alkalmazott árazási stratégiák meghatározása és az árazási stratégiák fontossága a kiemelkedő piaci teljesítmény elérésében a kiskereskedelem alaposan kutatott területei (Hoch et al., 1994; Lal és Rao, 1997; Bell és Lattin, 1998; Bolton és Shankar, 2003; Chou és Chen, 2004; Shankar és Bolton, 2004; Ellickson és Misra, 2008). A válságkörnyezetben sikeres árazási stratégiák azonosítása azonban sokkal kevésbé kutatott területnek számít. Disszertációm elősegíti a témával kapcsolatos kutatásokat a magyar kiskereskedők legutóbbi pénzügyi válság idején tapasztalt működésének elemzésével.

A disszertáció három kiskereskedelmi stratégiával kapcsolatos cikkből áll, amelyek különböző szakfolyóiratokban jelentek meg. Az első a válsághelyzetben alkalmazott árazási stratégiákról és azok sikerességéről szól Magyarországon. A második azt vizsgálja, hogy a nemzetközi diverzifikáció, a kiskereskedelmi innováció és a teljesítmény hogyan kapcsolódik egymáshoz. Végül a harmadik cikk elsősorban a digitális innovációkra és azok teljesítmény hatásaira összpontosít.

Ebben a bevezető fejezetben a disszertációm kulcsfontosságú fogalmaira (kiskereskedelmi innováció, nemzetközi diverzifikáció, árazási stratégia és teljesítmény) összpontosítok, és bemutatom őket a klasszifikációjukról szóló szakirodalmi áttekintéssel

együtt. Ezt követi a fogalmi keretrendszer rövid összefoglalása. Ezenkívül átfogó módszertani háttérrel nyújtok a kutatásom során alkalmazott regressziós modellekhez is.

I.2 Elméleti háttér

Ennek a fejezetnek a célja a tézis elméleti keretének, valamint az abban alkalmazott legfontosabb fogalmaknak és meghatározásoknak a bemutatása (kiskereskedelmi innováció, nemzetközi diverzifikáció, kiskereskedelmi árazás és kiskereskedelmi teljesítmény). A definíciók részeként kitérek a különböző klasszifikációkra is, amelyeket a kutatás során figyelembe vettem.

I.2.1 A kiskereskedelmi stratégia kialakítása

A mikroökonómiai alapú vállalatelmélet szerint a vállalkozások célja a részvényeseik között szétosztható nyereségük maximalizálása. A profitmaximalizáló viselkedés egyszerű egy tökéletes információs világban (Mas-Colell et al., 1995). A valóságban azonban nagy a bizonytalanság a gazdaság és a versenytársak jövőbeli helyzetével és tevékenységeivel kapcsolatban.

A vállalkozás stratégiája olyan tevékenységek sorozata, amelynek célja a versenyelőny megszerzése és az átlagon felüli jövedelmezőség elérése. A stratégiáknak reagálniuk kell a külső környezetre, de figyelembe kell venniük a vállalat erőforrásait és képességeit is (Hitt et al., 2017). Teece et al. (1997) áttekintette a stratégiai menedzsment szakirodalmat, és három stratégiai irányítási és üzleti stratégiai paradigmát azonosított:

- versenyerők alapján történő megközelítés,
- stratégiai konfliktusok alapján történő megközelítés és
- hatékonyság alapú megközelítés.

Disszertációm szempontjából a hatékonyságon alapuló megközelítés a leginkább releváns. Ennek alapja, hogy a cégspecifikus képességek átlagon felüli nyereségességhez vezethetnek. Az erőforrás alapú szemlélet azt állítja, hogy a szűken rendelkezésre álló cégspecifikus eszközök kiaknázása kulcsfontosságú ahhoz, hogy sikeres legyen a vállalat a piacon. Ezek az erőforrások nagyban meghatározzák a cégek stratégiai lehetőségeit (Wernerfelt, 1984).

Mivel az erőforrások és vállalati képességek elengedhetetlenek a sikerhez és a nyereséges működéshez, ezeknek a (fizikai és immateriális) eszközöknek a megszerzése szintén döntő fontosságú a vállalatok számára. Azonban nem csak az értéket jelentő eszközök megszerzésére van szükség, hanem az azokon alapuló és azokat használni képes képességek megteremtésére is. Ezért Teece et al. (1997) a dinamikus képességek megközelítését javasolták. Ez a megközelítés figyelembe veszi a változó gazdasági környezetben való működést, valamint a nem másolható erőforrások felhalmozásának és új, vállalkozásspecifikus képességek kifejlesztésének szükségességét. A vállalatoknak folyamatosan alkalmazkodniuk kell a piaci környezethez, hogy sikeressé váljanak és sikeresek maradjanak, ami gyakran új képességek kiépítését igényli.

A szervezeti tanulás különösen fontos ebben a tekintetben. A tanulás hozzájárulhat a meglévő folyamatok javításához, de új lehetőségek azonosításához is. A szervezetek tanulhatnak saját tapasztalataikból vagy mások tapasztalatainak a megismeréséből (Levitt és March, 1988). Zollo és Winter (2002) azzal érveltek, hogy a dinamikus képességek eredete és fejlődése a szervezeti tanulás.

A kiskereskedelmi környezetben különböző cégspecifikus erőforrások és képességek léteznek, pl. fejlett beszerzési rendszer, magas minőségi standardok, hatékony logisztikai rendszer, erős sajátmárkák, kedvező márkaismertség, közösségi média képességek. Egy adott kiskereskedő üzleti stratégiájának az erőforrásaira és képességeire kell épülnie. Disszertációmban három kiskereskedelmi stratégiát vizsgálok: az árazást, a nemzetközi diverzifikációt és az innovációt.

A kiskereskedők árszintjét és akciózási tevékenységét az eszközkihasználtság hatékonysága és a gyártókkal szembeni tárgyalási pozíciói határozzák meg. A hatékonyabban működtetett áruházlánc alacsonyabb árakat biztosíthat vásárlóinak, és jobb promóciókról állapodhat meg a beszállítóival, miközben még mindig nyereséges marad. A kiskereskedő választott árazási stratégiája tehát a rendelkezésére álló erőforrásaihoz kapcsolódik (Chou és Chen, 2004).

Ezeket az erőforrásokat még jobban ki lehet aknázni földrajzi terjeszkedéssel (Teece et al., 1997). A cégspecifikus, nehezen utánozható képességek jelentősen hozzájárultak a modern szupermarketek sikeréhez és gyors elterjedéséhez a fejlődő országokban az 1990-es évek elején (Minten és Reardon, 2008). A nemzetközi diverzifikáció lehetőséget

biztosít a versenyképes kiskereskedők számára, hogy nagyobb piacon működve még több profitot realizáljanak.

A nemzetközi diverzifikáció is hozzájárulhat a szervezeti tanuláshoz, mivel a vállalat és alkalmazottai, különösen a vezetők, megismerkednek más piacokkal, és kölcsönhatásba lépnek új beszállítókkal és versenytársakkal. Ez a szervezeti tanulás innovációkon keresztül növelheti a kiskereskedők képességeit. Az innovációk hozzájárulhatnak a kiskereskedelmi értéklánc minden szintjéhez, és dinamikus képességeket hozhatnak létre (Bowman és Ambrosini, 2003). Brown et al. (2019) eredményei alapján az innovációs képességek különösen fontosak a kiskereskedelmi vállalat jövője szempontjából. Fontos ugyanakkor megjegyezni, hogy a dinamikus képességek elengedhetetlenek az innovációk megvalósításához és erősítéséhez is (Caniato et al., 2013).

A folyamatosan és gyorsan változó piaci környezet a kiskereskedelmi stratégiák korrekcióját és adaptációját igényli. Gazdasági válságok idején, mint ahogy a 2008/2009-es recesszió vagy a jelenleg zajló COVID-19 járványhelyzet, ez különös jelentőséget kap. Bár más stratégiák is léteznek, az árazást, a nemzetközi diverzifikációt és az innovációt gyakran a gazdasági válság által okozott csökkenő keresletre adott lehetséges válaszokként azonosítják (Pederzoli és Kuppelwieser, 2015). Ezzel a motivációval elemeztem e kiskereskedelmi stratégiákat. A fejezet hátralévő részében bemutatom a disszertációmban használt négy kulcsfontosságú fogalmat.

I.2.2 Kiskereskedelmi innováció

Az innováció fogalma szorosan kapcsolódik Schumpeter elméletéhez, miszerint a gazdasági fejlődést új kombinációk szakaszos megjelenése vezérli, ami gazdaságilag életképebb megoldásokat eredményez, mint az előzők voltak (Schumpeter, 1934). Neely et al. (2001) szerint az innováció az új ötletek üzleti hasznosítása. OECD és Eurostat (2005) átfogóbb meghatározást adtak, és az innovációt úgy fogalmazták meg, hogy „új vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing-módszer vagy új szervezési-szervezeti módszer, üzleti gyakorlat, munkaszervezés vagy külső kapcsolatok implementációja” (46. o.).

Az innovációkat különböző szereplők hajthatják végre egy innovációs tevékenységnek nevezett folyamat során. Ezt a következőképpen definiálják: „mindazon tudományos, technológiai, szervezési, pénzügyi és üzleti lépés, amely az innováció megvalósítását

ténylegesen szolgálja vagy szolgálni célozza” (OECD és Eurostat, 2005, 47. o.). Disszertációmban csak a kiskereskedelmi vállalatok innovációs tevékenységét vizsgálom. Ezért fontos megjegyezni, hogy OECD és Eurostat (2005) meghatározása szerint az innovációnak újnak kell lennie az adott cég számára, de nem feltétlenül az egész piac számára. Ez azt jelenti, hogy a piacon már létező, de az adott vállalat által korábban nem alkalmazott új gyakorlatok, termékek stb. átvétele szintén innovációnak minősíthető a cég szempontjából.

Reynolds és Hristov (2009) szerint a kiskereskedelmi innováció eltér a többi szektortól. A kiskereskedelmi innovációk megkülönböztetett jellemzői közé tartozik, hogy ezek gyakran könnyen utánozhatók, többnyire nem technológiai jellegűek, jellemzők a fordított innovációs ciklusok, és a vertikális integráció miatt hibrid jellemzőket mutatnak. A kiskereskedelmi innováció nem technológiai jellege annak köszönhető, hogy a kiskereskedők inkább alkalmazzák az új technológiákat, nem pedig fejlesztik őket. Ez azonban idővel változik, Pantano et al. (2017) arról számolt már be, hogy a kiskereskedelmi szabadalmak száma jelentősen megnőtt 2010 és 2014 között. A növekedés sokkal nagyobb volt, mint a szabadalmak számának általános növekedési üteme. Ez azt is befolyásolja, hogy a kiskereskedelmi innovációk mennyire utánozhatók, hiszen a szabadalmak védelmet is nyújtanak az utánzás ellen.

A fordított innovációs ciklus arra utal, hogy a kiskereskedelmi innováció költségeinek többsége a fejlesztési szakasz helyett a bevezetési szakaszhoz kapcsolódik. Ezenkívül a kiskereskedők gyakran innovációs központokként működnek az ellátási láncban, és ők közvetítik a szállítók felé a fogyasztói igényeket.

A kiskereskedelmi innovációk különböző megközelítések alapján klasszifikálhatók. A marketing és menedzsment szakirodalom leír néhány lehetséges klasszifikációs sémát, amelyeket ebben a részben tárgyalok. Ezeket a meglévő klasszifikációs sémákat a rész végén található 1. táblázat foglalja össze.

1.2.2.1 Klasszifikáció egy tulajdonság alapján

A kevésbé kifinomult osztályozások csak az innováció egyik jellemzőjét vizsgálják. A legnépszerűbbek az alábbiak.

- Technológiai és nem technológiai innovációk. Amennyiben az innováció új technológiákat aknáz ki, azt technológiai innovációnak nevezzük (pl. digitális

árcédulák). Nem technológiai innováció lehet például egy új sajátmárka vagy egy új üzletformátum bevezetése.

- Radikális és inkrementális innovációk. A radikális innováció megváltoztatja a piacot, új termékek és új üzleti modellek révén gyakran kihívást jelent az inkumbensek számára (Christensen et al., 2015). Az inkrementális innovációknak viszont nincs ilyen jelentős hatásuk a piac szerkezetére.

Ezek hasznos tulajdonságok az innovációk leírására, azonban nem használhatók osztályozási célokra. Hasznosabb az a tipológia, amely egyszerre több tulajdonság kombinációját tükrözi.

1.2.2.2 Irodalomvezérelt klasszifikáció

Harmancioglu et al. (2009) 238 innováció kutatásával foglalkozó cikket tekintett át az elmélet által vezérelt innovációs tipológia kidolgozása érdekében. A szerzők két dimenziót határoztak meg az innovációs irodalom megkülönböztetése érdekében. Az első dimenzió az adaptáció/diffúzió elmélete az erőforrás alapú szemlélettel szemben. Az adaptáció/diffúzió elmélete az egyéni adoptálásra és az indokolt cselekvés elméletére összpontosít (Fishbein és Ajzen, 1975), valamint a technológiai elfogadásra (Davis et al., 1989). Ez az innováció viselkedési szempontú megközelítést adja. Ezzel szemben az erőforrás alapú szemlélet a cégekre, azok erőforrásaira és képességeire összpontosít, valamint arra, hogy a vállalatok hogyan képesek versenyelőnyre szert tenni ezek által. Kiterjedt szakirodalom foglalkozott az erőforrás alapú szemlélettel különböző tudományterületeken.

A második dimenzió a perspektíva (piaci kontra vállalati kontra mindkettő) és az elemzés szintje (termék/projekt kontra program/vállalat/üzleti egység). A perspektíva dimenzió főként az innováció alanyaira összpontosít, legyen szó akár a vállalatról, akár a fogyasztókról, akár mindkettőről. Az elemzés szintje esetében meg lehet különböztetni, hogy az elemzést (vagy kutatást) a termék/projekt szintjén hajtották-e végre, vagy holisztikusabb szemléletű volt, és a vállalatra vagy egy stratégiai üzleti egységre összpontosított.

Harmancioglu et al. (2009) hasznos betekintést nyújtott az innovációs irodalomba és abba, hogy a kutatók hogyan gondolkodnak az innovációról. Ez a tipológia azonban az innováció irodalmát célozza meg, ezért a megfigyelt innovációkat (és innovációs

kimeneteket) nem lehet e dimenziók alapján osztályozni. Emiatt a disszertációm kutatási kérdése szempontjából kevésbé releváns.

1.2.2.3 Általánosan használt innovációs klasszifikáció

OECD és Eurostat (2005) a megvalósított innovációkra összpontosított és négy típust különböztetett meg: termék-, marketing-, eljárás- és szervezési-szervezeti innovációk. A termékinnováció olyan új árukat vagy szolgáltatásokat jelent, amelyek jelentősen javítják a felhasználási lehetőségeket és/vagy a termék jellemzőit a korábban elérhető termékekhez vagy szolgáltatásokhoz képest. A termékinnováció jelenthet újonnan kitalált termékeket, de kiterjed a meglévő termékek használhatóságának bővítésére is. Ha azonban csak a dizájn változik, de a termék rendeltetése vagy jellemzői nem, akkor inkább marketinginnovációnak tekinthető. A kiskereskedelemben a termékinnováció főként a sajátmárkás termékfejlesztést foglalja magában.

A marketinginnováció elsősorban a marketing mixet érinti (terméktervezés vagy csomagolás, ár, promóció, elhelyezés). Ezen újítások célja egy termék újrapozicionálása egy már meglévő vagy egy új piacon olyan marketing módszer, koncepció vagy stratégia felhasználásával, amelyet korábban nem alkalmaztak. Az új marketing módszer kialakulhat belső folyamatokból és fejlesztésekből vagy adaptálható más piaci szereplőktől. A marketinginnovációk legfontosabb jellemzője, hogy a fogyasztókat és a termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatos tapasztalataikat célozza meg.

Az eljárásinnováció a termék vagy szolgáltatás létrehozását és szállítását célozza. Ez a fajta innováció gyakran magában foglal új technikákat, berendezéseket vagy szoftvereket, vagyis az esetek többségében nem vagy csak részben látható a fogyasztók számára.

Végül a szervezési-szervezeti innováció új szervezeti felépítésről, üzleti gyakorlatokról, munkahelyi szervezésről és külső kapcsolatokról szól. Az új struktúrának, gyakorlatnak vagy módszernek nem szabad kizárólag a meglévő struktúra módosításából állnia, hanem valami egészen új megvalósítását kell jelentenie. Természetesen ez a legkevésbé észrevehető a fogyasztók számára.

Az OECD és Eurostat (2005) keretrendszere iparágsemleges, azaz bármely iparágban alkalmazható az innovációk klasszifikációjára. Ez az oka annak, hogy a Közösségi Innovációs Felmérés (Community Innovation Survey, CIS) is ezt a keretrendszert alkalmazza felmérései során. Másik oldalról viszont nem kifejezetten egy adott iparághoz

van szabva; ezért a kiskereskedelmi ipar sajátosságait sem képes megragadni. Ennek a klasszifikációs rendszernek azonban világos meghatározása van, és az Oslo Kézikönyv (OECD és Eurostat, 2005) részletesen bemutatja annak alkalmazását. Továbbá széles körben alkalmazzák a tudományos kutatásokban is.

1.2.2.4 Kifejezetten a kiskereskedelmi innovációra alkalmazott klasszifikáció

Hristov és Reynolds (2015) kifejezetten a kiskereskedelmi innovációkat elemezték. 46 interjút készítettek kiskereskedelmi vezetőkkel és 11 interjút tanácsadó cégek vagy szakmai szövetségek vezetőivel. A kiskereskedelmi innováció klasszifikációjára egy mátrixot javasoltak. A mátrix egyik oldala az innovációk alkalmazási területeit tartalmazza. Az ajánlatokkal vagy az ügyfelekkel kapcsolatos innovációk új termékcsaládokkal, kiegészítő szolgáltatásokkal, új üzletformákkal vagy kiskereskedelmi csatornákkal és hasonlókkal célozzák az ügyfeleket. A támogatáshoz kötődő innovációk a működő rendszereket célozzák, hogy azok hatékonyan végre tudják hajtani a kiskereskedelmi ajánlatokat, illetve az ajánlatokkal vagy az ügyfelekkel kapcsolatos innovációkat. Végül a szervezeti vonatkozású innovációk hatással vannak a vállalat szervezeti kereteire, és segítenek fenntartani az innovációk előző két típusát.

A mátrix másik oldala az újítások hatását tartalmazza. A stratégiai innovációk a különböző üzleti területek együttes erőfeszítéseiként merülnek fel, és hosszú távú célkitűzésekkel az üzleti tevékenység jelentős megváltoztatásának elérését célozzák. A működési újítások viszont specifikusabbak és rövid távúak.

Ez a klasszifikáció kiskereskedelem-specifikus és endogén abban az értelemben, hogy a fent említett 57 interjú alapján jött létre. Az egyes csoportok azonban így is változatosak, és nagyon különböző újításokat is tartalmaznak; ezért ezt is finomítani kell, az előzőhöz hasonlóan. További hátrány, hogy az egyes kategóriák definíciói és példái nem annyira részletesek, mint az Oslo Kézikönyvben (OECD és Eurostat, 2005). Ez korlátozza ennek a klasszifikációnak a használhatóságát.

1.2.2.5 A termékinnovációk mélyebb megértése

Egy széles körben alkalmazott innovációs tipológia két szempontból vizsgálja az innovációk újszerűségét, piaci és technológiai (vállalati) szempontból. Johnson és Jones (1957) elsőként javasolta ezt a differenciálást az innovációk között. Nyolc különböző típusú innovációt azonosítottak az átformálástól (továbbfejlesztett technológia ugyanazon piacon) a diverzifikációig (új technológia az új piacokra).

A piac-technológia tipológiának számos olyan módosítása van, amelyek megváltoztatták vagy leegyszerűsítették Johnson és Jones (1957) megközelítését. Chandy és Tellis (1998) mindössze négy típust használt az ügyfelek igényeinek kielégítése (alacsony-magas) és a technológia újszerűsége (alacsony-magas) alapján.

Fornari et al. (2009) a termékinnovációk teljesítménykövetkezményeit elemezte a gyorsan forgó fogyasztási cikkek (FMCG) gyártói és kiskereskedelmi forgalmazói körében. Hat termékinnovációt különböztetett meg: teljesen új termékeket (azaz új piac létrehozását), új termékcsaládokat, a meglévő termékcsaládok integrálását vagy bővítését, a meglévő termékcsaládok fejlesztését, az újrapozicionálást és a költségcsökkentést (tehát az ugyanazon termék olcsóbban történő gyártását elősegítő innovációt).

A piac-technológiai keretrendszer homogén alcsoportokat hoz létre a termékinnovációk esetén, amelyek felhasználhatók további elemzésekhez. Chandy és Tellis (1998) a radikális innovációk mozgatórugóit elemezték, Fornari et al. (2009) az abszolút új termékinnovációkra koncentrált, és elemezte azok piaci penetrációját és teljesítményét. A piac-technológiai keretrendszer azonban nem fedi le a kiskereskedelmi innovációk teljes területét. Az új marketing módszerek, például egy új hűségprogram vagy egy mobilalkalmazás nem osztható el ezzel a módszerrel. Pontosan ez a helyzet az eljárás- és a szervezési-szervezeti innovációkkal is. Mivel a termékinnovációk kevésbé relevánsak a kiskereskedők számára (inkább a gyártókra vonatkoznak), ez klasszifikáció nem alkalmazható jól kiskereskedelmi környezetben.

Az 1. táblázat összefoglalja a fentieket, és rámutat a különböző klasszifikációk erősségeire és gyengeségeire.

1. táblázat. A létező innovációs klasszifikációk áttekintése

Szerzők	Javasolt osztályozás	Előnyök	Hiányosságok
Harmancioglu et al. (2009)	Első dimenzió: adaptáció/diffúzió, erőforrás alapú szemlélet Második dimenzió: perspektíva (piaci vagy vállalati vagy mindkettő) és az elemzés szintje (termék/projekt vagy program/vállalat/üzleti egység)	Betekintést nyújt az innovációs irodalomba	Alapvetően tudományos cikkek osztályozása, nem az innovációs tevékenységeké

OECD és Eurostat (2005) (Oslo kézikönyv)	Négy kategória: termékinnováció, marketinginnováció, folyamatinnováció, szervezési-szervezeti innováció	Általánosan alkalmazható minden iparágra (ideértve a kiskereskedelmet is) és az innovációs tevékenységekre	Nem elég konkrét, és nem tükrözi a kiskereskedelmi innovációk sajátosságait
Hristov és Reynolds (2015)	Első dimenzió: az innovációk alkalmazási területei (ajánlathoz vagy ügyfélhez, támogatáshoz és szervezethez kapcsolódó innovációk) Második dimenzió: az innovációk hatása (stratégiai vagy operatív)	Kiskereskedelem-specifikus innovációs osztályozás	A csoportok nem elég homogének, a kategóriák túl tágak, világos definíciók hiányoznak
Johnson és Jones (1957) (később mások fejlesztették)	Első dimenzió: piaci újdonság (magas-alacsony) Második dimenzió: technológiai újdonság (magas-alacsony)	Részletes és jól alkalmazható a termékinnovációkhoz	Nem alkalmazható más típusú innovációkra (pl. marketing, eljárás)

I.2.3 Nemzetközi diverzifikáció

Hitt et al. (2006) a nemzetközi diverzifikációt egy olyan stratégiának tekintette, amelynek során egy vállalat különböző földrajzi területekre terjeszti ki áruai vagy szolgáltatásai értékesítését. Wiersema és Bowen (2011) ezt a megközelítést kiterjesztette a vállalat értékláncának minden külföldi aspektusára. Így a kiskereskedők nemcsak üzleteket létesítenek, hanem vásárlási, logisztikai és egyéb támogató tevékenységeket (pénzügy, kontrolling, HR vagy informatika) is létesítenek más országokban vagy régiókban.

A kutatók az 1980-as évek végén és az 1990-es évek elején kezdték elemezni a kiskereskedők nemzetközi diverzifikációját (Helfferich et al., 1997). Különböző minták mutatkoztak abban, hogy a kiskereskedők hogyan növelték földrajzi lábnyomukat. Ezért a kutatóknak kategóriákat kellett létrehozniuk és osztályozniuk kellett a kiskereskedők nemzetközi diverzifikációs tevékenységeit.

Treadgold (1988) volt az első olyan szerző, akinek célja a belépési mód és a működési stratégia alapján történő kategorizálás megalkotása volt. Később különböző osztályozások jelentek meg, melyeket Helfferich et al. (1997) áttekintett, és világos definíciókat alkotott. Ennek érdekében azt is áttekintették, hogy hogyan elemzik a nemzetközi diverzifikációt a szolgáltatóiparban, mik a fejlesztési szakaszok modelljei, és a kulturális különbségek hogyan befolyásolják az üzleti tevékenységet világszerte. Helfferich et al. (1997) osztályozásukat a földrajzi kiterjedésre, a kulturális orientációra, a marketing szemléletre és a nemzetközi diverzifikáció menedzsmenti stílusára alapozták. Négyféle kiskereskedőt különböztettek meg. Az első (úgynevezett nemzetközi) típus

földrajzi kiterjedése egy kulturális zónára korlátozódik, vagyis ezek a kiskereskedők csak a saját országukkal szomszédos országokban bővítették tevékenységüket. Ez alacsony szintű alkalmazkodást igényel; ezért a kiskereskedelmi formákat nem kellett megváltoztatni. Az egész vállalatot a bázis országban működő központból irányítják.

Egy globális kiskereskedő földrajzi lábnyoma nagy, de a helyi piacokhoz kismértékben alkalmazkodik csak, főleg importálja a saját működési formáját más országokba. Ezért létezik egy központosított vezérlés, amely biztosítja a homogén működést az egész világon. Jó példa erre az Aldi vagy az IKEA.

A következő típust transznacionális kiskereskedőnek hívjuk. Az ebbe a kategóriába tartozó vállalatok gondot fordítanak arra, hogy megértsék a piacok közötti különbségeket, és alkalmazkodnak a különbségekhez a választék, az árazás és a marketing tevékenység megváltoztatásával. Geocentrikus kulturális orientációval rendelkeznek, és a vállalatot hálózatként kezelik, azaz a különböző országok felső vezetői kapcsolatban vannak egymással, és a vezetőket gyakran áthelyezik más országokba.

Végül a multinacionális kiskereskedők több kontinensen és kulturális zónában is jelen vannak, és teljes mértékben alkalmazkodnak a helyi különbségekhez, sőt különböző üzletformátumaik is lehetnek a különböző országokban. Az egységeket (országokat vagy országcsoportokat) tehát függetlenül kezelik.

Alexander és Myers (2000) a vállalati és a piachoz kapcsolódó tényezőket vették figyelembe a kiskereskedők nemzetközi diverzifikációjának áttekintésekor. Az egyik oldalon a vállalati perspektívát veszik figyelembe, amely lehet etnocentrikus vagy geocentrikus. A geocentrikus megközelítés globális orientációt jelent helyi piaci adaptációkkal, míg az etnocentricitás főleg a hazai gondolkodásmód alkalmazását jelenti a külföldi piacokon is. A másik tényező a piac kiterjesztése, vagyis a kiskereskedő földrajzi lábnyoma. Ebben a kategóriában a proximális kiskereskedők néhány országban vannak jelen, és etnocentrikus perspektívával rendelkeznek. A multinacionális kiskereskedők ugyanazokat a koncepciókat és gondolkodásmódot alkalmazzák a külföldi piacokon is, mint saját piacukon, de földrajzi jelenlétük sokkal szélesebb. A transznacionális kiskereskedők geocentrikus gondolkodásmóddal rendelkeznek, de (még) csak néhány piacon vannak jelen. Végül a globális kiskereskedők geocentrikus gondolkodásmódot követnek, tehát helyi megoldásokat alkalmaznak a különböző

piacokon. Ugyanakkor ezek a kiskereskedők több országban is jelen vannak, így földrajzi lábnyomuk nagy.

Közel egy évtizeddel később Burt et al. (2008) értékelte a kiskereskedelem nemzetközivé válásának elméleti megközelítéseit, és három élelmiszer-kiskereskedelmi lánc nemzetközi diverzifikációs történetét vizsgálta. Áttekintése alapján a kiskereskedelem nemzetközivé válásának osztályozását célzó különböző elméleti modellekben következetesen két tényező merült fel. Az első a kiskereskedő földrajzi elterjedése, míg a második a különböző helyi piaci viszonyokhoz és igényekhez való alkalmazkodás mértéke.

Három nagy nemzetközi élelmiszerlánc (Ahold, Carrefour és Delhaize) vizsgálata után azonban Burt et al. (2008) arra a következtetésre jutott, hogy a vállalati szintű megvalósítások vállalatonként és időben is eltérnek, és ezek néha eseti jellegűek, ahelyett, hogy pontosan megtervezték volna őket. Ezért azzal érveltek, hogy a nemzetközi diverzifikáció nagyon összetett tanulási folyamat a kiskereskedő számára, amelyet szinte lehetetlen egyszerűsített sémák segítségével osztályozni.

Másrészt, Burt et al. (2008) jelezte, hogy a helyi piachoz alkalmazkodni kell, amit a mintában szereplő mindhárom kiskereskedő felismert. Ebben az esetben fontos lehet az alkalmazkodás mértéke. E tekintetben a célpiac és a hazai piac földrajzi és kulturális távolsága fontos tényező lehet, amely meghatározza a potenciálisan szükséges kiigazítások szintjét.

A földrajzi és kulturális távolság fogalma leírja a kiskereskedelem nemzetközivé válásának tipikus mintázatát, és azt sugallja, hogy a vállalatok először földrajzilag vagy kulturálisan közelálló piacokra lépnek be. A kiskereskedők a saját régiójukon belüli nemzetközi diverzifikációból is sokat tanulhatnak. Később, ahogy a nemzetközi piacok és az operatív kérdések ismerete az idő múlásával növekszik, a vállalatok tovább diverzifikálhatják üzleti tevékenységüket, és földrajzilag és kulturálisan távolabbi piacokra is beléphetnek. E terjedési mintázat alapján Qian et al. (2010) azonosította a régió belüli (országokon áterjedő, de egy régió belüli) és régiók közötti (régiókra kiterjedő) diverzifikációt. Ennek a megkülönböztetésnek az az alapja, hogy az alkalmazkodási és koordinációs költségek jelentősen különböznek a régió belüli és a régiók közötti diverzifikáció esetén.

Qian et al. (2010) csak a gyártó vállalatokat elemezte. Oh et al. (2015) ugyanazt a megközelítést alkalmazta a kiskereskedőkre, és a kiskereskedelmi vállalatok régióon belüli és régiók közötti diverzifikációja szerint differenciált. A régióon belüli diverzifikáció azt jelenti, hogy az adott vállalat kiterjeszti működését a saját régiójában, míg a régiók közötti diverzifikáció a régiók között zajlik. A régiók ebben az esetben nagyjából kontinensek. Mivel Oh et al. (2015) kizárólag az európai kiskereskedőket elemezte, esetükben az otthoni régió alatt kizárólag Európa értendő.

A szakirodalomban más koncepciók is megjelentek a kiskereskedelmi vállalatok nemzetközi diverzifikációs elméletének megfogalmazására. Mitra és Golder (2002) bevezették a „piacközelis tudás” kifejezést, hogy felmérjék a vállalatok képességét az új piacok megértésére a hasonló piacokon való jelenlét által már megszerzett ismeretek alapján. Ezen elmélet szerint a sikeres belépésből fakadó kulturális és gazdasági ismeretek növelik a hasonló piacokra való belépés valószínűségét. Empirikus eredményeik alátámasztják ezt az elméletet, a piacközelis ismeretek jelentősen befolyásolják a piacra lépési döntéseket, míg a gazdasági és kulturális távolság nem volt jelentős a regressziós modelljükben.

Gripsrud és Benito (2005) arra a következtetésre jutottak, hogy a kiskereskedők nemzetköziesedési folyamataikat földrajzilag közeli piacokkal kezdik. A gazdasági vonzerő később válik fontosabbá. A földrajzilag rendkívül diverzifikált vállalatok nemzetközivé válási mintázata azonban lényeges különbségeket mutat. Gripsrud és Benito (2005) eseti felülvizsgálatot javasoltak ezekben az esetekben.

I.2.4 Kiskereskedelmi árazás

Az árazási stratégia a marketing egyik legfontosabb eleme. Az árukat vagy szolgáltatásokat előállító vállalatok mindegyike egy adott árazási stratégiát alkalmaz. Kienzler és Kowalkowski (2017) metaanalízisében 11 kategóriát felhasználva osztályozta az árazási stratégiák kutatását. Az árazási stratégia kiterjedhet az egyes termékekre vagy termékcsomagokra, de holisztikusabb képet is kaphat. Ebben a disszertációban csak a bolti vagy láncszintű kiskereskedelmi árazási stratégiákra koncentrálok. Ebből a szempontból az egész üzlet (vagy lánc) árazását kell figyelembe venni, nem pedig az egyes termékek egyedi árait.

A kiskereskedelmi árazási stratégia magában foglalja az alapárakról és a promóciós tevékenységekről, elsősorban az árendményekről hozott döntéseket. E két dimenzió alapján számos árazási stratégiát javasoltak az irodalomban.

Hoch et al. (1994) szerint a stratégiáknak két fő típusa van: a tartósan alacsony ár (EDLP) és a promóciós árazás (Hi-Lo). Az EDLP folyamatosan alacsony árakat jelent, ezért a promóció csak csekély szerepet játszhat. Az árak bizonytalansága és változtatása egy EDLP üzletben nagyon alacsony, és a fogyasztók számíthatnak arra, hogy két vásárlás között az árak nem változnak lényegesen. Ezzel szemben a promóciós stratégia magasabb alapárakat jelent intenzív akciós tevékenységgel párosulva. Az ideiglenes árendménnyel értékesített termék ára alacsonyabb lehet, mint ugyanazon termék ára egy EDLP stratégiát követő üzletben.

Ellickson és Misra (2008) a hibrid árazási stratégiát az EDLP és a promóciós árképzés kombinációjaként határozta meg. Adataik alapján sokféle hibrid árazási stratégiát azonosítottak: egyes kiskereskedők közelebb állnak az EDLP-hez, mások pedig a promóciós árazáshoz. Szerintük az árazási stratégiákat bolt- és nem láncszinten kell értelmezni. Bolton és Shankar (2003) öt különböző bolti szintű árazási stratégiát (exkluzív árazás, prémium árazás, promóciós árazás, alacsony árazás, agresszív árazás) azonosított öt amerikai városban végzett empirikus elemzése során. Meglepő módon az EDLP nem szerepelt a listán, a promóciós árazást pedig csak az üzletek 9%-a alkalmazta. Ez világosan mutatja a hibrid stratégiák fontosságát és elterjedését.

I.2.5 Kiskereskedelmi teljesítmény

A teljesítmény fontos változó a marketingben, és ennek megfelelően számos mérőszám létezik az operacionalizálására. Katsikeas et al. (2016) áttekintette a teljesítmény koncepcióját a marketingben. A szerzők megkülönböztetik az operatív és a szervezeti teljesítményt. Míg az operatív teljesítmény a marketing tevékenységek teljesítéséhez kapcsolódik (pl. márkavérték, elégedettség, ügyfél élettartam-érték vagy piaci részesedés alapján mérve), addig a szervezeti teljesítmény a vállalat egészéhez kapcsolódik. Ez vagy számviteli teljesítménymutatókkal (pl. árbevétel, nyereség, árrés) vagy pénzügyi teljesítménymutatókkal (pl. befektetői hozam, részvénykockázat, tőke költség) mérhető.

Annak ellenére, hogy a teljesítménynek több dimenziója is létezik, és nem csak a pénzügyi teljesítményhez kapcsolódik a fogalom, az 1981 és 2014 közötti top 15

marketing folyóiratban publikált empirikus tanulmányok 38%-a csak egy mérőszámot használt fel a teljesítményre (Katsikeas et al., 2016). Ez a kiskereskedelmi szakirodalomra is igaz. Disszertációm középpontjában a számviteli és a pénzügyi teljesítmény áll.

A kiskereskedő részvényesi értékteremtése elsősorban három tényezőtől függ: az értékesítés növekedésétől, a nettó árréstől és az eszközhatékonyságtól. Ezeket a mutatókat az üzleti életben gyakran használják a teljesítmény mérésére. Konkrét projektek és üzleti területek különböző mérőszámokat is alkalmazhatnak. Hristov és Reynolds (2015) szakértői interjúkat készített kiskereskedelmi vezetőkkel és iparági szakértőkkel, hogy megértsék, hogyan mérik a kiskereskedők az innovációk sikerét. Megállapították, hogy az Egyesült Királyság kiskereskedői pénzügyi és nem pénzügyi mutatókat is használnak az innovációk vállalati hozzájárulásának nyomon követésére. A pénzügyi mérőszámok magukban foglalják az értékesítést és a piaci részesedést, a megtérülési rátát (pl. árbevétel arányos nyereség vagy a befektetés megtérülése) vagy a haszonkulcsot. A nem pénzügyi mérőszámok elsősorban fogyasztókkal kapcsolatos mutatók (pl. fogyasztói elégedettség, megtartás, megszerzés). Van néhány időhöz kapcsolódó mérőszám is (pl. a piaci penetráció sebessége), de ezeket nem használják széles körben a kiskereskedők. A pénzügyi mérőszámok azonban szélesebb körben elterjedtek. Ezenkívül könnyebben megszerezhetők és összehasonlíthatók a cégek között. Nem meglepő, hogy a korábbi empirikus tanulmányok pénzügyi vonatkozású mérőszámokat használtak a vállalati teljesítményének mérésére.

Különböző koncepciók vannak a kiskereskedelmi teljesítmény mérésére, és a tudományos kutatások is sokféle mérőszámot alkalmaztak. A legegyszerűbb módszer a közvetlenül rendelkezésre álló adatok felhasználása. Etgar és Rachman-Moore (2008) az értékesítési adatok természetes alapú logaritmusát használta, míg Gielens és Dekimpe (2001) a deflált értékesítést, azonban mindkettő problematikus lehet, mivel a cégek mérete nagy különbséget mutat a kiskereskedelemben. Chan et al. (2011) a beruházások megtérülését és az ötéves átlagos árbevétel-növekedési ütemet (CAGR) alkalmazta, míg számos más szerző az árbevétel arányos nyereséget használta (pl. Mohr et al., 2014; Oh et al., 2015). Az árbevétel arányos nyereség alkalmazásának fontos előnye az adatok könnyű hozzáférhetősége.

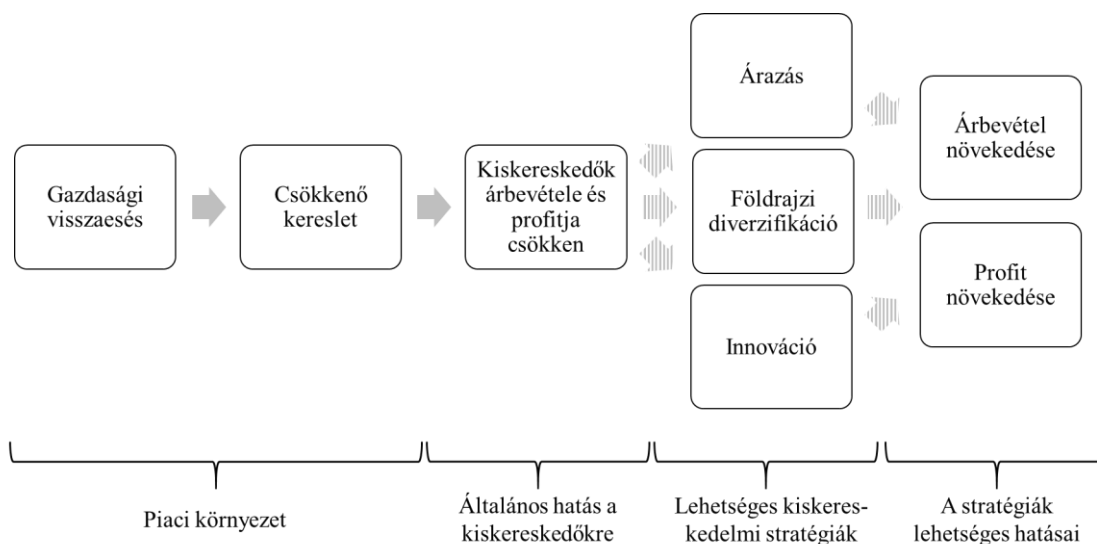
Másrészt, összetettebb pénzügyi mérőszámok is alkalmazhatók. Gielens és Dekimpe (2001) a kiskereskedelmi területre (m^2) eső árbevételt használta. Assaf et al. (2012)

megbecsülte a költségfüggvényt és azt, hogy az egyes cégek milyen közel vannak a hatékony határhoz. Ezt a költséghatékonysági mérőszámot használták a regresszióban a nemzetközi diverzifikáció teljesítményére gyakorolt hatása becslésére. Az adatok rendelkezésre állása azonban jelentősen megnehezíti az ilyen típusú pénzügyi mérőszámok alkalmazását.

I.3 Fogalmi keretrendszer

Ebben a részben egy általános fogalmi keretrendszert mutatok be, amely az előző részben bevezetett elméleteken és fogalmakon alapul. Ez a rész csak egy rövid áttekintést nyújt, a hipotéziseket is tartalmazó részletes elméleti háttér az egyes tanulmányokban található meg.

4. ábra. Általános fogalmi keretrendszer



A 4. ábra szemlélteti a disszertáció általános keretrendszerét. Egy gazdasági válság a rendelkezésre álló jövedelem csökkenéséhez vezet, ami gyorsan a kereslet csökkenését eredményezi (2. ábra). Az alacsonyabb kereslet a kiskereskedők többségét érinti, és általában az árbevétel és a profit csökkenéséhez vezet (Mann et al., 2015). Annak ellenére, hogy a válságok megszokott jelenségek egy piacgazdaságban, meglepően kevés kutatást végeztek arról, hogy a kiskereskedők hogyan tudják ezeket hatékonyan kezelni (Pederzoli és Kuppelwieser, 2015; Mann et al., 2015). A gazdasági válság negatív hatásainak leküzdését különböző kiskereskedelmi stratégiák segíthetik. Ezek a válaszok és sikerük kiskereskedőnként eltérő lehet. Néhány tényezőt ugyanakkor figyelembe kell venni a lehető legjobb válaszreakció megtalálása érdekében:

- Először, a stratégiák végrehajtásának időigénye. Míg egyes stratégiák (pl. árazás) napokon belül módosíthatók, mások (pl. nemzetközi diverzifikáció) végrehajtásához több időre van szükség.
- Másodszor, a stratégiák kölcsönhatásba léphetnek egymással, és fokozhatják vagy mérsékelhetik egymás hatását.
- Harmadszor, adott stratégiák rövid és hosszú távú teljesítménykövetkezményei eltérők lehetnek. Jó példa erre az árazás, amely kedvező rövid távú hatásokhoz vezethet (pl. a piaci részesedés növekedése), de hosszú távon csökkentheti a kiskereskedő jövedelmezőségét.
- Negyedszer, a különböző stratégiák kombinálhatók a negatív következmények elkerülése érdekében. Egy adott stratégia növelheti az árbevételt, de negatívan hathat a jövedelmezőségre, míg egy másik stratégia segíthet a nyereség fenntartásában vagy akár növelésében.

Disszertációmban három olyan kulcsfontosságú stratégiát elemzek, amelyeket a kiskereskedők válságkörnyezetben alkalmazhatnak, nevezetesen az árazást, az innovációt és a nemzetközi diverzifikációt. Más stratégiák is előfordulhatnak, például az üzleti modell vagy a termékportfólió megváltoztatása vagy egyes tevékenységek kiszervezése, de ezek nem tartoznak a disszertáció fókuszába.

Mann et al. (2015) szerint az USA-ban a promóció és az árazás átalakítása a leggyakoribb kiigazítási stratégia. Ez lehetővé teszi a kiskereskedők számára, hogy gyorsan reagáljanak a negatív piaci fejleményekre, azonban az árak változása jelentősen megváltoztathatja a kiskereskedő jövedelmezőségét. A disszertáció első cikke feltárja a magyar kiskereskedők által a gazdasági visszaesés során alkalmazott árazási stratégiákat (alapárképzési és promóciós tevékenységeket), és elemzi azok pénzügyi és piaci teljesítményre gyakorolt hatásait.

A nemzetközi diverzifikáció egy másik recesszió esetén nagyon gyakran alkalmazott stratégia (Pederzoli és Kuppelwieser, 2015; Mann és Byun, 2017). Miután a hazai piaci környezet egyre nagyobb kihívásokat jelent, és a piaci verseny lehetetlenné teszi a bevételek és a profit növelését, a más országokba való terjeszkedés potenciális növekedési stratégia lehet. A második cikk ezt a stratégiát és annak a piaci teljesítménnyel fennálló kapcsolatát elemzi a legnagyobb európai és észak-amerikai élelmiszer-kiskereskedők esetében.

Végül, az innováció nagyon tág kifejezés, amely jelentős változásokat hozhat a marketingben, a termékkínálatban, a szervezetben és a meglévő folyamatokban. A kiskereskedelmi innováció kiterjed a termékek átalakítására, és a Mann et al. (2015) által azonosított működést átformáló stratégiák többségére, valamint a termékfejlesztésre, a szolgáltatásfejlesztésre, a stratégiai partnerségekre és a CSR (fogyasztói elégedettség kutatás) kezdeményezésekre, amelyeket Mann és Byun (2017) azonosítottak a gazdasági válságra adott gyakori válaszként. A disszertáció második cikke a kiskereskedelmi innovációk különféle típusainak piaci teljesítményre gyakorolt hatásaira összpontosít, és arra, hogy ezek hogyan kapcsolódnak a nemzetközi diverzifikációhoz. A harmadik cikk kifejezetten a digitális kiskereskedelmi innovációk teljesítményhatásait elemzi a legnagyobb európai és amerikai élelmiszer-kiskereskedők esetében.

A disszertáció újdonsága, hogy míg a korábbi kutatások (pl. Pederzoli és Kuppelwieser, 2015; Mann et al., 2015; Mann és Byun, 2017) inkább csak azonosítják a kiskereskedők által kríziskörnyezetben alkalmazott stratégiákat, az ebben foglalt tanulmányok azok teljesítményhatásait is elemzik. Másrészt, mindössze három stratégiát elemez, nem az összes elérhető és potenciálisan alkalmazott stratégiát.

I.4 Adatgyűjtés

A disszertáció három tanulmánya két egyedi adatállományon alapul, amelyeket magam, témavezetőm és társszerzőim gyűjtöttünk össze.

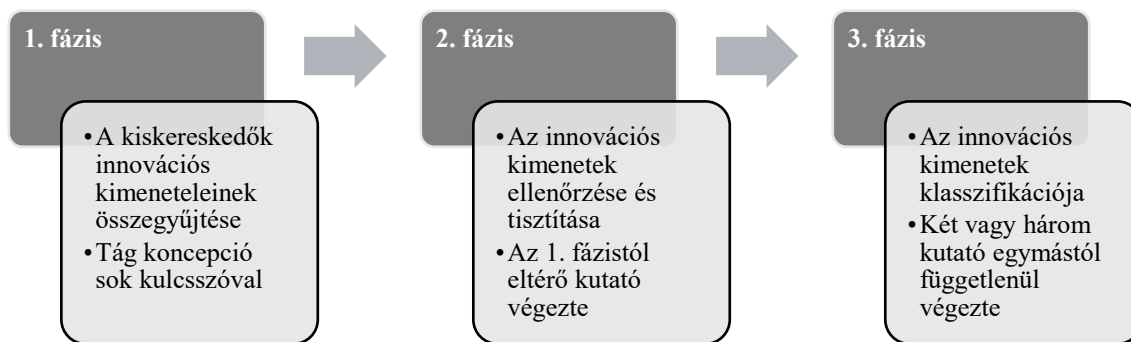
Az első tanulmány 44 budapesti modern kiskereskedelmi üzlet ármegfigyelésén alapul, amely a teljes sokaság 15%-os reprezentatív mintáját adja. Az adatokat manuálisan gyűjtöttem a mintában szereplő üzletek kétszeri felkeresésével. Ezenkívül az akciózásra vonatkozó adatok a kiskereskedők akciós szórólapjaiból származnak.

A második és a harmadik tanulmány ugyanazt az adatbázist használta. Ez az adatbázis a világ legnagyobb tőzsdén jegyzett FMCG-kiskereskedőinek nemzetközi diverzifikációját, innovációját és teljesítményét tartalmazza. A kiskereskedők listáját a Deloitte által évente közzétett Global Powers of Retailing jelentésekből szereztük be. A teljesítményre és a nemzetközi diverzifikációra vonatkozó adatokat a Bloombergtől vettük. Ennek az adatbázisnak az újdonsága a kiskereskedelmi innovációs adatok megjelenítése. Mivel a kiskereskedelmi innovációt nehéz mérni, és ehhez nincsenek könnyen elérhető adatbázisok, így egy újat kellett létrehozunk.

Ez az új kiskereskedelmi innovációs adatbázis a vizsgált vállalatok által végrehajtott innovációkat tartalmazza. Ezáltal az adatbázis a kiskereskedők innovációs tevékenységének eredményeiről ad áttekintést, nem pedig annak inputjairól (pl. kiadások vagy alkalmazottak). Mivel az adatokat a cikkek készítői gyűjtötték, így azok az összes vállalat vonatkozásában koherensek, és mentesek az innováció definíciójának téves értelmezésétől – utóbbi problémát jelenthet a CIS-felmérésekben (Hristov és Reynold, 2007).

Az adatgyűjtés összetett és időigényes folyamat volt. Az innovációs eredmények adatait manuálisan gyűjtöttük össze különböző forrásokból az adatbázisban szereplő összes vállalatra vonatkozóan. Ez több ezer cikk és vállalati publikáció áttekintését jelentette, és azoknak az innovációknak a meghatározását, amelyek megfeleltek az OECD és Eurostat (2005) innováció definíciójának. A gyűjtést és a besorolást három szakaszban hajtottuk végre (5. ábra). Először a releváns információforrásokat (MarketLine és Business Source Premier adatbázisok, vállalati honlapok, éves jelentések) tekintettük át, és letöltöttük a lehetséges innovációs kimeneteket. Ebben a szakaszban meglehetősen tág meghatározást alkalmaztunk az innovációhoz általában kapcsolódó keresőszavak („új”, „elindít”, „bevezet”, „bevezetés”, „kezdeményezés”, „kezdeményez”, „újít”, „innováció”) felhasználásával. Bizonytalanság esetén az információ bekerült az adatbázisba. Másodszor, a letöltött fájlokat és információkat egy másik kutató még egyszer ellenőrizte, és szisztematikusan megtisztította. Ez újabb áttekintést és az innovációs definíció még alaposabb alkalmazását jelentette. Harmadszor, az így összeállt végső adatbázist legalább két kutató az innováció típusa (termék-, marketing-, eljárás- vagy szervezési-szervezeti innováció, digitális vagy nem digitális innováció) alapján osztályozta. Az értékelők közötti megbízhatóságot Krippendorff α -val értékeltük Hayes és Krippendorff (2007) programja segítségével. A második és a harmadik szakaszban részletes megbeszélésekre került sor kérdések esetén.

5. ábra. Az adatgyűjtés és a klasszifikáció folyamata



I.5 Módszertan

Ebben a fejezetben bemutatom a disszertációmban alkalmazott különféle kvantitatív módszereket. Két tanulmány regresszió alapú módszertant alkalmaz, és a részleteket nem kíséri kellő magyarázat, ezért itt nagyobb hangsúlyt fektetek ennek a módszertannak az alapos bevezetésére. A harmadik tanulmány klaszterelemzést alkalmaz, amely elterjedtebb és ismertebb módszer, ezért itt kihagyom a módszer részletes bemutatását, csak rövid áttekintést adok róla.

I.5.1 Regresszió alapú módszerek

A regresszióelemzés manapság az egyik legszélesebb körben alkalmazott kvantitatív kutatási módszer. A regresszióelemzés lehetővé teszi a különböző változók közötti kapcsolatok azonosítását és számszerűsítését. Az érdeklődésre számot tartó változók közötti összefüggést így lehet megfogalmazni:

$$y_i = \beta_0 + \sum_{j=1}^k \beta_j x_{ij} + u_i,$$

ahol y a függő változó és az x_j -ek a magyarázó változók. Ebben az általános esetben egy függő változóval és a k magyarázó változóval rendelkezünk. Egy N elemű minta áll rendelkezésre a β_j paraméterek megbecslésére. Az i alsóindex a megfigyelésekre utal ($i = 1, \dots, N$).

A fenti regressziós modellben a számunkra fontos paraméterek a β_j -k. Ezek megadják, hogy a j -edik magyarázó változó milyen hatást gyakorol a függő változóra. A paramétereket a legkisebb négyzetek (OLS) módszere segítségével becsülhetjük meg. Ez

a módszer minimalizálja a maradéktag négyzetösszegét ($\sum_i u_i^2$). Az OLS használatakor a paraméterek torzítatlan becsléséhez a következő feltételezéseknek kell teljesülniük (Wooldridge, 2013).

1. **Linearitás.** A fentiekben meghatározott modellnek igaznak kell lennie az adatgeneráló folyamatra. A linearitás feltételezése azt jelenti, hogy a modell paramétereinek lineárisnak kell lenniük.
2. **Véletlenszerű minta.**
3. **Tökéletes multikollinearitás hiánya.** A változók közötti tökéletes multikollinearitás nagyon ritka, mivel ez azt jelzi, hogy két vagy több változó ugyanazt méri vagy lineárisan összefügg egymással. Fontosabb kérdés a magyarázó változók közötti magas multikollinearitás esete. Ez csökkenti a regressziós becslések erejét, vagyis megnöveli a standard hibákat.
4. **Exogenitás.** A legszigorúbb és legnehezebben ellenőrizhető feltételezés az exogenitás. Formálisan ez azt követeli meg, hogy

$$E(u|x_1, x_2, \dots, x_k) = 0,$$

azaz a hibatag feltételes várható értéke a magyarázó változó minden értéke esetén nulla.

Az 1–4 feltételezések garantálják, hogy a becsült paraméterek torzítatlanok lesznek, formálisan

$$E(\hat{\beta}_{OLS}) = \beta.$$

Azonban az OLS nem az egyetlen lehetséges becslőfüggvény. Mindazonáltal, ha a hibatagok homoszkedaszticitása is teljesül, akkor az OLS a legjobb lineáris torzítatlan becslő (BLUE). Homoszkedaszticitás esetén

$$Var(u|x_1, x_2, \dots, x_k) = \sigma^2,$$

azaz a variancia állandó, függetlenül a magyarázó változók értékeitől.

Az OLS hasznos megközelítés az adatelemzés első lépéseként; az exogenitás feltételezése azonban gyakran nem állja meg a helyét, és potenciálisan torzított becsléseket eredményez. Az exogenitás feltételének megsértése három fő esetben fordulhat elő:

1. Kihagyott változók,

2. Szimultaneitás,
3. Mérési hiba.

A rendelkezésre álló adatok széles körének köszönhetően az egyszerű regressziós keretrendszereket folyamatosan fejlesztik, és az empirikus szakirodalomban újabb és újabb módszerek jelennek meg. Az adatok sajátosságait figyelembe véve többféle lehetőség képzelhető el. Ebben a részben bemutatom az instrumentális változók módszerét, a panel regressziós modelleket és a dinamikus panel modelleket, amelyeket a disszertáció későbbi részében alkalmaztam.

1.5.1.1 Instrumentális változók módszere

A magyarázó változó endogenitása esetén a regressziós modell becsült paraméterei torzítottak lesznek. Az instrumentális változós megközelítés ezt képes kezelni. Az endogenitási problémát az okozza, hogy a hibatag és (legalább) az egyik magyarázó változó korrelál a regressziós modellben, vagyis

$$y_i = \beta_0 + \sum_{j=1}^k \beta_j x_{ij} + u_i,$$

$$\text{Cov}(x_j, u) \neq 0.$$

Az instrumentális változós megközelítéshez legalább annyi instrumentum szükséges, ahány endogén változó van a regresszióban. Instrumentum lehet bármilyen változó, amely megfelel a következő két kritériumnak (Wooldridge, 2013).

1. **Relevancia.** Az instrumentális változó (z) korrelál az endogén változóval:

$$\text{Cov}(z, x_j) \neq 0.$$

Ez a feltétel empirikusan ellenőrizhető, mivel x_j és z is megfigyelt változók. Ha azonban nagyon alacsony a korreláció az endogén változó és az instrumentum között, ez bizonytalanságot okozhat a becsült paraméterekben, vagyis a paraméterek standard hibája nagyon nagy lehet, ami a becslési eredményeket kevésbé megbízhatóvá teszi.

2. **Validitás.** Az instrumentális változónak korrelálatlannak kell lennie a regresszió hibatagjával, formálisan:

$$\text{Cov}(z, u) = 0.$$

A validitást nem lehet tesztelni, mivel a hibatag nem megfigyelhető. Csak becsülni tudjuk a hibatagot (\hat{u}), de ez az OLS becslési módszer miatt merőleges a magyarázó változókra. Ezért a verbális érvelés és a formális logika az egyetlen mód arra, hogy igazolható legyen ez a feltételezés.

A két követelmény azt jelenti, hogy z nem függhet közvetlenül a függő változótól, csak az endogén változón keresztül. Ez biztosítja, hogy az endogenitási probléma kezelhető.

Az instrumentális változós regresszió becslése a kétlépcsős legkisebb négyzetek (2SLS) módszerrel lehetséges. Tegyük fel a következő elméleti modellt:

$$y_i = \beta_0 + \sum_{j=1}^k \beta_j z_{ij} + \beta_{k+1} x_{ik+1} + u_i,$$

ahol k exogén magyarázó változónk van (z_j -vel jelölve) és egy endogén magyarázó változónk (x_{k+1}). Legalább egy instrumentummal kell rendelkezünk az instrumentális regressziós módszer használatához, ezt jelöljük z_{k+1} -gyel. Tegyük fel, hogy z_{k+1} teljesíti a fentebb bemutatott validitási feltételt.

A kétlépcsős legkisebb négyzetek módszerének első lépése x_{k+1} regresszálása minden exogén változón, beleértve az instrumentumot is.

$$x_{k+1} = \delta_0 + \sum_{j=1}^k \delta_j z_{ij} + \delta_{k+1} z_{ik+1} + e_i.$$

A relevancia feltételezése ebben a regresszióban tesztelhető. Egyetlen instrumentum használata esetén δ_{k+1} paraméternek kell szignifikánsnak lennie. Ez egy egyszerű t -teszt segítségével tesztelhető. Ha egynél több instrumentum áll rendelkezésre, az instrumentumok együttes szignifikanciáját F -statisztikákkal kell tesztelni. Ezen túlmenően a gyenge (nagy standard hibákat okozó) instrumentumok problémájának elkerülése érdekében az instrumentumoknak nagyon szignifikánsnak kell lenniük az endogén változó magyarázatában. Hüvelykujjszabályként az F -statisztikák p -értékeinek 1% alatt kell lenniük.

A 2SLS módszer második lépéséhez szükséges az első lépésben becsült regresszió becsült x_{k+1} értékeinek előállítása (ezeket jelöljük \hat{x}_{k+1} -gyel). Ezt a becsült értéket kell behelyettesíteni a modellbe, azaz

$$y_i = \beta_0 + \sum_{j=1}^k \beta_j z_{ij} + \beta_{k+1} \hat{x}_{ik+1} + u_i,$$

amelyet rendes OLS-sel kell megbecsülni. A becsült $\hat{\beta}_{k+1}$ paraméter aszimptotikusan torzítatlan, ezáltal pedig x_{k+1} valós hatását mutatja y -ra.

Az instrumentális változós megközelítés hasznos módszer az endogenitás kezelésére, azonban valid és releváns instrumentumok gyakran nem állnak rendelkezésre. Egy másik lehetőség az endogenitás torzításának kiküszöbölésére a panel adatok használata.

1.5.1.2 Paneladatokon végzett regressziók

Ezidáig csak keresztmetszeti adatokat elemeztünk, ahol egy adott időpontban egy N elemszámú minta állt rendelkezésre. A panel adatbázis ugyanazon egységek több egymást követő időszakban történő megfigyelése. A panel ideális esetben ugyanazokat a változókat tartalmazza ugyanazon egységekre több perióduson keresztül. Négy általánosan alkalmazott panel-módszer létezik (Wooldridge, 2013): egyesített legkisebb négyzetek (OLS) módszere, véletlenhatás modell, fixhatás modell és első differenciák modellje. Ebben a részben ezt a négy modellt mutatjuk be.

Az egyesített OLS a legegyszerűbb panelmodell. Szigorú szempontból ez nem is tekinthető panelmodellnek, mivel nem használjuk ki a panel tulajdonságait. Egyesített OLS regresszióban összesítjük az összes adatot és megbecsüljük a modellt. Az idő dummy változók vagy az idő trendje gyakran szerepel az egyesített OLS regressziókban, de nem használjuk ki azt a tényt, hogy ugyanazokat az egységeket figyeltük meg több perióduson keresztül. Ezért az egyesített OLS-t általában azokra a panelekre használják, ahol különböző egységeket figyelünk meg időben. Példaként említhető a Központi Statisztikai Hivatal munkaerőpiaci felmérése, amely egy gördülő panel, a mintában az egységek (háztartások) 1/6 részét cserélik ki az egyes adatfelvételeknél.

Az egyesített OLS modellt a következőképpen formalizálható:

$$y_{it} = \beta_0 + \sum_{j=1}^k \beta_j x_{itj} + D_t + u_{it},$$

ahol i utal az egységekre ($i = 1, \dots, N$) és t utal az időre ($t = 1, \dots, T$). D_t jelöli az idő dummy-kat. Ezt a modellt szintén egyszerű OLS-sel lehet megbecsülni.

A panel általános feltételezése az, hogy az egységeknek vannak megfigyelhetetlen időben állandó jellemzői, amelyeket figyelembe kell venni. Formálisan a modell a következő:

$$y_{it} = \beta_0 + \sum_{j=1}^k \beta_j x_{itj} + a_i + u_{it},$$

ahol a_i a nem figyelhető, időben állandó hatása az i egységnek, minden más jelölés megegyezik a korábbiakkal (a panel tartalmazhat idő dummy-kat, de az egyszerűség kedvéért most ezeket elhagytam). Mivel a_i nem megfigyelhető, így a regresszió hibatagja kombinált hibatag lesz:

$$e_{it} = a_i + u_{it},$$

amely időfüggetlen és időtől függő elemeket is tartalmaz. Ez autokorrelációt okozhat a hibatagban, még akkor is, ha u_{it} eloszlása független.

A véletlenhatás modell ezt az információt használja ki, és ez alapján becsül meg egy általánosított legkisebb négyzetek módszere (GLS) modellt. A véletlenhatás modell konzisztenciájának biztosítása érdekében a magyarázó változók (x_j) és a_i szigorú exogenitása is szükséges (Wooldridge, 2002), formálisan

$$E(u_{it}|x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{ik}, a_i) = 0. \quad (1)$$

Ezenkívül az időtől független egyéni hatásoknak is szigorúan exogéneknek kell lenniük, formálisan tehát

$$E(a_i|x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{ik}) = E(a_i) = 0.$$

Ez utóbbi feltétel gyakran okoz problémákat, és ez a feltevés sem tesztelhető, mivel az a_i -k nem megfigyelhetők. E feltételezést azonban fellazíthatjuk, és ezáltal kezelhetjük az endogenitási problémát a fixhatás modell vagy az első differenciákra épülő modell használatával.

A fixhatás modell alapötlete, hogy az a_i tagokat eltüntethetjük a modellből, ha minden változóból kivonjuk az időben átlagolt értékét. Legyen

$$\bar{x}_i = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T x_{it}$$

és

$$\ddot{x}_{it} = x_{it} - \bar{x}_i.$$

Ezen átalakítás (más néven az idő kiátlagolása) után a modell a következő általános formát ölti:

$$\ddot{y}_{it} = \beta_0 + \sum_{j=1}^k \beta_j \ddot{x}_{itj} + \ddot{u}_{it}.$$

Ezzel az átalakítással a_i kiszűrhető a modellből, így az endogenitási probléma is megoldódik. Az egyenlet megbecsülhető normál OLS módszertan segítségével, és a paraméterbecslések torzítatlanok lesznek. Fontos azonban megjegyezni, hogy a fixhatás modell csak az időfüggetlen változók endogenitását képes kezelni, az időfüggő endogén változókat nem lehet kiszűrni így a modellből.

Az első differenciákra épülő modell hasonló a fixhatás modellhez. Ebben az esetben az időfüggetlen egyéni hatásokat a változók első differenciájának képzésével tüntetjük el a modellből, azaz

$$\Delta x_{it} = x_{it} - x_{it-1}.$$

A formális modell a következő:

$$\Delta y_{it} = \beta_0 + \sum_{j=1}^k \beta_j \Delta x_{itj} + \Delta u_{it}.$$

Ez szintén megbecsülhető OLS-sel.

Az idő modellből való kiátlagolásának, illetve a differenciaképzésnek az ára, hogy minden időben állandó (pl. képzettség a bérregresszióban) vagy időben arányosan növekvő (pl. életkor) változó eltűnik a modellből. Ezáltal a hatásaik sem becsülhetők meg ezekkel a módszerekkel.

A fent bemutatott három panelmodell bizonyos szempontból hasonló. Van azonban egyértelmű útmutatás a modellek közötti választással kapcsolatban. Először is, ha az időfüggetlen hatások szigorú exogenitásának feltételezése teljesül, akkor a véletlenhatás modell a preferált, mivel ez hatékonyabb, mint a fixhatás modell vagy az első differenciákra épülő modell. További kedvező tulajdonsága, hogy az időben állandó változókat is be lehet vonni a modellbe.

Ha a szigorú exogenitás feltevése sérül, akkor a fixhatás vagy első differenciákra épülő modelleket kell használni. Hausman (1978) mutat egy formális tesztet is a megfelelő modell kiválasztásához. A teszt közvetlenül összehasonlítja a véletlenhatás és a fixhatás becslés paramétereit. A nullhipotézis szerint a véletlenhatás modell a preferált a fixhatás modellel szemben. Legyen

$$\hat{\mathbf{q}} = \hat{\boldsymbol{\beta}}_{FE} - \hat{\boldsymbol{\beta}}_{RE},$$

és

$$\hat{\mathbf{V}}(\hat{\mathbf{q}}) = \hat{\mathbf{V}}(\hat{\boldsymbol{\beta}}_{FE}) - \hat{\mathbf{V}}(\hat{\boldsymbol{\beta}}_{RE}),$$

ahol $\hat{\boldsymbol{\beta}}_{FE}$ a fixhatás becslés és $\hat{\boldsymbol{\beta}}_{RE}$ a véletlenhatás becslés becslési paramétereit, $\mathbf{V}(\cdot)$ pedig a paraméterek kovarianciamátrixa. (A kalap a becslési értékekre utal.) Ezek alapján a tesztstatisztika

$$m = \hat{\mathbf{q}}' [\hat{\mathbf{V}}(\hat{\mathbf{q}})]^{-1} \hat{\mathbf{q}},$$

ami a nullhipotézis fennállása esetén k szabadságfokú χ^2 eloszlást követ (k a becslési paraméterek száma konstans nélkül).

A fixhatás és az első differenciákra épülő becslés közötti választás már nem olyan egyértelmű, hiszen mindkettő torzítatlan, ha az (1) egyenletben jelölt exogenitási feltevés teljesül. Ha két időszakunk (azaz $T = 2$), akkor a két modell pontosan ugyanarra az eredményre vezet (Wooldridge, 2013).

A becslés hatékonysága az u_{it} idioszinkretikus hibatag autokorreláltságától függ. Ha u_{it} nem autokorrelált, akkor a fixhatás becslés a preferált modell. Ha van valamekkora autokorreláció a hibatagban, akkor az első differenciákra épülő becslés valamennyivel hatékonyabb lehet. Ebben az esetben Wooldridge (2013) azt javasolja, hogy becsljük

meg mindkét modellt. Abban a speciális esetben, ha u_{it} véletlen bolyongást követ, a hibatag első differenciája fehér zaj lesz, ami kedvező tulajdonság. Másrészt viszont, ha Δu_{it} autokorrelációja negatív, akkor a fixhatás becslés valószínűleg jobban teljesít, mint az első differenciákra épülő modell.

Azokban a speciális esetekben, amikor hosszú panel adatsorok (azaz N alacsony, T magas) állnak rendelkezésre, az első differenciákra épülő modell jobb lehet, mert segít elkerülni a hamis regressziót. Egységgyök folyamatok regressziójakor hamis regresszió léphet fel. Mivel az első differenciákra épülő módszer az adatok első differenciáját veszi, így az egységgyök folyamatok stacioner folyamatokká alakulnak át (ha az eredeti idősorok első rendben voltak integrálva).¹ Ezzel a lépéssel elkerülhető a hamis regresszió.

Egy másik lehetséges kérdés a folyamatok dinamikája. Ha a függő változó a múltbeli értékeitől is függ, a fent tárgyalt panelmodellek torzított becsléseket fognak adni. A következő részben a dinamikus panelmodellek sajátosságait és becslési eljárásait tárgyalom.

1.5.1.3 Dinamikus panelmodellek

A szokásos panelmodellek az időben állandó egyéni hatások kezelésére és az általuk okozott torzítás valamint hatékonyságvesztés megszüntetésére megfelelő módszert jelentenek. Van azonban két fontos probléma, amelyek előkerülhetnek panel adatsoroknál (Roodman, 2009).

1. Az idő múlásával egyre hosszabb idősorok állnak rendelkezésre a paneladatbázisokban is. Így egyre fontosabbá válik az idősorok dinamikájának figyelembevétele. Mivel az idősorok gyakran autokorreláltak, a modellnek figyelembe kell ezt vennie.
2. Az endogenitás időben nem állandó változókból is származhat. A fixhatás és az első differenciára épülő modellek nem tudják kezelni ezt a típusú endogeneitást.

Az első probléma (az autokorreláció) dinamikus panelmodellek becslését teszi szükségessé. A dinamikus panelmodellek általános formája a következő:

¹ Közgazdasági adatsorok általában első rendben integráltak (ezt hívják $I(1)$ folyamatnak is). $I(2)$ folyamatok nagyon ritkák a gyakorlatban.

$$y_{it} = \beta_0 + \alpha y_{it-1} + \sum_{j=1}^k \beta_j x_{itj} + a_i + u_{it}, \quad (2)$$

ahol α jelöli a függő változó elsőrendű autokorrelációját. A modell potenciális torzítása abból fakad, hogy a magyarázó változó késleltetett értéke (y_{it-1}) összefügg a fixhatással (a_i). A változókból az idő kiátlagolása sem oldja meg ezt a problémát. Az így képzett hibatag (\ddot{u}_{it}) ugyanis tartalmazza u_{it-1} -et is és ez lineárisan összefügg y_{it-1} -gyel, tehát a paraméterek alulbecsléséhez vezet (Roodman, 2009). Ha T tart a végtelenbe, akkor ez a torzítás is egyre kevésbé lesz súlyos, de a gyakorlatban ritkán látni 10 periódusnál hosszabb paneleket.

Az első differenciákra épülő modell sem jó választás ebben az esetben, még akkor sem, ha a hibatagok eloszlása független. Ez látható is, hiszen

$$Cov(\Delta y_{it-1}, \Delta u_{it}) = Cov(y_{it-1} - y_{it-2}, u_{it} - u_{it-1}) = Cov(y_{it-1}, u_{it-1}) \neq 0,$$

mivel y_{it-1} közvetlenül összefügg u_{it-1} -gyel.

A megoldás központi gondolata, hogy az instrumentális változók módszere használható a dinamikus panel okozta torzítás feloldására (Haile et al., 2016). Ennek a megközelítésnek a további előnye, hogy a többi endogén változóban lévő torzítás is kezelhető. Nem elvárható ugyanakkor, hogy az adatbázison kívül jó minőségű instrumentumok álljanak rendelkezésre. Ez gyakran nem is teljesül; így tehát az instrumentumokat az adatbázison belül kell létrehozni.

Arellano és Bond (1991) javaslata alapján az első differenciákra épülő modell becsléséhez az endogén változók második (vagy nagyobb) késleltetését lehet instrumentumként felhasználni. Az endogén változók második késleltetései (y_{it-2}) releváns instrumentumok, hiszen

$$Cov(\Delta y_{it-1}, y_{it-2}) = Cov(y_{it-1} - y_{it-2}, y_{it-2}) \neq 0,$$

ugyanakkor nem függnek össze a jövőbeli hibatagokkal sem:

$$Cov(\Delta u_{it}, y_{it-2}) = Cov(u_{it} - u_{it-1}, y_{it-2}) = 0$$

mivel a függő változó múltbeli értékei nem segítenek a jövőbeli hibatagok előrejelzésében. Tehát, az endogén változók második késleltetése a validitási feltételt is kielégíti.

A becslés hatékonyságának növelése érdekében Arellano és Bond (1991) modelljüket az általánosított momentumok módszerével (GMM) becsülték meg. Ez az oka annak, hogy az eljárást differencia-GMM-becslésnek nevezték el.

A differencia-GMM-becslést Blundell és Bond (1998) fejlesztették tovább. Ezt nevezzük a rendszer-GMM-becslésnek. Ez az eljárás két további feltételt igényel.

1. Az instrumentumok első differenciái korrelálatlanok az időben állandó hatásokkal, vagyis

$$E(\Delta x_{it} a_i) = 0.$$

Első ránézésre ez nem tűnik jelentős megkötésnek. Azonban ennek Δy_{it} -re is fenn kell állnia. Ha a (2) egyenletet átrendezzük úgy, hogy mindkét oldalból kivonunk y_{it-1} -et, akkor azt kapjuk, hogy

$$\Delta y_{it} = \beta_0 + (\alpha - 1)y_{it-1} + \sum_{j=1}^k \beta_j x_{itj} + a_i + u_{it}.$$

Ez alapján tehát Δy_{it} tartalmazza a_i -t. Roodman (2009) részletesen kitér erre a problémára bemutatva Blundell és Bond (1998) érvrendszerét, hogy milyen adatgeneráló folyamatok esetén teljesül mégis ez a feltevés. A legfontosabb kérdés, hogy a kontrollváltozókra (x_{itj}) való kontrollálás után az y_{it} -ben bekövetkező változás és y -nak a hosszú távú egyensúlyi értékéhez való közelsége nem lehetnek szisztematikus kapcsolatban egymással.

2. Az idioszinkretikus hibatag (u_{it}) nem lehet autokorrelált. Ebben az esetben

$$E(\Delta x_{it-1} u_{it}) = E(x_{it-1} u_{it}) - E(x_{it-2} u_{it}) = 0 - 0 = 0.$$

Autokorreláció esetén u_{it} összefügg u_{it-1} -gyel, vagyis

$$E(\Delta x_{it-1} u_{it}) = E(x_{it-1} u_{it}) - E(x_{it-2} u_{it}) \neq 0.$$

Ilyenkor tehát az instrumentumok validitási feltétele sérül.

E két feltétel fennállása esetén nincs szükség a változók transzformációjára, elegendő a differenciált instrumentum késleltetett értékeit (Δx_{it-1}) használni a szint változóban (x_{it}) lévő torzítás kezelésére. Ezt nevezik rendszer-GMM-becslésnek, mivel egy kétegyenletes rendszerre épül: az eredeti egyenletre és a transzformáltra.

A dinamikus panel GMM módszertan egyre népszerűbb a disszertációhoz hasonló kutatási kérdések vizsgálatánál. Például Qian et al. (2008) és Oh et al. (2015) is ezt a módszert alkalmazta a nemzetközi diverzifikáció vállalati teljesítményre gyakorolt hatásának elemzésekor.

A GMM módszertan e két típusának összehasonlítása fényt deríthet a helyes választásra. A két becslés közötti különbség az alkalmazott instrumentumok relevanciájától és validitásától függ. A differencia-GMM-becslés során a differenciált változókat a szint változójukkal instrumentáljuk. Ezzel szemben a rendszer-GMM-becslés során a szint változókat a differenciájukkal instrumentáljuk.

1. **Az instrumentumok relevanciája.** A gyenge instrumentumok okozta torzítás (nevezetesen a becslés alacsony pontosságához vezető véges minták torzítása és a nagy hibatagok) elkerülése érdekében az instrumentum és az endogén változó közötti korrelációnak kellően nagyoknak kell lennie. Az a preferált GMM becslőfüggvény, amelyik magasabb korrelációval rendelkezik.

$$Corr_{diff}(\Delta x_{it}, x_{it-2}) \geq Corr_{system}(x_{it}, \Delta x_{it-1}),$$

ahol az első változó mindig az endogén változó, a második pedig az instrumentum. Egységgyök folyamatok esetén

$$Corr(x_{it}, \Delta x_{it-1}) = Corr\left(\sum_{j=0}^t e_{ij}, e_{it}\right)$$

ez kellően nagy (e_{it} a folyamat hibatagja). Ezzel szemben

$$Corr(\Delta x_{it}, x_{it-2}) = Corr\left(e_{it}, \sum_{j=0}^{t-2} e_{ij}\right) = 0,$$

ha a hibatagok eloszlása egymástól független. Erősen perzisztens adatsorok esetén tehát a rendszer-GMM-becslés a preferált, míg stacionárius (vagy kevésbé perzisztens) folyamatok esetén a választás már nem olyan egyértelmű.

2. **Az instrumentumok validitása.** A differencia-GMM-becslés eltávolítja az időben állandó fixhatásokat (a_i) a differenciálás által. Ezáltal teljesen megszűnik az időben állandó változók okozta torzítás. Ugyanakkor a rendszer-GMM-becslés esetén ezek bent maradnak a modellben és azt tételezzük fel, hogy az endogén változók változásától független az értékük. Ennek a feltételezésnek a megsértése érvénytelen instrumentumokat és torzított becslési eredményeket okozhat. Ebben a tekintetben a differencia-GMM-becslés biztonságosabb választás lehet.

I.5.2 Hierarchikus klaszterelemzés

A hierarchikus klaszterelemzés célja az egyes egységek (fogyasztók, vállalatok, országok, üzletek stb.) homogén alcsoportokba rendezése. A módszer alapötlete, hogy meghatározzuk, hogy az egyes megfigyelések milyen közel vannak egymáshoz, és összevonjuk a legközelebb álló egységeket. A hierarchikus klaszterelemzés kétféleképpen hajtható végre. Az első esetben a kiindulási pontban az egyes megfigyelések önálló klasztereket alkotnak, és az egymáshoz legközelebb állókat addig vonjuk össze, amíg a teljes minta egyetlen klaszterbe nem kerül. A második út az ellenkező irányba halad, vagyis egy klaszterből kiindulva kisebb klaszterekre osztják a mintát. A kérdés mindig ugyanaz: hol állítsuk le az eljárást az elérhető legjobb klaszterképzés érdekében (Malhotra, 2019).

A klaszterelemzés végrehajtásához két fontos módszertani döntést kell meghozni. Először is meg kell határozni, hogy hogyan lehet kiszámítani a megfigyelések közötti távolságot. Számos lehetséges távolságdefiníció létezik. A leggyakrabban alkalmazott az euklideszi távolság, de a Manhattan vagy a Csebisev távolság is jól ismert (a számítás részleteit lásd Szüle (2016)).

Másodszor, a klasztermódszer megválasztása is fontos kérdés. Miután döntöttünk a távolságdefinícióról, meg kell határozni, hogy hogyan lehet ezt a távolságot csoportok esetén is kiszámítani. Ez érdekes kérdés, mivel a csoportok egynél több egységet tartalmaznak, ezért két csoport közötti távolság többféle módon is meghatározható. A legalapvetőbb módszer a legközelebbi szomszéd vagy a legtávolabbi szomszéd, ahol a csoportok legközelebbi vagy legtávolabbi két tagját vesszük figyelembe a távolság

kiszámításához. Ezenkívül gyakran alkalmazzák még a Ward-módszert is, aminek célja a csoporton belüli variancia minimalizálása. Ezáltal a lehető leghomogénebb csoportok jönnek létre (Szüle, 2016; Malhotra, 2019).

A távolságdefiníció és a klasztermódszer kiválasztása után meg kell határozni a klaszterek számát. Ehhez a csoporton belüli variancia nagyságát kell vizsgálni a folyamat egyes lépéseinél. Amikor két csoport összevonása után jelentősen megnő ez a variancia, akkor kell az eljárást leállítani. A klaszterek száma megegyezik a megmaradt csoportok számával.

II. A MAGYAR ÉLELMISZER-KISKERESKEDELMI ÜZLETLÁNCOK ÁRAZÁSI STRATÉGIÁJA A LEGUTÓBBI RECESSZIÓ IDEJÉN*

II.1 Bevezetés

A tanulmány célja a magyarországi kiskereskedelmi üzletláncok árazási stratégiáinak illetve azok piaci és pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatásainak elemzése recesszió idején. A kutatási téma relevanciáját az adja, hogy a fogyasztói szokások gyorsan megváltoztak a gazdasági visszaesés alatt. Amint azt a GfK Hungária piackutató intézet tömören megállapította (2011, 1. o.), „[a] gazdasági válság katalizátorként hatott az új vásárlói trendek kialakulására hazánkban. Annak eredményeként, hogy árérzékenyebbé és tudatosabbá váltak a vásárlók, megfigyelhető, hogy a bevásárlási alkalmak is tervezettebbek lettek. Megnőtt a vásárlás előtti informálódás szerepe, ami abban is megnyilvánul, hogy egyre többen tanulmányozzák át a kereskedelmi láncok reklámújságait. Ez a tendencia ugyanúgy igaz a magasabb jövedelemmel rendelkező társadalmi szegmensekre is.”

Az élelmiszerek, italok és dohánytermékek kiskereskedelmi forgalma jelentősen csökkent. 2012-ben az értékesítés volumene a 2004-es értékhez állt közel. 2004 óta azonban két új kiskereskedelmi lánc is belépett a magyar piacra (a Lidl és az Aldi), és mások is új üzleteket nyitottak. A verseny tehát erősödött.

A fogyasztói szokások megváltozása elkerülhetetlenül megváltoztatja a kiskereskedelmi üzletláncok marketingstratégiáit. E marketingstratégiák legfontosabb eleme az árazási stratégia. Az árképzés és az akciózás kulcsfontosságú elemek egy lánc vagy üzlet forgalmának és jövedelmezőségének (legalább) fenntartásában. Tanulmányomban meghatározom a jelenleg alkalmazott árazási stratégiákat, és értékelem azok piaci és pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatásait.

A tanulmány felépítése a következő. A 2. rész áttekinti a kiskereskedelmi árakról készített korábbi tanulmányokat. A 3. rész röviden bemutatja a magyar élelmiszer-

* Ez a cikk angol nyelven jelent meg. A publikáció bibliográfiai adatai: **BEREZVAI, ZOMBOR (2015):** The Pricing Strategies of Hungarian Food Retail Chains during the Last Recession. *Acta Oeconomica*, Vol. 65, No. 3, p. 393–411.

kiskereskedelmet. A 4. rész ismerteti a módszertant és az adatbázist. Az 5. rész bemutatja az eredményeket és a tárgyalást. Az összefoglaló észrevételeket a 6. rész ismerteti.

II.2 Szakirodalmi áttekintés

A kiskereskedők különféle marketingeszközöket (pl. árpolitika, TV-reklámok és hűségprogramok) használnak forgalmuk és profitjuk növelésére. Ebben a részben bemutatom a kiskereskedelmi üzletláncok árazásának és promóciós tevékenységének alapjait, valamint a recessziók során jellemzően alkalmazott árazási stratégiákat.

II.2.1 Kiskereskedelmi árazási stratégiák

A kiskereskedelmi üzletek sok szempontból versenyezhetnek egymással, de az árazási stratégia a marketing eszköztáruk legfontosabb eleme (Levy et al., 2004). Az árazási stratégia magában foglalja az alapárakról és az akciókról, elsősorban az árendményekről való döntéseket. Hoch et al. (1994) szerint a stratégiáknak két fő típusa létezik: a tartósan alacsony árak (EDLP) és a promóciós árazás (Hi-Lo).

Az EDLP folyamatosan alacsony árakat alkalmaz, ezért a promóció csak csekély szerepet kap. Az EDLP árazást követő üzletekben az árak bizonytalansága nagyon alacsony, és a fogyasztók számíthatnak arra, hogy két vásárlás között az árak nem változnak lényegesen. Ezzel szemben a Hi-Lo árazás magasabb alapárakat alkalmaz, intenzív (ár-) promóciós tevékenységgel párosulva. Az ideiglenes árendmennyel értékesített termékek árai alacsonyabbak lehetnek, mint ugyanazon termékek árai egy EDLP módszert alkalmazó üzletben.

A valóságban azonban az árazás ennél sokkal összetettebb. Ellickson és Misra (2008) a hibrid árazási stratégiát az EDLP és a Hi-Lo stratégiák kombinációjaként határozták meg. Adatbázisuk a hibrid árazás sokféleségét mutatja: egyes kiskereskedők közelebb állnak az EDLP-hez, mások pedig a Hi-Lo-hoz. Eredményeik alapján az árazási stratégiákat bolti és nem láncszinten kell értelmezni. Bolton és Shankar (2003) öt különböző bolti szintű árazási stratégiát (exkluzív árazás, prémium árazás, Hi-Lo árazás, alacsony árazás és agresszív árazás) azonosítottak öt amerikai városban végzett empirikus elemzésük során. Meglepő módon az EDLP nem szerepelt a listájukon. A legáltalánosabb típust, az alacsony árazást (az üzletek 43%-a alkalmazza), az alacsony árak és az alacsony promóciós tevékenység kombinációjaként definiálják, közepes árváltozással.

Megfigyeléseik alapján a Hi-Lo árazást csak az üzletek 9%-a alkalmazza. Másrészt, az exkluzív és a prémium árazás – a magas árak és az alacsony vagy közepes promóciós tevékenység kombinációja – szélesebb körben elterjedt, mint a Hi-Lo árazás.

Az árazási stratégiák sikerét számos tényező befolyásolja. A Hoch et al. (1994) által végzett kísérletek arra a következtetésre jutottak, hogy a promóciós árazás lényegesen jövedelmezőbb, mint az EDLP. Ezzel szemben az EDLP-láncok a nyereségesség szempontjából rendszeresen felülmúlják a promóciós árazást alkalmazó láncokat. Lal és Rao (1997) játékelméleti megközelítéssel adtak magyarázatot erre a jelenségre. Központi gondolatuk az volt, hogy a fogyasztók utazási idejének alternatív költségei eltérnek. Egyes fogyasztók hajlandók meglátogatni az EDLP és a Hi-Lo stratégiát alkalmazó üzleteket is egy jó vételért, míg mások mindig csak egy üzletet látogatnak meg. A teljes fogyasztói kosár olcsóbb egy EDLP üzletben, ezért az utóbbi fogyasztói csoport magasabb arányban látogatja az EDLP üzleteket. Ez pedig magasabb profitrátát eredményezhet. A kutatási eredmények fent említett ellentmondása összhangba hozható, ha feltételezzük, hogy a fogyasztók eltérő preferenciákkal rendelkeznek. Bell és Lattin (1998) rámutattak, hogy a „nagy kosárral” vásárlók az EDLP üzleteket részesítik előnyben, míg mások a Hi-Lo üzleteket.

Más tanulmányok (Shankar és Bolton, 2004; Ellickson és Misra, 2008; Volpe, 2011) azt mutatják, hogy az üzlet vonzáskörzetének demográfiai jellemzői (pl. havi jövedelem, családméret), valamint a konkurens üzletek által követett árazási stratégia gyakorolják a legnagyobb hatást a kiskereskedelmi üzletek árazási stratégiájára. Ezen kívül a tanulmányok azt állítják, hogy az árazási stratégiák inkább stratégiai kiegészítői, nem pedig helyettesítői egymásnak (vagyis ha a szomszédos üzlet EDLP-t alkalmaz, akkor érdemes lesz a szóban forgó bolt számára is ezt alkalmazni).

A fent bemutatott empirikus eredmények arra utalnak, hogy nincs egyetlen sikeres út. Az, hogy egy árazási stratégia sikeres lesz-e vagy sem, nagyban függ a piaci helyzettől és a makrogazdasági környezettől.

II.2.2 Árazási stratégiák a recesszióban

A belső kereslet és a háztartások vásárlóerejének csökkenésével az árak jelentősége megemelkedik. Shama (1978) stagfláció (azaz egyidejű recesszió és infláció) során

vizsgálta a marketing mixben bekövetkezett változásokat. Eredményei azt mutatják, hogy az árak jelentősen megváltoztak.

Chou és Chen (2004) az árazási stratégiák sikerét a tajvani recesszió idején elemezték. Elemzésük részben alátámasztotta azt a hipotézist, hogy az árérzékeny piacokon működő, de bőséges erőforrásokkal rendelkező kiskereskedelmi vállalatok számára a ragadozó árazási stratégia kedvezőbb piaci teljesítményhez vezet. A ragadozó árazás azt jelenti, hogy a vállalatok megpróbálják a legalacsonyabb árakat alkalmazni a piaci részesedés növelése érdekében. Ezáltal kialakulhatnak árháborúk is. A piaci részesedés és a forgalom ennek a stratégiának köszönhetően azonnal növekedett; ugyanakkor a hosszú távú fogyasztói elégedettség és a nettó nyereség visszaesett, ami azt jelzi, hogy e stratégia fenntarthatósága kérdéses.

Rao et al. (2000) szerint az árcsökkentés lehet a legkönnyebb és leggyorsabb reakció a recesszióra, de ezzel a vállalat jövedelmezősége drámaian csökkenhet. Egy McKinsey tanulmány szerint egy 1%-os áremelkedés 11%-kal növelheti a cég profitját (Cram, 2004). Piercy et al. (2010) pedig felhívta a figyelmet e döntések hosszú távú hatásaira. Az árazási döntések recessziós környezetben is hosszú távon befolyásolják a vállalat sikerét.

Jankuné Kürthy et al. (2012) megállapította, hogy a magyar kiskereskedők többféle módon reagáltak a válságra. Csökkentették az árukínálatot, új sajátmárkás termékeket vezettek be, és megpróbálták csökkenteni a boltok üzemeltetési költségeit (például a korábbinál kisebb üzletek nyitásával).

II.3 A magyar élelmiszer-kiskereskedelmi szektor²

Az 1990-es évek elején végbement gazdasági és társadalmi átalakulást követően Magyarországon is privatizálták a korábban állami tulajdonban lévő kiskereskedelmi üzleteket. A privatizációs időszak után kétféle élelmiszer-kiskereskedelmi lánc alakult ki: a multinacionális és a hazai kiskereskedelmi láncok.

Az 1990-es évek elején számos nemzetközi kiskereskedelmi lánc lépett be a piacra, például a Tengelmann (Plus, Kaiser's), Louis Delhaize (Profi, Match, Cora), ASPIAG (Spar, Interspar), akik a privatizáció során vásároltak üzleteket. A többi átmeneti

² Ennek a résznek az alapja az Euromonitor (2010) kiadvány.

gazdasághoz hasonlóan Magyarországon is gyorsan nőtt a multinacionális láncok piaci részesedése (Minten és Reardon, 2008). Az első belépőket hamarosan más multinacionális láncok is követték (pl. Tesco, Auchan és Rewe/Penny Market). Miután Magyarország 2004-ben csatlakozott az Európai Unióhoz a Lidl német kemény diszkontlánc is terjeszkedni kezdett Magyarországon. Végül az Aldi 2008-ban lépett be a magyar élelmiszer-kiskereskedelmi piacra.

Ezeknek a láncoknak többféle üzletük van: hipermarketek, szupermarketek és diszkontok. A fő különbség közöttük a választék és a kiskereskedelmi terület nagysága. A diszkont áruházak elsősorban sajátmárkás termékeket kínálnak, míg a hipermarketek a az FMCG cikkek teljes választékát kínálják.

A hazai élelmiszer-kiskereskedelmi láncok, például a CBA, a Coop és a Reál független kiskereskedőket fognak össze vásárlási csoportosulások és franchise-rendszerek formájában. Ennek következtében ezek a láncok sokkal heterogénebb felépítésűek, mint a multinacionális láncok. A hazai láncok bolti portfóliója elsősorban hagyományos üzleteket tartalmaz, de vannak köztük modern szupermarketek is (például a CBA Príma üzletek).

A belépők növekvő száma és a csökkenő belső kereslet erős versenyhez vezetett. A piac 2008-ban kezdett konszolidálódni akvizíciók és piaci kilépések révén; ezáltal a koncentráció növekedett. A Spar megszerezte a teljes Plus hálózatot, és a Plus üzleteket átalakították Spar szupermarketekké. A Louis Delhaize csoport (a Cora hipermarketek, a Match szupermarketek és a Profi diszkontok tulajdonosa) szintén kivonult a magyar piacról 2011 és 2013 között. A Cora hipermarketeket 2011 végén átvette az Auchan; a Match és a Profi üzleteket azonban a Louis Delhaize csoport egészen 2012 végéig üzemeltette. Az empirikus kutatás időpontjában tehát a Match és a Profi még aktívak voltak a magyar kiskereskedelmi piacon.

II.4 Módszertan és adatgyűjtés

A kutatási módszertan bolti megfigyeléseket, a reklámújságok elemzését és interjúkat foglalt magában. A bolti megfigyeléseket és a reklámújságok elemzését két fázisban hajtottam végre (2011 végén és 2012 elején).

II.4.1 Alapárak

Az alapárakat bolti megfigyelések útján gyűjtöttem össze. Rétegezett valószínűségi mintavétellel 11 élelmiszer-kiskereskedelmi üzletlánc (Aldi, CBA Príma, G’Roby, Interspar, Lidl, Match, Penny Market, Profi, Spar, Tesco és Tesco Expressz) 44 budapesti üzletéből álló mintát állítottam össze. A felmérés összesített statisztikáit a 2. táblázat tartalmazza.

2. táblázat. Kiskereskedelmi láncok üzletszáma Budapesten (2011. december 20-án) és a minta megoszlása

Üzletlánc	Üzletek száma	Megoszlás (%)	Üzletek száma a mintában	Minta megoszlása (%)	Eltérés
Hipermarket	22	7,4	3	6,8	-0,6 szp
Interspar	6	2,0	1	2,3	0,2 szp
Tesco	13	4,4	2	4,5	0,2 szp
Auchan	3	1,0	0	0	-1,0 szp
Szupermarket	207	69,9	32	72,7	2,8 szp
Spar	97	32,7	15	34,1	1,3 szp
G’Roby	5	1,7	1	2,3	0,6 szp
Match	41	13,9	6	13,6	-0,2 szp
CBA Príma	37	12,5	6	13,6	1,1 szp
Tesco Expressz	27	9,1	4	9,1	0,0 szp
Diszkont	67	22,6	9	20,5	-2,2 szp
Lidl	22	7,4	3	6,8	-0,6 szp
Aldi	15	5,1	2	4,5	-0,5 szp
Profi	14	4,7	2	4,5	-0,2 szp
Penny Market	16	5,4	2	4,5	-0,9 szp
Összesen	296	100,0	44	100,0	0,0 szp

Forrás: az egyes üzletláncok honlapjai és saját számítások alapján

Minden üzletben rögzítettem 15 jól meghatározott termék alapárát.³ Minten et al. (2010) útmutatását követve gyakran vásárolt termékeket választottam. A gyártói márkás termékek közül olyanokat választottam, amelyek mindegyik vizsgált kiskereskedelmi üzletláncban elérhetőek voltak. Amennyiben valamelyik kiskereskedő mégsem forgalmazta az adott terméket, hasonló termékek ára alapján készített becsléssel állapítottam meg a nem kapható termék árát. A termékek egyik fele gyártói márkákat

³ Ha az adatgyűjtés időpontjában egy termék éppen akciós volt, akkor is az alapárát (tehát nem az engedményes árát) rögzítettem (ezek gyakran láthatók voltak a polcokon).

képviselt, a másik fele pedig sajátmárkás termék volt. A megfigyelt termékek és árak összesített statisztikáit a 3. táblázat mutatja be.

3. táblázat. Az üzleti ármegfigyelés összefoglaló statisztikái

Termék	Megfigyelt árak száma		Becsült árak száma		Átlagos ár (Ft)	
	2011. december	2012. január	2011. december	2012. január	2011. december	2012. január
gyártói márkás termékek						
Soproni világos sör (0,5 l)	44	44	0	0	208	212
Coca-cola (2 l)	44	44	0	0	335	346
Füstli virsli (350 g)	38	38	6	6	649	701
Vénusz napraforgó étolaj (1 l)	41	41	3	3	470	475
Vénusz margarin (450 g)	36	32	8	12	435	446
Kinder meglepetés (1 db)	44	44	0	0	208	212
Pöttyös Guru tejdesszert (38 g)	43	43	1	1	104	106
Douwe Egberts Omnia kávé (250 g)	42	42	2	2	891	963
sajátmárkás termékek						
100%-os narancslé (1 l)	44	44	0	0	289	295
kenyér (1 kg)	44	44	0	0	238	241
Félzsíros UHT tej (1 l)	44	44	0	0	195	193
Párizsi (1 kg)	44	44	0	0	502	495
Cukor (1 kg)	44	44	0	0	300	307
Finomliszt (1 kg)	44	44	0	0	123	123
Kukoricakonzerv (340 g)	44	44	0	0	168	166

Megjegyzés: a becsült árak hasonló gyártói márkás termékek árai alapján lettek meghatározva

Cataluña et al. (2005) kutatási módszeréhez hasonlóan az üzleteket kétszer látogattam meg: először 2011. december 27. és 30. között, másodszor pedig 2012. január 22. és 24. között. 2012. január 1-jétől megemelték az áfát Magyarországon. A látogatások időpontjait úgy választottam meg, hogy az áfaemelés bevezetése (lényegében egy költségcsökkentés) a két látogatás közé essen. Ha az árak eloszlása az adósok előtt és után is hasonló, az eredmények megbízhatóbbnak tekinthetők.

Összesen 1320 termék árát gyűjtöttem össze. Annak érdekében, hogy az árak összehasonlíthatók legyenek, skálázott árakat használtam. Fertő és Bakucs (2009) alapján

a skálázott árakat úgy számítottam ki, hogy a termék árait elosztottam az árak móduszával. Az elemzést ezekkel az átalakított árakkal végeztem.

A szakirodalomban nem ritka jelenség, hogy viszonylag kisszámú termék alapján vonnak le következtetéseket. Györe et al. (2009) mindössze 10 termék árának elemzésével minősítette az üzletek formátumát. Monteiro et al. (2012) 22 termék árán keresztül hasonlította össze a nagy szupermarket láncok és a kisebb független szupermarketek által alkalmazott árszinteket.

Az üzletekben alkalmazott alapárak struktúrájának összehasonlításához az átlagos árszinteket és az árak varianciáit varianciaelemzés (ANOVA) segítségével hasonlítottam össze. Füstös et al. (2004) szerint a varianciaelemzés előfeltétele az árak egyező varianciája az egyes üzletekben. A varianciahomogenitás teljesülését Levene statisztikával vizsgáltam. Cataluña et al. (2005) és Bolton és Shankar (2003) ugyanezzel a statisztikai eszközzel hasonlították össze több üzlet árszintjét.

Először az egy ár elvének érvényesülését vizsgáltam meg. E törvény értelmében a homogén termékeket az egymáshoz viszonylag közel elhelyezkedő különböző üzletekben azonos áron kell értékesíteni. Ennek alapja, hogy ha az egyik üzlet magasabb árat állapít meg, a fogyasztók átpártolnak a konkurenciához, és ott vásárolják meg a terméket. Empirikus bizonyítékokkal azonban szinte soha nem igazolható az egy ár elve (Zhao, 2006). A bolti megfigyelések alapján a magyar kiskereskedelmi üzleteknél is jelentős eltérések találhatók az alkalmazott alapárszintek között.

Másodszor, az alapárak eltéréseit és átlagértékeit azonos üzletláncához tartozó boltok esetében hasonlítottam össze. Külön-külön elemzéseket végeztem a 2011 decemberében és a 2012 januárjában gyűjtött árakkal. Ezt követően összehasonlítottam a (skálázott) árak átlagértékeit és varianciáit az üzletek között, hogy lássam, hogy van-e különbség a 2011. decemberi és a 2012. januári adatok között. A minta viszonylag kis mérete miatt magas kritikus értékeket használtam. A nullhipotézist elvettem abban az esetben, ha a szignifikanciaszint 10%-nál alacsonyabb volt.

4. táblázat. Az egyes üzletláncok skálázott árainak átlaga és varianciája

Üzletlánc/csoport	Skálázott árak átlaga	Skálázott árak varianciája
Aldi	1.006	0.156
CBA Prima 1	1.213	0.491
CBA Prima 2	1.111	0.168
G'Roby	1.173	0.452
Interspar	0.973	0.043
Lidl	0.989	0.154
Match	1.108	0.136
Penny Market	0.988	0.108
Profi	1.059	0.147
Spar	0.974	0.039
Tesco	0.939	0.094
Tesco Expressz	1.059	0.109

Az elemzések eredményei azt mutatják, hogy szinte minden kiskereskedelmi üzletlánc hasonló árakat alkalmaz az üzleteiben. Ez alól a CBA Prima az egyetlen kivétel. Ez ugyanis franchise márka, tehát a kiskereskedők önállóan határozzák meg az árakat. Két különböző típusú CBA Prima üzletet azonosítottam. A részletes eredményeket a 4. táblázat mutatja be. A Tesco árazási menedzsere szintén megerősítette az interjúk során, hogy a multinacionális kiskereskedelmi üzletláncok központilag határozzák meg árakat, ezért az üzletek között nagyon csekélyek az árkülönbségek.

II.4.2 Akciózási tevékenység

Az árazási stratégiát a kiskereskedők akciói is befolyásolják. Az akciókat a kiskereskedők reklámújságaikban teszik közzé. Recesszió idején még nagyobb az akciózás jelentősége. A GfK Hungária szerint a reklámújságokat kézhez kapó lakosság 61%-a rendszeresen tanulmányozza az akciós árakat (Élelmiszer, 2011).

A 2011 decembere és 2012 januárja között kiadott reklámújságokat egy öthetes periódusban gyűjtöttem össze. Ezt a vizsgálatot üzletláncok szintjén végeztem, mivel a reklámújságokat az üzletláncok központilag adják ki, és azok minden üzletre érvényesek. A reklámújságokban közzétett minden élelmiszer- és italárut elemeztem, nem csak az alapár elemzésénél kiválasztott 15 terméket.

Egy kiskereskedelmi üzletlánc akciózási tevékenységét több tényező segítségével elemezhetjük. Bolton és Shankar (2003) alapján az akciók mélységét, időtartamát és

gyakoriságát vizsgáltam. Az elemzés három mutatószámon alapult. Az akciók mélységét az alap- és az akciós árak közötti (százalékos) különbség alapján értékeltem. Ezt a különbséget minden olyan élelmiszer- és italtermékhez kiszámítottam, amely az ötletes időszak alatt megjelent valamelyik akciós újságban. Az eltérések mintabeli átlagát (százalékban mérve) használtam az akció mélységét jelző mutatószámként (a továbbiakban: átlagos árengedmény).

Az akciók időtartama helyett az akciózott termékek átlagos számát használtam. Ezt a mutatószámot az alábbi képlettel számítottam ki a 11 vizsgált kiskereskedelmi üzletlánc esetében:

$$\frac{\text{akció hossza (nap)} \times \text{engedménnyel értékesített termékek száma (darab)}}{\text{megfigyelt periódus hossza (nap)}},$$

ahol az akció hossza azt mutatja, hogy mennyi ideig volt érvényes az akció az engedménnyel értékesített termékekre; a megfigyelt periódus hossza a kb. ötletes időszak napjainak pontos száma (ez üzletláncokként változott, mert a reklámújságok érvényessége láncokként eltérő volt). A megközelítőleg ötletes időszakban kiadott összes reklámújságot figyelembe vettem a mutatószám kiszámításához. A képlet alkalmazására azért volt szükséges, mert bizonyos diszkontláncok (mint például az Aldi vagy a Lidl) különböző időszakokra érvényes akciókat egyszerre futtatnak (pl. csak vasárnap vagy a hétvégén érvényes akciók vagy egy egész hétig érvényes akciók). Minél magasabb a mutatószám értéke, annál aktívabb az adott lánc akciózási tevékenysége.

Végül, számszerűsítettem az akciók gyakoriságát, amit a meghirdetett akciós időszakok (száma a megfigyelt időszakban) és a megfigyelt időszak hossza (nap) hányadosával mértem. Ez azt mutatja, hogy egy adott kiskereskedelmi üzletlánc milyen gyakran hirdetett új akciós időszakot (az Aldi esetében kapott 0,43 például azt jelenti, hogy a napok 43%-án, tehát majdnem minden második napon valamilyen új akció kezdődött).

Minden kiskereskedelmi üzletlánc esetében kiszámítottam az átlagos árengedményt, az akciózott termékek átlagos számát és az akciók gyakoriságát. A felmérés eredményeit az 5. táblázat mutatja.

5. táblázat. A kiskereskedelmi üzletláncok akciózási tevékenységének mérőszámai

Üzletlánc	Átlagos árengedmény	Akciózott termékek átlagos száma	Akciók gyakorisága
Aldi	22%	32	0,43
CBA Prima	25%	173	0,24
G'Roby	19%	21	0,17
Interspar	24%	118	0,41
Lidl	26%	58	0,48
Match	23%	66	0,08
Penny Market	21%	108	0,38
Profi	26%	91	0,14
Spar	33%	109	0,35
Tesco	24%	219	0,18
Tesco Expressz	24%	30	0,18

A bolti ármegfigyelések és a reklámújságok elemzése alapján kapott eredmények ellenőrzése érdekében interjút végeztem. Az interjúkra az alapárak és akciók elemzését követően került sor.

Az interjúk célja az volt, hogy feltárjam a magyar élelmiszer-kiskereskedelmi ágazatban megfigyelhető trendeket, és részletes információkat gyűjtsék egy adott cég és versenytársai árazási stratégiáiról. Az interjúk lehetőséget kínáltak arra is, hogy ellenőrizzem az empirikus eredmények helytállóságát. Emellett az interjúk rámutattak arra is, hogy a kiskereskedők milyen nézeteket vallanak az árazás szerepéről egy gazdasági válság során. Az interjúk során gyűjtött adatokat az 5. részben használtam fel, a magyar élelmiszer-kiskereskedelmi ágazatban az elmúlt években végbement változások bemutatásához.

II.5 Eredmények és azok értékelése

Tanulmányom célja a magyar élelmiszer-kiskereskedelmi szektor árazási stratégiáinak azonosítása, valamint a gazdasági válság idején mért piaci és pénzügyi teljesítménymutatók vonatkozásában történő értékelése. Az alapárak és az akciózási tevékenységek (4. táblázat és 5. táblázat) alapján hierarchikus klaszterelemzést végeztem az aktuálisan alkalmazott árazási stratégiák azonosításához. Ebben a fejezetben a klaszterelemzés eredményeit mutatom be.

Annak érdekében, hogy a változók klaszterelemzésre alkalmasak legyenek, elvégeztem a Füstös et al. (2004) által ajánlott transzformációkat. Mivel az alapárak és az akciósok egyformán fontos komponenseit alkotják az árazási stratégiának, az alapárakhoz és az akciós tevékenységhez is két-két változót használtam. Ezáltal létrehoztam egy új változót (az akciósok intenzitását), ami az akciók gyakoriságának és az akciós termékek átlagos számának átlaga volt. Ezen felül minden változót (kivéve a skálázott átlagárakat) standardizáltam.

II.5.1 Azonosított árazási stratégiák

Figyelembe véve az azonos klaszterhez tartozó üzletláncok közötti távolságokat, három klasztert hoztam létre. A 6. táblázat bemutatja a négy releváns változó (skálázott átlagárak, árak varianciája, átlagos árengedmény, valamint az akciósok intenzitása) értékét minden egyes csoportnál, valamint az adott klaszterhez tartozó kiskereskedelmi üzletláncokat. A változók középértékei közötti különbségeket ANOVA segítségével ellenőriztem. A tesztek kritikus értékei rendkívül alacsonyak, ami azt mutatja, hogy jelentős különbségek állnak fenn a csoportok között. Egyedül az átlagos árengedmény azonos a klaszterek között. A három klaszter eltérő árazási stratégiákat képvisel tehát, amelyeket agresszív árazásnak, prémium árazásnak és promóciós (Hi-Lo) árazásnak neveztem el.

6. táblázat. Az azonosított árazási stratégiák és a releváns standardizált változók átlagai

Változó	1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter
Név	Agresszív árazás	Prémium árazás	Promóciós árazás
Tagok	Tesco, Interspar, Spar, Penny Market, Lidl, Aldi, CBA Prima 2	Tesco Expressz, Profi, Match	G'Roby, CBA Prima 1
Skálázott átlagár	0.997	1.075	1.193
Árak varianciája	0.568	0.382	1.801
Átlagos árengedmény	1.030	1.002	0.906
Akciósok intenzitása	1.265	0.576	0.891

Megjegyzés: a CBA Prima egy franchise márkanév, az árazási stratégiája üzletenként eltér (kétféle üzlet típus létezik). A többi üzletláncra ez nem igaz.

Az első klaszter tagjai az agresszív árazási stratégiát követik. Ezek a láncok alacsony árakkal, közepesen magas áreltérésekkel, de nagyon intenzív akciós tevékenységgel dolgoznak. Ez hibrid stratégiát jelent, amelyben az alacsony árakat gyakori akciósokkal

kombinálják. Ezen felül ez a legáltalánosabb árazási stratégia, mivel az üzletek 61%-a ezt alkalmazza. Érdekes megfigyelni, hogy Chou és Chen (2004) hasonló árazási stratégiát azonosított Tajvanban, recessziós környezetben (ők ezt ragadozó árazásnak nevezték).

Ez a csoport azonban igen vegyes, mind szuper- és hipermarketeket, mind diszkont üzleteket tartalmaz. Egy meglehetősen magas színvonalú szupermarketnek, a Sparnak a jelenléte ebben a klaszterben kifejezetten meglepő. A 2008-ban kezdődő gazdasági válság előtt a Spar prémium kiskereskedelmi márkaként pozícionálta magát. Ugyanakkor több mint 400 üzlettel a Spar a negyedik legnagyobb élelmiszer-kiskereskedelmi üzletlánc Magyarországon. 2008-at követően a fogyasztók egyre árérzékenyebbé váltak a jövedelmük csökkenése miatt. A Sparnak reagálnia kellett a diszkont üzletek gyors piaci megjelenésére is. A klaszterelemzés eredményei világosan mutatják, hogy a Spar ugyanazt az árazási stratégiát kezdte alkalmazni, mint a diszkont üzletek.

A prémium árazás (2. klaszter) azzal jellemezhető, hogy magasabb árakat alkalmaz, mint az agresszív árazási stratégia, de kevésbé intenzív az akciózási tevékenysége. Ez is hibrid stratégia, de más empirikus eredményekhez képest szélesebb körben elterjedt Magyarországon. Bolton és Shankar (2003) hasonló árazási határozott meg (úgynevezett exkluzív árazás), de az üzleteknek mindössze 2,3%-a alkalmazta azt. Magyarországon az üzleteknek több mint 27%-a ebbe a kategóriába tartozik, ami rendkívül magas arány. A prémium árazási stratégiára a Profi és a Match említhető példaként.

A Profi és a Match nagy hagyományokkal rendelkező kiskereskedelmi láncok Magyarországon; legtöbb üzletüket a kiskereskedelem privatizációja során szerezték, 1990 és 1993 között. Üzleteik Budapesten és az ország legnagyobb városaiban a legforgalmasabb csomópontokban találhatók. Ugyanakkor a Tesco Expressz a legújabb boltforma (ún. kényelmi üzlet) Magyarországon, ezek az üzletek is a városok forgalmas pontjain találhatók. A kutatások eredményei szerint ezek a láncok nem vették át az előző csoport árazási stratégiáját.

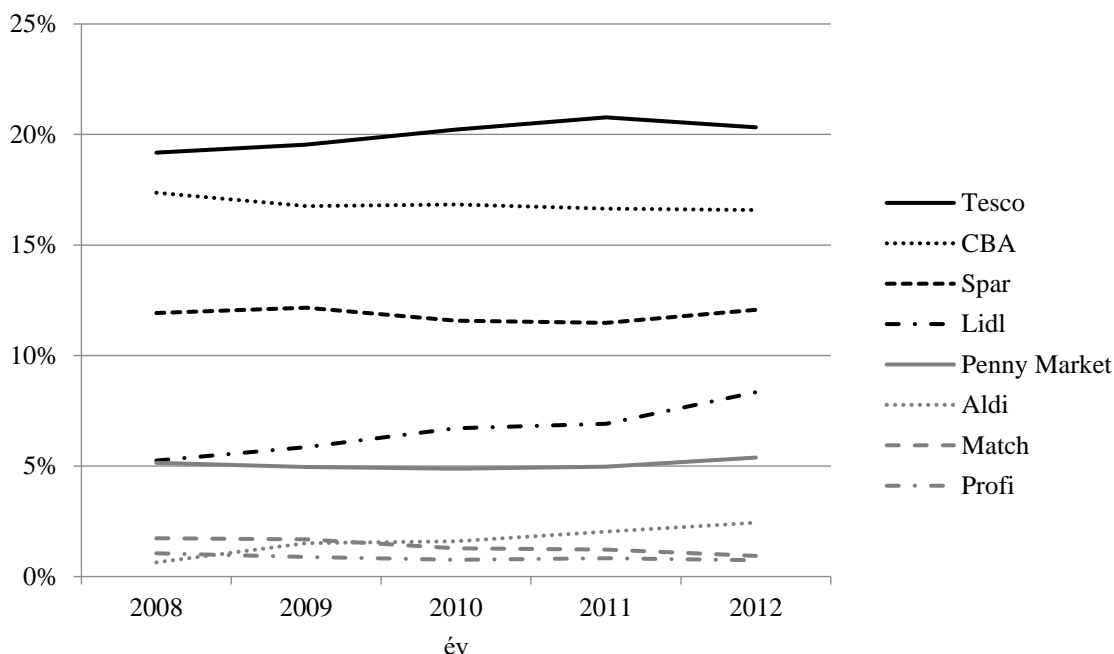
Végül pedig a promóciós (Hi-Lo) árazás (3. klaszter) a nagyon magas alapárakat és a nagyon nagy árkülönbségeket jelenti. Ez arra utal, hogy bár magasak az árak, időnként nagyon olcsón is lehet vásárolni ezekben a boltokban. Ez valóban elő is fordulhat, mivel a magas árakat közepesen magas akciós árak váltják fel. Ez a stratégia azonban egyáltalán nem terjedt el széles körben, az üzleteknek mindössze 11%-a alkalmazza (pl. néhány CBA Príma üzlet).

II.5.2 Az árazási stratégia és a piaci teljesítmény közötti kapcsolat

Egy kiskereskedelmi lánc piaci és pénzügyi teljesítményét számos mérőszámmal lehet mérni. Tanulmányomban a piaci részesedésben, az egy üzletre eső forgalomban, valamint a nettó működési eredményben bekövetkező változásokat vizsgálom, ebben a sorrendben. A többféle változó alkalmazása azzal az előnnyel is jár, hogy lehetővé teszi annak figyelembevételét, hogy az eltérő üzletláncoknak eltérő céljaik lehetnek (pl. egy termékkategóriára vonatkozó profitcél, a teljes üzletre vonatkozó profitcél vagy megcélzott piaci részesedés).

A 6. ábra a piaci részesedésekben 2008 és 2012 között végbement változásokat mutatja. Az első csoporthoz tartozó kiskereskedelmi láncok piaci részesedése általában emelkedett. A Lidl például, amely kezdettől fogva az agresszív árazási stratégiát alkalmazta, több mint 50%-kal növelte piaci részesedését. A prémium árazás mutatja a leggyengébb teljesítményt. A Profi piaci részesedése 30%-kal, a Match piaci részesedése pedig 45%-kal csökkent. Az Aldi, amely 2008-ban jelent meg a magyar piacon, 2009-ben már megelőzte a Profit, és 2011-re elérte a Profi és a Match együttes piaci részesedését.

6. ábra. Piaci részesedések a magyarországi élelmiszer-kiskereskedelemben



Megjegyzés: a G'Roby piaci részesedése elhanyagolható a többi lánchoz képest
Forrás: ACNielsen

A franchise láncként és heterogén üzlethálózattal működő CBA piaci részesedése az elmúlt években nagyjából változatlan maradt. A CBA franchise vállalat kommunikációs igazgatója, Fodor Attila szerint a CBA Prima piaci részesedése kismértékben növekedett.

A piaci részesedések két okból változhatnak. Egyrészt a terjeszkedés növelheti a piaci részesedést, de ez a növekedési stratégia jelentősen eltér az egyes kiskereskedelmi láncoknál. Másrészt az árazási stratégia is növelheti a piaci részesedést azzal, hogy fellendíti a meglévő boltok forgalmát. Így az egy üzletre vetített forgalom szintén érdekes mutatószám. A 7. táblázat némileg eltérő képet mutat mint a 6. ábra. A legszembevetőbb különbség a Tesco teljesítményében látható. Ez a mutató ugyanis az egy üzletre jutó forgalomban 2008-ról 2012-re egy 20%-os visszaesést mutat. Ennek oka legalább részben az lehet, hogy a hipermarketek aránya az üzleteken belül 60%-ról 55%-ra csökkent, és a szupermarketek általában rosszabbul teljesítenek a forgalom terén, mint a hipermarketek. Egy másik magyarázat lehet, hogy a Tesco ebben az időszakban 50%-kal növelte üzleteinek számát, és ez elkerülhetetlenül rontja ezt a mutatót. A Tesco kivételével az egy üzletre jutó forgalom alátámasztja a piaci részesedés változása alapján levont következtetéseket: az agresszív árazás és a promóciós árazás sikeresek voltak, míg a prémium árazás gyengén teljesített.

7. táblázat. Egy üzletre jutó forgalom alakulása (2008 = 100)

Üzletlánc	2008	2009	2010	2011	2012
Tesco	100,0	89,2	79,9	81,8	80,7
CBA	100,0	99,9	100,7	102,4	100,0
G'Roby	100,0	109,8	105,4	129,0	114,4
Spar	100,0	104,3	99,9	104,7	112,6
Penny Market	100,0	95,1	90,5	93,4	102,9
Lidl	100,0	99,9	104,4	101,1	118,9
Match	100,0	101,9	78,2	77,8	80,8
Profi	100,0	87,6	75,8	84,8	77,9
Aldi	100,0	189,5	161,3	198,0	221,3

Forrás: ACNielsen, vállalati eredménykimutatások (G'Roby)

Végezetül érdemes szót ejteni a nettó működési eredmény alakulásáról is. A forgalom és a piaci részesedés növelhetők árcsökkentésekkel, de ezek a lépések nagymértékben rontják a nyereségességet. A 8. táblázat áttekintést ad a 2008 és 2012 között elért működési eredményről.

8. táblázat. Nettó működési eredmény (millió Ft)

Üzletlánc	2008	2009	2010	2011	2012
Tesco	11 991	10 906	4 899	8 163	841
G'Roby	22	58	10	45	63
Spar	6 829	-8 750	-14 092	-19 840	-17 095
Penny Market	2 367	705	404	671	1 245
Lidl	6 614	5 898	6 398	3 211	-4 009
Match	-606	-2 394	-2 798	-3 140	-8 129
Profi	-207	-927	-966	-1 341	-3 723
Aldi	-9 278	-10 099	-7 561	-7 066	-5 315

Megjegyzés: a nettó működési eredmény nem érhető el a CBA Prima esetén, amely egy franchise üzletlánc több kiskereskedő partnerrel

Forrás: vállalati eredménykimutatások

A Profi és a Match, amelyek a második klaszter meghatározó tagjai, minden évben negatív működési eredményt értek el. Ráadásul az évek során egyre tovább nőtt a veszteségük. Mind a három teljesítménymutató arról tanúskodik, hogy a prémium árazás nem volt sikeres a vizsgált időszakban.

Az agresszív árazás (tehát az első klaszter) egyértelmű eredményeket mutat. Néhány lánc (Lidl, Penny Market, Tesco) majdnem minden évben pozitív működési eredményt ért el. Ugyanakkor a Spar és az Aldi hatalmas veszteségeket könyvelt el. A Spar eredetileg prémium márka volt, de a válság alatt átpozícionálta magát, és komoly marketing befektetés kellett ahhoz, hogy a fogyasztók percepciója megváltozzon az üzletláncról. Az Aldinak valószínűleg még idő kell ahhoz, hogy elérje a hatékony működési méretét. Ezt a magyarázatot a kutatás megállapításai is alátámasztják, mivel a működési veszteségek folyamatosan csökkentek az évek folyamán.

A promóciós árazás teljesítményét nehéz értékelni. Ez olyan prémium szegmens a láncok között, amelyhez csak néhány üzlet tartozik, általában városok központjaiban vagy Budapest forgalmas részein. Mindazonáltal a rendelkezésre álló adatokból és interjúkból az látszik, hogy ezek az üzletek képesek lehetnek megvédeni vagy akár növelni is a piaci pozíciójukat és a pénzügyi teljesítményüket.

A 9. táblázat összefoglalja a fentiekben ismertetett eredményeket. Meglepő módon a legsikeresebb stratégia (agresszív árazás) sok tekintetben hasonlít a Chou és Chen (2004) által meghatározott ragadozó árazásra, akik szerint viszont a nettó nyereség Tajvanban csökkent. Még ennél is érdekesebb, hogy a stratégiák következményei meglehetősen

hasznolók Tajvanban és Magyarországon. Az első klaszter tagjainak összesített nyeresége Magyarországon is csökkent egyik évről a másikra (lásd 8. táblázat).

9. táblázat. A három árazási stratégia összehasonlítása

Változó	Agresszív árazás	Prémium árazás	Promóciós (Hi-Lo) árazás
Üzlet típus	diszkont, hiper- és szupermarket	diszkont és szupermarket	szupermarket
Átlagos alapárszint	alacsony	közepes	magas
Alapárszint eltérései	közepes	alacsony	nagyon magas
Átlagos árengedmény	nem tér el az árazási stratégiák között		
Akciózások intenzitása	nagyon magas	alacsony	közepes
Piaci részesedés	növekvő vagy enyhén csökkenő	jelentősen csökkenő	változatlan
Egy üzletre jutó forgalom	növekvő vagy enyhén csökkenő	jelentősen csökkenő	növekvő vagy változatlan
Nettó működési eredmény	általában pozitív	általában negatív	általában pozitív
Csoport fontossága	nagyon jelentős	csökkenő, de még jelentős	nem jelentős

Az is látszik, hogy az árazási stratégiák stratégiai kiegészítői egymásnak Magyarországon. Az agresszív árazási stratégiát alkalmazó üzletláncok piaci és pénzügyi teljesítménye legalább részben kedvező volt, míg a prémium árazást átvevő láncok rendkívül rossz eredményeket értek el. Ruga Róbert, a Profi marketing igazgatója egyértelműen kijelentette egy interjúban, hogy nem akarják ugyanazt az árazási stratégiát alkalmazni, mint a versenytársaik (Hőnyi, 2011). Ez a magatartás viszont gyenge piaci teljesítményhez vezetett. Számos egyéb tanulmány (pl. Ellickson és Misra, 2008; Volpe, 2011) szintén ugyanerre a következtetésre jutott más országok vonatkozásában.

II.6 Összegzés

Tanulmányom célja az volt, hogy azonosítsa és értékelje 11 magyar élelmiszer-kiskereskedelmi üzletlánc árazási stratégiáját egy csökkenő kereslettel jellemzett recessziós időszakban. A megállapításokból egyértelműen látszik, hogy három különböző árazási stratégia figyelhető meg (agresszív árazás, prémium árazás és promóciós árazás). A három közül a legelterjedtebb, az agresszív árazás, valójában egy hibrid stratégia, amely alacsony alapárakat alkalmaz (mint az EDLP, azaz a tartósan alacsony árak stratégiája), de közepes mértékű áreltéréseket, és nagyon intenzív akciózási tevékenységet (mint a Hi-Lo stratégia). A prémium árazás szintén hibrid stratégia. Az ezt

követő láncok magasabb alapárakat alkalmaznak (mint a Hi-Lo stratégia), de nem folytatnak erős akciózási tevékenységet. Éppen ellenkezőleg, ezeknek a láncoknak meglehetősen gyenge az akciózási tevékenységük (közös jellemző az EDLP-vel). A promóciós (Hi-Lo) árazás Magyarországon kevésbé elterjedt. Csak néhány üzlet alkalmazza ezt a stratégiát, amely magas árakkal és közepes akciózási aktivitással rendelkezik. Az empirikus kutatás nem azonosított olyan kiskereskedőket, akik tiszta EDLP stratégiát alkalmaznának.

Az empirikus eredmények és az interjúk alapján sikerült azonosítani az árazási stratégia és a piaci teljesítmény közötti kapcsolatot. Számos piaci teljesítménymutató (piaci részesedés, egy üzletre jutó forgalom és nettó működési eredmény) azt mutatja, hogy az agresszív árazási stratégia (azaz alacsony árak, de intenzív akciózási tevékenység) bizonyult a legsikeresebbnek. Ezzel szemben a prémium árazási stratégia (tehát közepes árak és kismértékű akciózási tevékenység) teljes kudarc volt. Az ezt alkalmazó láncok évről évre veszítettek piaci részesedésükből, ráadásul a nettó működési eredményük is minden évben negatív volt 2008 és 2012 között. A promóciós (Hi-Lo) árazási stratégiát alkalmazó cégek meg tudták őrizni a piaci és a pénzügyi pozícióikat, de ez a szegmens csak kis részét teszi ki a teljes piacnak.

Mindazonáltal a legsikeresebb stratégiának is megmutatkoztak a hátrányai. A vállalatok nyereségessége csökkent, ami azt mutatja, hogy hosszú távon változásokra lesz szükség. Bachl et al. (2010) megvizsgálta a 2009-es nagy németországi árháborút. Az árháborút követően a piaci részesedések változatlanok maradtak, de a nyereségek jelentősen csökkentek. Ez azt mutatja, hogy az árháború nem volt hatékony eszköz a piaci részesedés növelésére. Ezek alapján megállapították, hogy eljött az ideje a paradigmaváltásnak, tehát vissza kell állni az EDLP-re vagy a Hi-Lo árazásra. Véleményem szerint – a saját eredményeim alapján – a kiskereskedelmi üzleteknek csökkenteniük kellene az akciózási tevékenységüket, de a jövőben alacsonyabb árakkal kellene operálniuk. Ez azt jelenti, hogy az árazási stratégiájuknak közelítenie kellene az EDLP-hez.

A kutatás fő korlátját a kiskereskedelmi egységekben alkalmazott alapárak megállapításához használt viszonylag kisméretű áradatsorok képezik. Érdekes lenne megismételni a kutatást nagyobb adathalmazon is. Gyümölcsöző kutatási terület lenne az árazási stratégiákban a recessziós időszak után végbemenő változások elemzése. Egy

jövőbeni kutatás választ adhat arra, hogy az árazási stratégiák az EDLP, a Hi-Lo vagy egyéb hibrid stratégiák irányába mozdultak-e el.

III. A NEMZETKÖZI DIVERZIFIKÁCIÓ, AZ INNOVÁCIÓ ÉS A TELJESÍTMÉNY KAPCSOLATA AZ EURÓPAI ÉLELMISZER-KISKERESKEDELEMBEN*

A nyolcvanas évek végétől erőteljes nemzetközi terjeszkedést lehetett megfigyelni a kiskereskedelmi szektorban (Treadgold, 1988). Az európai kiskereskedők körében különösen jellemző volt, hogy kiskereskedelmi hálózataikat 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 et al., 2006). A nemzetközi diverzifikáció teljesítménykövetkezményeit a menedzsment- és a kiskereskedelmi szakirodalom (Gielens és Dekimpe, 2001; Qian et al., 2010; Chan et al., 2011; Sohl, 2012; Oh et al., 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 et al., 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.

* Ez a cikk magyar nyelven jelent meg. A publikáció bibliográfiai adatai: **AGÁRDI IRMA–BEREZVAI ZOMBOR–ALT MÓNKA–ANETTA (2017):** A nemzetközi diverzifikáció, az innováció és a teljesítmény kapcsolata az európai élelmiszer-kiskereskedelemben. *Közgazdasági Szemle*, 64. évf. 7. sz. 805–822. o.

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.

III.1 Szakirodalmi áttekintés

III.1.1 Nemzetközi diverzifikáció

Hitt et al. (2006) szerint a nemzetközi diverzifikáció olyan stratégia, amelynek során a vállalat termékeinek és szolgáltatásainak értékesítését más földrajzi helyekre (országokra, régiókra) terjeszti ki. Wiersema és Bowen (2011) ennél tovább megy, és a vállalati értéklánc (beszerzés, termelés, értékesítés) külföldi piacokra való kiterjesztését tekinti nemzetközi diverzifikációnak. A nemzetközi diverzifikáció növelheti a vállalat nemzetközi versenyképességét (Rugman et al., 2012) a méret- és választékgazdaságosságnak, a külföldi piacokon szerzett tudásnak, illetve a kockázatsökkentésnek köszönhetően. Másrészt 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 et al. (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 et al., 2015). A földrajzi terjeszkedésnek ezt a szabályszerűségét vette alapul Qian et al. (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 versenyhelyzettel, erőforrásokkal, vásárlói magatartással és beszállítói hálózattal találhatja 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 és Tordjman, 1989).

III.1.2 Kiskereskedelmi innováció

Az innováció fogalma szorosan kapcsolódik Schumpeter (1934) 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 et al., 2001). Hristov és 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 et al., 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 és Reynolds, 2015).

Néhány tanulmány (Medina és Rufín, 2009; Reinartz et al., 2011; Brondoni et al., 2013; Hristov és 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 et al., 2011). A kiskereskedelmi innováció főbb típusainak megragadására több kutató tett kísérletet. Az egyik lehetséges osztályozás a technológiai és nem technológiai innovációk közötti különbségtétel. Niemeier et al. (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 és Viassone, 2014).

Hristov és 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 és Schenker-Wicki, 2012; Hassan et al., 2013) az OECD és 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 et al., 2001). A termékinnováció a termék vagy

szolgáltatás működőképességét változtatja meg úgy, hogy az magasabb felhasználói értéket jelent a vevő számára (OECD és Eurostat, 2005). A kiskereskedők esetében a termékinnováció leginkább új kiskereskedelmi márkák fejlesztését és bevezetését jelenti. Fornari et al. (2009) több altípust azonosított a termék újdonságértéke alapján: teljesen új termék, új termékvonala, termékvonala 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 és 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 et al., 2011). Ilyen innováció lehet egy új árképzési modell (például dinamikus árazás) vagy promóciós eszközök (például digitális kuponok) bevezetése (Grewal et al., 2011). A marketinginnováció másik népszerű területe az új üzletdizájn kialakítása (Shankar et al., 2011). Az új üzlet típusok a marketinginnováció komplexebb formáját jelentik (Reynolds et al., 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 hatásfokát. 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 és 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

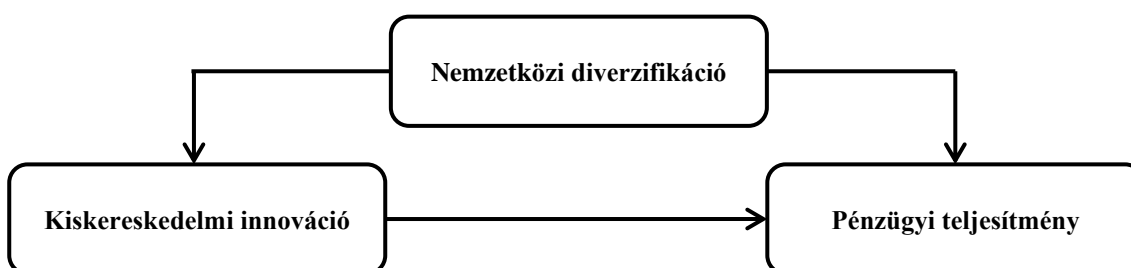
szervezésének új megoldásai, amelyeket a vállalat korábban még nem alkalmazott, és a vezetés stratégiai döntése alapján jöttek létre.

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 et al., 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.

III.2 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. A 7. ábra áttekintést ad a nemzetközi diverzifikáció, a kiskereskedelmi innováció és a pénzügyi teljesítmény között feltételezett kapcsolatokról.

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



III.2.1 A nemzetközi diverzifikáció hatása a kiskereskedelmi innovációra

Jóllehet a vezető kiskereskedelmi vállalatok régóta jelen vannak a nemzetközi szintén, 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 és Zanfei, 2007; Frenz és Ietto-Gillies, 2007; Siedschlag és Zhang, 2015; Xie és 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 et al. (2013) számos érvet sorakoztatott fel. Egyrészt, a nemzetközi diverzifikáció nagyobb piaci jelenlétet tesz lehetővé, amely segít a vállalatoknak az üzleti kockázatok csökkentésében és az innováció megtérülésében. Következésképpen, a nemzetközi diverzifikáció ösztönzi az innovációt elősegítő beruházásokat (Hitt et al., 1997). Zahra et al. (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 piacakon szerzett tapasztalataikat (Filippetti et al, 2013). Nem csupán a belső szervezeti folyamatok révén, hanem a külső partnerkapcsolatok is vezethetnek innovatív elgondolások megvalósításához (Dellestrand, 2011).

Hitt et al. (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 megnőnek, 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 és Carman, 1996).

III.2.2 A nemzetközi diverzifikáció hatása a pénzügyi teljesítményre

Számos kutató vizsgálta a nemzetközi diverzifikáció teljesítményt befolyásoló szerepét. Hitt et al. (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 et al. (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:

H₂: A nemzetközi diverzifikáció nem lineáris, S alakú hatást gyakorol a kiskereskedelmi vállalatok pénzügyi teljesítményére.

III.2.3 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 et al., 1994; Neely et al., 2001), ami pozitívan hat a vállalati teljesítményre. Hassan et al. (2013) mindegyik innovációtípus esetében a piaci és pénzügyi teljesítmény növekedését feltételezte. Siedschlag és 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 et al., 1993; Hitt et al., 1994). A harmadik hipotézisünk a következő:

H₃: A kiskereskedelmi innováció pozitív, késleltetett hatást gyakorol a kiskereskedelmi vállalatok pénzügyi teljesítményére.

III.3 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 cikkeket forgalmazó kiskereskedők körében vizsgáltuk. A kutatásban részt vevő kiskereskedőket a Deloitte által évente publikált Global Powers of Retailing top 250 listából válogattuk le.⁴ Összesen 50 európai székhelyű élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatot azonosítottunk,⁵ 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 és Kuppelwieser, 2015). Kutatásunk során a 2008 és 2013 közötti időszakra gyűjtöttünk adatokat, tehát a válság alatti és utáni időszakaszra 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.

⁴ <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-ofretailing.html>.

⁵ Az éves forgalom minimum 50 százaléka élelmiszer-kiskereskedelemről származik.

A modellben szereplő változókat a következőképpen számszerűsítettük. A nemzetközi diverzifikációt azon országok számával mértük, amelyekben a vállalat kiskereskedelmi tevékenységet végzett az adott évben. Oh et al. (2015) ellentétben nem bontottuk meg a nemzetközi 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 et al. (2015) kontinentális alapon végezték a csoportosítást, viszont ez nem mindig pontos. Éppen ezért mi nem bontottuk meg a terjeszkedést intra- és interregionális részre.

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 és Eurostat (2005) által létrehozott tipológia szerint csoportosítottuk, majd a négy innovációtípust (termék-, marketing-, folyamat- és szervezeti innováció) vakváltozók segítségével kódoltuk (vállalatonként és évenként). Ha az adott innovációtípust jelölő vakváltozó 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 vakváltozó 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 ötéves átlagos növekedési ütemét, a kiskereskedő anyaországában a háztartások végső fogyasztási kiadásainak logaritmusát, illetve ennek a növekedési ütemét. Emellett a nem megfigyelt makroökonómiai hatásokra az egyes évek vakváltozóival kontrolláltunk.

Az ökonometriai 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 és 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 et al., 2014; Selim, 2016) diszkrét függő változós panelmodell alkalmazásakor szintén a logit modell mellett döntöttek, hasonló elgondolások miatt. A becült modell a következő volt marketinginnovációk esetében:

$$\begin{aligned} Pr(Marketing_{it} = 1 | Országok_{it}, X_{it}, D_t, c_i) = \\ G(\beta_1 Országok_{it} + \beta_2 Országok_{it}^2 + \Gamma X_{it} + D_t + c_i), \end{aligned} \quad (3)$$

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

Mivel négy különböző típusú innovációt vizsgáltunk, így ebben az esetben négy modellt alkottunk. Termék-, folyamat- és szervezeti innováció esetében a (3) egyenlettel megegyező modelleket becsültünk, csak a függő változó a termék-, folyamat- és szervezeti innovációkat jelölő vakváltozók voltak. [Így a modellek függő változója a $Pr(Termék_{it} = 1)$, a $Pr(Folyamat_{it} = 1)$ és a $Pr(Szervezeti_{it} = 1)$]. Várakozásaink szerint 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 et al. (2015) dinamikus GMM-panelbecslést alkalmaztak, azonban azzal konzisztens eredményeket kaptak fixhatás-modell alkalmazása esetében is. Mindkét modellben a függő változó a kiskereskedelmi vállalatok nettó árreje volt (*NetProfit*), amelyet az adózás utáni eredmény és az árbevétel hányadosaként kaptunk meg.

A H_2 hipotézis teszteléséhez használt modell:

$$NetProfit_{it} = \beta_1 Országok_{it} + \beta_2 Országok_{it}^2 + \beta_3 Országok_{it}^3 + \Gamma X_{it} + D_t + c_i + u_{it} \quad (4)$$

Végezetül, a H_3 hipotézis vizsgálata során az (5) modellt becsültük meg:

$$NetProfit_{it} = \beta_1 Termék_{it-1} + \beta_2 Marketing_{it-1} + \beta_3 Folyamat_{it-1} + \beta_4 Szervezeti_{it-1} + \gamma_1 Termék_{it-2} + \gamma_2 Marketing_{it-2} + \gamma_3 Folyamat_{it-2} + \gamma_4 Szervezeti_{it-2} + \Gamma X_{it} + D_t + c_i + u_{it}, \quad (5)$$

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.

III.4 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 képviseltették 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 ételmisszerjelölést), 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 SA P). 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 a 10. táblázat foglaltuk össze.

10. 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
Pszeudo 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 ötéves növekedése) és makroökonomiai 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.

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 országspecifikus 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 húzódhat 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 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 et al. (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 termékvonal 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.

III.5 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 nemzetközi 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 et al., 2006; Sohl, 2012; Oh et al., 2015), ugyanakkor a kapcsolat pontos alakjára (fordított *U* vagy *S* alakú) vonatkozóan eltérő eredmények születtek. Ebben szerepet játszhat az is, hogy Oh et al. (2015) ellentétben nem bontottuk meg a nemzetközi 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 nemzetközi 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 és Lusch, 2008), tehát e 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 tréningrendszerek) 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 nemzetközi 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 célsokaság 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.

IV. A DIGITÁLIS INNOVÁCIÓK HATÁSA AZ ÉLELMISZER-KISKERESKEDELMI VÁLLALATOK TELJESÍTMÉNYÉRE*

A technológiai fejlődés és a digitalizáció jelentős hatást gyakorolt a kiskereskedelmi szektorra az elmúlt években. E hatás messze túlmutat az online kereskedelem megjelenésén, és érintette a hagyományos, fizikai csatornákat is. A fogyasztók egyre kevésbé különböztetik meg az egyes csatornákat, inkább ezek kombinálása figyelhető meg. A Deloitte tanácsadó cég digitalizációs hatásokkal foglalkozó felmérésének eredményei alapján az Egyesült Államokban 2016-ban már a fizikai üzletekben megvalósuló költségek 56 százalékára hatással volt valamilyen digitális „interakció” (laptop, tablet, okostelefon, egyéb hordozható készülék, bolti digitális eszköz), mely arány évről évre növekszik (Deloitte, 2018).

A technológiai fejlődés adta lehetőségek kiaknázásában és a digitális transzformációban a legnagyobb európai és észak-amerikai élelmiszer-kiskereskedők az élen járnak (Reinartz et al., 2011; Deloitte, 2015). Működésük minden területét érintették a változások, az online kereskedelem elindításától a hűségprogramok digitalizációján és a személyre szóló digitális kuponok terjesztésén keresztül egészen a legkülönbözőbb mobil applikációk kifejlesztéséig, a mobilfizetési megoldások bevezetéséig. Ezeken túl megjelentek a virtuális boltok, a fogyasztók már egyre nagyobb mértékben szólhatnak bele a termékfejlesztésbe és a termékkínálat kialakításába, a vállalatok pedig a közösségi média felületein is elérhetők. Természetesen mindez az átalakulás és fejlődés nem homogén módon történt: az egyes kiskereskedelmi vállalatok más-más digitális innovációkat valósítottak meg, és eltérő nagyságrendben csoportosítottak e területre (pénzügyi és humán-) erőforrásokat.

A befektetések célja végső soron a vállalatok teljesítményének (elsősorban pénzügyi teljesítményének) növelése. Kumar et al., (2017) szerint a kiskereskedelmi vállalatok profitabilitásának egyik kulcsa az innováció. Mindezek ellenére a kiskereskedelmi innováció és a profitabilitás kapcsolatával eddig viszonylag kevés akadémiai kutatás foglalkozott (Hristov és Reynolds, 2015), az empirikus, kvantitatív módszereket

* Ez a cikk magyar nyelven jelent meg. A publikáció bibliográfiai adatai: **BEREZVAI ZOMBOR–AGÁRDI IRMA–SZABOLCSNÉ OROSZ JUDIT (2019):** A digitális innovációk hatása az élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatok teljesítményére. *Statisztikai Szemle*, 97. évf. 10. sz. 915–932. o.

alkalmazó munkák száma pedig még ennél is csekélyebb (Agárdi et al., 2017). Ez különösen igaz a digitális innovációk területére. Kutatásunkban ezért a kiskereskedelemben megvalósuló digitális innovációkat vizsgáltuk, és azok vállalati teljesítményre (profitra) gyakorolt hatásait elemeztük dinamikus panelmodellek segítségével. Arra az alapvető kérdésre kerestük a választ, hogy a digitális innovációk miként hatnak a kiskereskedők profitabilitására.

Az empirikus kutatások hiányának egyik legfontosabb oka a kiskereskedelmi innovációk sajátosságaiban keresendő. A kiskereskedelmi innovációk általában a beszállítóval vagy más felekkel együttműködve valósulnak meg, ritkán eredményeznek szabadalmakat, inkább a meglévő technológiák kiaknázásával és alkalmazásával járnak. Emellett gyakran gyors átfutásúak, és a költségek jelentős része az innovációs ciklus végén, az implementáció során jelentkezik, szemben például a feldolgozóipari innovációkkal (Hristov és Reynolds, 2007).

Az előbbi sajátosságok miatt az egyéb területeken elterjedt innovációs mutatószámok, például a szabadalmak száma vagy a kutatás-fejlesztési költségek nagysága alkalmatlanok a kiskereskedelmi innovációs aktivitás mérésére. Az Eurostat CIS (Community Innovation Survey – közösségi innovációs felmérés) adatgyűjtése viszont részben alkalmas lehet e célra, hiszen ez a vállalatok saját adatszolgáltatásán alapul. A CIS-szel kapcsolatban két fő probléma merül fel. Egyrészt, sokszor maguk a kiskereskedők is bizonytalanok abban, hogy mi számít innovációnak, és mi nem; ez pedig rontja az adatok minőségét és vállalatok közötti koherenciáját. Másrészt, a CIS-t két évente hajtják végre, az innovációt pedig indikátorváltozókkal mérik, vagyis a felmérés azt mutatja meg, hogy a vállalatok hányad része valósított meg adott típusú innovációt az adatgyűjtést megelőző két évben. Az viszont nem derül ki a felmérésből, hogy hány innovációt valósított meg az adott vállalat, tehát a CIS a nagyon innovatív és a kevésbé innovatív cégek között nem tud különbséget tenni. Emellett nem ad lehetőséget a kimondottan digitális innovációk azonosítására sem, hiszen a CIS által megkülönböztetett négy kategória (termék-, marketing-, folyamat- és szervezeti innováció) mindegyikében előfordulhatnak digitális és nem digitális innovációk is.

Tanulmányunkban ezért egy alternatív megközelítést alkalmazunk, és a kiskereskedelmi vállalatok innovációs aktivitását az általuk megvalósított innovációk számával közelítjük. Ez nemcsak azt teszi lehetővé, hogy értékeljük a vállalatok innovációs tevékenységét és

annak időbeli változását, hanem azt is, hogy ezeket összekössük a vállalati teljesítménnyel. Ezáltal a digitális innováció és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolatot is elemezni tudjuk a kiskereskedelmi szektorban.

Mivel a különböző termékcsoportok esetén eltérő innovációs tevékenységek és fókuszok figyelhetők meg, kutatásunkban kizárólag az élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatokat vizsgáltuk. A világ legnagyobb élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatai igen aktívak a (digitális) innovációk terén, és az azokhoz szükséges pénzügyi, illetve humán erőforrásokkal is rendelkeznek (Deloitte, 2015).

IV.1 Szakirodalmi áttekintés és hipotéziseink megfogalmazása

A digitalizáció megindulása a kiskereskedelemben az 1970-es évekre datálódik; ekkor jelent meg a vonalkód. Az internet bevezetésével egyre szélesebb körűvé vált a digitális technológiák használata (Hagberg et al., 2016). A kiskereskedelemben kezdetben csak az online tevékenységet azonosították a digitalizációval, később azonban kibővült ez a terület, és napjainkban szinte minden kiskereskedelmi szegmensre jellemző: mára elterjedtek a boltokban használható applikációk és eszközök (például scan & go), a különféle fizetési módok (például Apple Pay), a hűségprogramok (például elektronikus hűségkártya, személyre szabott digitális kuponok), a bővülő funkcionalitással rendelkező applikációk (például receptkereső) és a közösségi média használata (például Pinterest-kampány), hogy csak néhány példát említsünk (Ström et al., 2014; Groß, 2015; Pantano és Priporas, 2016). A digitalizáció kiskereskedelemben betöltött szerepéről és az ehhez kapcsolódó nemzetközi szakirodalomról Agárdi (2018) nyújt széleskörű áttekintést.

Az innovációs (és ezen belül a digitális innovációs) tevékenység célja a kiskereskedők versenyképességének növelése, illetve profitabilitásuk fenntartása és emelése (Hristov és Reynolds, 2015; D'Ippolito és Timpano, 2016; Inman és Nikolova, 2017). Hristov és Reynolds (2015) szakértői interjúk alapján azt vizsgálták, hogy a kiskereskedelmi innovációk sikerességét a vállalatok milyen mérőszámokkal mérik. Eredményeik szerint pénzügyi és nem pénzügyi mérőszámokat egyaránt használnak, azonban az utóbbiak jelentősége nagyobb: a megkérdezett kereskedők 97 százaléka említette, hogy pénzügyi mérőszámokkal (is) értékeli innovációs aktivitásának teljesítményét. E mutatók közül a legtöbb az értékesítés és a piaci részesedés alakulásának, inkrementális változásának

mérésére, a költségek, beruházások stb. megtérülésének vizsgálatára (megtérülési jellegű mutatószámok), illetve az árak alakulásának elemzésére szolgál.

Az innováció és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolat több tényezőre vezethető vissza. Egyrészt, a megfigyelt innovációk száma összefügg a vállalati képességekkel, amelyek Anning-Dorson (2017) kutatásai alapján a pénzügyi teljesítmény jó előrejelzői szolgáltató vállalatok esetén. A marketinginnovációs képességek növelik a vállalatok általános versenyképességét is (Gupta et al., 2016). Mindez összefügg a vállalatok stratégiai erőforrásaival, amelyek kiemelt fontossággal bírnak a világ legnagyobb, Fortune 1000 listába tartozó vállalatai esetén (is) a fenntartható és hosszú távú versenyelőnyök létrehozásában (Cho és Pucik, 2005).

Másrészt, Calantone et al. (2002) a szervezeti tanulásra vezetik vissza a vállalatok innovativitását. Aragón-Correa et al. (2007) a legnagyobb spanyol vállalatokat vizsgálva azt igazolták, hogy a tanulásorientáltabb szervezetek innovációs teljesítménye nagyobb, amely pozitívan hat a vállalatok pénzügyi mutatóira. A szervezeti tanulás az egész szervezetre kiterjedő tudás létrehozására és felhasználására irányul. Ilyen tudásnak számítanak a fogyasztói szükségletekkel, a versenytársak lépéseivel vagy az új technológiákkal kapcsolatos információk (Hurley és Hult, 1998). A szervezeti tanulás iránt elkötelezett vállalatok több információval rendelkeznek az új technológiai megoldásokról, illetve jobban odafigyelnek és reagálnak a piaci kereslet változásaira, mivel folyamatosan nyomon követik és értik a fogyasztói szükségletek alakulását (Damanpour, 1991). A fogyasztók egyre jobban igénylik a különféle innovációkat (és ezen belül is a digitális technológiákhoz kapcsolódó innovációkat) vásárlásaik során. Ezért ahhoz, hogy egy adott kiskereskedő sikeres és profitábilis tudjon maradni, meg kell, hogy feleljen ezeknek a fogyasztói elvárásoknak (Pantano et al., 2018). A kiskereskedelmi vállalatok közvetlen kapcsolatban vannak a fogyasztókkal, illetve lojalitásprogramokon, webáruházakon keresztül rengeteg adattal rendelkeznek a vásárlókról, mely adatok/információk sokszor alapjául szolgálnak az új megoldások kifejlesztésének. Emellett számos kiskereskedelmi vállalat (például a Tesco, a Carrefour) kutatólaboratóriumokat hozott létre, ahol technológiai partnerekkel együttműködve vizsgálják új technológiai megoldások kiskereskedelmi alkalmazását.

A korábbi kutatások tehát egyértelműen abba az irányba mutatnak, hogy a digitális innovációk pozitívan befolyásolják a kiskereskedők teljesítményét. Ehhez kapcsolódik első hipotézisünk:

H₄: A kiskereskedők által bevezetett digitális innovációk pozitívan befolyásolják a vállalatok profitabilitását.

Az innovációk és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolat ugyanakkor nem feltétlenül lineáris, az innováció határhozádék sok esetben csökkenő, ahogy egyre több innovációt valósítanak meg a vállalatok. Más iparágakban végzett empirikus vizsgálatok is nem lineáris kapcsolatokat azonosítottak.

Több kutató érvel amellett, hogy az innováció és a teljesítmény kapcsolata nem állandó. Cheng et al. (2005) fordított U-alakú kapcsolatot állapítottak meg a vállalati K+F-kiadások intenzitása⁶ és a pénzügyi teljesítmény között Tajvan 1000 legjelentősebb vállalata esetén. Yeh et al. (2010) tajvani IT- és elektronikai cégek esetében szintén fordított U-alakú kapcsolatot találtak a K+F-kiadások intenzitása és a vállalati teljesítmény között. Ez alapján pedig meghatározták azt az optimális K+F-intenzitást, amely a vállalatok teljesítményét maximalizálja. Hasonló eredményre jutottak Hervas-Oliver et al. (2018) is a spanyol CIS adatainak elemzése során. Kutatásuk a technológiai és a menedzsmentinnovációkat egyaránt figyelembe vette, tehát az olyan kevésbé megfogható és számszerűsíthető innovációk hatását is vizsgálták, mint az új menedzsmentmódszerek bevezetése, a szervezeti struktúra megújítása vagy a belső folyamatok újjászervezése.

Az előbb bemutatott szakirodalmi források alapján az innovációk teljesítményhatása csökkenő, bizonyos pont után akár negatív is lehet. Más szerzők (például Mishra, 2017) ugyanakkor logaritmikus függvényformával modellezték az innováció és a teljesítmény kapcsolatát, ahol a csökkenő hozadék elve érvényesül, viszont az innovációk pénzügyi hozadéka sohasem negatív.

A kiskereskedelem vonatkozásában legjobb tudásunk szerint még nem készült empirikus elemzés annak vizsgálatára, hogy az innovációk milyen mértékben és milyen módon hatnak a vállalatok teljesítményére. Az áttekintett szakirodalom alapján azt várjuk, hogy hatásuk csökkenő:

⁶ A K+F-kiadások intenzitását a K+F-kiadások és a nettó árbevétel hányadosaként definiálják.

H₅: A kiskereskedők által bevezetett újabb digitális innovációk egyre csökkenő mértékben növelik a vállalatok profitabilitását.

IV.2 Adatok

Kutatásunkban a világ legnagyobb élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatainak digitális innovációs tevékenységét elemeztük 2007 és 2017 között. A vizsgált vállalatok körét a Deloitte által évente összeállított és a „Global Powers of Retailing” című évkönyvben publikált top 250-es lista alapján határoztuk meg. A Global Powers of Retailing éves jelentéseit több korábbi kutatásban (például Etgar és Rachman-Moore, 2008; Etgar és Rachman-Moore, 2011; Mohr és Batsakis, 2014) is felhasználták, hiszen azokat azonos módszertant követve, megbízható források (vállalati adatszolgáltatások és a Planet Retail adatbázis) alapján állítják össze minden évben.

Elemzésünk során csak az FMCG- (fast moving consumer goods – napi fogyasztási cikkek) profilú kiskereskedelmi vállalatokat vizsgáltuk, hogy a különféle termékkategóriák okozta eltérések ne okozzanak torzítást. A világ 250 legnagyobb kiskereskedője közül nagyságrendileg 130 foglalkozott FMCG-kiskereskedelemmel (árbevételük legalább fele ilyen áruk értékesítéséből származott). Következő lépésként tovább szűkítettük a mintát európai és észak-amerikai székhelyű vállalatokra, aminek egyrészt kulturális, másrészt információszerzési okai voltak. A kulturálisan egymástól jelentősen különböző országokban ugyanis a vállalatok működése, szervezeti felépítése, illetve a piaci kereslet olyan eltéréseket mutathat, amelyek torzíthatják egy aggregált modell eredményeit. A japánul, kínaiul vagy egyéb ázsiai nyelven közzétett éves beszámolókat és híreket pedig nem tudtuk volna feldolgozni, pedig azok fontos információforrások a kiskereskedők innovációs tevékenységének értékelésekor.

Végezetül, csak tőzsdén jegyzett cégeket válogattunk be a mintába. Ennek oka, hogy számukra kötelező az éves jelentések készítése, amelyek sokszor innovációs adatokat is tartalmaznak. (Ezek az adatforrások pedig nélkülözhetetlenek voltak a kutatás során.) Emellett a tőzsdei cégek általában átláthatóbban működnek, több információt osztanak meg a működésükről és az általuk bevezetett innovációkról, mint más vállalatok.

Mindezen szűrőkritériumok alkalmazása után 36 kiskereskedelmi vállalat maradt a mintánkban. Ezek közül 18 európai, egy oroszországi és 17 észak-amerikai székhellyel rendelkezik. (A vállalatok listáját lásd a Függelékben.)

Adataink több forrásból származnak. Az elemzés során a kiskereskedők digitális innovációs teljesítményét az általuk évente megvalósított digitális innovációk számával határoztuk meg, melyhez különböző adatbázisokból jutottunk hozzá. Elsőként áttekintettük a vállalatok honlapjait és éves jelentéseit, azután gazdasági és üzleti folyóirat-gyűjteményekben (MarketLine és Business Source Premier) kerestünk rá a cégekkel kapcsolatos információkra. Mindkét esetben olyan kulcsszavakat használtunk, amelyek gyakoriak az innovációkról szóló hírekben („new” [új], „launch” [elindít], „introduce” [bevezet], „introduction” [bevezetés], „initiative” [kezdeményezés], „initiate” [kezdeményez]). A keresőszavakat az innováció definíciója (OECD és Eurostat, 2005) és korábbi tanulmányok (Chen et al., 2014; Hanson és Yun, 2018) alapján határoztuk meg, majd előtesztelések során finomítottuk.

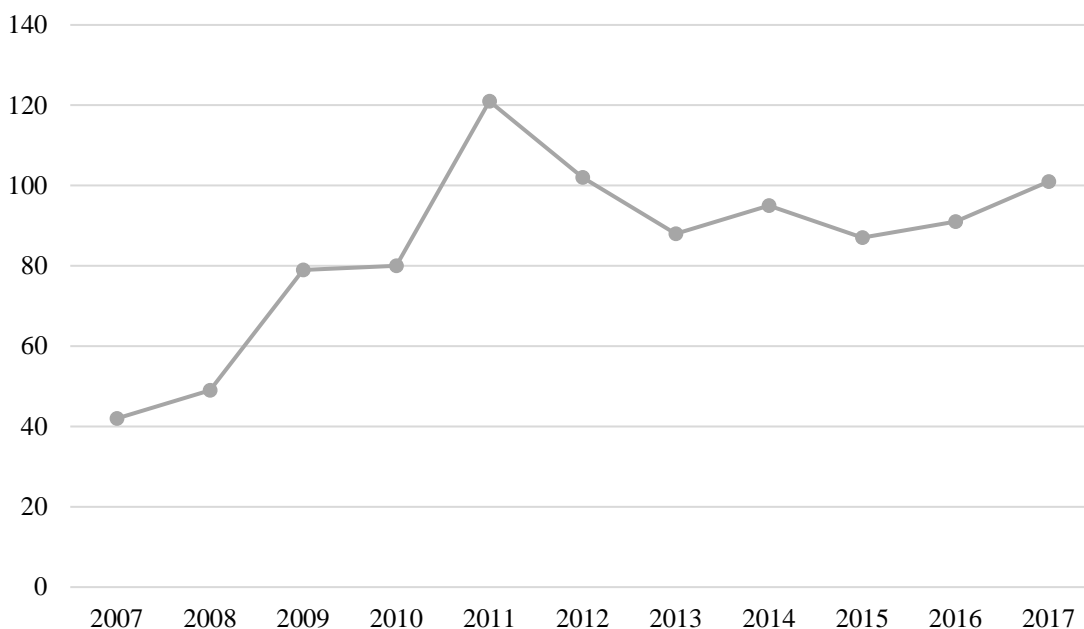
Az innovációs adatok gyűjtése során felmerül a megfigyelési torzítás problémája, vagyis az, hogy bizonyos cégek esetén azért figyelhető meg nagyszámú innovációs kimenet, mert azok aktívan kommunikálnak, míg más cégek esetén lényegesen kisebb mértékű a kommunikáció és ezáltal a megfigyelt digitális innovációs kimenetek száma is. Ez valóban releváns probléma, melyet azonban két módon kezeltünk. Egyrészt, mint azt említettük, csak tőzsdén jegyzett vállalatokat vizsgáltunk, amelyek egyéb cégekhez képest nyitottabbak, és többet kommunikálnak befektetőik és potenciális befektetőik irányába. Másrészt, több adatforrást használtunk, mert általában egyik sem tartalmaz minden innovációról információt, így pedig nagyobb eséllyel sikerült teljesebb képet alkotnunk a vállalatok digitális innovációs aktivitásáról.

Minden egyes innovációs kimenet tekintetében két kutató egymástól függetlenül vizsgálta meg, hogy az adott innováció digitális innovációnak minősül-e, majd a klasszifikáció végén összevetették csoportosításukat. Csak néhány esetben volt véleményeltérés közöttük, mely eseteket egyesével megvitatták. Amennyiben nem értettek egyet, a kérdés eldöntésében más kutatók is közreműködtek.

A keresés és a csoportosítás végeztével nagyjából ezer digitális innovációs kimenetet azonosítottunk. Ezek vállalatonkénti és évenkénti száma adja meg az egyes vállalatok adott éves digitális innovációs aktivitását. A változó 0 és 15 közötti értékeket vett fel 2,5-ös átlaggal és 2-es mediánnal. A digitális innovációk időbeli alakulását a 8. ábra mutatja be. A grafikonon látható, hogy 2007-ben a digitális innovációk száma még viszonylag

alacsony volt, utána 2011-ig folyamatosan emelkedett, majd kismértékben visszaesett, és évi 90-100 körül stabilizálódott.

8. ábra. A mintába került 36 kiskereskedelmi vállalat által évente megvalósított összes digitális innováció száma



A pénzügyi adatokat a Bloomberg adatbázisából töltöttük le. Az elemzéshez a mintában szereplő kiskereskedők éves árbevételét és EBITDA-ját (earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization – kamatok, adófizetés, értékcsökkenési leírás és amortizáció előtti eredmény) használtuk. Munkánk során kontrolláltunk az egyes cégek földrajzi kiterjedtségére, amelyhez a hazai piacon realizált éves árbevétel nagyságát szintén a Bloomberg adatbázisából szereztük meg.

Végezetül, mivel a legtöbb kiskereskedő számára a hazai piac kiemelt fontossággal bír, kontrolláltunk a kiskereskedelmi volumen adott éves bővülésére (növekedési ütemére) is a kiskereskedő anyaországát tekintve (Berry és Kaul, 2016). Az adatok forrása az OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development – Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet) iLibrary adatbázisa volt. A változók leíró statisztikáit a 11. táblázat tartalmazza.

11. táblázat. A változók leíró statisztikái

Változó	N	Átlag	Szórás	Minimum	Maximum
Árrés (EBITDA margin; %)	366	6,41	3,47	-19,64	18,35
Digitális innovációk száma	369	2,5	2,5	0	15
Külföldi árbevétel arány (%)	369	16,70	23,83	0,00	79,57
Éves árbevétel (millió euró)	369	34 469	62 972	116	440 056
Éves árbevétel növekedése (%)	367	12,68	120,76	-54,32	2 304,68
Anyrországbeli kiskereskedelmi volumen bővülése (%)	369	1,01	3,43	-9,95	16,09

Forrás: saját adatgyűjtés az OECD iLibrary és a Bloomberg alapján

IV.3 Módszertan

Az adatok panelstruktúrája lehetővé teszi, hogy dinamikus panelmodellek alkalmazásával a potenciális endogenitást és a függő változó autokorrelációját is kezelni tudjuk. A dinamikus panelmodellek két alapvetésre épülnek. Egyrészt, egyre hosszabb paneladatsorok érhetők el napjainkban, ami felveti az autokorreláció problémáját. Esetünkben a regresszió függő változója a vállalatok árrése (EBITDA marginja), amely valamilyen szintű „tehetetlenséggel” rendelkezik, az elsőrendű autokorrelációja magasnak tekinthető, 0,73. Az autokorreláció kiküszöbölése érdekében a regresszió jobb oldalán szerepeltetni kell a függő változó egy időszakkal késleltetett értékét, ez azonban összefügg a vállalatspecifikus hatásokkal, így torzítja a paraméterbecsléseket (Roodman, 2009). Ezt a problémát sem a fixhatás-transzformáció, sem a differenciákra felírt regressziós modell nem oldja meg, hiszen mindkettőben szerepel a hibtag és a függő változó késleltetettje is a regresszió jobb oldalán.

A torzítás kezelésére az instrumentális változók módszere tűnik megfelelőnek (Haile et al., 2016). Ennek további előnye, hogy az instrumentumok használatával kezelhető a többi magyarázó változó potenciális endogenitása is. Az árrés és a digitális innovációk számának vizsgálatakor felvethető a szimultaneitás vagy a fordított okság problematikája, vagyis, hogy az árrés és a digitális innovációk számának meghatározása egy időben történik, a jobb teljesítményt nyújtó vállalatoknak ugyanis több erőforrás áll a rendelkezésére, amelyből több innovációt képesek megvalósítani. Dinamikus panelmodell alkalmazásával ezek a problémák is kezelhetővé válnak.

Másrészt viszont nem feltételezhető, hogy rendelkezésre állnak egyéb instrumentumok, így a meglévő adatokból kell azokat előállítani. A dinamikus panelmodellek két,

gyakorlatban elterjedt fajtája abban különbözik, hogy milyen módon állnak elő az instrumentumok. Arellano és Bond (1991) azt javasolják, hogy becsléskor az első differenciákra felírt panelmodellt a szintváltozók második vagy nagyobb késleltetettjeivel instrumentáljuk. E mögött az a feltevés áll, hogy a változások összefüggnek a változók kiinduló nagyságával (tehát az instrumentum releváns), azonban a változók jelenlegi értékei nem korrelálnak a jövőbeli hibatagokkal, így teljesül az exogenitási feltevés. Arellano és Bond (1991) a modell becslésére GMM-et (generalised method of moments – általánosított momentumok módszere) alkalmaztak, módszerük differencia-GMM- (difference GMM) becslőfüggvény néven terjedt el.

Differencia-GMM-becslésnél az instrumentumok validitása akkor teljesül, ha kellően nagy a korreláció a változó szintje és változása között. Ez véletlen bolyongásszerű változóknál nem teljesül, hiszen ott a növekmény független a változó jelenlegi értékétől. E probléma kezelésére fejlesztették Blundell és Bond (1998) tovább a becslőfüggvényt; módszerük a rendszer-GMM- (system GMM) becslés nevet kapta.

A két becslőfüggvény közötti választásnál két szempontot érdemes figyelembe venni. Az első az idősorok perzisztenciája.⁷ Erősen perzisztens idősoroknál a rendszer-GMM-becslés preferált, hiszen az idősor szintje és változásai közötti korreláció általában gyenge (az adatsor véletlen bolyongáshoz hasonlít). Mivel a földrajzi terjeszkedés erősen perzisztens folyamat, a kiskereskedelmi vállalatok profitabilitása és földrajzi terjeszkedése közötti kapcsolat elemzésében a rendszer-GMM-becslés terjedt el (Qian et al., 2008; Oh et al., 2015).

Másik szempont a használt instrumentumok validitása. Differencia-GMM-becslésnél az első differenciákra felírt panelmodell becslése történik, így az időben állandó fixhatás már kiesett az egyenletből. Rendszer-GMM-becslés során ezzel szemben az időben állandó hatások nem esnek ki a modellből. Emiatt a becslés csak akkor lesz torzítatlan, ha az időben állandó cégspecifikus tényezők nem függnak össze a magyarázó változók differenciáival (tehát az instrumentumokkal). Ez egy viszonylag erős feltevés (Roodman, 2009).

⁷ A perzisztencia arra utal, hogy egy idősor mai értékét mennyire határozzák meg a múltbeli értékei. Magas perzisztencia esetén a mai értékek lényegében a múltbeli értékektől függnak, kicsi a változás az egyes időszakok (évek) között.

Esetünkben a fő magyarázó változó a megvalósított digitális innovációk száma, amely kevésbé perzisztens idősor, és struktúrájából adódóan nem is lehet véletlen bolyongás. Ugyanakkor az innovációk száma és esetenként annak változása is összefügghet a cégspecifikus hatásokkal, például a menedzsmenttel vagy a vállalat innovációs központjainak számával. Ezen okoknál fogva elemzésünk során a differencia-GMM-bebecslés mellett döntöttünk.

A bebecslés során a digitális innovációk esetén egyidőszakos késleltetést alkalmaztunk (Hitt et al., 1994), hasonlóan az összes többi magyarázó változóhoz (Oh et al., 2015). A H_5 hipotézissel összhangban a fő magyarázó változónak tekintett digitális innovációk számánál megengedtünk kvadratikus hatásokat is, vagyis, hogy a digitális innovációk határhozadéka csökkenő legyen. A becsült egyenlet formailag a következő alakot ölti:

$$\begin{aligned} \text{Árrés}_{it} = & \alpha + \beta \text{Árrés}_{it-1} + \gamma_1 \text{DigInnov}_{it-1} + \gamma_2 \text{DigInnov}_{it-1}^2 + \Gamma X_{it-1} + D_t + v_i \\ & + u_{it}, \end{aligned}$$

ahol Árrés_{it} jelöli az i -edik kiskerekedő árrését a t -edik évben, DigInnov_{it} az általa megvalósított digitális innovációk számát szintén a t -edik évben, míg X_{it} tartalmazza a kontrollváltozókat (a földrajzi terjeszkedés kvadratikus hatását, a vállalat méretét, növekedési rátáját, illetve az anyaország kereskedelmi volumenének növekedését). D_t az év fixhatásokat jelöli, végül pedig v_i az i -edik vállalat cégspecifikus fixhatása, u_{it} pedig a hibatag, amely feltételezés szerint zérus várható értékű normális eloszlást követ. A differencia-GMM-bebecslés során a vállalatspecifikus hatások kiesnek, tehát modellünket minden, időben állandó (a vizsgált 9 év alatt változatlan) tényező hatásától meg tudtuk szűrti.

A H_5 hipotézisben megfogalmazott csökkenő mérethozadék ugyanakkor logaritmikus modellel is bebecslhető (Mishra, 2017). Ennek megfelelően a kvadratikus változó helyett az egyik modellspecifikációban $\log(\text{DigInnov}_{it-1} + 1)$ -et szerepeltettünk.

IV.4 Eredmények és következtetések

A bebecslés során hierarchikus regressziót alkalmaztunk. Ennek eredményeit a 12. táblázat összegzi. A táblázat (1) oszlopa csak a kontrollváltozókat tartalmazza. Ennek célja az alkalmazott modell és az adatbázis validálása. Az adatok alapján megállapítható, hogy az előző évi árrés szignifikánsan pozitívan befolyásolja az aktuális évi árrést. Ez

összhangban van Oh et al. (2015) eredményével is. A nemzetközi terjeszkedés fordított U-alakú kapcsolatban áll a kiskereskedők árásával, amely szintén egyezik több korábbi kutatás eredményeivel (Qian et al., 2008; Assaf et al., 2012; Berry és Kaul, 2016). A kapcsolat a maximumát akkor éri el, ha a kiskereskedő árbevételének nagyjából egynegyede külföldi piacokról, háromnegyede a hazai piacról származik. Az esetek közel 75 százalékában a vállalatok árbevételének kevesebb mint negyede származott külföldi piacokról, tehát az eredmények alapján nagy részüknek érdemes tovább terjeszkedniük.

12. táblázat. Becslési eredmények

Magyarázó változó	Becslési eredmény			
	(1)	(2)	(3)	(4)
Árrés _{it-1}	0,463*** (0,173)	0,420*** (0,140)	0,407*** (0,121)	0,412*** (0,148)
Digitális innovációk száma _{it-1}	-	0,125** (0,063)	0,158 (0,138)	-
Digitális innovációk száma _{it-1} ²	-	-	-0,005 (0,011)	-
log(Digitális innovációk száma _{it-1} + 1)	-	-	-	0,397 (0,252)
Külföldi árbevétel aránya _{it-1}	0,094* (0,057)	0,148** (0,072)	0,132* (0,077)	0,148* (0,077)
Külföldi árbevétel aránya _{it-1} ²	-0,002* (0,001)	-0,002** (0,001)	-0,002* (0,001)	-0,002** (0,001)
log(Éves árbevétel _{it-1})	0,097 (0,584)	0,195 (0,420)	0,363 (0,375)	0,183 (0,467)
Éves árbevétel növekedése _{it-1}	-0,002 (0,001)	-0,002 (0,001)	-0,002 (0,001)	-0,001 (0,001)
Anyaországbeli kereskedelmi volumen bővülése _{it-1}	-0,022 (0,050)	-0,057 (0,059)	-0,043 (0,059)	-0,057 (0,061)
Megfigyelések száma	290	290	290	290
Vállalatok száma	36	36	36	36
Wald χ^2	2 307***	4 188***	4 536***	4 404***

Megjegyzés. A táblázatban szereplő oszlopszámok a magyarázó változók különböző köreit jelölik: (1): csak kontrollváltozók; (2): Digitális innovációk száma_{it-1} és kontrollváltozók; (3): Digitális innovációk száma_{it-1}, Digitális innovációk száma_{it-1}² és kontrollváltozók; (4): log(Digitális innovációk száma_{it-1} + 1) és kontrollváltozók. Független változó: Árrés_{it}. Zárójelben a robusztus standard hibákat tüntettük fel. Mindegyik regresszió tartalmazott konstans és év fixhatásokat. * p < 0,1, ** p < 0,05, *** p < 0,01.

A (2) oszlopban már szerepel a digitális innovációk száma is magyarázó változóként, azonban csak az elsőfokú tag, tehát itt lineáris hatásokat tételeztünk fel. A digitális

innovációk hatása 5 százalékon szignifikáns, ami arra utal, hogy a digitális innovációs aktivitás hozzájárul a vállalatok teljesítményének növekedéséhez. Ugyancsak ezt jelzi az is, hogy a modell magyarázóerejét mutató Wald-teszt értéke jelentősen megemelkedett az (1) oszlophoz képest. A teljes becsült modellben, melynek becslési eredményeit a (3) oszlop tartalmazza, a digitális innovációk esetén kvadratikus hatást is megengedtünk. Az adatok nem mutatnak szignifikáns négyzetes hatást, így digitális innovációk esetén a csökkenő hozadék hipotézise nem áll fenn.

Végezetül, a (4) oszlopban találhatók a csökkenő hozadék logaritmikus modellel való vizsgálatának eredményei. A kvadratikus hatáshoz hasonlóan az adatok itt szintén azt támasztják alá, hogy nem tapasztalható csökkenő hozadék digitális innovációk esetén.

Az előbb ismertetett eredmények alapján a digitális innovációk hozzájárulnak a kiskereskedelmi vállalatok profitabilitásának növeléséhez, tehát a H_4 hipotézist elfogadhatjuk. Egy újabb digitális innováció a bevezetést követő évben 0,125 százalékponttal növeli a vállalat árrését (EBITDA marginját). Tekintve, hogy a mintába került kiskereskedők átlagosan 2,5 digitális innovációt valósítottak meg évente; ez nagyjából 0,31 százalékpontos árrésemelkedést jelent. Bár az átlagos árréshez (6,4%) képest (lásd a 11. táblázatot) ez nem elhanyagolható nagyságrend, mégis azt jelzi, hogy a kiskereskedők árrésére ható számos tényező együtteséből a digitális innovációk csak egy kis részt tesznek ki. Az eredmények két további fontos következtetésre hívják fel a figyelmet.

Egyrészt, az innovációs aktivitás csak átmeneti hatást gyakorol a vállalatok profitabilitására, ami összhangban van Hitt et al. (1994) várakozásaival. Egy adott évben megvalósított digitális innováció a következő évben hoz profitemelkedést, majd hatása lassan elmúlik. Az árrés autokorreláltsága miatt, ha az árrés értéke egy időszakban megemelkedik, a következő időszakban is magasabb lesz még, azonban e hatás egyre csekélyebbé válik. Egy adott digitális innováció várható marginális hatása az árrésre 0,125 százalékpont egy évvel a megvalósítás után, és mindössze 0,053 százalékpont a második, illetve 0,022 százalékpont a harmadik évben; a negyedik évtől pedig már elhanyagolhatónak tekinthető.

A kiemelkedő vállalati profitabilitáshoz tehát folyamatos és intenzív digitális innovációs tevékenységre van szükség. Az általunk vizsgált globális élelmiszer-kiskereskedő vállalatok esetén is ez figyelhető meg: legtöbbjük folyamatosan fejleszt különféle

(például bevásárlólista-készítő, receptkereső, üzletkereső, üzleten belüli tájékozódást segítő) applikációkat okostelefonra és okosórára, digitalizálja hűségprogramját, illetve személyre szabott kuponokat kínál, de terjednek a személyzet nélküli (például Auchan Minute, Zaitt) vagy teljesen virtuális boltok is.

A digitális innovációk várható profithatásának ismerete segíti az innovációs költségkeretek kialakítását és annak meghatározását, hogy mennyit érdemes költeni egy adott innováció megvalósítására. Természetesen a becsült hatás egy átlagos mutatószám, tehát a konkrét innováció hatása ettől eltér(het), mégis, az átlagos hatás ismeretének tájékoztató szerepe van a digitális innovációk piaci bevezetése előtt, amikor még nem feltétlenül állnak rendelkezésre ennél konkrétabb eredmények.

Másrészt, az eredmények tükrében a digitális innovációk profithatásában nem tapasztalható csökkenő hozadék, legalábbis a vizsgált tartományban. Ez alapján a H_5 hipotézist nem tudjuk elfogadni. A kutatásunkban elemzett esetek 75 százalékában a vállalatok egy évben 3 vagy annál kevesebb digitális innovációt valósítottak meg, az esetek 90 százalékában pedig 6-ot vagy annál kevesebbet. Ezen a szinten nem érezhető, hogy a különféle digitális innovációk „kannibalizálnák” egymást. Pusztán tehát a digitális innovációból származó profit maximalizálása érdekében nem érdemes elhalasztani egy újabb, már bevezetés előtt álló digitális innováció piacra vitelét.

A lineáris hatás értékelésekor ugyanakkor nem hagyható figyelmen kívül, hogy az esetek nagy részében az általunk vizsgált vállalatok évente csak viszonylag kisszámú digitális innovációt valósítottak meg. Ebben a tartományban érvényes tehát a lineáris hatás. Ennél több innováció megvalósításakor azonban nem biztos, hogy a lineáris hatás fennáll, így e tekintetben a H_5 hipotézis érvényességét nem lehet eldönteni. Ilyen esetekben érdemes lehet egy évvel elhalasztani az újabb digitális innováció megvalósítását, de a döntés a piaci körülményektől és az adott vállalat helyzetétől is függ. A kérdés részletesebb vizsgálata jövőbeli kutatások tárgyát képezheti.

IV.5 Összefoglalás

Tanulmányunkban annak vizsgálatát tűztük ki célul, hogy miként befolyásolják a legnagyobb európai és észak-amerikai élelmiszer-kiskereskedelmi üzletláncok pénzügyi teljesítményét a megvalósított digitális innovációk. Elemzésünk során 36 tőzsdén jegyzett

vállalat 2007 és 2017 közötti adatait vizsgáltuk Arellano és Bond (1991) dinamikus panelmodellje segítségével.

Eredményeink alapján igazolást nyert, hogy a digitális innovációs tevékenység lineáris módon, pozitívan befolyásolja a vállalatok pénzügyi teljesítményét, legalábbis azokban az esetekben, amikor a vállalatok viszonylag kevés digitális innovációt valósítanak meg. E hatás ugyanakkor csak rövid és középtávon érvényesül, és nagyjából négy évvel az innováció bevezetése után már elhanyagolható.

Tanulmányunkban kizárólag az élelmiszer-kiskereskedőkre fókuszáltunk, ezért későbbi kutatások során érdemes lenne más termékcsoportokat forgalmazó vállalatokat is vizsgálat alá vonni. Egymástól különböző tulajdonságaik és a hozzájuk kapcsolódó eltérő fogyasztási szokások miatt más típusú digitális innovációk jellemezhetik az egyes termékcsoportokat, amelyeknek pénzügyi megtérülése is eltérő lehet.

Kutatásunknak két jelentős korlátja van. Egyrészt, a különféle digitális innovációk között nem tettünk különbséget, így a becsült hatás csak átlagos hatásként értelmezhető. Elképzelhető, hogy különböző típusú digitális innovációk profithatása eltérő, ezért a megfigyelt innovációs kimenetek csoportosítása izgalmas kérdésekre adhat választ a későbbi kutatások során. Másrészt, mindössze 36, tőzsdén jegyzett globális kiskereskedelmi vállalatot elemeztünk. Egy nagyobb mintán elvégzett elemzés megerősítheti eredményeinket.

IV.6 Függelék

A vizsgálatba bevont 36 globális élelmiszer-kiskereskedelmi vállalat:

- Alliance Boots GmbH
- Auchan Holding S.A.
- Axel Johnson AB
- Big Lots, Inc.
- BJ's Wholesale Club Holdings, Inc.
- Carrefour S.A.
- Casey's General Stores, Inc.
- Casino Guichard-Perrachon S.A.
- Colruyt Group
- CVS Health Corporation
- Delhaize Group S.A.
- Distribuidora Internacional de Alimentación S.A. (Dia S.A.)

- Dollar General Corporation
- Dollar Tree, Inc.
- Family Dollar Stores, Inc.
- ICA Gruppen AB
- J Sainsbury Plc.
- Jerónimo Martins, SGPS, S.A.
- John Lewis Partnership Plc.
- Kesko Corporation
- Koninklijke Ahold N.V.
- Marks and Spencer Group Plc.
- Publix Super Markets, Inc.
- Rite Aid Corporation
- Roundy's, Inc.
- Safeway, Inc.
- Sonae, SGPS, S.A.
- SuperValu, Inc.
- Tesco Plc.
- The Great Atlantic & Pacific Tea Company, Inc.
- The Kroger Co.
- Walgreen Co.
- Wal-Mart Stores, Inc.
- Whole Foods Market, Inc.
- Wm Morrison Supermarkets Plc.
- X5 Retail Group N.V.

V. IMPLIKÁCIÓK ÉS HOZZÁJÁRULÁSOK

Disszertációmban három olyan kiskereskedelmi stratégiát – a nemzetközi diverzifikációt, az innovációt és az árazást – elemeztem, amelyeket a kiskereskedők gyakran alkalmaznak a piaci teljesítményük fokozása érdekében. Az eredmények szerint mindhárom stratégia jelentősen hozzájárulhat a piaci teljesítményhez – ez értékes megállapítás a kiskereskedelmi vezetőknek, különösen a COVID-19 járvány alatt és után, valamint az általa okozott gazdasági válságban.

A kiskereskedők könnyedén módosíthatják az árazási stratégiájukat az árak csökkentésével és/vagy az akciók gyakoriságának és/vagy mélységének növelésével. Ez azonban a nyereségesség jelentős csökkenését eredményezheti. Gazdasági visszaesések idején az árcsökkentéssel sikeresen fenntartható az árbevétel nagysága és a piaci részesedés. Az árháború azonban költséges. Ezeket a kutatásaim is megerősítik, amelyek kimutatták, hogy a 2008/2009-es recesszió során a hibrid árazási stratégia bizonyult a legsikeresebbnek Magyarországon. Ez alacsony árak és intenzív akciózási tevékenység kombinációját jelentette. A kiskereskedőket krízishelyzetben elemző más kutatók is hasonló következtetésekre jutottak (pl. Chou és Chen, 2004; Bachl et al., 2010).

Az eredmények igazolták, hogy ez a hibrid árazási stratégia jól teljesített a nehéz piaci körülmények között is, de a hosszú távú fenntarthatósága kérdéses, mivel a kiskereskedők nyereségessége csökkent. Ahhoz, hogy ezt megfordítsák, a kiskereskedőknek az árazás mellett más stratégiai elemeket is használniuk kell, amikkel be tudják vonzani a vásárlókat, és egyben növelhetik az árbevételt és a nyereségességet.

Pederzoli és Kuppelwieser (2015) a kiskereskedelmi vállalatok gazdasági visszaesések alatt és után megfigyelhető nemzetközi diverzifikációs mintázatait elemezték, és arra keresték a választ, hogy a vállalatok hogyan viselkednek ilyen helyzetekben, és melyek a legjobb gyakorlatok. Ez fontos kérdés, mivel számos korábbi tanulmány (pl. Etgar és Rachman-Moore, 2008; Evans et al., 2008; Chan et al., 2011; Oh et al., 2015) kimutatta, hogy a nemzetközi diverzifikáció befolyásolja a kiskereskedelmi teljesítményt. Ezért egy válságot követően úgy is javítható a nyereségesség, hogy a kereskedők a nemzetközi diverzifikációra koncentrálnak. Disszertációm második cikke foglalkozott ezzel a kérdéssel.

Az eredmények megerősítették, hogy a nemzetközi diverzifikáció negatív négyzetes hatást gyakorol a nettó árrésre a válságot követő időszakban. Ez azt bizonyítja, hogy a nemzetközi diverzifikáció pozitív hatást gyakorol a nyereségességre. Ez a hatás azonban nem lineáris, és a nemzetközi diverzifikációnak van egy küszöbértéke, amelynek átlépése után a további nemzetközi diverzifikáció már csökkenti a nyereségességet. Ezt az eredményt néhány korábbi tanulmány is alátámasztja (pl. Qian et al., 2010).

A második cikk újdonsága, hogy a nemzetközi diverzifikáció nem csak a nyereségességet befolyásolja, hanem a kiskereskedők folyamatinnovációs tevékenységét is. A földrajzilag diverzifikáltan működő kiskereskedők számára fontos, hogy tisztában legyenek ezzel a kiegészítő pozitív hatással is, amely a nemzetközi diverzifikáció és a folyamatinnováció közötti szinergiából ered. Ez abból származhat, hogy megismerik, hogy a világ más részein hogyan folyik az üzleti tevékenység, és a kiskereskedők a saját szervezetükön belül felhasználhatják az így szerzett tudást a folyamatok javítása és fejlesztése érdekében.

Ez a hatás azonban nem lineáris, hanem szintén negatív kvadrátikus, ezért a kiskereskedőknek meg kell találniuk a megfelelő egyensúlyt a nemzetközi diverzifikációhoz és a folyamatinnovációhoz rendelt erőforrások között. Ha egy kiskereskedő földrajzilag nem terjeszkedik, az visszavetheti a folyamatinnovációs tevékenységét is az új tudás felhalmozásának hiánya miatt. A túlságosan intenzív nemzetközi diverzifikáció azonban elvonhatja a folyamatinnovációtól a figyelmet és a forrásokat, ami szintén kedvezőtlen hatás.

Ezzel egyidőben a termék-, a marketing- és a folyamatinnovációk pozitív hatást gyakorolnak a kiskereskedők nyereségességére is. Ez a megállapítás empirikusan igazolja a különböző típusú innovációk nyereségre gyakorolt pozitív hatásait. Korábban ezt feltételezte már a szakirodalom (pl. Geroski et al., 1993; Hitt et al., 1994; Bowen et al., 2010; Hristov és Reynolds, 2015), de empirikusan nem vizsgálták még a kiskereskedők vonatkozásában.

Mindazonáltal fontos megjegyezni, hogy az innovációk időbeli késleltetéssel befolyásolják a kiskereskedők nyereségességét. Az új kiskereskedelmi megoldásoknak (pl. új formájú üzletek, új hűségprogramok, új mobil applikációk, online áruházak fejlesztése), a folyamatoknak és a sajátmárkás termékeknek időre van szükségük ahhoz, hogy elterjedjenek a piacra, és ezzel jelentős hatást gyakoroljanak a kiskereskedők

profitabilitására. Ezeknek a folyamatoknak az ismerete hozzájárulhat az innovációk pontosabb értékeléséhez, és annak meghatározásához, hogy mikorra várhatók ezek a pozitív hatások.

Mivel a nemzetközi diverzifikáció mind a folyamatinnovációra, mind a kiskereskedők nyereségességére hatással van, egy közvetett hatás is azonosítható, amelyet a nemzetközi diverzifikáció a folyamatinnovációkon keresztül gyakorol a kiskereskedők teljesítményére. Ez az előny abból a hatékonyságjavulásból eredhet, amelyet a kiskereskedők azáltal érnek el, hogy megismerik más országok üzleti folyamatait.

A termék- és marketinginnovációk szintén kedvező hatást gyakorolnak a nyereségességre, de ezeket nem erősíti fel a nemzetközi diverzifikáció. Ennek oka abban keresendő, hogy a termék- és marketinginnovációk vásárló-specifikusak, ezért ami jó gyakorlat az egyik országban, az nem biztos, hogy népszerű lesz más országokban is. Ez azonban nem vonatkozik azokra a folyamatokra, amelyek vállalaton belül mennek végbe, és amelyekkel a vásárlók többnyire nem is találkoznak.

Ezek a megállapítások azt sugallják, hogy az erőforrásoknak a nemzetközi diverzifikáció és az innováció közötti kiegyensúlyozott elosztása magasabb értéket hozhat létre, mivel mindkét stratégiának a pozitív hozadékát maximalizálja.

Végezetül pedig, mivel napjainkban megkerülhetetlen a digitalizáció, a kiskereskedők is válaszoltak erre a kihívásra digitális innovációk piaci bevezetésével. A digitális innovációk azt jelentik, hogy a kiskereskedők olyan digitális megoldásokat fejlesztenek ki vagy használnak, amelyeket vagy közvetlenül a kiskereskedelmi szektor számára fejlesztettek, vagy – gyakrabban – más iparágaktól vették át. Ezek az innovációk lehetnek termék-, marketing-, folyamat- vagy szervezési-szervezeti innovációk is, ezért a kiskereskedelmi tevékenység minden aspektusát és a vállalatok minden érintettjét befolyásolják.

A fokozott innovációs tevékenység is szolgálhat egyfajta túlélési stratégiaként a kiskereskedők számára, és a digitális innovációk különösen fontosak ebben a vonatkozásban. Ez volt az oka annak, hogy a kiskereskedelmi digitális innovációkat, és azok nyereségességet befolyásoló hatásait kezdtem el vizsgálni. A disszertációm harmadik cikke konkrétan a kiskereskedelemben fellelhető digitális innovációkat elemezte. E tanulmány további újdonsága, hogy az innovációkat olyan új módszerrel mértem, amely lehetővé tette számomra, hogy meghatározzam a digitális innovációknak

a teljesítményre gyakorolt marginális hatását is. Az alkalmazott mutató hasonló a szabadalmak számához, amelyeket gyakran használnak az innovációs irodalomban (pl. Atanassov, 2013; Mishra, 2017). A szabadalmak száma azonban nem megfelelő mérőszám a kiskereskedők esetében, mert ők általában csak alkalmazzák az új technológiákat, de nem fejlesztik őket; ennél fogva a kiskereskedők által birtokolt szabadalmak száma meglehetősen alacsony (Pantano, 2014; Hristov és Reynolds, 2015). Emellett a szabadalmak száma korrelál a technológiai fejlődéssel, de egy szabadalmat nem mindig használnak ki az üzleti környezetben. Ezért a szabadalmak száma nem pontos mérőszáma az innovációnak (beleértve a digitális innovációkat is), mivel nincs közvetlen és egy az egyes kapcsolat egy szabadalom és a piacra vitt innováció között.

A digitális innovációkat tehát úgy operacionalizáltam, hogy az adott évben az adott kiskereskedő által megvalósított digitális innovációs kimenetek számát néztem. Ennek a változónak használatával és dinamikus panel modellek becslésével a kutatásom igazolta, hogy a digitális innovációk pozitív hatást gyakorolnak a kiskereskedők nyereségességére. A hatás azonban időben késleltetett, ugyanakkor lineáris, ami azt jelenti, hogy ha egy évben több digitális innovációt valósít meg egy kiskereskedő, az nem csökkenti az innovációk marginális profithatását. Ez azzal a fontos következménnyel jár a kiskereskedelmi menedzserek számára, hogy ha már piaci bevezetésre készen áll egy digitális innováció, nem érdemes halogatni annak a konkrét bevezetést.

Disszertációm megállapításait úgy lehetne összefoglalni, hogy a kiskereskedők több módon is javíthatják teljesítményüket. Míg az árazás rövidtávon segíthet, a nemzetközi diverzifikáció és az innováció hosszabb távon lehet előnyös. Ez utóbbi stratégiák ezen kívül részben erősítik is egymást, ami még jobb teljesítményt eredményezhet. A vállalatok vezetőinek meg kell tehát találniuk az egyensúlyt a stratégiák között, és meg kell határozniuk azok optimális arányát a vállalatuk számára. A rövid távú kihívások és az adott vállalat jellemzői (pl. földrajzi kiterjedtség) segíthetnek a megfelelő kombináció azonosításában. Rendkívül fontos, hogy a rövid- és hosszú távú stratégiák és tevékenységek kiegészítsék egymást és igazodjanak egymáshoz.

Disszertációm legfontosabb tudományos és üzleti hozzájárulásai az alábbiak.

1. A kiskereskedelmi árazási stratégiák empirikus azonosítása gazdasági válságok idején és a teljesítményre gyakorolt rövid- és középtávú hatásaik elemzése. Ezen a területen nagyon kevés korábbi tanulmány készült (Chou és Chen, 2004; Bachel

et al., 2010; Mann et al., 2015; Mann és Byun, 2017), és az eredmények segítséget nyújthatnak a kiskereskedelmi menedzsereknek egy következő recesszió során a negatív hatások minimalizálásában.

2. A nemzetközi diverzifikáció és a kiskereskedelmi innováció közötti interakció, valamint e stratégiáknak a vállalati teljesítményre gyakorolt együttes hatásának elemzése. Annak ellenére, hogy a kiskereskedők nemzetközi diverzifikációját már korábban is vizsgálták, nem találtam olyan empirikus kutatásokat, amelyek az innováció szerepét vizsgálták volna ebben a kapcsolatban. A kiskereskedelmi innovációk elemzése fényt deríthet azokra a mechanizmusokra is, amelyeken keresztül a nemzetközi diverzifikáció hozzájárul a teljesítményhez. Másrészt, azt is kimutattam, hogy a különféle innovációkat hogyan befolyásolja a nemzetközi diverzifikáció. Mivel a folyamatinnovációkra pozitív hatást gyakorol a nemzetközi diverzifikáció, a kiskereskedők javíthatják hatékonyságukat (és nyereségességüket) azzal, ha tanulnak a nemzetközi diverzifikáción keresztül.
3. Új mutatószám kialakítása a kiskereskedelmi innováció mérésére, amely több szempontból is egyedi. A megvalósított innovációs kimenetek száma alapján megbecsülhető a kiskereskedők innovatív jellege, és össze lehet hasonlítani a vállalatokat, ezen kívül ez a mutató kifejezetten a kiskereskedelem működésére reflektál, és kifinomultabb ökonometriai modellezést is lehetővé tesz. Ezek fontos előnyök a korábban alkalmazott mutatószámokhoz (mint például a CIS vagy a szabadalmak száma) képest (pl. Cainelli et al., 2004; Mansury és Love, 2008; Ghisetti és Rennings, 2014; Pantano et al., 2017).
4. A (digitális) kiskereskedelmi innovációk profitra gyakorolt hatásának becslése a világ legnagyobb élelmiszer-kiskereskedőitől származó empirikus adatok alapján. Az eredmények pozitív és lineáris hatást mutatnak. Ezáltal a kiskereskedelmi szakemberek jobb betekintést kaphatnak az innovációk, és különösen a digitális innovációk előnyeibe. Az eredmények útmutatóul szolgálhatnak a kiskereskedelmi vezetők számára, hogy még pontosabban tudják értékelni a (digitális) innovációkat, ezen keresztül pedig az innovációs tevékenységek és erőforrások optimalizálásához és testreszabásához vezethet. Az eredmények segítségével továbbá lehetőség nyílik arra, hogy a kiskereskedőknél a megfelelő pénzügyi kereteket állapítsák meg a (digitális) innováció támogatására.

Disszertációmnak vannak azonban korlátai is, amelyekre későbbi kutatások adhatnak választ. Először is, csak élelmiszer-kiskereskedőket vizsgáltam. Jövőbeli kutatások során meg lehetne vizsgálni más termékkategóriákat is, és ki lehetne mutatni a kiskereskedelmi szegmensek közötti hasonlóságokat és eltéréseket a stratégiák, azok interakciói és előnyei tekintetében. Másodszor, csak korlátozott számú kiskereskedőt elemeztem, ezért az eredmények további ellenőrzéséhez nagyobb mintára lehet szükség. Harmadszor, a kiskereskedelmi innovációkat az Oslo Kézikönyv (OECD és Eurostat, 2005) szerint klasszifikáltam. Egy kifinomultabb osztályozási rendszerrel a (digitális) kiskereskedelmi innovációk különböző alkategóriáinak profithatásait is azonosítani lehetne, és ezzel fény derülne az aggregált adatokból nem látható eltérésekre is.

E sorok írásakor a COVID-19 világjárvány második hulláma éppen elérte Európát és az egész világot. A pandémia megváltoztatta a fogyasztói szokásokat és magatartást, méghozzá gyorsan és intenzíven. Hall et al. (2020) bemutatta, hogy Új-Zélandon a válság kezdetén rendkívüli mértékű növekedést tapasztaltak az élelmiszer-kiskereskedelmi szektorban, ami a felhalmozással volt összefüggésbe hozható. A lezárások megkezdésekor viszont visszaestek a költségek, de két hét után visszatért a szokásos szintre. Ugyanakkor az egy tranzakcióra jutó átlagos költség közel 30%-kal nőtt.

Ezzel párhuzamosan lendületet kapott az online kiskereskedelem, illetve az éttermek és étkezdék bezárása miatt az emberek többet költöttek élelmiszerre a kiskereskedelmi egységekben (Martin-Neuninger és Ruby, 2020). Dannenberg et al. (2020) is megerősítette ezt német adatok alapján, ahol az online kiskereskedelmet gyakran pánikvásárlásra használták az emberek. Dannenberg et al. (2020) véleménye szerint azonban a pandémia rövid távú hatása nem feltétlenül jelenti azt, hogy hosszú távon is az online kereskedelem lesz a győztes. Ez főleg három okra vezethető vissza. Egyrészt, az online élelmiszerkiszállítás az elégtelen kapacitások miatt sokszor nem tudta kielégíteni az igényeket. Másrészt, a házhozszállítás nem olyan egyszerű, mint a karantén idején, volt, ha az emberek rendes munkarendben dolgoznak, és így kevesebb időt töltenek otthon. Harmadrészt, a járvány lecsengését követően a higiénia már nem lesz annyira fontos, de az online értékesítés (főként a kiszállítás) költségei megmaradnak, és ez sok potenciális vásárlót eltántoríthat.

Pantano et al. (2020) arra hívta fel a figyelmet, hogy a világjárvány hatással lehet a vásárlók üzletválasztására is. A közelebbi boltok fontosabbá és kedveltebbé válhatnak,

csakúgy, mint azok, amelyek jobban kezelték készleteiket és ellátási láncukat, és így kínálatuk elérhetősége magasabb szintű volt. Az ár is fontos tényező, de a járvány kezdetekor veszített jelentőségéből. Pantano et al. (2020) rámutatott, hogy a járvány alatt teljesen más kiskereskedelmi stratégiák váltak meghatározóvá, mint egy gazdasági válság idején. A kiskereskedők etikus magatartása, az emberek profitnál előbbre helyezése, vagyis az, hogy nem akarnak nyereszkedni a járvány okozta helyzetben az alapvető élelmiszerek és higiéniai termékek árainak emelésével, a járvány után is nagymértékben befolyásolhatja a vásárlók viselkedését.

A járvány időszaka sok szempontból különleges, és még nem tudjuk, hogy hogyan áll helyre utána a mindennapi élet. Az elmúlt hónapokban a kiskereskedők számos innovációt végrehajtottak az e-kereskedelemmel kapcsolatban (Dannenberg et al., 2020), de ezeknek a teljesítményre gyakorolt hatása és az online kiskereskedelem jövőbeni jelentősége további kutatást igényel majd a járvány befejeződését követően. Mivel azonban gazdasági válságra is számítani lehet (szinten minden ország a GDP visszaeséséről és a munkanélküliség növekedéséről számolt be) a kiskereskedőknek megint stratégiai válaszokat kell adniuk arra, hogy hogyan tudnák növelni vagy legalább szinten tartani a bevételeiket és a nyereségességüket. A disszertációmban elemzett stratégiák (árzás, nemzetközi diverzifikáció és innováció) sikeresnek bizonyultak ebben, és fontos, hogy a kiskereskedelmi vezetők a megfelelő módon és a megfelelő időben alkalmazzák őket. A disszertációban bemutatott kutatás korlátai ellenére úgy gondolom, hogy a bemutatott eredmények segítséget nyújthatnak a kiskereskedelmi vezetőknek ebben a munkában.

VI. HIVATKOZÁSOK

AGÁRDI I. (2018): A digitalizáció mint a kiskereskedelmi tevékenységet integráló tényező. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 49. évf. 12. sz. 50–57. o.

AGÁRDI I.–BEREZVAI Z.–ALT M.-A. (2017): A nemzetközi diverzifikáció, az innováció és a teljesítmény kapcsolata az európai élelmiszer-kiskereskedelemben. *Közgazdasági Szemle*, 64. évf. 7. sz. 805–822. o.

ALEXANDER, N.–MYERS, H. (2000): The retail internationalization process. *International Marketing Review*, Vol. 17, No. 4/5, p. 334–353.

ANNING-DORSON, T. (2017): How much and when to innovate: The nexus of environmental pressures, innovation and service firm performance. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 20, No. 4, p. 599–619.

ARAGÓN-CORREA, J. A.–GARCÍA-MORALES, V. J.–CORDÓN-POZO, E. (2007): Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 3, p. 349–359.

ARELLANO, M.–BOND, S. (1991): Some Tests of Specification for Panel Data: Monte Carlo Evidence and an Application to Employment Equations. *Review of Economic Studies*, Vol. 58, No. 2, p. 277–297.

ASSAF, A. G.–JOSIASSEN, A.–RATCHFORD, B. T.–BARROS, C. P. (2012): Internationalization and Performance of Retail Firms: A Bayesian Dynamic Model. *Journal of Retailing*, Vol. 88, No. 2, p. 191–205.

ATANASSOV, J. (2013): Do Hostile Takeovers Stifle Innovation? Evidence from Antitakeover Legislation and Corporate Patenting. *Journal of Finance*, Vol. 68, No. 3, p. 1097–1131.

BACHL, T.–ADLWARTH, W.–CLAASSEN, A.–DREISBACH, D. (2010): *Preisoptimierung im deutschen Lebensmitteleinzelhandel*. GfK Panel Service Deutschland and SAP Deutschland, Nuremberg.

BAUER, A.–CARMAN, J. M. (1996): *Toward Explaining Differences in the Transition of the Distribution Sector of Central European Economies*. In Bultez, A.–Parsons, L. (eds.): *Channel Productivity: Efficiency in Retailing and Merchandising*. Mons, Belgium.

BELL, D. R.–LATTIN, J. M. (1998): Shopping Behavior and Consumer Preference for Store Price Format: Why “Large Basket” Shoppers Prefer EDLP. *Marketing Science*, Vol. 17, No. 1, p. 66–88.

BERRY, H.–KAUL, A. (2016): Replicating the multinationality-performance relationship: Is there an S-curve? *Strategic Management Journal*, Vol. 37, No. 11, p. 2275–2290.

BLUNDELL, R.–BOND, S. (1998): Initial conditions and moment restrictions in dynamic panel data models. *Journal of Econometrics*, Vol. 87, No. 1, p. 115–143.

BOLTON, R. N.–SHANKAR, V. (2003): An Empirically Derived Taxonomy of Retailer Pricing and Promotion Strategies. *Journal of Retailing*, Vol. 79, No. 4, p. 213–224.

BOWEN, F. E.–ROSTAMI, M.–STEEL, P. (2010): Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. *Journal of Business Research*, Vol. 63, No. 11, p. 1179–1185.

BOWMAN, C.–AMBROSINI, V. (2003): How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy. *British Journal of Management*, Vol. 14, No. 4, p. 289–303.

BRONDONI, S. M.–CORNIANI, M.–RIBOLDAZZI, S. (2013): Global retailers, market-driven management and innovation. *International Journal of Economic Behavior*, Vol. 3, No. 1, p. 27–40.

BROWN, D.–FOROUDI, P.–HAFEEZ, K. (2019): Marketing management capability: the construct and its dimensions. An examination of managers’ and entrepreneurs’ perceptions in a retail setting. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 22, No. 5, p. 609–637.

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, p. 78–92.

CAINELLI, G.–EVANGELISTA, R.–SAVONA, M. (2004): The Impact of Innovation on Economic Performance in Services. *The Service Industries Journal*, Vol. 24, No. 1, p. 116–130.

CALANTONE, R. J.–CAVUSGIL, S. T.–ZHAO, Y. (2002): Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 6, p. 515–524.

CANIATO, F.–CARIDI, M.–MORETTO, A. (2013): Dynamic capabilities for fashion-luxury supply chain innovation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 41, No. 11/12, p. 940–960.

CASCIO, R. P. (2011): *Marketing innovation and firm performance research model, research hypotheses, and managerial implications*. Doctoral Dissertation, University of Central Florida, Orlando, Florida.

CASTELLANI, D.–ZANFELI, A. (2007): Internationalisation, innovation and productivity: how do firms differ in Italy? *World Economy*, Vol. 30, No. 1, p. 156–176.

CATALUÑA, F. J. R.–FRANCO, M. J. S.–RAMOS, A. F. V. (2005): Are Hypermarket Prices Different from Discount Store Prices? *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14, No. 5, p. 330–337.

CHAN, P.–FINNEGAN, C.–STERNQUIST, B. (2011): Country and firm level factors in international retail expansion. *European Journal of Marketing*, Vol. 45, No. 6, p. 1005–1022.

CHANDY, R. K.–TELLIS, G. J. (1998): Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize. *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, No. 4, p. 474–487.

CHEN, C.-W.–CHIANG, M.-H.–YANG, C.-L. (2014): New product preannouncements, advertising investments, and stock returns. *Marketing Letters*, Vol. 25, No. 2, p. 207–218.

CHEN, Y. (2006): Marketing innovation. *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 15, No. 1, p. 101–123.

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, No. 2, p. 111–128.

CHENG, J.–HUANG, C.–JU L.-C. (2005): Exploration for the relationship between innovation, IT and performance. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, No. 2, p. 237–252.

- CHO, H. J.–PUCIK, V. (2005):** Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 6, p. 555–575.
- CHOU, T. J.–CHEN, F. T. (2004):** Retail Pricing Strategies in Recession Economies: The Case of Taiwan. *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No. 1, p. 82–102.
- CHRISTENSEN, C. M.–RAYNOR, M.–MCDONALD, R. (2015):** What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, Vol. 93, No. 12, p. 44–53.
- CRAM, T. (2004):** Boost Brand and Profit with the Right Price. *Financial Times*, 35525, p. 9.
- DAFT, R. L. (1982):** Bureaucratic versus nonbureaucratic structure and the process of innovation and change. In Bacharach, S. B. (ed.): *Research in the Sociology of Organizations I*, JAI Press, Greenwich, p. 129–166.
- DAMANPOUR, F. (1991):** Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, p. 555–590.
- 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, p. 650–675.
- DANNENBERG, P.–FUCHS, M.–RIEDLER, T.–WIEDEMANN, C. (2020):** Digital Transition by COVID-19 Pandemic? The German Food Online Retail. *Journal of Economic and Social Geography*, Vol. 111, No. 3, p. 543–560.
- DAVIS, F. D.–BAGOZZI, R. P.–WARSHAW, P. R. (1989):** User acceptance of computer technology: a comparison of two. *Management Science*, Vol. 35, No. 8, p. 982–1003.
- DELLESTRAND, H. (2011):** Subsidiary embeddedness as a determinant of divisional headquarters involvement in innovation transfer processes. *Journal of International Management*, Vol. 17, No. 3, p. 229–242.
- 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.

DELOITTE (2018): *Global Powers of Retailing 2018. Transformative change, reinvigorated commerce.* Deloitte, London.

DIMITROVA, B. V.–KIM, S.–SMITH, B. (2019): Performance of International Retailers: Empirical Evidence of an S-Curve Relationship. *Journal of Global Marketing*, Vol. 32, No. 3, p. 154–176.

D’IPPOLITO, B.–TIMPANO, F. (2016): The Role of Non-Technological Innovations in Services: The Case of Food Retailing. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 25, No. 1, p. 73–89.

DREJER, I. (2004): Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*, Vol. 33, No. 3, p. 551–562.

DUNNE, P. M.–LUSCH, R. F. (2008): *Retailing.* 6th ed. South-Western Cengage Learning, Mason.

ÉLELMISZER (2011): Minden negyedik ember vásárol akciós újság alapján. Hasznosak az akciós újságok. *Élelmiszer*, 19. évf. 3. sz. 30. o.

ELICKSON, P. B.–MISRA, S. (2008): Supermarket Pricing Strategies. *Marketing Science*, Vol. 27, No. 5, p. 811–828.

ETGAR, M.–RACHMAN-MOORE, D. (2008): International expansion and retail sales: an empirical study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, No. 4, p. 241–259.

ETGAR, M.–RACHMAN-MOORE, D. (2011): The relationship between national cultural dimensions and retail format strategies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 18, No. 5, p. 397–404.

EUROMONITOR (2010): *Retailing in Hungary.* Euromonitor International, London.

- EVANS, J.–BRIDSON, K.–BYROM, J.–MEDWAY, D. (2008):** Revisiting retail internationalisation: Drivers, impediments and business strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, No. 4, p. 260–280.
- FERTŐ I.–BAKUCS L. Z. (2009):** Árleszállítások és a kiskereskedelmi árak változása a tejtermékek piacán. *Közgazdasági Szemle*, 61. évf. 7. sz. 634–647. o.
- FILIPPETTI, A.–FRENZ, M.–IETTO-GILLIES, G. (2013):** *The role of internationalization as a determinant of innovation performance. An analysis of 42 countries.* Birkbeck Centre for Innovation Management Research, London. /CIMR Research Working Paper Series, No. 10./
- FISHBEIN, M.–AJZEN, I. (1975):** *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research.* Addison-Wesley, Reading.
- 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, p. 29–43.
- 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, p. 99–117.
- FÜSTÖS L.–KOVÁCS E.–MESZÉNA GY.–SIMONNÉ MOSOLYGÓ N. (2004):** *Alakfelismerés (Sokváltozós statisztikai módszerek).* Dico és Új Mandátum Kiadó, Budapest.
- GEROSKI, P.–MACHIN, S.–REENEN, J. V. (1993):** The profitability of innovating firms. *RAND Journal of Economics*, Vol. 24, No. 2, p. 198–211.
- GfK HUNGARY (2011):** *Hungarians Go Shopping Less Frequently. Importance of Promotions and Special Offers Increase.* GfK Hungary Press Release, Budapest.
- GHISETTI, C.–RENNINGS, K. (2014):** Environmental innovations and profitability: how does it pay to be green? An empirical analysis on the German innovation survey. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 75, p. 106–117.
- 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, p. 235–259.

GREGG, B.–KIM, A.–BRADY, D. (2020): *Rapid revenue recovery after the crisis: Strategies for success.* McKinsey Global Publishing, New York.

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, p. S43–S52.

GRIPSRUD, G.–BENITO, G. R. G. (2005): Internationalization in retailing: modeling the pattern of foreign market entry. *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 12, p. 1672–1680.

GROß, M. (2015): Mobile shopping: a classification framework and literature review. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 43, No. 3, p. 221–241.

GUPTA, S.–MALHOTRA, N. K.–CZINKOTA, M.–FOROUDI, P. (2016): Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 12, p. 5671–5681.

GYÖRE D.–POPP J.–STAUDER M.–TUNYOGINÉ NECHAY V. (2009): *Az élelmiszer-kiskereskedelem beszerzési és árképzési politikája.* Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest.

HAGBERG, J.–SUNDSTROM, M.–EGELS-ZANDÉN, N. (2016): The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 44, No. 7, p. 694–712.

HAILE, M. G.–KALKUHL, M.–VON BRAUN, J. (2016): Worldwide Acreage and Yield Response to International Price Change and Volatility: A Dynamic Panel Data Analysis for Wheat, Rice, Corn, and Soybeans. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 98, No. 1, p. 172–190.

HALL, M. C.–PRAYAG, G.–FIEGER, P.–DYASON, D. (2020): Beyond panic buying: consumption displacement and COVID-19. *Journal of Service Management*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print, p. ahead-of-print.

HANSON, N.–YUN, W. (2018): Should “big food” companies introduce healthier options? The effect of new product announcements on shareholder value. *Marketing Letters*, Vol. 29, No. 1, p. 1–12.

HARMANCIOGLU, N.–DROGE, C.–CALANTONE, R. J. (2009): Theoretical lenses and domain definitions in innovation research. *European Journal of Marketing*, Vol. 43, No. 1/2, p. 229–263.

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, p. 243–262.

HAYES, A. F.–KRIPPENDORFF, K. (2007): Answering the Call for a Standard Reliability Measure for Coding Data. *Communication Methods and Measures*, Vol. 1, No. 1, p. 77–89.

HELFFERICH, E.–HINFELAAR, M.–KASPER, H. (1997): TOWARDS a clear terminology on international retailing. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 7, No. 3, p. 287–307

HERVAS-OLIVER, J.-L.–SEMPERE-RIPOLL, F.–BORONAT-MOLL, C.–ROJAS-ALVARADO, R. (2018): On the Joint Effect of Technological and Management Innovations on Performance: Increasing or Diminishing Returns? *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 30, No. 5, p. 569–581.

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, p. 297–326.

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, p. 767–798.

HITT, M.–IRELAND, R. D.–HOSKISSON, R. E. (2017): *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. 12th ed. Cengage Learning, Boston.

HITT, M.–TIHANYI, L.–MILLER, T.–CONNELLY, B. (2006): International Diversification: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, Vol. 32, No. 6, p. 831–867.

HOCH, S. J.–DRÈZE, X.–PURK, M. E. (1994): EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, p. 16–27.

HÖNYI GY. (2011): Nemcsak a konkurenciát követik. Racionálisan átgondolt mindennapi kereskedelem. *Napi Gazdaság*, 21. évf. 78. sz. 10. o.

HRISTOV, L.–REYNOLDS, J. (2007): *Innovation in the UK Retail Sector*. Oxford Institute of Management, Oxford.

HRISTOV, L.–REYNOLDS, J. (2015): Perceptions and practices of innovation in retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 43, No. 2, p. 126–147.

HSIAO, C. (2014): *Analysis of Panel Data*. 3rd ed. Cambridge University Press, New York.

HURLEY, R. F.–HULT, G. T. M. (1998): Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 3, p. 42–54.

INAUEN, M.–SCHENKER-WICKI, A. (2012): Fostering radical innovations with open innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 15, No. 2, p. 212–231.

INMAN, J. J.–NIKOLAVA, H. (2017): Shopper-Facing Retail Technology: A Retailer Adoption Decision Framework Incorporating Shopper Attitudes and Privacy Concerns. *Journal of Retailing*, Vol. 93, No. 1, p. 7–28.

JANKUNÉ KÜRTHY GY.–STAUDER M.–GYÖRE D. (2012): *Az élelmiszer-kereskedelem termelékenység és jövedelmezősége*. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest.

JOHNSON, S. C.–JONES, C. (1957): How to Organize for New Products. *Harvard Business Review*, Vol. 35, No. 3, p. 49–62.

KATSIKEAS, C. S.–MORGAN, N. A.–LEONIDU, L. C.–HULT, G. T. M. (2016): Assessing Performance Outcomes in Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 80, No. 2, p. 1–20.

KIENZLER, M.–KOWALKOWSKI, C. (2017): Pricing strategy: A review of 22 years of marketing research. *Journal of Business Research*, Vol. 78, p. 101–110.

KUMAR, V.–ANAND, A.–SONG, H. (2017): Future of Retailer Profitability: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, Vol. 93, No. 1, p. 96–119.

LAL, R.–RAO, R. (1997): Supermarket Competition: The Case of Every Day Low Pricing. *Marketing Science*, Vol. 16, No. 1, p. 60–80.

- LEVITT, B.–MARCH, J. G. (1988):** Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, p. 319–340.
- LEVITT, T. (1960):** Growth and profits through planned marketing innovation. *Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 4, p. 1–8.
- LEVY, M.–GREWAL, D.–KOPALLE, P. K.–HESS, J. D. (2004):** Emerging Trends in Retail Pricing Practice: Implication for Research. *Journal of Retailing*, Vol. 80, No. 3, p. 13–21.
- MALHOTRA, N. K. (2019):** *Marketing Research: An Applied Orientation*. 7th ed. Pearson, Essex.
- MANN, M.–BYUN, S.-E. (2017):** To retrench or invest? Turnaround strategies during a recessionary time. *Journal of Business Research*, Vol. 80, p. 24–34.
- MANN, M.–BYUN, S.-E.–LI, Y. (2015):** Realignment strategies in the US retail industry during a recessionary time. Dominant themes, trends, and propositions. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 43, No. 8, p. 775–792.
- MANSURY, M. A.–LOVE, J. H. (2008):** Innovation, productivity and growth in US business services: A firm-level analysis. *Technovation*, Vol. 28, No. 1, p. 52–62.
- MARTIN-NEUNINGER, R.–RUBY, M. B. (2020):** What Does Food Retail Research Tell Us About the Implications of Coronavirus (COVID-19) for Grocery Purchasing Habits? *Frontiers in Psychology*, Vol. 11, No. 1448, p. 1–4.
- MAS-COLELL, A.–WHINSTON, M. D.–GREEN, J. R. (1995):** *Microeconomic Theory*. Oxford University Press, New York and Oxford.
- MEDINA, C.–RUFÍN, R. (2009):** The mediating effect of innovation in the relationship between retailers' strategic orientations and performance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37, No. 7, p. 629–655.
- MICHALACHE, M. (2015):** *Leveraging the International Context. Essays on building offshoring capabilities and enhancing firm innovation*. Doctoral Dissertation, Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam.

- MINTEN, B.–REARDON, T. (2008):** Food Prices, Quality, and Quality's Pricing in Supermarkets versus Traditional Markets in Developing Countries. *Review of Agricultural Economics*, Vol. 30, No. 3, p. 480–490.
- MINTEN, B.–REARDON, T.–SUTRADHAR, R. (2010):** Food Prices and Modern Retail: The Case of Delhi. *World Development*, Vol. 38, No. 12, p. 1775–1787.
- MISHRA, D. R. (2017):** Post-innovation CSR Performance and Firm Value. *Journal of Business Ethics*, Vol. 140, No. 2, p. 285–306.
- MITRA, D.–GOLDER, P. N. (2002):** Whose Culture Matters? Near-Market Knowledge and Its Impact on Foreign Market Entry Timing. *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, No. 3, p. 350–365.
- MOHR, A.–BATSAKIS, G. (2014):** Intangible assets, international experience and the internationalisation speed of retailers. *International Marketing Review*, Vol. 31, No. 6, p. 601–620.
- MOHR, A.–FASTOSO, F.–WANG, C.–SHIRODKAR, V. (2014):** Testing the regional performance of multinational enterprises in the retail sector: The moderating effects of timing, speed and experience. *British Journal of Management*, Vol. 25, p. S100–S115.
- MONTEIRO, G.–FARINA, E.–NUNES, R. (2012):** Food-Retail Development and the Myth of Everyday Low Prices: The Case of Brazil. *Development Policy Review*, Vol. 30, No. 1, p. 49–66.
- 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, p. 114–124.
- 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 & Sons, Chichester.
- OECD–EUROSTAT (2005):** *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3rd ed. OECD and Eurostat, Paris.

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, p. 220–234.

PANTANO, E. (2014): Innovation management in retailing: From consumer perspective to corporate strategy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 21, No. 5, p. 825–826.

PANTANO, E.–PIZZI, G.–SCARPI, D.–DENNIS, C. (2020): Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*, Vol. 116, p. 209–213.

PANTANO, E.–PRIPORAS, C.-V. (2016): The effect of mobile retailing on consumers purchasing experiences: a dynamic perspective. *Computers in Human Behavior*, Vol. 61, p. 548–555.

PANTANO, E.–PRIPORAS, C.-V.–SORACE, S.–IAZZOLINO, G. (2017): Does innovation-orientation lead to retail industry growth? Empirical evidence from patent analysis. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 34, p. 88–94.

PANTANO, E.–PRIPORAS, C.-V.–STYLOS, N. (2018): Knowledge Push Curve (KPC) in retailing: Evidence from patented innovations analysis affecting retailers' competitiveness. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 44, p. 150–160.

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, p. 43–47.

PEDERZOLI, D.–KUPPELWIESER, V. G. (2015): Retail companies' internationalization behavior and the 2008 crisis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 43, No. 9, p. 870–894.

PIERCY, N. F.–CRAVENS, D. W.–LANE, N. (2010): Thinking Strategically about Pricing Decisions. *Journal of Business Strategy*, Vol. 31, No. 5, p. 38–48.

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, p. 1018–1030.

- QIAN, G.–LI, L.–LI, J.–QIAN, Z. (2008):** Regional Diversification and Firm Performance. *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, No. 2, p. 197–214.
- RAO, A. R.–BERGEN, M. E.–DAVIS, S. (2000):** How to Fight a Price War. *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 2, p. 107–116.
- REINARTZ, W.–DELLAERT, B.–KRAFFT, M.–KUMAR, V.–VARADARAJAN, R. (2011):** Retailing Innovations in a Globalizing Retail Market Environment. *Journal of Retailing*, Vol. 87, No. S1, p. S53–S66.
- REYNOLDS, J.–HOWARD, E.–CUTHBERTSON, C.–HRISTOV, L. (2007):** Perspectives on retail format innovation: relating theory and practice. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35, No. 8, p. 647–660.
- REYNOLDS, J.–HRISTOV, L. (2009):** Are there barriers to innovation in retailing? *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 19, No. 4, p. 317–330.
- ROODMAN, D. (2009):** How to do xtabond2: An introduction to difference and system GMM in Stata. *Stata Journal*, Vol. 9, No. 1, p. 86–136.
- 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, p. 218–235.
- SALMON W. J.–TORDJMAN A. (1989):** The Internationalisation of Retailing. *International Journal of Retailing*, Vol. 4, No. 2, p. 3–16.
- SCHAMEL, J.–HILLE, A.–RADTKE, U.–THIEL, D.–VOJTECH, F. (2019):** *European Retail in 2019. GfK study on key retail indicators: 2018 review and 2019 forecast.* GfK GeoMarketing, Bruchsal.
- SCHUMPETER, J. A. (1934):** *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle.* Transaction publishers, New Brunswick and London.
- SELIM, S. (2016):** Socio-economic Determinants of Poverty in Turkey: Panel Logit Approach. *International Journal of Statistics and Economics*, Vol. 17, No. 3, p. 71–84.

- SHAMA, A. (1978):** Management & Consumers in an Era of Stagflation. *Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 3, p. 43–52.
- SHANKAR, V.–BOLTON, R. N. (2004):** An Empirical Analysis of Determinants of Retailer Pricing Strategy. *Marketing Science*, Vol. 23, No. 1, p. 28–49.
- 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, p. S29–S42.
- SIEDSCHLAG, I.–ZHANG, X. (2015):** Internationalisation of firms and their innovation and productivity. *Economics of Innovation and New Technology*, Vol. 24, No. 3–4, p. 183–203.
- SIMON, H.–FASSNACHT, M. (2019):** *Price Management*. Springer, Cham.
- 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.
- STRÖM, R.–VENDEL, M.–BREDICAN, J. (2014):** Mobile marketing: a literature review on its value for consumers and retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 21, No. 6, p. 1001–1012.
- SZÜLE, B. (2016):** *Introduction to data analysis*. Corvinus University of Budapest Faculty of Economics, Budapest.
- TEECE, D. J.–PISANO, G.–SHUEN, A. (1997):** Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, p. 509–533.
- TREADGOLD, A. (1988):** Retailing without frontiers. The emergence of transnational retailers. *Retail and Distribution Management*, Vol. 16, No. 6, p. 8–12.
- VOLPE, R. (2011):** Evaluating the Performance of U.S. Supermarkets: Pricing Strategies, Competition from Hypermarkets, and Private Labels. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, Vol. 36, No. 3, p. 488–503.
- WERNERFELT, B. (1984):** A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, p. 171–180.

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, p. 152–170.

WOOLDRIDGE, J. M. (2002): *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. MIT Press, Cambridge.

WOOLDRIDGE, J. M. (2013): *Introductory Econometrics. A Modern Approach*. 5th ed. South-Western Cengage Learning, Mason.

XIE, Z.–LI, J. (2015): Demand Heterogeneity, Learning Diversity and Innovation in an Emerging Economy. *Journal of International Management*, Vol. 21, No. 4, p. 277–292.

YEH, M. L.–CHU, H. P.–SHER, P. J.–CHIU, Y. C. (2010): R&D intensity, firm performance and the identification of the threshold: fresh evidence from the panel threshold regression model. *Applied Economics*, Vol. 42, No. 3, p. 389–401.

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, p. 925–950.

ZHAO, Y. (2006): Price Dispersion in the Grocery Market. *Journal of Business*, Vol. 79, No. 6, p. 1175–1192.

ZOLLO, M.–WINTER, S. G. (2002): Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, p. 339–351.