

## TÉZISGYŰJTEMÉNY

**Berezvai Zombor**

**Kiskereskedelmi stratégiák és hatásuk a vállalati teljesítményre**

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**Dr. Agárdi Irma**

egyetemi docens

Budapest, 2020.

**Marketingmenedzsment Tanszék**

**TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Berezvai Zombor**

**Kiskereskedelmi stratégiák és hatásuk a vállalati teljesítményre**

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**Dr. Agárdi Irma**

egyetemi docens

© Berezvai Zombor

# Tartalomjegyzék

I	Kutatási előzmények és a téma indoklása.....	4
I.1	Kutatási hézag.....	4
I.2	Elméleti háttér és fogalmi keretrendszer .....	5
II	A felhasznált módszerek .....	7
II.1	Első cikk .....	7
II.2	Második cikk .....	9
II.3	Harmadik cikk .....	11
III	Az értekezés eredményei .....	12
IV	Főbb hivatkozások .....	17
V	A témakörrel kapcsolatos saját (ill. társszerzős) publikációk jegyzéke.....	23

# I Kutatási előzmények és a téma indoklása

Disszertációm célja három kiskereskedelmi stratégia (árzás, nemzetközi diverzifikáció és innováció) hatásainak elemzése a vállalatok piaci teljesítményére. A 2008/2009-es gazdasági válság okozta recesszió a háztartások jövedelmének jelentős csökkenéséhez vezetett, ezáltal pedig a kiskereskedelmi volumen is csökkent. Ez a hirtelen sokk kedvező lehetőséget nyújt arra, hogy elemezzem a kiskereskedők különböző stratégiai válaszait és az általuk elért piaci sikereket.

A téma nem is lehetne időszerűbb a COVID-19 világjárvány és az azt követő világméretű recesszió miatt. A kiskereskedelmi ágazatot súlyosan érintette mindez. A járvány kitörésekor a pánikvásárlás rendkívül nagy volumennövekedést okozott, de mindez csak kérészerű volt; a vásárlók hamarosan elkezdtek visszafogni kiadásait, hogy feléljék készleteiket, illetve költségeiket a csökkenő jövedelmi szintjükhöz igazítsák (Hall et al., 2020; Dannenberg et al., 2020). Mivel azonban az éttermeket és az étkezdéket számos országban bezárták (és jelenleg is újra zárva vannak), ez segíti a kiskereskedőket abban, hogy rövid távon fenntartsák értékesítési volumenüket (Martin-Neuninger és Ruby, 2020). Ez azonban meg fog változni, amint a világjárvány véget ér, és a kiskereskedőknek stratégiai válaszokat kell adniuk, hogy elkerüljék az értékesítés és az nyereségesség visszaesését a világjárvány okozta gazdasági válság idején. A disszertációmban elemzett stratégiák segíthet nekik ezen erőfeszítéseik során.

## I.1 Kutatási hézag

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. 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.

Ezenkívül újabb kutatási hézag mutatkozik a kiskereskedők rövidtávon alkalmazott stratégiai reakcióinak meghatározása terén is. 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.

## I.2 Elméleti háttér és fogalmi keretrendszer

Disszertációm elméleti alapja az erőforrás alapú szemlélet és a stratégiai menedzsment dinamikus képességi megközelítése. 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.

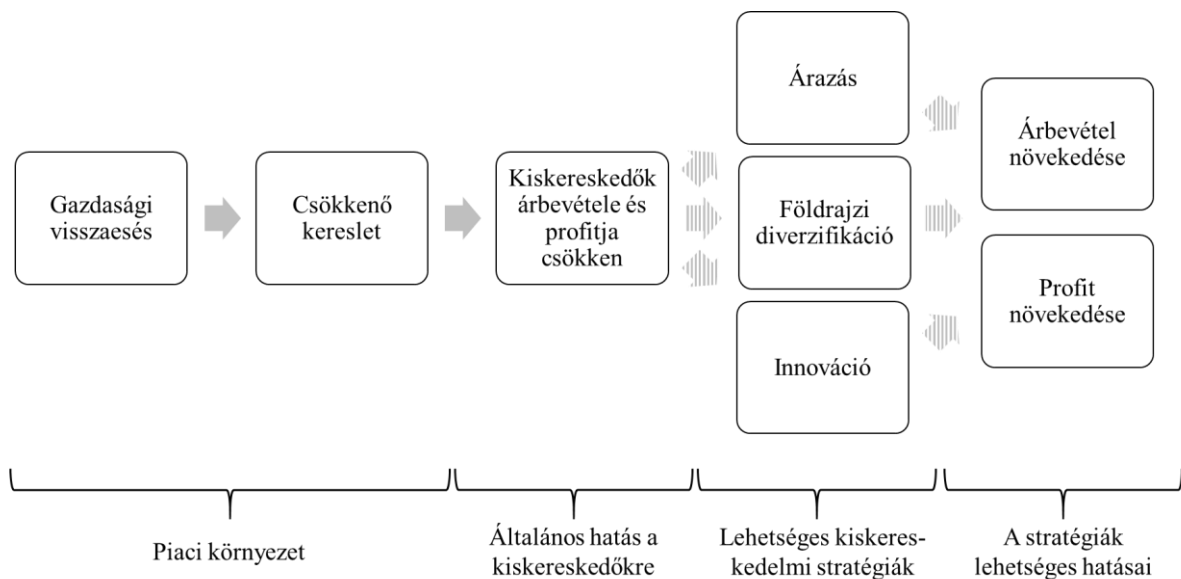
A kiskereskedők árszintjét és akciózási tevékenységét az eszközkhasználat hatékonysága és a gyártókkal szembeni tárgyalási pozíciói határozzák meg. A hatékonyabban működtetett áruházlánc alacsonyabb árakat biztosíthat vásárlóinak, és jobb promóciókról állapodhat meg a beszállítóival, miközben még mindig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

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 disszertáció általános keretrendszerét az 1. ábra tartalmazza. Egy gazdasági válság a rendelkezésre álló jövedelem csökkenéséhez vezet, ami gyorsan a kereslet csökkenését eredményezi. 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.

## 1. ábra. Általános fogalmi keretrendszer



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.

A disszertáció három kiskereskedelmi stratégiákkal kapcsolatos cikkből áll, amelyek különböző szakfolyóiratokban jelentek meg. Az első (Berezvai, 2015) a válsághelyzetben alkalmazott árazási stratégiákról és azok sikerességéről szól Magyarországon. A második (Agárdi et al., 2017) azt vizsgálja, hogy a nemzetközi diverzifikáció, a kiskereskedelmi innováció és a teljesítmény hogyan kapcsolódik egymáshoz. Végül a harmadik cikk (Berezvai et al., 2019) elsősorban a digitális innovációkra és azok teljesítmény hatásaira összpontosít.

## II A felhasznált módszerek

A disszertáció három publikált szakcikkből áll, amelyek különböző adatbázisokat használtak, és különböző kvantitatív módszereket alkalmaztak azok elemzésére. Ebben a fejezetben röviden összefoglalom az egyes tanulmányok adatait és módszereit.

### II.1 Első cikk

A tanulmány célja a magyarországi kiskereskedelmi üzletláncok árazási stratégiáinak illetve azok piaci és pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatásainak elemzése recesszió idején. 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).

Az alapárakat bolti megfigyelések útján gyűjtöttem össze. Rétegzett 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.

Minden üzletben rögzítettem 15 jól meghatározott termék alapárát. 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 képviselt, a másik fele pedig sajátmárkás termék volt.

Cataluña et al. (2005) kutatási módszeréhez hasonlóan az üzleteket kétszer látogattam meg: először 2011. december 27. és 30. között, másodszer 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 költségcsökkenés) 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.

Az üzletekben alkalmazott alapárak struktúrájának összehasonlításához az átlagos árszinteket és az árak varianciáit varianciaelemzés (ANOVA) segítségével hasonlítottam össze. Az elemzések eredményei azt mutatják, hogy szinte minden kiskereskedelmi üzletlánc hasonló árakat alkalmaz az üzleteiben. Ez alól a CBA Príma az egyetlen kivétel.

Az akciókat a kiskereskedők reklámújságaikban teszik közzé. Recesszió idején még nagyobb az akciózás jelentősége. A 2011 decembere és 2012 januárja között kiadott reklámújságokat egy ötletes 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 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 alapárak és az akciózási tevékenységek alapján hierarchikus klaszterelemzést végeztem az aktuálisan alkalmazott árazási stratégiák azonosításához. Végezetül, a piaci részesedési, egy üzletre eső forgalomi, valamint nettó működési eredmény adatokat gyűjtöttem az egyes klaszterekbe sorolt cégekről, hogy ezáltal az árazási stratégia és a piaci, pénzügyi teljesítmény között kapcsolatot tudjak teremteni. 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 profítcél, a teljes üzletre vonatkozó profítcél vagy megcélzott piaci részesedés).

## II.2 Második cikk

A második tanulmány célja az volt, 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 kutatásban részt vevő kiskereskedőket a Deloitte által évente publikált Global Powers of Retailing top 250 listából válogattuk le.<sup>1</sup> Összesen 50 európai székhelyű élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatot azonosítottunk,<sup>2</sup> amelyeknek nemzetközi diverzifikációs és innovációs tevékenységéről, illetve teljesítményéről gyűjtöttünk adatokat különböző forrásokból (Global Powers of Retailing riportok, éves jelentések, üzleti hírek).

---

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

<sup>2</sup> Az éves forgalom minimum 50 százaléka élelmiszer-kiskereskedelemről származik.

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 időszakokra is.

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.

Ebben a tanulmányban regressziós módszertant alkalmaztunk. A diszkrét függő változós modellek becslésénél fixhatás logit modellt becsültünk, míg a többi esetben hagyományos fixhatás modellt használtunk. Fixhatás-modellkeretben 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.

### II.3 Harmadik cikk

A harmadik tanulmányban a világ legnagyobb élelmiszer-kiskereskedőinek digitális innovációs tevékenységét és annak teljesítményre gyakorolt hatásait vizsgáltuk 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. Következő lépésként tovább szűkítettük a mintát európai és észak-amerikai székhelyű vállalatokra, aminek egyrészt kulturális, másrészt információszerzési okai voltak. 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.

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 e 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 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 érhetőek 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 hibatag 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.

A becslés során a digitális innovációk esetén egyidőszakos késleltetést alkalmaztunk (Hitt et al., 1994), hasonlóan az összes többi magyarázó változóhoz (Oh et al., 2015). A digitális innovációk számánál megengedtünk kvadratikus hatásokat is, vagyis, hogy a digitális innovációk határhozadéka csökkenő legyen.

### **III Az értekezés eredményei**

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 árcsökkenéssel 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 kvadratikus, 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 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 hatásai elemzése. Ezen a területen nagyon kevés korábbi tanulmány készült (Chou és Chen, 2004; Bachl 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.

## IV Főbb hivatkozások

**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.

**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.* (Price Optimization in the German Food Retail Sector.) GfK Panel Service Deutschland and SAP Deutschland, Nuremberg.

**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.

**BEREZVAI, Z. (2015):** The Pricing Strategies of Hungarian Food Retail Chains during the Last Recession. *Acta Oeconomica*, Vol. 65, No. 3, p. 393–411.

**BEREZVAI Z.–AGÁRDI I.–SZABOLCSNÉ OROSZ J. (2019):** A digitális innovációk hatása az élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatok teljesítményére. *Statisztikai Szemle*, 97. évf. 10. sz. 915–932. o.

**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.

**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.

**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.

**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.

**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.

**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, 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.

**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.

**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.

**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.

**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.

**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.

- 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.
- FERTÓ I.–BAKUCS L. Z. (2009):** Árleszállítások és a kiskereskedelmi árak változása a tejtermékek piacán. *Közgazdasági Szemle*, 61. évf. 7. sz. 634–647. o.
- GEROSKI, P.–MACHIN, S.–REENEN, J. V. (1993):** The profitability of innovating firms. *RAND Journal of Economics*, Vol. 24, No. 2, p. 198–211.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- LAL, R.–RAO, R. (1997):** Supermarket Competition: The Case of Every Day Low Pricing. *Marketing Science*, Vol. 16, No. 1, p. 60–80.

- 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.
- 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.
- MOHR, A.–BATAKIS, 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.
- 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.–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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- SHANKAR, V.–BOLTON, R. N. (2004):** An Empirical Analysis of Determinants of Retailer Pricing Strategy. *Marketing Science*, Vol. 23, No. 1, p. 28–49.
- SIMON, H.–FASSNACHT, M. (2019):** *Price Management*. Springer, Cham.
- TEECE, D. J.–PISANO, G.–SHUEN, A. (1997):** Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, p. 509–533.

## V A témakörrel kapcsolatos saját (ill. társszerzős) publikációk jegyzéke

### Folyóiratcikkek

Angolul:

1. **ALT, M. A.–BEREZVAI, Z.–AGÁRDI, I. (2020):** Harmony-oriented retail innovations and financial performance. *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print, p. ahead-of-print. DOI: 10.1108/EJIM-04-2020-0145.
2. **BEREZVAI, Z. (2015):** The Pricing Strategies of Hungarian Food Retail Chains during the Last Recession. *Acta Oeconomica*, Vol. 65, No. 3, p. 393–411. DOI: 10.1556/032.65.2015.3.3.

Magyarul:

3. **AGÁRDI I.–SZABOLCSNÉ OROSZ J.–BEREZVAI Z. (2020):** A digitalizáció hatása a lojalitásprogramok felépítésére a nemzetközi élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelemben. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 51. évf. 9. sz. 2–15. o. DOI: 10.14267/VEZTUD.2020.09.01.
4. **BEREZVAI Z.–AGÁRDI I.–SZABOLCSNÉ OROSZ J. (2019):** A digitális innovációk hatása az élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatok teljesítményére. *Statistikai Szemle*, 97. évf. 10. sz. 915–932. o. DOI: 10.20311/STAT2019.10.HU0915.
5. **AGÁRDI I.–BEREZVAI Z.–ALT M.-A. (2017):** A nemzetközi diverzifikáció, az innováció és a teljesítmény kapcsolata az európai élelmiszer-kiskereskedelemben. *Közgazdasági Szemle*, LXIV. évf. 7. sz. 805–822. o. DOI: 10.18414/KSZ.2017.7-8.805.
6. **BEREZVAI Z. (2014):** Élelmiszer-kiskereskedelmi üzletláncok árazási stratégiája válság idején. *E-conom*, III. évf. 1. sz. 125–138. o. DOI: 10.17836/EC.2014.1.125.

### Konferenciakiadványok

Angolul:

7. **BEREZVAI, Z.–AGÁRDI, I.–SZABOLCSNÉ OROSZ, J. (2019):** The Impact of Digital Innovations on Grocery Retail Performance. In Peters, K.–Dombeck, D. (eds.): *48th EMAC Annual Conference Proceedings*. University of Hamburg, Hamburg, p. online. ISBN: 978-3-9821146-0-6.

8. **AGÁRDI, I.–BEREZVAI, Z.–SZABOLCSNÉ OROSZ, J. (2019):** The Role of Digital Applications in the Channel Integration of Retailers. In Peters, K.–Dombeck, D. (eds.): *48th EMAC Annual Conference Proceedings*. University Hamburg, Hamburg, p. online. ISBN: 978-3-9821146-0-6.
9. **BEREZVAI, Z. (2018):** The Impact of Retail Regulations on Consumer Prices. In Jarolim, A.–Král, P. (eds.): *Marketing challenges, innovations and trends in emerging markets: conference book*. University of Economics in Prague, Prague, p. 36. ISBN: 9788024522791.
10. **ALT, M.-A.–AGÁRDI, I.–BEREZVAI, Z. (2018):** Acceptance of Mobile Payment at Retailer’s Point of Sales: The Moderating Role of National Culture. In Jarolim, A.–Král, P. (eds.): *Marketing challenges, innovations and trends in emerging markets: conference book*. University of Economics in Prague, Prague, p. 51. ISBN: 9788024522791.
11. **BEREZVAI, Z.–AGÁRDI, I.–ALT, M.-A. (2017):** International diversification and marketing innovation: surviving strategies of FMCG retailers in a time of crisis. In Foltean, F.–Wagner, U.–Vegheş, C. (eds.): *Bridging the marketing theory/practice gap and the competitiveness of New Europe: conference program*. West University of Timisoara, Timisoara, p. online. ISBN: 9789731255804.
12. **BEREZVAI, Z.–AGÁRDI, I.–ALT, A.-M. (2017):** Geographical Expansion and Innovation Patterns Related to the Change of Performance of FMCG Retailers. In Timmo, B.–van Ittersum, K.–Verhoef, P.–Wieringa, J. (eds.): *Leaving Footprints*. University of Groningen, Groningen, p. online. ISBN: 9789036799126.
13. **AGÁRDI, I.–ALT, M. A.–BEREZVAI, Z. (2016):** How international diversification influences the innovation activity and performance of the large European grocery retailers? In Knöferle, K.–Warlop, L.–Samuelsen, B. (eds.): *EMAC 2016. 45th EMAC Annual Conference: Marketing in the age of data*. BI Norwegian Business School, Oslo, p. 223. ISBN: 9788282472845.

Magyarul:

14. **BEREZVAI Z.–AGÁRDI I.–SZABOLCSNÉ OROSZ J. (2019):** A digitális innovációk hatása az élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatok teljesítményére. In Veres Z.–Sasné Grósz A.–Liska F. (szerk.): *Ismerjük a vevőt? A vásárlás pszichológiája - Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXV. Országos Konferenciájának előadásai*. Pannon Egyetem, Veszprém, 638–639. o. ISBN: 978-615-00-58.



15. **AGÁRDI I.–BEREZVAI Z.–SZABOLCSNÉ OROSZ J. (2019):** Digitális innovációk hatása a kiskereskedelmi csatornák integrálására. In Veres Z.–Sasné Grósz A.–Liska F. (szerk.): *Ismerjük a vevőt? A vásárlás pszichológiája - Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXV. Országos Konferenciájának előadásai*. Pannon Egyetem, Veszprém, 626. o. ISBN: 978-615-00-58.
16. **BEREZVAI Z. (2018):** A kiskereskedelmi szabályozás hatása a fogyasztói árakra. In Józsa L.–Korcsmáros E.–Seres Huszárk E. (szerk.): *A hatékony marketing - EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete*. Selye János Egyetem, Révkomárom, 563–574. o. ISBN: 978-80-8122-2.
17. **BEREZVAI Z.–AGÁRDI I.–ALT M. A. (2017):** Az FMCG kiskereskedők földrajzi terjeszkedésében és innovációs tevékenységében lévő különbségek hatása a vállalatok teljesítményére. In Bányai E.–Lányi B.–Törőcsik M. (szerk.): *Tükröződés, társtudományok, trendek, fogyasztás*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs, 240–248. o. ISBN: 978-963-429-1.
18. **AGÁRDI I.–ALT M. A.–BEREZVAI Z. (2016):** A nemzetközi diverzifikáció hatása az európai kiskereskedelmi vállalatok innovációs tevékenységére és teljesítményére. In Fehér A.–Kiss V. Á.–Soós M.–Szakály Z. (szerk.): *Hitelesség és Értékkorientáció a Marketingben*. Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Debrecen, 562–570. o. ISBN: 978 963 472 8.

## Könyvfejezetek

Magyarul:

19. **BEREZVAI Z. (2019):** A kiskereskedelmi szabályozás hatása a fogyasztói árakra. In Valentiny P.–Nagy Cs. I.–Berezvai Z. (szerk.): *Verseny és szabályozás 2018*. MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézet, Budapest, 75–97. o. ISSN: 1789-9702.