

# Az FMCG kiskereskedők földrajzi terjeszkedésében és innovációs tevékenységében lévő különbségek hatása a vállalatok teljesítményére

*Geographical expansion and innovation patterns related to the performance of FMCG retailers*

BEREZVAI ZOMBOR

Budapest Corvinus Egyetem, zombor.berezvai@uni-corvinus.hu

AGÁRDI IRMA

Budapesti Corvinus Egyetem, irma.agardi@uni-corvinus.hu

ALT MÓNICA ANETTA

Babeş-Bolyai Tudományegyetem, monika.alt@econ.ubbcluj.ro

## **Absztrakt**

Az utóbbi évtizedben a kiskereskedelmi szektort leginkább a nemzetközi terjeszkedés, a technológiai fejlődés és a gazdasági válság formálta, mely kihívásokra a kiskereskedelmi vállalatoknak választ kellett találniuk. Kutatásunkban két stratégiai reakció, a földrajzi terjeszkedés és az innováció kölcsönhatását vizsgáljuk a pénzügyi teljesítményre vonatkozóan, a globális FMCG kiskereskedelmi vállalatok körében. Többféle szekunder adatforrásból gyűjtött adatok alapján 37 európai és észak-amerikai kiskereskedelmi vállalat jövedelmezőségét, földrajzi terjeszkedését és innovációs tevékenységét tekintettük át a 2008 és 2015 közötti időszakban. Kutatási eredményeink azt mutatják, hogy a piaci teljesítmény szorosan összekapcsolódik a kiskereskedők belföldi és nemzetközi diverzifikációjával. Míg a hazai piacon való terjeszkedés sikeresnek bizonyult kevésbé intenzív innovációs tevékenység mellett is, addig a nemzetközi terjeszkedés erőteljesebb innovációs magatartást igényelt a helyi piacokhoz való alkalmazkodás miatt. Ennek következtében a kiterjedtebb nemzetközi működéssel rendelkező európai kiskereskedők rá vannak kényszerítve, hogy több innovációt vezessenek be a piacra, mint az egységes és nagy belföldi piacon működő észak-amerikai kiskereskedők.

*Kulcsszavak: kiskereskedelmi teljesítmény, földrajzi terjeszkedés, kiskereskedelmi innováció*

## **Abstract in English**

In the last decade, the retail sector was shaped by internationalisation, technology development, and economic downturn forcing companies to response to market challenges. Our research focuses on the interaction of two strategic responses, geographical expansion and innovation related to the financial performance of the global FMCG retailers. Using a multi-source database, we analysed profitability, geographical expansion, and innovation patterns of 37 large European and U.S. retail companies between 2008 and 2015. Findings indicate that market performance is closely related to domestic expansion and international diversification of the retailers. While domestic expansion proved to be successful without significant innovation activities, international expansion required more intensive innovation due to the necessary adaptation to local markets. Therefore, European retailers with higher international diversification are forced to roll out more innovation compared to U.S. counterparts.

*Keywords: retail performance, internationalization, innovation*

## 1. Bevezetés

Az elmúlt évtizedben a kiskereskedelmi szektorra érdemi hatással volt a globalizáció, a technológiai fejlődés és a gazdasági válság (DELOITTE, 2015). Miközben az iparág néhány nagyvállalatának pozíciója alapvetően megrendült a pénzügyi és gazdasági válság során, addig más cégek felemelkedtek és töretlen növekedésük eredményeként bekerültek a világ legnagyobb kiskereskedelmi vállalatai közé. PEDERZOLI – KUPPELWIESER (2015) áttekintette, hogy a kiskereskedelmi cégek milyen módon reagáltak a válság okozta kihívásokra. Megállapításaik alapján a legtöbb vállalat szervezeti átalakításokkal (DAY, 1994), innovációval (HRISTOV – REYNOLDS, 2008), illetve nemzetközi terjeszkedéssel (EVANS et al., 2008) tudott úrrá lenni a negatív gazdasági hatásokon. Ugyanakkor a korábbi kutatások ezen mechanizmusokat külön-külön elemezték csak, azok egymással való kapcsolatát nem vizsgálták. Kutatásunk során két ilyen mechanizmus, a földrajzi terjeszkedés és az innovációs tevékenység egymásra hatását vizsgáljuk, és azt elemezzük, hogy ezek különféle kombinációi hogyan hatottak a vállalatok pénzügyi teljesítményére a 2008 és 2015 közötti időszakban.

Tanulmányunk felépítése a következő. Elsőként áttekintjük a földrajzi terjeszkedés és az innováció elméleti háttereit a marketing és menedzsment szakirodalom alapján. Ezután bemutatjuk kutatásunk elméleti koncepcióját és módszertanát, amelyet az eredmények ismertetése követ. Végezetül egy összefoglalással zárjuk a tanulmányt.

## 2. Irodalmi áttekintés

### 2.1. A kiskereskedelmi vállalatok földrajzi terjeszkedése

A földrajzi terjeszkedés olyan stratégiának tekinthető, amelynek során a vállalat a termékek vagy szolgáltatások értékesítését (HITT et al., 2006), vagy akár a teljes értékláncot külföldi piacokra (WIERSEMA – BOWEN, 2011) terjeszti ki. A földrajzi expanzió alapvetően azt mutatja meg, hogy a kiskereskedő hány piacon van jelen (BURT et al., 2008). Természetesen különbséget jelent, hogy a kiskereskedelmi vállalat hazai vagy külföldi piacra lép be. RUGMAN et al. (2012) szerint a földrajzi terjeszkedés növeli a vállalatok versenyképességét a méret- és választékgazdaságosság, a kockázatcsökkentés, a külföldi piacon szerzett tudás és tapasztalat révén. Ezeknek az előnyöknek a realizálása azonban számos tényezőtől függ. BURT et al. (2008) szerint két fontos tényező határozza meg a kiskereskedelmi vállalatok földrajzi terjeszkedéssel kapcsolatos magatartását. Az új piachoz való alkalmazkodás befolyásolja, hogy a kiskereskedő milyen mértékben tudja a belföldi piacon alkalmazott kiskereskedelmi koncepcióját megvalósítani és ezáltal méretgazdaságosságot elérni, vagy éppen ellenkezőleg, kiskereskedelmi tevékenységét nagy mértékben a helyi piacra kell szabnia (SALMON – TORDJMAN, 1989). A másik fontos tényező a belföldi és az új piac közötti földrajzi és kulturális távolság, amely szintén meghatározó szempont a terjeszkedés sikerét illetően. Számos vállalatnál a belföldi piacok viszonyítási pontként szolgálnak az új piacokon megvalósított értékesítési és beszerzési tevékenységet illetően. Ennek következtében a vállalatok elsőként a földrajzilag és kulturálisan is közelebbi piacokra szeretnek terjeszkedni, amelyek nem igénylik az eredeti üzleti modell jelentős megváltoztatását, ezáltal pedig az adaptációs költségeket alacsonyan tudják tartani. Távolabbi piacokra való belépéskor a kiskereskedelmi vállalat nagyon eltérő piaci versennyel, erőforrásokkal, fogyasztói magatartással és beszállítói hálózattal találhatja szemben magát (OH et al., 2015).

A hazai piactól való távolságot alapul véve, QIAN et al. (2010) régióon belüli és régiók közötti földrajzi terjeszkedést különböztetett meg. Az első esetben a vállalat olyan országokba lép be, amelyek hasonlóak a hazai piachoz és kevésbé igénylik az üzleti modell megváltoztatását. A régiók közötti terjeszkedés esetén azonban a földrajzi és kulturális távolság jelentős a hazai és az új piac között, amelynek következtében nagyobb mértékben kell a vállalatnak az új piacokhoz alkalmazkodnia.

Korábbi kutatások (HITT et al., 2006; SOHL, 2012) igazolták, hogy a földrajzi terjeszkedés és a vállalati teljesítmény között nem lineáris kapcsolat van. A földrajzi terjeszkedés csak egy bizonyos pontig növeli a teljesítményt, amely után a további piacokra való belépés negatív hatással van a kiskereskedő teljesítményére (MICHALACHE, 2015). A fordított U-alakú hatás azért alakulhat ki, mert a nemzetközi diverzifikáció növekedésével komplexebbé és költségesebbé válik a vállalat menedzselése (HITT et al., 2006). Ezenkívül OH et al. (2015) kimutatták, hogy a belföldi piactól való távolság növekedésével a helyi gazdasági és jogi környezethez való alkalmazkodás tovább növeli az adaptáció költségeit, amely által csökken a kiskereskedelmi vállalat diverzifikációból származó nyeresége.

## *2.2. Kiskereskedelmi innováció*

A vezető kiskereskedelmi vállalatok intenzív innovációs tevékenységet végeznek, új technológiákat (mobil- és közösségi kereskedelem) alkalmaznak, új üzlettípusokkal kísérleteznek, különböző kiskereskedelmi csatornákat integrálnak, illetve digitális megoldásokat vezetnek be (DELOITTE, 2015). Ennek ellenére csupán néhány tanulmány (REINARTZ et al., 2011; BRONDONI et al., 2013; HRISTOV – REYNOLDS, 2015) foglalkozott a kiskereskedelmi innováció jellemzőivel. HRISTOV – REYNOLDS (2008) kimutatta, hogy a kiskereskedelmi vállalatokra hibrid innovációk jellemzőek, azaz az új megoldások legtöbbször a beszállítókkal, illetve a fogyasztókkal való együttműködés eredményei. Ezt figyelembe véve kiskereskedelmi innovációnak tekintünk minden olyan, a kiskereskedő értékláncához kapcsolódó ötletet, amely új vagy jelentősen javított megoldáshoz vezet, és üzleti hasznosításra kerül.

A kiskereskedelmi innováció számtalan formát ölthet, így pl. új üzlettípus vagy kiskereskedelmi márka, a választék jelentős átalakítása, a fogyasztói élmény növelése, informatikai fejlesztés, új média, fizetési és rendelési mód bevezetése (REINARTZ et al., 2011). A kiskereskedelmi innováció főbb típusainak a megragadására több kutató tett kísérletet. Az egyik lehetséges osztályozás a technológiai és nem technológiai innovációk közötti különbségtétel (NIEMEIER et al., 2013). Továbbá a kiskereskedelmi innováció kiterjedhet a szállítói partnerkapcsolatokra, és a kiskereskedelmi értékajánlatra, amelyet az üzlettípusok testesítenek meg (BRONDONI et al., 2013). HRISTOV – REYNOLDS (2015) hasonló megközelítést alkalmazott, ajánlati, támogató és szervezeti innovációkat különítettek el a kiskereskedelemben. Az ajánlathoz kötődő innovációk a végső fogyasztókra fókuszálnak, a támogató innovációk az ajánlatok létrehozásához fűződő technológiákat és rendszereket foglalják magukba. Végül, a szervezeti innovációk olyan stratégiai és operatív megoldások bevezetését jelentik, amelyek segítik a vállalatban belüli kommunikációt, illetve folyamatokat automatizálnak a hatékonyság növelése érdekében.

Az egyik leggyakrabban alkalmazott megközelítés az OECD – EUROSTAT (2005) által kialakított innovációs tipológia, 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 funkcionalitását változtatja meg úgy, hogy az magasabb felhasználói értéket jelent a vevő számára (OECD – EUROSTAT, 2005). A kiskereskedők esetében a termékinnováció leginkább új kiskereskedelmi márkák fejlesztését és bevezetését jelenti. FORNARI et al. (2009) több altípust azonosítottak a termék újdonságértéke alapján (teljesen új termék, új termékvonala, termékvonala bővítése, jelenlegi termék fejlesztése, újrapozicionálás és költségcsökkentés).

A marketinginnovációt elsőként LEVITT (1960) definiálta olyan új módszerként, amely a menedzsment vagy piackutatás által azonosított fogyasztói elvárásokat hivatott kielégíteni. Ennél jóval specifikusabb meghatározást alkalmaz az OECD – EUROSTAT (2005), amely magában foglalja a termékdizájnt, illetve a csomagolási, árukihelyezési, árképzési, promóciós

és pozicionálási stratégia megváltoztatását is, amennyiben az jelentős újdonságértéket hordoz, és a vállalat értékesítését hivatott növelni. A shopper marketing számtalan eszközt tartalmaz, amely marketinginnovációs tevékenység célja lehet, és amely az összes, a fogyasztó útját befolyásoló marketingtevékenységet magában foglalja (SHANKAR et al., 2011). Ilyen innováció lehet egy új árképzési modell (pl. dinamikus árazás) vagy promóciós eszközök (pl. digitális kuponok) bevezetése (GREWAL et al., 2011). A marketinginnováció másik népszerű területe az új üzlettípus kialakítása. Az új üzlettípusok a marketinginnováció komplex formáját jelentik (REYNOLDS et al., 2007), amelyek az összes kiskereskedelmi eszközt (árúválaszték, árképzés, kommunikáció, szolgáltatások, telephely és eladótér kialakítása) magukban foglalják. A gazdasági válság során a kiskereskedelmi vállalatok egy része kisebb alapterületű, specializáltabb üzlettípusokat fejlesztett ki annak érdekében, hogy elkerülje a nagyobb piacokon az árversenyt és inkább a piaci résekre koncentrálhasson (DELOITTE, 2008).

Az OECD – EUROSTAT (2005) a külső és a munkahelyi kapcsolatok új módjaiként 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 (pl. RFID, 3D nyomtatás), részben pedig új disztribúciós folyamatokat pl. új csatorna (mobil- vagy közösségi kereskedelem) takarnak.

A vállalatok innovációs tevékenységének fő célja, hogy növeljék a piacon versenyképességüket és ezáltal jobb vállalati teljesítményt érjenek el. A sikeres innovációk magasabb termékminőséghez és szolgáltatás-színvonalhoz vezetnek (HITT et al., 1994; NEELY et al., 2001), amelyek pozitívan hatnak a vállalat teljesítményére. HASSAN et al. (2013) mindegyik innovációtípus esetében a piaci és pénzügyi teljesítmény növekedését feltételezték. SIEDSCHLAG – ZHANG (2015) hasonlóan vélekedtek, azaz a termék-, marketing-, folyamat- és szervezeti innovációk, illetve a vállalati termelékenység kapcsolatát lineáris, pozitív összefüggéssel írták le. Kimutatták, 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, amelyek alacsonyabb átlagos megtérüléshez vezetnek. A kiskereskedelmi vállalatokra azonban ez nem feltétlenül jellemző, mivel párhuzamosan több, akár 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).

### **3. Kutatási koncepció és módszertan**

Kutatásunk célja, hogy felfedje a földrajzi terjeszkedés és az innovációs tevékenység között meglévő kapcsolatokat, illetve ezek vállalati profitabilitásra gyakorolt hatását. Célunk a legnagyobb európai és észak-amerikai FMCG kiskereskedők vizsgálata volt. Mintánkat azonban a tőzsdén jegyzett vállalatokra szűkítettük, mert e cégek transzparens működése és

befektetőikkel való rendszeres kommunikációja hozzásegített a minél teljesebb kvalitatív adatgyűjtéshez. Ezek alapján mintánk 37 kiskereskedőt tartalmaz.

Empirikus kutatásunk során kvantitatív és kvalitatív adatokkal is dolgoztunk. A kvantitatív adatok (éves árbevétel, működési eredmény, üzletek száma, országok száma, ahol az adott kiskereskedő jelen van) a vállalatok pénzügyi kimutatásaiból származnak, illetve földrajzi terjeszkedésüket jelölik. Az adatok forrása elsősorban a Bloomberg adatbázisa volt, amelyet kiegészítettek a Global Powers of Retailing éves riportjai.

A kvalitatív adatgyűjtés célja a vállalatok innovációs tevékenységnek megfigyelése és megértése volt. Ennek érdekében áttekintettük a vállalatok saját honlapjain fellelhető híreket, amelyekből kiválogattuk az innovációs tevékenységekhez kapcsolódókat. Ezt egészítették ki a Business Source Premier adatbázisban található szakcikkék és beszámolók. Utóbbi adatbázis több mint 2300 szakmai lap cikkeit tartalmazza, amelyek között olyan kulcsszavakra kerestünk rá, amelyeket gyakran használnak innovációs tevékenység leírására (pl. „új,” „bevezetés,” „első”). Ezzel a keresési stratégiával nagyságrendileg 1600 innovációs kimenetet tudtunk megfigyelni a mintában lévő 37 vállalatra, a 2007 és 2015 közötti évekre. Ez átlagban évi 5 innováció megvalósítását jelenti vállalatonként. Nyilvánvalóan a megfigyelési torzítás problémákat okozhat, azonban ezt a különféle adatforrások kombinálásával és az általában nyitottabb tőzsdei cégek vizsgálatával tudtuk kezelni.

Az elemzés során két időintervallumot különböztettünk meg. Az első rész a gazdasági visszaesés időszaka volt, amikor az OECD államokban a kiskereskedelmi értékesítés volumene csökkent (2008 és 2009). A második szakasz a 2010 és 2015 közötti 6 évet takarta, amely a válságból való kilábalás és a növekedés időszaka volt.

Következő lépésként az üzemi tevékenység eredménye alapján megkülönböztettük az átlag alatt, illetve az átlag felett teljesítő kiskereskedelmi cégeket (mindkét periódusban külön-külön). Ezek alapján az alábbi négy csoportot képeztük (zárójelben az átlagos árbevétel-arányos működési eredmény):

- Kimagaslóan teljesítők (6%): átlagon felüli profitabilitás mindkét periódusban.
- Alulteljesítők (2%): átlagon aluli pénzügyi eredmények mindkét periódusban.
- Győztesek (5%): átlag alatti megtérülés a válság alatt, de átlagon felüli megtérülés a 2010–2015-ös időszakban.
- Vesztesek (3%): ezek a kereskedők a válság alatt még jól teljesítettek, azonban az utána következő időszakban már nem tudták ezt fenntartani, és átlagon aluli megtérülést értek csak el.

Következő lépésként az innovációs kimenetek, illetve a földrajzi terjeszkedés elemzésével megvizsgáltuk, hogy a négy elkülönített csoportnál milyen különbségek találhatóak, és ezek mennyiben lehetnek okai a vállalatok teljesítményében megfigyelt eltéréseknek.

#### 4. Kutatási eredmények

Az innovációs kimenetek és a belföldi és nemzetközi diverzifikáció elemzése alapján egy jól értelmezhető mintázat adódott a vizsgált kiskereskedőknél. Ezt foglalja össze az 1. táblázat.

**1. táblázat. A földrajzi terjeszkedés és az innovációs tevékenység mintázatai a legnagyobb európai és észak-amerikai FMCG kiskereskedőknél**

Kiskereskedők csoportjai	Földrajzi terjeszkedés		
	Nincs vagy nem jelentős	Csak belföldi terjeszkedés	Nemzetközi terjeszkedés (is)
Innováció	Intenzív és sokréttű		Győztesek Kimagaslóan teljesítők
	Közepes (és hasonló típusúak)	Alulteljesítők és vesztesek	Kimagaslóan teljesítők -
	Ritka		

*Forrás: saját elemzés*

Az eredmények alapján egyértelműen látszik, hogy az átlagon felüli megtérülés kulcsa a földrajzi terjeszkedés volt. Azok az üzletláncok, amelyek nem növelték belföldi vagy nemzetközi jelenlétüket, nem tudtak átlagon felüli megtérülést elérni. Ezek az üzletláncok az Alulteljesítők és a Vesztesek a fentebb bevezetett elnevezéseket alkalmazva. Az Alulteljesítők esetében átlagosan 0,1%-kal csökkent azon országok száma, amelyekben jelen volt az adott kiskereskedő, míg évente kb. 1%-kal csökkent a bolthálózat nagysága is. Ehhez hasonlóak a Vesztesek is, az ő esetükben az országszám nem változott érdemben, míg a bolthálózatuk nagysága 2008–2009-ben még növekedett, utána viszont megállt a bővülés. Az eredmények alapján ennek a két csoportnak a teljesítményét nem befolyásolta az innovációs tevékenységük mértéke, az aktívabb és több innovációt megvalósító láncok sem értek el jobb teljesítményt, mint az ilyen téren passzívabb cégek. A Carrefour jó példája ennek a csoportnak. A vállalat szerteágazó innovációs tevékenységeket végzett (pl. új üzlet típusok életre hívása, online borrendelés bevezetése, digitális videó szolgáltatás létrehozása, bevásárló lista fejlesztése okosórára), ugyanakkor földrajzilag egyáltalán nem terjeszkedett, 2015-ben 20%-kal kevesebb boltja volt, mint 2008-ban. A vállalat profitabilitása a piaci átlag alatt volt minden évben, tehát intenzív innovációs tevékenysége ellenére is alulteljesített a piacon. A mintába került vállalatok közül 19 tartozik ebbe a két csoportba.

Érdekes módon, a Kimagaslóan teljesítők csoportja két részre osztható. Az első alcsoportban lévőknel a belföldi terjeszkedés elegendő volt ahhoz, hogy fenn tudják tartani profitabilitásukat. Az ide tartozó vállalatok jól teljesítettek a válság alatt, és később is intenzíven terjeszkedtek már meglévő piacokon (11%-os átlagos éves növekedés az üzletszámban), ezzel pedig átlagon felüli megtérülést értek el. Ez leginkább amerikai vállalatokra igaz (Dollar General és Dollar Tree), illetve orosz kereskedőkre (Lenta, X5), de a török BIM Birlesik is ebbe a csoportba került. Intenzív innovációs tevékenységre nem volt szükség az esetükben. Néhány cég ugyanakkor sok innovációt bevezetett (pl. X5 vagy Dollar General), míg mások (pl. Lenta, Dollar Tree) nem. Ez a különbség ugyanakkor nem tükröződött vissza a vállalatok profitabilitásában. Ez egybevág azokkal a kutatási eredményekkel (SALMON – TORDJMAN, 1989; HITT et al., 2006; QIAN et al., 2010; OH et al., 2015), amelyek szerint a helyi (tehát kulturálisan és földrajzilag is nagyon közel levő) piacokon való terjeszkedés adaptációs költsége alacsony, amely kedvezően befolyásolja a vállalat nyereségességét.

Érdekes módon a Győztesek csoportja hasonló ehhez földrajzi diverzifikáció tekintetében (szinte nem léptek be új piacokra, de éves szinten 5%-kal növelték a boltjaik számát). A legnagyobb különbség az, hogy e cégek nem voltak igazán sikeresek a válság alatt. Annak

érdekében, hogy ezen változtassanak, már nem volt elegendő a belföldi terjeszkedés, azt ki kellett egészítenie többféle és szerteágazó innovációs tevékenységnek. Ez meg is hozta a hatását, és az átlagos működési eredmény 2,7%-ról 5,7%-ra nőtt. Ebbe a csoportba tartozik pl. a Whole Foods Market. Ez a kiskereskedő nagyon aktív volt innovációk terén, minden évben bevezetett új sajátmárkás terméksorokat, létrehozott saját elektronikus ajándékutalványt, készített bevásárló lista alkalmazást okosórára, életre hívott sörözőfőzdeket néhány egységében, etc.

Végezetül, a nemzetközi diverzifikáció sok innováció megvalósításával párosult. A Wal-Mart, a Sonae és a Casino Guichard voltak a leginkább aktívak nemzetközi szinten, a vizsgált 9 év alatt átlagban 15 országba léptek be, és évente átlagosan 9%-kal növelték az üzleteik számát. Mindezt aktív és szerteágazó innovációval támogatták (pl. új sajátmárkás termékek bevezetése, alkalmazások fejlesztése okostelefonra, új üzlettípusok létrehozása, exkluzív ajánlatok felajánlása törzsvásárlóknak, folyamatosan bővülő fizetési lehetőségek, a digitális technológia kihasználása a támogató és logisztikai folyamataik során).

A fentebb bemutatott mintázat azt igazolja, hogy a földrajzi terjeszkedés, az innovációs aktivitás és a piaci teljesítmény összefüggnek egymással. Ugyanakkor, a földrajzi diverzifikáció a meghatározó tényező a vállalat piaci teljesítménye szempontjából, főként azoknál a vállalatoknál, amelyek egy jól működő és sikeres üzleti modellel rendelkeznek és csak már meglévő piacokon terjeszkednek. Az innovációs tevékenységre alapvetően akkor van szükség, ha a kiskereskedő meglévő üzleti modelljével nem képes az elvárt profitszint elérésére, és ezen változtatni szeretne. Másrészt, a külföldi terjeszkedés támogatásához elengedhetetlenek az innovációk. Emögött részben az új piacokhoz való alkalmazkodás szükségessége húzódik meg, de az újdonságok és a trendek korai követése is fontosnak tűnik a megfigyelt innovációs kimenetek alapján. Az új termékek, szolgáltatások és technológia alkalmazása, illetve a piac változásaihoz való igazodás képessége fontos tényezők lehetnek egy új piacra való belépés és megmaradás során.

## **5. Következtetések**

Kutatásunk során a legnagyobb európai és észak-amerikai kiskereskedők teljesítményében lévő különbségeket vizsgáltuk. Korábbi kutatási eredményekre alapozva a földrajzi diverzifikációra és az innovációra, illetve az ezek közötti kapcsolatokra helyeztük a hangsúlyt. Célunk az volt, hogy megvizsgáljuk, hogy a földrajzi terjeszkedés és az innováció milyen esetekben egészítik ki egymást, és okoznak kiemelkedő profitabilitást a cégeknek.

Eredményeink alapján a piaci teljesítmény erősen összefügg az országon belüli és országok közötti terjeszkedés mértékével. Azok a kereskedők értek el átlagon felüli megtérülést, amelyek jelentős növelték földrajzi jelenlétüket a vizsgált időszakban. A belföldi (már ismert piacokon történő) terjeszkedés sikeresnek bizonyult innovációs támogatást nélkül is, ugyanakkor a nemzetközi terjeszkedés csak intenzív innovációs tevékenységgel párosulva termett gyümölcsöket.

A kutatási eredmények azt implikálják, hogy az innováció két esetben tud hozzájárulni a vállalati teljesítmény növeléséhez. Egyrészt, amennyiben a vállalat piaci átlag alatti megtérüléssel működik, akkor az innovációs aktivitás növelésével képes lehet növelni profitabilitását, ezáltal a piaci átlagot meghaladó profitszintet elérni. Másrészt, ha a vállalat nemzetközi terjeszkedésbe fog, akkor azt innovációknak kell kísérnie, hogy a külföldi, korábban ismeretlen piacokon is sikeres lehessen a vállalat. Ez összhangban van azzal az empirikus megfigyeléssel, hogy az európai kiskereskedelmi cégek innovatívabbak, mint az észak-amerikaiak. Kutatásunk alapján ennek okai az eltérő földrajzi terjeszkedési lehetőségek, tehát alapvetően az EU sok államra széttagolt szerkezete.

Kutatásunk ugyanakkor több korláttal is rendelkezik. Ezek közül a legfontosabb, hogy az innovációs tevékenységeket nem kvantifikáltuk, amely meggátolta egy részletesebb és mélyebb ökonometriai elemzés kivitelezését. Ez későbbi terveink között szerepel.

### **Irodalomjegyzék**

- Brondoni, S. M. – Corniani, M. – Riboldazzi, S. (2013): Global Retailers, Market-Driven Management and Innovation. *The International Journal of Economic Behavior*. 3 27-40.
- Burt, S. – Davies, K. – Dawson, J. – Sparks, L. (2008): Categorizing Patterns and Processes in Retail Grocery Internationalization. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 15 78-92.
- Cascio, R. P. (2011): *Marketing Innovation and Firm Performance Research Model, Research Hypotheses, and Managerial Implications*. Dissertation at the University of Central Florida, Orlando.
- 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*. Wiley, Chichester.
- 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*. 46 650-675.
- Day, G. S. (1994): The Capabilities of Market Driven Organizations. *Journal of Marketing*. 58 (4) 37-52
- Deloitte (2008): *Global Powers of Retailing 2008*. Deloitte, London.
- Deloitte (2015): *Global Powers of Retailing 2015*. Deloitte, London.
- OECD – European Commission (2005): *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3<sup>rd</sup> edition. Organisation for Economic Co-operation and Development and European Commission, Paris.
- Evans, J. – Bridson, K. – Byrom, J. – Medway, D. (2008): Revisiting Retail Internationalization. Drivers, Impediments and Business Strategy. *International Journal of Retail and Distribution Management*. 36 (4) 260-280.
- 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*. 19 (1) 29–43.
- Geroski, P. – Machin, S. – Reenen, J. V. (1993): The profitability of innovating firms. *RAND Journal of Economics*. 24 (2) 198-211.
- Grewal, D. – Ailawadi, K. L. – Gauri, D. – Hall, K. – Kopalle, P. – Robertson, J. R. (2011): Innovations in Retail Pricing and Promotions. *Journal of Retailing*. 87 S43-S52.
- 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*. 7 243-262.
- 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*. 20 297-326.
- Hitt, M. – Tihanyi, L. – Miller, T. – Connelly, B. (2006): International Diversification: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*. 32 831-867.
- Hristov, L. – Reynolds, J. (2008): *Innovation in the UK Retail Sector. Report for NESTA December 2007*. The Oxford Institute of Retail Management Said Business School, Oxford.
- Hristov, L. – Reynolds, J. (2015): Perceptions and Practices of Innovation in Retailing. *International Journal of Retail and Distribution Management*. 43 126-147.

- Levitt, T. (1960): Growth and Profits through Planned Marketing Innovation. *Journal of Marketing*. 24 (4) 1-8.
- Michalache, M. (2015): *Leveraging the International Context. Essays on Building Offshoring Capabilities and Enhancing Firm Innovation*. Doctoral Thesis at the Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam.
- Neely, A. – Fillippini, R. – Forza, C. – Vinelli, A. – Hii, J. (2001): A Framework for Analysing Business Performance, Firm Innovation and Related Contextual Factors: Perception of Managers and Policy Makers in Two European Regions. *Integrated Manufacturing Systems*. 12 114-124.
- Oh, C. H. – Sohl, T. – Rugman, A. M. (2015): Regional and Product Diversification and the Performance of Retail Multinationals. *Journal of International Management*. 21 220-234.
- Pederzoli, D. – Kuppelwieser, V. G. (2015): Retail Companies' Internationalization Behavior and the 2008 Crisis. *International Journal of Retail and Distribution Management*. 43 870-894.
- Qian, G. – Khoury, T. A. – Peng, M. W. – Quian, Z. (2010): The Performance Implications of Intra- and Inter-Regional Geographic Diversification. *Strategic Management Journal*. 31 1018-1030.
- Reinartz, W. – Dellaert, B. – Krafft, M. – Kumar, V. – Varadarajan, R. (2011): Retailing Innovations in a Globalizing Retail Market Environment. *Journal of Retailing*. 87 S53-S66.
- Reynolds, J. – Howard, E. – Cuthbertson, C. – Hristov, L. (2007): Perspectives on Retail Format Innovation: Relating Theory and Practice. *International Journal of Retail and Distribution Management*. 35 647-660.
- 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*. 40 218-235.
- Salmon W. – Tordjman A. (1989): The Internationalisation of Retailing. *International Journal of Retailing*. 4 3-16.
- 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*. 87 S29-S42.
- Siedschlag, I. – Zhang, X. (2015): Internationalisation of firms and their innovation and productivity. *Economics of Innovation and New Technology*. 24 (3) 183-203.
- Sohl, T. (2012): *Diversification Strategies in The Global Retailing Industry: Essays on the Dimensions and Performance Implications*. Dissertation of the University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs, Sankt-Gallen.
- Wiersema, M. F. – Bowen, H. P (2011): The Relationship between International Diversification and Firm Performance: Why It Remains a Puzzle. *Global Strategy Journal*. 1 152-170.