

Facteurs-clés de succès de l'internationalisation des enseignes internationales en Pologne

Florence Feldmann, Laboratoire de recherche en sciences de gestion Panthéon-Assas (LARGEPA), Université Paris II - Panthéon-Assas : EA3386

Résumé

L'internationalisation des enseignes a fait l'objet de nombreuses études depuis maintenant plus de vingt ans. Ces dernières permettent d'appréhender le phénomène de l'internationalisation, à travers ses motivations, ses différentes étapes et ses limites. Cet article cherchera donc à valider par une méthode mixte alliant analyse quantitative et qualitative, si les facteurs clés de succès identifiés dans la revue de la littérature, tels que la distance culturelle, l'effet de pionnier, le mode d'entrée et la stratégie d'adaptation du concept permettent d'expliquer les succès et les échecs rencontrés par les enseignes étrangères implantées sur le marché Polonais.

Mots-Clés : Internationalisation, enseignes de distribution; facteurs-clés de succès; case study, Pologne

Critical success factors of international retailers in Poland

Abstracts

The aim of this article is to understand what are the drivers of success of foreign retailers in Poland. As a prerequisite, we establish whether the Polish retail structure has converged towards that of Western Europe following the trends of political, economic and institutional convergence inside the European Union. Drawing on the literature review, we identify underlying factors of —international experience and —retailers' performance in a foreign market such as cultural distance, pioneer effect, mode of entry and strategy of adaptation. Following a mixed-method design based on quantitative and qualitative analysis allow us to draw original and valuable conclusions.

Key Words: Internationalization; retailers, key-success factors, case-study, Poland

Résumé Managérial

Résumé managérial

Conclusions : En préambule de cette étude, il est important de souligner que suite à une impulsion politique et économique accentuée par l'entrée dans l'Union Européenne en 2004, la structure du commerce de détail en Pologne a convergé vers celle des pays d'Europe occidentale avec les grandes chaînes internationales qui représentent aujourd'hui plus de la moitié des ventes (en valeur) en Pologne. Par ailleurs, parmi les quatre principaux facteurs identifiés dans la revue de littérature, et suite à une analyse quantitative approfondie par une analyse qualitative, il semble que l'effet de pionnier est celui qui influence le plus le niveau de performances des enseignes ; quant au contraire, la stratégie d'adaptation n'a presque aucun effet sur le niveau de performances ; tandis que le mode d'entrée et la distance culturelle ont une influence positive sur la performance mais moins importante que l'effet de pionnier.

Implications pratiques : Cet article aide à comprendre comment les enseignes, en s'appuyant sur leurs expériences antérieures de l'internationalisation, et une stratégie de développement rapide afin de conquérir de nouveaux marchés, peuvent ainsi améliorer leur niveau de performances. Ces conclusions sont particulièrement intéressantes pour des enseignes qui souhaiteraient entrer sur le marché polonais aujourd'hui.

Facteurs-clés de succès de l'internationalisation des enseignes étrangères en Pologne

Introduction

Au cours de ces vingt dernières années, l'internationalisation des enseignes de distribution a suscité un intérêt croissant de la part des scientifiques comme le suggèrent les nombreux articles étudiés lors de notre revue de littérature. Ces articles qui s'appuient sur des recherches théoriques et empiriques proposent une multitude de modèles descriptifs et analytiques du phénomène de l'internationalisation des enseignes (IE) et se concentrent principalement autour de trois thèmes : les motifs de l'internationalisation (Alexander, 1990 ; Williams, 1992); le processus d'internationalisation avec le choix de la méthode d'entrée (Treadgold's, 1988 ; Doherty, 2000), ou de l'adaptation du modèle (Buzell, 1968 ; Levitt, 1983 ; Guido, 1992 ; Wind, 1973 ; Simmons, 1985) et la description des limites internes et externes de ce processus (Hutchinson, K., Quinn, B., Alexander, N., & Doherty, A. M., 2009). Bien que ces études aient contribué à notre compréhension du phénomène de l'IE, certaines lacunes persistent et nombreux auteurs ont souligné le besoin de multiplier les recherches dans ce domaine.

En effet, la définition même d'une « enseigne internationale » ne fait pas encore consensus parmi les chercheurs. Il faut dire que depuis la classification faite par Treadgold en 1988 qui répertoriait 43 entreprises, le nombre d'enseignes internationales a été multiplié par six comme le montre une enquête récente réalisée par CBRE (2009) qui dénombre 260 enseignes internationales dans le monde. Les auteurs ont tenté dans un premier temps de classer les enseignes en fonction de leur taille, leur format de vente ou de leur stratégie, (Alexander 1997 Hollander, 1970 ; Salmon et Tordjmann , 1989 ; Treadgold, 1988). Toutefois, de récentes études ont montré que les caractéristiques déterminantes des enseignes internationales ne résident pas dans leurs caractéristiques tangibles mais dans leurs attitudes et leurs compétences. (Alexander et Myers 2000, Dawson, 1994, Dupuis et le Premier 1996 Quinn et Doherty 2000).

Par ailleurs la plupart des études autour du processus d'internationalisation lui-même, ont tendance à se concentrer sur une seule dimension (par exemple, les motifs, les méthodes d'entrée ou le transfert et l'adaptation du concept) à travers l'étude de cas concrets d'enseignes dans un environnement spatio-temporel défini. Par conséquent, les chercheurs adoptent une vision partielle du phénomène de l'IE et ne parviennent pas à prendre en compte son caractère

multidimensionnel ni à intégrer leurs études dans un cadre conceptuel plus large et historiquement plus riche comme celui du commerce international.

1. Contexte environnemental

De nombreuses théories mentionnées précédemment et concernant l'internationalisation des enseignes n'ont pas encore été testées dans l'environnement de l'Europe centrale. Comme le dit Arnold Schuh (2009) «Plus de 20 ans après la chute du rideau de fer, l'intérêt de la recherche sur les questions de commerce et de gestion liés aux économies en transition de l'Europe orientale (PECO) n'a pas disparu. Cependant, peu de recherches ont été effectuées afin d'établir un cadre théorique solide dans le domaine du marketing dans cette région ". Le secteur de la distribution a connu des changements spectaculaires au cours des vingt dernières années en Europe centrale et orientale et particulièrement en Pologne. Par conséquent afin de s'assurer de l'adéquation des théories appliquées dans ce contexte spécifique il sera nécessaire de comprendre dans un premier temps ce qui a changé et ce qui doit encore être transformé ou modernisé dans le secteur de la distribution en Pologne et dans un deuxième temps d'évaluer dans quelle mesure la structure de la distribution en Pologne a convergé avec celle de l'Europe occidentale.

2. Question et objectifs de recherche

Le but de cette étude est triple : Il consiste à :

- analyser le cas des enseignes étrangères présentes en Pologne, en appliquant les modèles d'internationalisation proposés dans la littérature académique. (1)
- proposer une nouvelle taxonomie des stratégies d'enseignes internationales basée sur l'utilisation de métaphores(2)
- tester la validité de cette nouvelle taxonomie et son impact sur les performances des enseignes (3)

Plus spécifiquement, cette étude se concentre sur deux aspects: les facteurs facilitant / ou entravant l'internationalisation et les stratégies d'internationalisation et leurs résultats. En s'appuyant sur le cas d'enseignes spécialisées qui ont réussi leur implantation en Pologne comme de celles qui ont échoué, nous illustrerons les difficultés rencontrées lors du développement d'un réseau de magasins à l'international et mettrons ainsi en évidence l'intérêt de comprendre les facteurs justifiant une stratégie plutôt qu'une autre.

Nous chercherons à répondre aux questions suivantes :

- a) Peut-on trouver des métaphores correspondant aux étapes du processus de l'internationalisation identifiées dans la littérature ?
- b) Quelles sont les variables caractéristiques identifiées dans la littérature (taille, catégorie de produits, etc) influençant le choix de la métaphore ?
- (c) Ces métaphores sont-elles également perçues et partagées par différents acteurs de l'organisation ?
- (c) Ces métaphores influencent-elles les performances des enseignes ?

5. Définitions :

Les enseignes internationales en Pologne seront définies par les enseignes dont le siège social du principale actionnaire se situe hors du territoire polonais ; par conséquent nous n'inclurons pas dans notre étude les enseignes internationales en franchises ou en master franchise.

- Enseignes alimentaires: enseignes vendant sous un « même toit » un assortiment large comprenant aussi bien de l'alimentation que d'autres catégories de produits
- Enseignes spécialistes: enseignes dont l'activité principale se limite au commerce de la mode ou de la santé beauté, ou de la chaussure, ou du sport, ou des cadeaux.
- Phase d'entrée: enseignes n'ayant pas de magasins en Pologne ou uniquement un au moment de notre étude.
- Phase de sortie: enseignes fermant des points de vente en Pologne ou ayant vendu leurs points de vente pendant notre étude.
- Période étudiée: 2000-2010

6. Méthodologie

En termes de méthodologie, la littérature a appelé à plus d'études approfondies via des méthodes qualitatives (Reboul et Alexander, 1995; Brown et Burt, 1992; Vida et Fairhurst, 1998) afin de mieux comprendre le phénomène complexe que représente l'internationalisation des enseignes ainsi qu'à plus d'études quantitatives et empiriques afin d'évaluer la pertinence des modèles théoriques existants dans des environnements spécifiques.

Cette étude s'efforcera de répondre au double besoin mentionné ci-dessus. L'étude de cas, telle que définie par Yin (2000) semble tout à fait approprié à notre problématique. || Une étude de cas

est une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain en profondeur dans son environnement réellorsque les frontières entre le phénomène étudié et le contexte ne sont pas clairement délimitées". Cette étude de cas sera divisée en deux parties: qualitative et quantitative. Dans chaque partie nous utiliserons différentes méthodes de recherche telles que des entretiens semi-structurés, la collecte de données secondaires telles que les rapport annuels, notes internes etc, La méthodologie de chacune des parties a déjà été partiellement rédigée et est disponible en anglais pour votre relecture dans un autre document.

7. Intérêt managerial

D'un point de vue managérial, cette recherche fournira aux dirigeants des enseignes, des recommandations détaillées en vue d'une internationalisation efficace en Europe centrale, au moment où, à la recherche de nouveaux marchés, les enseignes ont souvent tendance à avoir une vision très simpliste de l'internationalisation dans les pays en développement en l'envisageant soit avec trop d'enthousiasme (la Pologne est souvent décrite comme un îlot de verdure en Europe par exemple) soit avec des craintes disproportionnées.

8. Contribution théorique

Cette étude répond à plusieurs limites identifiées dans notre revue de littérature:

- c'est une étude transversale concernant les enseignes internationales en Pologne quand la plupart des études se concentrent sur un aspect de l'internationalisation
- cette étude permettra de tester des théories dans un contexte spécifique qu'est celui de la Pologne aujourd'hui
- la méthodologie élaborée semble plus convaincante que certaines études de cas particuliers et difficilement généralisables
- l'utilisation de métaphores permet d'apporter une contribution originale au phénomène de l'internationalisation des enseignes et permettra de mieux appréhender ce phénomène relativement complexe

8. Structure de la thèse et point d'avancement (cf structure plus détaillée en annexe) Cette thèse est divisée en trois parties principales:

1. Une étude du contexte de l'internationalisation des enseignes en Pologne basée sur des données secondaires principalement.

2. Une étude qualitative exploratoire, « Case Study », reposant sur des propositions théoriques élaborées suite à la revue de la littérature et ayant pour but d'identifier une nouvelle taxonomie des enseignes internationales en Pologne via l'utilisation de métaphores.

3. Une analyse quantitative permettant d'évaluer la validité de notre nouvelle taxonomie et son influence sur la performance des enseignes étudiées

En outre, cette thèse comporte quatre chapitres:

Le chapitre I est une étude théorique de l'internationalisation des enseignes : théories appliquées à l'internationalisation (aussi bien au niveau global du commerce international et du management des organisations que dans le cas particulier des entreprises de la distribution), puis la mise en œuvre des stratégies d'internationalisation des enseignes. Ce chapitre est déjà partiellement rédigé et disponible en anglais pour relecture.

Le chapitre II décrit le contexte spécifique de la distribution en Pologne. Il explique comment la structure du commerce de détail en Pologne a progressivement convergé vers celle de l'Europe occidentale via successivement la privatisation, et l'arrivée des enseignes internationales. Ce chapitre est disponible en annexe.

Le chapitre III décrit l'étude qualitative et l'étude quantitative en détail. La méthodologie de chacune de ces deux parties est rédigée et disponible en anglais pour relecture. Elle comprend à chaque fois la description des objectifs attendus de l'étude, la collecte de données, la population étudiée et les variables et mesures choisies. La phase terrain devrait avoir lieu entre janvier et mars 2014. Une première prise de contact a été prise avec des enseignes et la sélection des case studies devrait se terminer début janvier.

Dans le Chapitre IV nous présenterons les résultats de la phase qualitative et de la phase quantitative et nous détaillerons pour chaque hypothèse testée, les résultats obtenus. Une généralisation des résultats sera ensuite effectuée et une interprétation managériale sera élaborée afin d'aider les enseignes qui envisagent de pénétrer le marché polonais.

10. Sources

Les sources utilisées pour cette étude, ont des origines variées, mais proviennent principalement des États-Unis, du Royaume-Uni, de la France et de la Pologne.

♦ De États-Unis et du Royaume-Uni, puisque la majeure partie de la recherche empirique sur l'internationalisation des enseignes a été menée par des universités américaines ou britanniques.

◆ De France, puisqu' un grand nombre d'enseignes qui ont réussi à l'international et qui sont ou ont été actives en Pologne (par exemple, Carrefour, Casino / Géant, Auchan, Leclerc, Castorama, Leroy Merlin, Décathlon,) sont originaires de France et, par conséquent, l'expertise dans le domaine de la distribution y est très forte.

◆ De Pologne puisque l'un des objectifs de cette étude consiste à évaluer la pertinence des études précédentes dans le contexte spécifique de la Pologne. Etant donné que les études théoriques restent limitées en Pologne, nous avons basé notre travail sur des données primaires via des entretiens individuels réalisés par l'auteur de cette thèse avec des enseignes désireuses de partager leur expérience.

11. Questions à résoudre

La participation au colloque doctorale de l'AFM permettra de vérifier que les analyses faites suites à l'étude qualitative qui doit être menée sur le 1er trimestre 2014 ont bien été réalisées selon la méthodologie annoncée et permettent d'apporter des réponses aux questions de recherche soulevées plus haut. Un retour des membres du colloque quant à ce point particulier serait hautement apprécié.

Conclusion

Plus de 20 ans après la chute du rideau de fer , l'Europe de l'Est et la Pologne en particulier reste l'une des régions les plus attrayantes pour l'expansion des enseignes comme le souligne AT Kearney dans sa publication annuel sur Développement des Enseignes dans le monde. Ikea et Rossmann furent parmi les « pionniers » dans le début des années 1990 à entrer sur le marché polonais , ils ont été suivis à la fin des années 90 par ceux comme Tesco , Leclerc , Jeronimo Martins , Auchan , Docks de France , Casino , Metro , Tengelmann , Camaieu , Promod , Tally Weijl , Sephora , etc que Dawson et Henley (1999) ont qualifié de « vague de colonisation ». Certains ont connu plus de succès que d'autres et avec le recul, il est à présent possible de faire le bilan et de déterminer pourquoi certaines enseignes internationales ont réussi sur le marché polonais tandis que d'autres ont échoué.

En dépit de nos efforts, notre recherche représente inévitablement un certain nombre de limites, qui offrent des possibilités de recherches futures. Tout d'abord, les résultats sont limités par le temps. Ils peuvent être spécifiques au contexte dans lequel l'étude a été menée, particulièrement sensible

à l'environnement économique de la Pologne. Pour évaluer si nos conclusions vont au-delà de ce contexte, nos propositions devront être à nouveau testées sur un échantillon plus vaste et dans plus de pays.

Bibliographie

Akehurst, G., & Alexander, N. (2003). Developing a Framework for the Study of the Internationalisation of Retailing. *History*.

Akehurst, G., & Alexander, N. (2005) The Internationalisation Process in Retailing. *Review Literature And Arts Of The Americas*.

Alexander, N. (2004.). Contemporary Perspectives in Retail Development. *The Service Industries Journal*.

Alexander, N. (1992). Retailing Post-1992 by. Methodology. Alexander, N. (1995). Expansion within the single european market: a motivational

structure.pdf. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, (5:4).

Alexander, N. (1997). Objects in the rearview mirror may appear closer than they are.pdf. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 7:4(October).

Alexander, N., & Akehurst, G. (1998). Introduction: The Emergence of Modern Retailing,

1750–1950. *Business History*, 40(4), 1–15. Alexander, N., & Doherty, A. M. (2002).

International Market Entry : Management

competencies and environmental influences. *European Journal of Marketing*, (42), 14–20.

Alexander, N., & Doherty, A. M. (2010). International retail research : focus, methodology and conceptual development. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(11/12), 928:942. doi:10.1108/09590551011085993

Alexander, N., & Lockwood, A. (1996). Internationalisation: A Comparison of the Hotel and Retail Sectors. *The Service Industries Journal*, 16(4), 458–473.

Alexander, N., & Myers, H. (2000). The retail internationalisation process. *International Marketing Review*.

10

Alexander, N., Quinn, B., & Cairns, P. (2005). International retail divestment activity. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(1).

Alexander, N., Rhodes, M., & Myers, H. (2007). International market selection: measuring actions instead of intentions. *Journal of Services Marketing*, 21(6), 424–434.

Arnold, S. J. (2002). Lessons learned from the world ' s best retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*. doi:10.1108/09590550210449412

Benito, G. R., & Grisprud, G. (1992). The Expansion of Foreign Direct Investments : Discrete

Rational location choices or a cultural learning process. *Journal of International Business Studies*, 23(3), 461.

Burt, S., & Studies, R. (2004). The International Divestment Activities of European Grocery Retailers. *European Management Journal*, 22(5), 483–492.

Cairns, P., Marie Doherty, A., Alexander, N., & Quinn, B. (2008). Understanding the International Retail Divestment Process. *Journal of Strategic Marketing*, 16(2), 111–128.

Chan, P., Finnegan, C., & Sternquist, B. (2011). Country and firm level factors in international retail expansion. *European Journal of Marketing*, 45(6), 1005–1022.

Cliquet, G., & Picot-coupey, K. (2004). Internationalisation des distributeurs dans les pays en transition d'Europe de l. *Revue Française du Marketing*, 198(3/5), 19.

Colla, E. (2003). TENDANCES DE LA GRANDE DISTRIBUTION EN EUROPE : ÉLÉMENTS POUR UN SCÉN. *Revue Française du Marketing*, 191, 49.

Doherty, A. M. (1999). Explaining international retailers' market entry mode strategy : internalization theory , agency theory and the importance of information asymmetry. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 9(October), 379–402.

Doherty, A. M. (2000). Factors Influencing International Retailers' Market Entry Mode Strategy : Qualitative Evidence from the UK Fashion Sector. *Journal of Marketing Management*, 16, 223–245.

Doherty, A. M. (2007). The internationalization of retailing: Factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy. *International Journal of Service Industry Management*, 18(2), 184–205.

Drtna, T. (1995). The Internationalisation of Retailing in the Czech and Slovak Republics. *Service Industries Journal*.

Dupuis, M., & Fournioux, J. (2005). INTERNATIONALISATION DU DISTRIBUTEUR : De l'avantage compétitif à la performance. *Décisions Marketing*, 45–57.

Dupuis, M., & Prime, N. (1996). Business distance and global retailing : a model for analysis of key success / failure factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 24(11), 30–38.

Elg, U., Ghauri, P. N., & Tarnovskaya, V. (2008). The role of networks and matching in market entry to emerging retail markets. *International Marketing Review*, 25(6), 674–699.

Eren-Erdogmus, I., Cobanoglu, E., Yalcin, M., & Ghauri, P. N. (2010). Internationalization of

emerging market firms: the case of Turkish retailers. *International Marketing Review*, 27(3), 316–337.

Etgar, M., & Rachman-Moore, D. (2008). International expansion and retail sales: an empirical study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(4), 241–259.

Evans, J., Bridson, K., Byrom, J., & Medway, D. (2008). Revisiting retail internationalisation: Drivers, impediments and business strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(4), 260–280.

Evans, J., & Mavondo, F. T. (2002). Psychic distance and organizational performance : An empirical examination of International Retailing Operations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 515.

Goldman, A. (2001). The transfer of retail formats into developing economies: The example of China.pdf. *Journal of Retailing*, 77, 221–242.

Gripsrud, G., & Benito, G. R. G. (2005). Internationalization in retailing : modeling the pattern of foreign market entry. *Journal of Business Research*, 58, 1672–1680. doi:10.1016/j.jbusres.2004.11.003

Hurt, S. (2008). BUSINESS MODEL: A HOLISTIC SCORECARD FOR PILOTING FIRM INTERNATIONALIZATION AND KNOWLEDGE TRANSFER Stephanie Hurt, Meredith College, Raleigh, North Carolina, USA. *Journal of Business*, 8(3), 52–69.

Hurt, S., & Hurt, M. (2005). Transfer of managerial practices by French food retailers to operations in Poland. *Academy of Management executive*, 19(2).

Hurt, S., & Hurt, M. (2009). A Confrontation of Mindsets : French Retailers Operating in Poland.

Hutchinson, K., Alexander, N., Quinn, B., & Doherty, A. M. (2007). Internationalization Motives and Facilitating Factors : Qualitative Evidence. *Journal of International Marketing*, 15(3), 96–122.

Hutchinson, K., Fleck, E., & Lloyd-Reason, L. (2009). An investigation into the initial barriers to internationalization: Evidence from small UK retailers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 544–568.

Hutchinson, K., Quinn, B., & Alexander, N. (2006). SME retailer internationalisation: case study evidence from British retailers. *International Marketing Review*, 23(1), 25–53.

Hutchinson, K., Quinn, B., Alexander, N., & Doherty, A. M. (2009). Retailer internationalization: overcoming barriers to expansion. *The International Review of Retail, Distribution and*

Consumer Research, 19(3), 251–272.

Javalgi, R. (Raj) G., Granot, E., & Alejandro, T. G. B. (2011). Qualitative Methods in International Sales Research: Cross-Cultural Considerations. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(2), 157–170.

Karasiewicz, G., & Nowak, J. (2010). Looking back at the 20 years of retailing change in Poland. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1), 103–117.

Leelapanyalert, K., & Ghauri, P. (2007). MANAGING INTERNATIONAL MARKET ENTRY STRATEGY : THE CASE OF RETAILING FIRMS. *Advances in International Marketing*, 17(06), 193–215.

Leknes, H. M., & Carr, C. (2004). Globalisation , International Configurations and Strategic Implications : The Case of Retailing, 37, 29–49.

Liu, S. S., & Johnson, K. F. (2005). THE AUTOMATIC COUNTRY-OF-ORIGIN EFFECTS ON BRAND JUDGMENTS. *Journal of Advertising*, 34(1), 87–97.

Lopez, C., & Fan, Y. (2009). Internationalisation of the Spanish fashion brand Zara. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 13(2), 279–296.

Lu, Y., Karpova, E. E., & Fiore, A. M. (2011). Factors influencing international fashion retailers' entry mode choice. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15(1), 58–75.

Mishra, P., Dangayach, G. S., & Mittal, M. L. (2011). An Empirical Study on Identification of Critical Success Factors in Project Based Organizations. *International Journal*, 3, 356–368.

Moon, S. (2005). An Analysis of Global Retail Strategies : A Case of U . S . Based Retailers. *Journal of American Academy of Business*, 7(September), 219–223.

Myers, H., & Alexander, N. (1997). Food retailing opportunities in Eastern Europe. *European Business Review*, 97(March), 124.

Myers, H., & Alexander, N. (2007). The role of retail internationalisation in the establishment of a European retail structure. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(1), 6–19.

Myers, H., & Alexander, N. (2008). European Retailers ' International Market Selection The Impact of Home Market Conditions , Host Market Characteristics and Psychic Distance. *European Journal of Marketing*, 3(4), 28–31.

Ohmae, K. (1990). The Borderless world: a controversial global strategist argues that an interlinked world economy is the quick road to prosperity.

Park, Y., & Sternquist, B. (2008). The global retailer's strategic proposition and choice of entry mode. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(4), 281–299.

Pederzoli, D. (2006). Conception and Test of a Comprehensive Model of International Strategy for Retail Companies. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16(4), 415–431.

Pedro, J., Couto, A., Teresa, M., & Tiago, B. (2009). The Internationalization Process of Fashion Retailers. *The Business Review, Cambridge*, 13, 278–287.

Pellegrini, L. (1994). Alternatives for growth and internatization in retailing.pdf. Pellegrini, L. (2003). Retail internationalisation : an organising framework. *ECR Journal*, 3(1).

Picot-coupey, K. (2009). Determinants of a Retailer ' s Choice of International Expansion Mode : Conceptual Model and Empirical Validation. *Recherche et Applications en Marketing*, 24(4).

Quinn, B. (1999). The Temporal Context of UK Retailers' Motives for International Expansion. *The Service Industries Journal*, 19(2), 101–116.

Robinson, T., & Clarke-Hill, C. M. (1995). International alliances in European Retailing.pdf. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 5(2).

Rugman, A., & Girod, S. (2003). Retail Multinationals and Globalization : The Evidence is Regional. *European Management Journal*, 21(1), 24–37.

Simova, J. (2010). Internationalization in the process of the czech retail development. *E+M Ekonomie a management*.

Swoboda, B., Elsner, S., & Morschett, D. (2012). Preferences and Performance of International Strategies in Retail Sectors : An Empirical Study. *Long Range Planning*. doi:10.1016/j.lrp.2012.05.002

Swoboda, B., Foscht, T., & Cliquet, G. (2008). International value chain processes by retailers and wholesalers — A general approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 63– 77.

Swoboda, B., Zentes, J., & Elsner, S. (2009). Internationalisation of Retail Firms : State of the Art after 20 Years of Research. *Journal of Research and Management*, 49(0), 105–126.

Tatoglu, E., Demirbag, M., & Kaplan, G. (2003). Motives for Retailer Internationalization to Central and Eastern Europe. *Emerging Markets Finance and Trade*, 39(4), 40–57.

Tordjman, A. (1988). The French hypermarket : could it be developed in the USA. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

- Treadgold, A. D. (1988). RETAILING WITHOUT FRONTIERS. *Retail & Distribution Management*, (December), 8–12.
- Treadgold, A. D. (1990). The Developing Internationalisation of Retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 18(2).
- Vida, I. (2000). retailers An empirical inquiry into international expansion of US retailers. *International Marketing Review*, 17(4), 454–475.
- Vida, I., & Fairhurst, A. (1998). International expansion of retail firms : A theoretical approach for future investigations. *Science*, 5(3), 143–151.
- Werwicki, A. (1992). Retailing in Poland. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 20, 34–38.
- Wigley, S., & Chiang, C.-L. R. (2009). Retail internationalisation in practice: per una in the UK and Taiwan. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(3), 250–270.
- Wigley, S. M., Moore, C. M., Birtwistle, G., Stephen, M., & Christopher, M. (2005). Product and brand : Critical success factors in the internationalisation of a fashion retailer. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(6/7), 531.
- Williams, D. (1992). Retailer Internationalization : An Empirical Inquiry. *European Journal of Marketing*, 26(8).
- Wrigley, N., Coe, N. M., & Currah, A. (2005). Globalizing retail: conceptualizing the distribution-based transnational corporation (TNC). *Progress in Human Geography*, 29(4), 437–457.