

A VÁLLALATI MÉRET HATÁSA A STRATÉGIA SZÖVETSÉG – TELJESÍTMÉNY KAPCSOLATRA

Agárdi Irma
egyetemi adjunktus

Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing és Média Intézet, Marketing Tanszék
irma.agardi@uni-corvinus.hu

1) BEVEZETÉS

Az előadás arra a kérdésre keresi a választ, hogy a vállalati méret milyen szerepet játszik a stratégia szövetség – teljesítmény kapcsolatokban. A stratégiai szövetségekben való részvétel és a vállalati teljesítmény kapcsolatrendszerének feltárása során számos kutató figyelembe veszi a méret befolyásoló hatását. Az ok-okozati modellekben többnyire moderáló változóként jelenik meg a méret, figyelmen kívül hagyva azt a lehetőséget, hogy az nem csupán a stratégia és a teljesítmény kapcsolatának erősségét, hanem akár a kapcsolat formáját is megváltoztathatja. Az utóbbi eset a változók közötti kapcsolatrendszerre is hatást gyakorol, amelynek figyelmen kívül hagyása rossz modell specifikációhoz, pontatlan regressziós koefficiensekhez vezet.

Az előadás során elsőként a stratégiai szövetség, teljesítmény, vállalati méret szakirodalmát foglalom össze röviden, majd a moderáló változókkal kapcsolatos, legfontosabb publikációk kerülnek bemutatásra. A 3. fejezetben a kutatási koncepciót, valamint a statisztikai elemzés eredményeit ismertetem. Az utolsó rész a legfontosabb megállapításokat, további kutatási lehetőségeket összegzi.

A cikk által tárgyalt módszertani, és modellépítési megfontolásokat a hazai élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelmi vállalkozások kontextusában mutatom be. A kiskereskedők egy része beszerzési és értékesítési társulások (pl. Reál, Coop, CBA) tagja, azaz szoros kooperációban működik, míg mások nem csatlakoztak lánchoz, hanem megőrizték jogi és gazdasági függetlenségüket. A társulásokban megvalósuló, kis- és nagykereskedők közötti együttműködést stratégiai szövetségként kezelem, mivel hosszabb távú, vállalati stratégiát nagymértékben meghatározó, illetve a szövetség tagjaitól elkötelezettséget igénylő együttműködési formáról van szó.

2) SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A kutatási kérdés megválaszolásához a kiinduló ok-okozati összefüggéshez (stratégiai szövetségek és teljesítmény), a vállalati méret és a stratégiai szövetségek, illetve a teljesítmény kapcsolatához kötődő fontosabb publikációkat tekintem át röviden.

2.1. Stratégiai szövetség és teljesítmény kapcsolata

A stratégiai szövetség létrehozásának egyik fő motívuma a jobb pénzügyi, gazdasági eredmény elérése (Gulati (2000), Weitz&Jap (2000)). Tehát egy független kiskereskedőnek is akkor éri meg önállóságát bizonyos mértékig feladni, ha a stratégiai szövetség révén jobb vállalati teljesítményt képes elérni, mint önállóan. A közgazdaságtani megközelítés leginkább egydimenziós közgazdasági kritériumot alkalmaz, mivel a célkritériumként a nyereséget (Anderson 1993, Luo 1996) vagy a be- és kifizetések különbözetét használja. A magatartásorientált megközelítést képviselve, Sheturaman és szerzőtársai (1988) például a partneri kapcsolat által nyújtott előnyként fogalmazzák meg a kooperációs kapcsolat sikerességét és a partneri kapcsolat előnyét összehasonlítási szintekkel (elvárt, illetve minimális teljesítmény) mérik. A legtöbb esetben a kooperációs kapcsolat sikerességét a partnerrel való elégedettséggel mérik (Mohr&Spekman 1994).

2.2. Stratégiai szövetség és vállalati méret kapcsolata

A kis- és középvállalkozások erőforrásaik többnyire szűkösek. Különösen igaz ez alacsony tőkeellátottságukra, amelynek következtében kevésbé versenyképesek a nagyvállalatokhoz képest. A méretükből fakadó versenyhátrányt stratégiai szövetségek létrehozásával képesek kiegyenlíteni, ahol erőforrásokat, piaci tapasztalatot, illetve a piaci kockázatot osztanak meg egymással. A szövetség célja, hogy hosszú távú együttműködés révén a tagok javítsák a piaci pozícióikat és növeljék versenyképességüket (Chung et. al 2006). A kis- és középvállalatok kooperációjában, a kisméretű cégek nagyobb, vagy közepes méretű vállalatokkal működnek együtt, amely a partnerek között aszimmetrikus erőviszonyokhoz vezet. Így a nagyobb méretű tagvállalatok a szövetségből többet profitálhatnak, mint a kisméretű vállalatok (Wincent 2005). Bizonyos esetekben a megfelelő méret a kiskereskedelmi stratégiai szövetségbe való belépés feltétele. A szövetségek nagyobb méretű partnereket részesítenek előnybe, amely gyors növekedést, hatékony működést tesz lehetővé. Ha a stratégiai szövetség nagyszámú, de kisméretű vállalatból áll, az növeli a tevékenység összehangolásával járó koordinációs költségeket.

2.3. Vállalati méret és teljesítmény kapcsolata

A méret a vállalati teljesítményre gyakorolt hatását számos kutatásban vizsgálták. Így például a stratégiai csoportokkal foglalkozó kutatások több ízben foglalkoztak a méret teljesítményre gyakorolt hatásával. Porter (1985) úgy vélte, hogy a cégek versenyelőnye szorosan összefügg a vállalati mérettel. A versenyelőny és a méret között U-alakú kapcsolatot feltételezett, azaz mind a nagyméretű vállalatok, mind a kisvállalatok képesek versenyelőnyhöz jutni. Az előbbiek a méretgazdaságosság kiaknázása, az utóbbiak a piaci rések gazdaságos kiszolgálása révén. A közepes méretű cégek viszont "megragadnak a középben" és alacsonyabb profitráta jellemző rájuk (Porter 1998). Amato&Amato (2004) igazolta Porter hipotézisét. Porter állításával ellentétes eredményre jutott Lewis és Thomas (1990), akik az angol élelmiszer-kiskereskedelem kialakult stratégiai csoportokat vizsgálták. A méret alapján létrehozott stratégiai csoportok egyik teljesítménymutatóval (ROS, ROCE, PER) sem mutattak összefüggést.

2.4. A moderáló változó típusának azonosítása

Két változó összefüggésének mérésekor a kutatók gyakran vonnak be harmadik változót, amely a kiinduló ok-okozati kapcsolat jellegét hivatott tesztelni (MacKinnon et. al 2000). A harmadik változó lehet közvetítő változó (mediator)¹, összefonódó (confounder)², elrejtő (suppressor)³, illetve moderáló változó. Az előadás témájának középpontjában a moderáló változók állnak. A hazai kutatásokban (pl. PhD dolgozatok) egyre több, moderáló változót is tartalmazó, elemző modellel lehet találkozni, amelyek kovariancia- (LISREL), vagy variancia-alapú (PLS) strukturális egyenletrendszerek segítségével elemezzék a szerzők. A szakirodalmi, szekunder, illetve kvalitatív kutatások megalapozzák az elemző modellek tartalmi érvényességét, azonban érdemes figyelmet szentelni a moderáló változó típusának azonosításának, amely a modell főhatásainak pontosabb becslését teszi lehetővé.

A moderáló változó szisztematikusan megváltoztatja a kiinduló összefüggés formáját és/vagy erősségét (Sharma et. al 1981). Így y függő és x független változó közötti összefüggés z

¹ A közvetítő változóról akkor beszélünk, ha a független változó oka a közvetítő változónak, amely pedig közvetlenül hat a függő változóra.

² Az összefonódó változó torzítja (felerősíti, vagy gyengíti) két változó kapcsolatát. Ha az összefonódó változót eltávolítjuk, akkor a függő és független változó valós kapcsolatának mértékét tudjuk mérni. Az összefonódó, és a közvetítő változó általában csökkenti az ok és az okozat kapcsolatának erősségét. (MacKinnon et. a. 2000).

³ Abban az esetben, ha a harmadik változó eltávolítása növeli a függő és a független változó közötti kapcsolat erősségét, akkor nagy valószínűséggel elrejtő (suppressor) változóval van dolgunk (MacKinnon et. al 2000).

moderáló változó szintjének függvénye. A moderáló változók többféleképpen befolyásolhatják a kiinduló kauzális kapcsolatot, amelyet az 1. ábra mutat be.

	Közvetlen hatás a független és/vagy a függő változóra	Nincs közvetlen hatás a független és függő változóra
Nincs interakció a független változóval	Exogén változó, a független változó előzménye, független változó	Homologizáló moderáló változó
Van interakció a független változóval	Kvázi moderáló változó	Tiszta moderáló változó

1. ábra: A moderáló változók típusai

Forrás: Sharma et. al (1981), 292.old

A fenti tipológia segít annak azonosításában, hogy a moderáló változó milyen szerepet játszik az ok-okozati kapcsolatban (Sharma et. al 1981):

- Az első esetben a z változó esetében nem mutatható ki közvetlen kapcsolat a független (x) és a függő (y) változóval, illetve nincs kölcsönhatásban a független változóval, *akkor a moderáló változó tulajdonképpen egy másik független (exogén változót, előzményt) változót testesít meg a modellben.* A moderáló hatásnak szánt változó tulajdonképpen a függő változó varianciájának alternatív magyarázata.
- *Közvetlen, illetve interakciós hatás hiányában a z változó egyértelműbbé teszi (homologizálja) a kiinduló kapcsolatot, azaz csupán a kapcsolat erősségére gyakorol hatást.*
- Más esetben a moderáló és a független változó között interakciós hatás érvényesül, ami megváltoztatja a kapcsolat formáját. Ha a moderáló változó akár a függő, akár a független változóval szignifikáns közvetlen hatást, illetve a független változóval interakciós hatást mutat, akkor a z *kvázi moderáló változóként viselkedik.*
- Ha csupán a független változóval mutat interakciós hatást, akkor *tiszta moderáló változóról* beszélünk.

A moderáló változó ok-okozati kapcsolatra gyakorolt hatása többféle statisztikai módszerrel: varianciaelemzéssel, parciális korrelációelemzéssel, csoportonként végzett regresszióelemzéssel, moderált regresszióelemzéssel (McArthur&Nystrom 1991), strukturális egyenletrendszerekkel (Sharma et. al 1986, Baron&Kenny 1986) ellenőrizhető.

3) KUTATÁSI KONCEPCIÓ

A vállalati méretet gyakran használják moderáló változóként a stratégia teljesítményre gyakorolt hatásának vizsgálatánál. Az 1. ábrán látható tipológia a méret, mint moderáló változó azonosítására is alkalmazható. A legtöbb kutatás azt feltételezi, hogy a vállalati méret csupán a stratégia-teljesítmény kapcsolat erősségét változtatja meg. Következésképp a méret homologizáló vagy tisztán moderáló változó, ezért nincs közvetlen hatása sem a stratégiára, sem a teljesítményre. Ez a megközelítés azonban nem érvényes akkor, ha a méret a stratégiai szövetséghez való tartozást és/vagy a vállalati teljesítményt közvetlenül is befolyásolja. Ilyen esetben a vállalati méret nem csupán a kapcsolat erősségét, hanem a formáját is megváltoztatja.

A kutatás során azt feltételeztem, hogy a stratégiai szövetséghez való csatlakozás nagymértékben javítja a kiskereskedelmi vállalat teljesítményét. Természetesen ezt a kapcsolatot még számos más tényező meghatározza, mint pl. a versenykörnyezet, a vonzáskörzet jellemzői, illetve a kiskereskedelmi vállalkozás mérete.

Az 1. ábrán látható kategorizálást alapul véve a kiskereskedő mérete különböző szerepet játszhat a kiinduló kauzális kapcsolatban, ahol a függő változó a teljesítmény és a független változó pedig a stratégiai szövetséghez való tartozás:

- *A kiskereskedő mérete mind a stratégiai szövetséghez való tartozást, mind a teljesítményt, illetve mindkettőt közvetlenül befolyásolhatja, de nincs kölcsönhatásban a független változóval.* Ez az eset akkor állhat fenn, ha bizonyos vállalati méret előfeltétele a szövetséghez való csatlakozásnak, tehát közvetlen kapcsolatban van a független változóval, de nem járul szignifikáns mértékben a stratégiai szövetség - vállalati teljesítmény kapcsolatához (előzmény). A vállalati méret közvetlenül kötődhet a teljesítmény változóhoz is. A vállalati méret a stratégiai szövetséghez való tartozás mellett egy további független változót képvisel a kiskereskedelmi teljesítmény varianciájának megmagyarázásában.
- *Homologizáló moderáló hatásról* beszélünk, ha a méret változó nem befolyásolja közvetlenül sem a függő, sem a független változót, illetve nem mutat interakciós hatást a függő változóval. Ez meglehetősen ritka jelenség akkor fordulhatna elő, ha a méret nem befolyásolja a szövetséghez való csatlakozás döntését. Továbbá mind a kisebb, mind a nagyobb méretű kiskereskedők hasonló sikerrel tudnának versenyezni a piacon. Az élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelemben azonban ez a szituáció kevésbé jellemző. Míg a divatruházati, vagy műszaki kiskereskedelmi vállalatok választhatnak az árvezető, vagy a piaci rést kiszolgáló szerep között, addig az élelmiszer-kiskereskedők éles árversennyel szembesülnek, ahol a méretgazdaságos működésnek döntő szerepe van. A méretgazdaságosság elérésének egy módja, hogy a kiskereskedelmi vállalatok stratégiai szövetségbe tömörülnek. Ennek következtében a vállalati méret nagy valószínűséggel nem viselkedik homologizáló változóként az élelmiszer-kiskereskedelemben.
- A vállalati méret akkor funkcionál *tiszta moderáló változóként*, ha csupán a stratégiai szövetséghez való tartozással mutat interakciós hatást, viszont egyaránt nincs közvetlen hatása a teljesítményre és a stratégiai szövetséghez való tartozásra. A vállalati méret és a szövetség

közötti interakció akkor fordul elő, ha például a kisméretű kiskereskedők körében nagyobb a hajlandóság más kiskereskedőkkel való kooperációra szemben a nagyobb méretű kiskereskedelmi vállalatokkal. A méret és a stratégiai szövetség változók közötti kölcsönhatás befolyásolja a vállalati teljesítményt.

▪ A vállalati méret, mint *kvázi moderáló változó* közvetlenül meghatározhatja a teljesítményt, és a szövetséghez való tartozást is, továbbá a független változóval interakciós hatást is mutat. A korábbi kutatások (Agárdi - Bauer 2007) és a szakirodalom alapján annak a legnagyobb a valószínűsége, hogy a vállalati méret kvázi moderálóként viselkedik a szövetség-teljesítmény összefüggésben, amelyet az alábbi hipotézis fogalmaz meg:

A fentiek alapján a vállalati méret, mind moderáló változó feltételezett hatását a következő hipotézisben foglaltam össze:

Hipotézis: A kiskereskedelmi vállalat mérete a stratégiai szövetség vállalati teljesítményre gyakorolt hatásának erősségét és formáját is meghatározza.

A hipotézis ellenőrzését és a kutatási eredményeket a következő fejezet ismerteti.

4. MÓDSZERTAN ÉS KUTATÁSI EREDMÉNYEK

Az empirikus kutatás egy kisméretű vállalati mintán alapul, amelynek segítségével megvizsgáltam a méret, mint moderáló változó szerepét a stratégiai szövetség és vállalati teljesítmény összefüggésére vonatkozóan. Az alapsokaságot azok az élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelmi vállalatok vezetői és/vagy tulajdonosai alkotják, akik egy önkitöltős kérdőívet töltöttek ki. A minta két csoportot: 50 társult (szövetséghez tartozó), és 49 független kiskereskedőt foglal magába. A kvótás mintavétel egész Magyarországra kiterjedt, azonban az alacsony válaszadási hajlandóság miatt a minta nem reprezentálja a vizsgált kiskereskedők alapsokaságát, de a méret, mint moderáló változó szerepének feltárására alkalmas.

Az ok-okozati modell komponenseit a következő változókkal mértem:

- A *stratégiai szövetséghez való tartozást* egy egyszerű dummy változó (Leunissen et.al 1996) segítségével mértem, amely ha 1 értéket vesz fel, akkor a kiskereskedő stratégiai szövetség tagja, ha 0 értékkel szerepel, akkor független kiskereskedőt jelöl.
- A *vállalati méretet* több változóval is mértem a kérdőívben (teljes munkaidőben dolgozó foglalkoztatottak számával, az üzletek teljes alapterületével, az üzletek számával), azonban korábbi kutatási tapasztalat alapján a vállalkozás tulajdonában lévő üzletek összes alapterülete, illetve a foglalkoztatottak száma bizonyult a méret legjobb indikátorának.

- A *kiskereskedelmi vállalat teljesítményét* az éves árbevétellel, és a társulás révén bekövetkezett árbevétel- és profitnövekedéssel számszerűsítettem.

A vállalati méret moderáló hatását a stratégiai szövetség – teljesítmény kapcsolatra PLS (parciális legkisebb négyzetek elvén alapuló) módszerrel vizsgálom. Vállalati kutatások esetében a variancia-alapú módszerek, mint a PLS nagyobb mozgásteret engednek a kutatóknak a kovariancia-alapú modellekhez (LISREL) képest, mivel alkalmazásuk kisebb minták esetén is robusztusabb eredményekhez vezet, illetve nem feltételezik a változók multinormális eloszlását (Henseler&Fassott 2008). Az elemzéshez a SmartPLS szoftvert használtam.

Mielőtt PLS eredményei ismertetésre kerülnek, a modell változóinak alapstatisztikáira, illetve páronkénti korrelációs együtthatókra térek ki, amelyet az 1. és a 2. táblázat mutat be. Az alapstatisztikák arról tanúskodnak, hogy mind a függő, mind a független, továbbá a feltételezett moderáló változó értékei is jelentősen szóródnak.

1. táblázat

A modell változóinak alapstatisztikái

	N	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
Szövetséghez való tartozás	99	0	1	,51	,503
Összes alapterület	99	10,00	1500,00	136,7273	204,73372
Összes alkalmazott	99	1	90	7,75	12,545
Árbevétel-változás	99	-20,00	100,00	7,9394	21,47427
Profitváltozás	99	-80,00	100,00	2,0556	20,32440
2003. évi árbevétel	99	1200	882522	91634,47	150818,576

N=99

A további elemzésekhez minden változót standardizáltam annak érdekében, hogy az eltérő skálaterjedelmek ne befolyásolják az eredményeket.

2. táblázat

A modell komponenseinek korrelációs mátrixa

		Szövetséghez való tartozás	Összes alapterület	Összes alkalmazott	2003. évi árbevétele	Árbevétel-változás	Profit-változás
Szövetséghez való tartozás	Pearson Correlation	1	,380**	,354**	,421**	,465**	,468**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	99	99	99	99	99	99
Összes alapterület	Pearson Correlation	,380**	1	,662**	,514**	,541**	,301**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,002
	N	99	99	99	99	99	99
Összes alkalmazott	Pearson Correlation	,354**	,662**	1	,849**	,479**	,264**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,008
	N	99	99	99	99	99	99
2003. évi árbevétel	Pearson Correlation	,421**	,514**	,849**	1	,393**	,291**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,003
	N	99	99	99	99	99	99
Árbevétel-változás	Pearson Correlation	,465**	,541**	,479**	,393**	1	,664**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	99	99	99	99	99	99
Profit-változás	Pearson Correlation	,468**	,301**	,264**	,291**	,664**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,008	,003	,000	
	N	99	99	99	99	99	99

N=99, p< 0.01

A páronkénti korrelációs együtthatók alapján elmondható, hogy a kiskereskedő stratégiája (stratégiai szövetséghez tartozik-e vagy sem) teljesítmény indikátorai összefüggést mutatnak, illetve a méretváltozók és a stratégiai szövetséghez való tartozás szintén korrelálnak egymással.

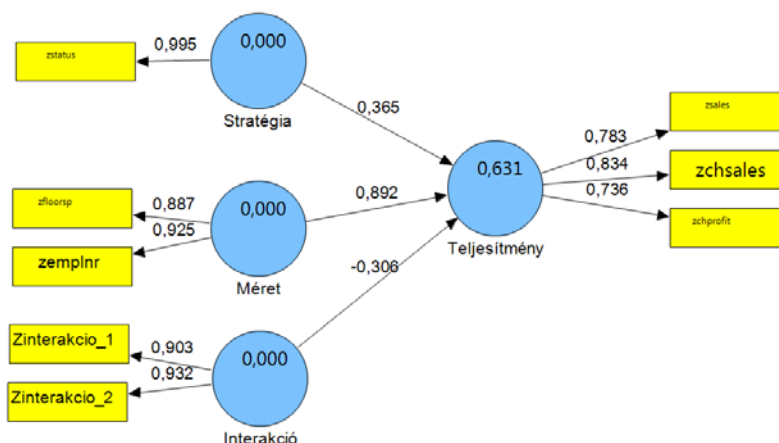
A PLS módszer esetén többféleképpen lehet a moderáló változók típusát tesztelni: 1) a moderátor változó alapján képzett csoportokban külön-külön elvégezni az elemzést;

2) reflektív modellek esetén szorzatváltozó bevonásával, 3) formatív modellek esetében kétlépcsős eljárással.

- 1) Az első esetben a moderáló változó alapján két, vagy több csoportot hozunk létre, amelyekre egyenként elvégezzük a modell becslését. A PLS útdiagram regressziós koefficiensei mutatják a moderáló változó hatását. Ez a módszer jól alkalmazható, ha a moderáló változó dichotóm, vagy kategorizált. Azonban az endogén változó heterogenitását nem lehet egyértelműen visszavezetni a moderáló változóra.
- 2) Szorzatváltozó fejezi ki a moderáló hatást, amely az exogén (független) változó és a moderáló változó szorzataként (interakció) állítható elő. A modellben az exogén változók mellett a szorzatváltozótól is indul egy nyíl az endogénváltozó felé, hogy a moderáló hatás létét és mértékét megbecsülhessük. Ha a látens (exogén, moderáló) változók reflektívek (a az indikátorok a konstrukció következményét jelenítik meg, és erősen korreláltak), akkor ez az eljárás minden további nélkül alkalmazható, és a moderáló hatás egy modellen belül tesztelhető.
- 3) A kétlépcsős eljárásra akkor van szükség, ha a modell látens változói formatívak (az indikátorok a konstrukció előzményeit, vagy komponenseit tükrözik, és korrelálatlanok). Először a főhatásokat tartalmazó modellt becsljük, amely mind az exogén, mind a moderáló változó hatását számszerűsíti az endogén változóra vonatkozóan. A második modell az egyenletrendszer a moderáló hatást (szorzatváltozó) is tartalmazza. Az exogén változók koefficiensei ebben az esetben az exogén változó hatását mutatják a moderáló változó nulla értéke mellett. (Chin et. al 2003). A moderáló hatás erősségét a modellek magyarázó erejének (determinációs együtthatók) összehasonlításával¹ lehet felmérni. Ha a két egyenletrendszerben az exogén változók hatása jelentősen eltér, akkor akár kis moderáló hatást is érdemes figyelembe venni, mivel a modellben megjelenő ok-okozati kapcsolatok pontosabban mutathatók be. (Chin et. al 2003).

¹ Moderáló hatás mértéke: $(R^2_{\text{moderáló változóval}} - R^2_{\text{moderáló változó nélkül}}) / (1 - R^2_{\text{moderáló változóval}})$. A 0.02 (gyenge), a 0.15 (közepes), a 0.35 (erős) moderáló hatásra utal (Cohen 1978).

Mivel az általam elemzett egyenletrendszer reflektív látens változókat tartalmaz, ezért a méret, mint moderáló változó szerepét szorzatváltozók (interakcio_1, interakcio_2) segítségével mérem (2. ábra). Az egyenletrendszer összefüggéseit a SmartPLS szoftverrel



elemeztem.

2. ábra: A stratégiai szövetség hatása a vállalati teljesítményre a méret, mint moderáló változó figyelembe vételével A 2. ábrán a modell látens változóihoz (méret, teljesítmény, stratégia és méret interakciója) tartozó faktorsúlyokat, valamint a látens és megfigyelt (stratégiai szövetség) változók közötti összefüggést leíró regressziós koeficiensek láthatók. A méret, a teljesítmény, illetve interakció látens változókat alkotó indikátorok magas faktorsúlyokkal rendelkeznek jelezve a közöttük lévő erős korrelációt. Az exogén változók (stratégiai szövetség, méret, interakció) és az endogén változó (teljesítmény) közötti kapcsolatot standardizált regressziós együtthatók jelzik, amelyek nullától való eltérését (nullhipotézisek) statisztikai szempontból is ellenőrizni szükséges. A koeficiensekhez tartozó standard hibákat, illetve t-értékeket bootstrapping eljárással becsültem (3. táblázat).

3. táblázat

A vállalati stratégia és a moderáló változók (bootstrapping eljárással) becsült hatása

	Beta az eredeti mintában	Beta átlaga	Szórás	Standard hiba	T-érték
Stratégia - teljesítmény	0,3648	0,3403	0,1023	0,1023	3,5665
Méret - teljesítmény	0,8923	0,8627	0,4245	0,4245	2,1017
Interakció - teljesítmény	-0,3055	-0,2551	0,4669	0,4669	0,6544

N=99, $R^2=0,631$

Az első oszlopban találhatóak az eredeti minta koefficiensei, amelyet az eljárás ismételt mintavételekkel ($n=200$) újrabecsült, az átlaguk a 2. oszlopban található. A bootstrapping és az eredeti minta becsült beta értékei viszonylag kis eltérést mutatnak. Megbízhatóságuk azonban a hozzájuk tartozó standard hibák, és ennek következtében a t-értékeken múlik.

A kiinduló ok-okozati összefüggés, a stratégiai szövetséghez való tartozás és a teljesítmény kapcsolata ($\beta=0.3648$) szignifikáns ($p<0.01$). Azok a kiskereskedők, amelyek társuláshoz, franchise-rendszerhez csatlakoztak, nagyobb valószínűséggel magasabb árbevételt termelnek, jobban növekszik az árbevételük, illetve profitjuk.

A méret szintén pozitív és erős kapcsolatot ($\beta=0.8923$) jelez a vizsgált teljesítmény-mutatókkal, amely a méretgazdaságos működés jelentőségét támasztja alá a kiskereskedelmi vállalkozások számára. Érdeemes megjegyezni, hogy a kiskereskedelmi vállalkozás birtokában lévő üzletek alapterülete, illetve alkalmazottainak száma sokkal nagyobb mértékben növeli a teljesítményt, mint a kooperációs stratégia. A korrelációs táblából ($r=0.401$) láthattuk, hogy a méret és a stratégiai szövetséghez való tartozás közepes mértékű összefüggést mutat. Valószínűsíthető, hogy a társulásokba való belépés méretfüggő is. A társulások nagyobb kiskereskedőket jobban preferálnak, mivel alacsonyabb koordinációs költségek mellett nagyobb mértékben járulnak hozzá a méretgazdaságos működéshez. A nagyobb méretű kiskereskedők az együttműködésből jobban profitálnak, mint kisméretű társaik.

A moderáló hatást mérő, látens változó (interakció) viszont magas standard hibával, alacsony t-értékekkel rendelkezik, amelynek következtében a moderáló hatás nem szignifikáns az egyenletrendszerben. Ez egyben azt jelenti, hogy a moderáló szorzatváltozó minimális hatást fejt ki a stratégiai szövetség és teljesítmény kapcsolatára. Ezt támasztja alá az interakciós hatást nem tartalmazó modell determinációs együtthatója ($R^2=0.631$) is. A kvázi moderáló hatásra vonatkozó hipotézis tehát nem igazolható. A kiskereskedő mérete (alapterület, foglalkoztatottak száma) tehát önálló exogén (magyarázó) változóként viselkedik a modellben, azaz az útdiagram megváltoztatását teszi szükségessé.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A vállalati méret többféle szerepet játszhat a stratégiai szövetség vállalati teljesítményre gyakorolt hatásában. Ennek ellenére a kutatási koncepciókban leginkább a kauzális kapcsolat erősségét befolyásoló tényezőként jelenik meg.

Az elemzés során arra a következtetésre jutottam, hogy a méret mind a vállalati teljesítményt, mind a stratégiai szövetséghez való tartozást közvetlenül befolyásolja. Jelen kutatás eredményeként megállapítható, hogy a kiskereskedő mérete a teljesítményt előrejelző, független változóként viselkedik. Így a vállalati méret további magyarázó tényezője a kiskereskedők közötti árbevétel és növekedési mutatók eltéréseknek.

A kutatás eredményei visszaigazolták, hogy a vállalati méret megváltoztatja a stratégiai szövetség – vállalati teljesítmény összefüggésrendszerét. A kutatási eredmények alapján megerősíthető, hogy a vállalati méret nem homologizáló változó (nem csupán a kiinduló kapcsolat erősségét) a stratégiai szövetséghez való tartozás és a vállalati teljesítmény kapcsolatában. Azonban az inszignifikáns interakciós hatás nem támasztja alá a vállalati méret kvázi moderáló változó szerepét sem. Így a kiskereskedő mérete exogén változónak tekinthető, amely közvetlen hatással van mind a vállalati teljesítményre, mind a kooperációs stratégiára.

A moderáló változó szerepének tisztázásán túl a kutatási eredmények a független változó és a moderáló változó teljesítményre gyakorolt hatására is engednek következtetni. A stratégiai szövetséghez való tartozás teljesítmény szempontból kifizetődő, amely a független kiskereskedőket motiválhatja a stratégiai szövetségekhez való csatlakozásra.

A kutatás korlátjának tekinthető az alapsokaságra nem reprezentatív minta, így az eredmények csupán feltáró jellegűek. Továbbá az eredményeket és a levont következtetéseket jelentősen befolyásolja a vizsgált árucsoport. Az élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelemben a méretgazdaságos működés fontos sikertényező, nem érvényesül a Porter által feltételezett U-alakú összefüggés. Így a jövőben érdemes lenne olyan kiskereskedőket (pl. ruházati kiskereskedelem) is tanulmányozni, ahol nagyobb tere van a piaci réseket kiszolgáló stratégiának, így a méret szerepe is módosulhat.

6. IRODALOMJEGYZÉK

- 1) Agárdi, I. - Bauer, A. (2007): Kiskereskedelmi stratégiai szövetségek hatása a kiskereskedők marketing tevékenységére és teljesítményére. *Vezetéstudomány*, 38:25-34.
- 2) Amato, H.A. - Amato, C.H. (2004): Firm Size, Strategic Advantage, and Profit Rates in US Retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11:181-193.
- 3) Anderson, E. (1990): Two Firms, one Frontier: on Assessing Joint Venture Performance. *Sloan Management Review*, 31:19-30.
- 4) Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986): The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182
- 5) Chin, W.W., Marcolin, B.L., Newsted, P.N. (2003): A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte-Carlo simulation study and an Electronic-mail emotion/adoption study. *Information System Research*. Vol. 14, No. 2, pp. 189-217

- 6) Chung, Q.B. - Luo, W. - Wagnes, W.P. (2006): Strategic Alliance of Small Firms in Knowledge Industries. A Management Consulting Perspective. *Business Process Management Journal*, Vol. 12: 206-233.
- 7) Cohen, J. (1978): Partialled Products are Interactions: Partialled Powers are Curve Components. *Psychological Bulletin*. Vol. 102, No. 3, pp. 414-417
- 8) Gulati, R. - Nohria, N. - Zaheer, A. (2000): Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21: 203-215.
- 9) Henseler, J., Fassott, G. (2008): Testing Moderating Effects in PLS Path Models: An Illustration of Available Procedures. In: Esposito, V.V, Chin, W.W., Henseler, J.; Wang, H. (eds.) *Handbook of Partial Least Squares. Concepts, Methods, and Applications in Marketing and Related Areas*. Heidelberg Springer.
- 10) Leunissen, P. J. - Pieters, R. G. - Reijnders, W.J. (1996): The Impact of Strategic Alliances on the Performance of Small Retailers. EIASM-CREER Workshop on Channel Productivity, Conference paper. Mons, Belgium October 4-6, 1996.
- 11) Lewis, P. – Thomas, H. (1990): The Linkage between Strategy, Strategic Groups, and Performance in the U.K. Retail Grocery Industry. *Strategic Management Journal*, 11:385-397.
- 12) Luo, Y (1996): Evaluating the Performance of Strategic Alliances in China. *Long Range Planning*, 29:534-542.
- 13) MacKinnon, D.P., Krull, J.L., Lockwood, C.M. (2000): Equivalence of the Mediation, Confounding, and Suppression Effect. *Prevention Science*. Vol. 1, No. 4, pp. 173-181
- 14) McArthur, A.W., Nystrom, P.C. (1991): Environmental Dynamism, Complexity, and Munificence as Moderators of Strategy-performance Relationships. *Journal of Business Research*, 23:349-361.
- 15) Mohr, J., Spekman, R. (1994): Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15:135-152.
- 16) Porter, M.E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- 17) Porter, M.E. (1998): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- 18) Sharma, S. – Durand, R.M. - Gur-Arie, O. (1981): Identification and Analysis for Moderator Variables. *Journal of Marketing Research*, 18:291-297.
- 19) Sheturaman, R. – Anderson, J.C. – Narus, J.A. (1988): Partnership Advantage and its Determinants in Distributor and Manufacturer Working Relationship. *Journal of Business Research*, 17: 327-347.
- 20) Weitz, B.A. - Jap, S.D. (2000): Relationship Marketing and Distribution Channels. In: Sheth, J.N. - Parvatiyar, A. (eds): *Handbook of Relationship Marketing*. London : Sage Publication, Inc., 209-244
- 21) Wincent, J. (2005): Does Size Matter? A Study of Firm Behaviour and Outcomes in Strategic SME Networks. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12:437-453.