

## طراحی الگوی انتخاب راهبرد ادغام عمودی در صنایع غذایی کشور در

سال ۱۳۸۰ (شرکت‌های دارای نیروی انسانی بیش از ۲۵ نفر)

**نویسندگان:** دکتر داود فیض\* و دکتر اصغر مشبکی\*\*

\* استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه سمنان

\*\* دانشیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

### چکیده

امروزه بدون راهبرد، دستیابی به موفقیت و کسب و حفظ مزیت رقابتی توسط سازمان‌ها غیرممکن است. برای کسب مزیت رقابتی و موفقیت، راهبردهای مختلفی وجود دارند. لذا یکی از مسائل مهم برای استراتژیست‌ها روش انتخاب راهبرد است. تاکنون صاحب‌نظران برای انتخاب راهبردهای مناسب، مدل‌های مختلفی را ارائه کرده‌اند. برخی از این مدل‌ها به انتخاب راهبردهای ادغام عمودی اختصاص دارند. این مدل‌ها دارای محدودیت‌هایی از نظر تعداد عوامل در نظر گرفته شده و توجه صرف به «درجه ادغام عمودی» هستند. در این تحقیق، الگوی دو بعدی جدیدی ارائه شده است. محور افقی مدل پیشنهادی، تعیین‌کننده میزان جذابیت مرحله قبلی زنجیره فعالیت شرکت و محور عمودی آن، تعیین‌کننده میزان جذابیت مرحله بعدی زنجیره فعالیت شرکت است. این مدل با توجه به میزان جذابیت مرحله قبل و بعد، چهار نوع راهبرد ادغام عمودی پیشرو، پسرو، ادغام کامل و عدم ادغام (تأمین منابع از خارج) را برای انتخاب پیشنهاد می‌کند. به نظر می‌رسد الگوی ارائه شده تنها الگویی است که در انتخاب راهبرد ادغام عمودی به «مسیر ادغام» توجه کرده است و می‌توان در آن برای انتخاب راهبرد ادغام عمودی بیش از بیست عامل را در نظر گرفت.

**واژه‌های کلیدی:** راهبرد ادغام عمودی پیشرو، ادغام عمودی پسرو، تأمین منابع از خارج، الگوی انتخاب راهبرد ادغام

### ۱. مقدمه

فرایند مدیریت راهبردی در برگیرنده سه مرحله اصلی تدوین و انتخاب، اجرای راهبرد و ارزیابی آن است [۱]. انتخاب راهبرد به دلیل آثار مهمی که بر عملکرد سازمان دارد، نقطه کلیدی در فرایند مدیریت راهبردی به‌شمار

می‌آید. از این رو سال‌های متمادی روش و نحوه انتخاب راهبرد، یکی از دغدغه‌های ذهنی استراتژیست‌ها بوده است. راهبرد ادغام عمودی یکی از راهبردهای سازمانی محسوب می‌شود که دارای انواع و ابعاد مختلفی است. تاکنون الگوهای مختلفی جهت انتخاب راهبردهای ادغام

دوماهنامه علمی - پژوهشی

دانشگاه شاهد

سال دهم - دوره جدید

شماره ۲

دی ۱۳۸۲

عمودی توسط نظریه پردازان ارائه شده است.

هر یک از این الگوها با در نظر گرفتن دو یا سه عامل، انتخاب یک یا چند نوع از راهبردهای ادغام را توصیه کرده‌اند. تعداد اندک عوامل در نظر گرفته شده، عدم وجود روش محاسبه ارزش عوامل و عدم توجه به مسیر ادغام عمودی، جزء محدودیت‌های این الگوها محسوب می‌شود. ارائه الگویی برای انتخاب راهبرد ادغام عمودی که فاقد محدودیت‌های مدل‌های پیشین باشد، مسأله اصلی تحقیق حاضر به‌شمار می‌آید. بنابراین سؤال اصلی تحقیق این است که آیا بین میزان جذابیت مرحله قبل و بعد زنجیره فعالیت شرکت و انتخاب راهبرد ادغام عمودی (پیشرو، پسرو و تأمین منابع از خارج) رابطه معنادار وجود دارد؟ در واقع مسأله تحقیق شامل سه بعد اصلی است. ۱) جذابیت مرحله قبل زنجیره فعالیت شرکت که به معنای میزان مطلوبیت یا عدم مطلوبیت عوامل محیطی و داخلی شرکت جهت انتخاب راهبرد ادغام عمودی است، ۲) جذابیت مرحله بعد زنجیره فعالیت شرکت، و ۳) انتخاب نوع راهبرد ادغام عمودی.

در این مقاله، قصد بر آن است تا ضمن تعریف راهبرد ادغام عمودی و تشریح انواع آن و نیز بررسی الگوهای عمومی انتخاب راهبردها و الگوهای خاص انتخاب راهبرد ادغام عمودی، الگوی دو بُعدی انتخاب راهبرد ادغام عمودی ارائه گردد.

## ۲. بررسی پیشینه تحقیق

### الف) اهمیت و نقش راهبرد ادغام عمودی

راهبرد ادغام عمودی یکی از انواع راهبردهای سازمانی است که به‌عنوان یک عامل کلیدی در افزایش بهره‌وری و پیشرفت مدیریت در عرصه کسب و کارهای مختلف شناخته شده است [۲]. این راهبرد ابزاری برای ایجاد هماهنگی و تسریع همکاری بین مراحل مختلف زنجیره یک صنعت است [۳]. راهبرد ادغام عمودی به دلیل ابعاد و تأثیر بسیار کارآمد آن در طول زمان، همچنان به‌عنوان یک سلاح پیشرفته رقابتی مورد استفاده سازمان‌های مختلف قرار گرفته است. با این حال به‌کارگیری این راهبرد در

عمل بسیار پرخطر، پیچیده و هزینه‌بر است و از سوی دیگر به دلیل ویژگی‌های خاص ساختاری آن، در صورت شکست، بازگشت از آن بسیار مشکل است. بنابراین راهبردهای اثربخش ادغام عمودی باید بازتابی از نیازهای واقعی واحد و سطح همکاری موجود در بین بخش‌های مختلف سازمان در طول زمان باشد [۴].

### ب) تعریف انواع راهبردهای ادغام عمودی

بررسی راهبرد ادغام عمودی از ابعاد مختلف، باعث تقسیم‌بندی‌های متفاوتی از این راهبرد شده است. ابعاد و انواع راهبردهای ادغام عمودی در زیر تشریح می‌شود:

#### ۱. مسیر ادغام عمودی (The Direction of Vertical

Integration): از نظر مسیر ادغام، دو راه جهت افزودن ارزش به ورودی‌ها و خروجی‌های یک شرکت وجود دارد که عبارتند از [۵]:

#### یک) راهبرد ادغام عمودی پیشرو: ادغام عمودی پیشرو

به معنای گسترش روبه جلو در زنجیره صنعت و نزدیکی بیش‌تر به مشتریان از طریق تحت کنترل در آوردن توزیع محصولات تولیدی شرکت است.

#### دو) راهبرد ادغام عمودی پسرو: ادغام عمودی پسرو به

معنای گسترش رو به عقب شرکت در زنجیره صنعت و ایجاد یا خرید واحد تولید مواد اولیه یا کالای نیم ساخته است.

#### ۲. درجه ادغام و شکل‌های مالکیت (The Degree of

Integration and Forms of Ownership): از نظر درجه ادغام، راهبرد ادغام در یک طیف انجام می‌گیرد و در این رابطه چهار نوع راهبرد مطرح شده است.

#### یک) ادغام کامل: در این راهبرد شرکت در پی خودکفایی

کامل در تأمین ورودی‌ها و یا پاسخ به تقاضای کالاها و خدمات است.

کمکی نمی‌کنند. نیاز استراتژیست‌ها به الگوهای جهت انتخاب راهبردهای عملیاتی، نظیر راهبرد ادغام عمودی، باعث پدید آمدن الگوهای اختصاصی انتخاب راهبردهای عملیاتی شد. در ادامه تعدادی از الگوهای اختصاصی انتخاب راهبرد ادغام عمودی تشریح می‌شود.

#### د) الگوهای خاص انتخاب راهبرد ادغام عمودی

الگوی شبکه‌های راهبردی عرضه جاریلو (Jarillo, I.C.) [۹]، الگوی هسته‌ای - ماهواره‌ای [۱۰]، الگوی ویلن و هانگر (Wheelen and Hunger) [۱۱]، الگوی سه بعدی هاریگان (Harigan, K.) [۱۲] و الگوی گوردن والکر (Gordon Walker)، جزء الگوهای خاص انتخاب راهبرد ادغام عمودی هستند. این الگوها با در نظر گرفتن عواملی نظیر هزینه معاملاتی، هزینه‌های ادغام، میزان ارزش افزوده هر فعالیت بر محصولات و خدمات شرکت، توان بالقوه هر فعالیت بر افزایش مزیت رقابتی شرکت، موقعیت رقابتی شرکت، قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان یا توزیع‌کنندگان، اهداف راهبردی سازمانی، متغیرهای صنعتی و دارایی‌های شرکت، انتخاب یک یا چند راهبرد ادغام عمودی نظیر شبه ادغام، ادغام کامل، ادغام جزئی، عدم ادغام، ادغام در تولید، ادغام در بازاریابی، ادغام در فرآوری و ادغام مالی را تحت شرایط خاصی توصیه می‌کنند.

در شکل ۱ صورت کلی یکی از الگوهای فوق نشان داده شده است.

#### ه) محدودیت‌های الگوهای عام و خاص انتخاب راهبرد

الگوهای عام و خاص انتخاب راهبرد توانسته‌اند به انسجام فکری استراتژیست‌ها در نظم‌دهی عوامل محیطی و داخلی اثرگذار بر راهبردهای مختلف و انتخاب آن‌ها کمک کنند. محدودیت‌های موجود در الگوهای عام از نظر توجه صرف به راهبردهای اصلی و عدم ارائه راهی برای انتخاب راهبردهای عملیاتی و نیز محدودیت‌های موجود در الگوهای خاص انتخاب راهبرد ادغام عمودی از نظر

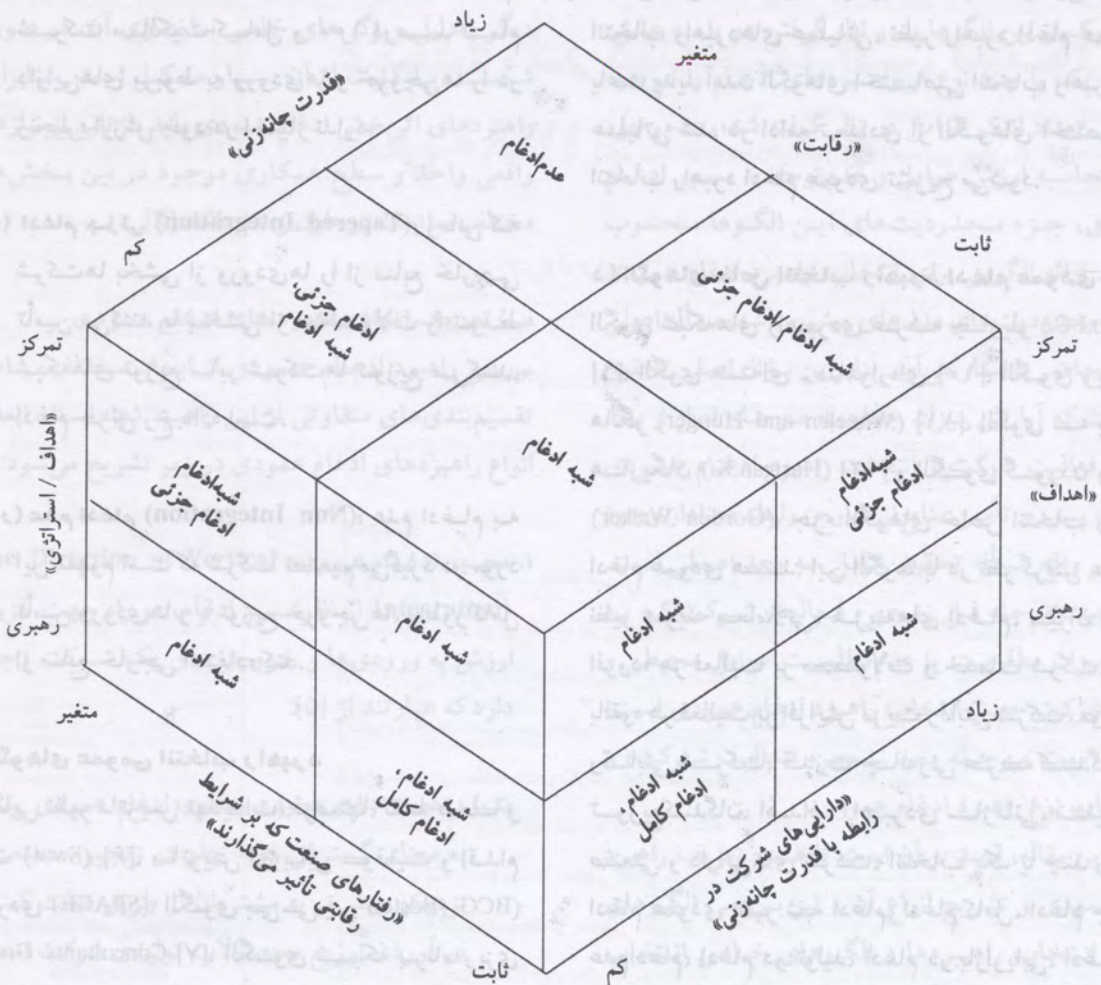
دو) شبه ادغام (Quasi-Integration): در شبه ادغام، شرکت مالکیت کامل و ۱۰۰ درصد تمام دارایی‌های مربوط به ورودی‌ها و خروجی‌ها را در زنجیره ارزش خود در اختیار ندارد.

سه) ادغام جزئی (Tapered Integration): زمانی که شرکت‌ها بخشی از ورودی‌ها را از منابع خارجی تأمین می‌کنند یا بخشی از محصولات را توسط شبکه‌های توزیع سایر شرکت‌ها توزیع می‌کنند، ادغام جزئی رخ داده است.

چهار) عدم ادغام (Non Integration): عدم ادغام به این مفهوم است که شرکت تصمیم می‌گیرد در مورد تأمین ورودی‌ها و یا توزیع خروجی‌ها، به‌طور کامل از منابع خارجی استفاده کند.

#### ج) الگوهای عمومی انتخاب راهبرد

الگوهایی نظیر ماتریس تهدیدات، فرصتها، نقاط ضعف و قوت (Swot) [۶]، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE)، الگوی بی‌سی‌جی (BCG Boston Consultants Group) [۷]، الگوی شبکه برنامه‌ریزی جنرال الکتریک (GE: General Electric) [۸] و ماتریس راهبرد اصلی، الگوهای عمومی انتخاب راهبرد هستند که با در نظر گرفتن دو یا سه عامل کلی، انتخاب یک یا چند راهبرد اصلی را تحت شرایط خاصی توصیه می‌کنند. عوامل موجود در این الگوها، حالت عمومی دارند و اختصاص به یک راهبرد خاص ندارند. عواملی نظیر توان مالی، مزیت رقابتی، ثبات محیط، نرخ رشد فروش صنعت و سهم نسبی بازار جزء عوامل عمومی هستند که می‌توانند بر انتخاب راهبردهای اصلی نظیر راهبرد ثبات، توسعه، کاهش، تهاجمی، تدافعی و رقابتی اثر بگذارند. هر چند الگوهای عمومی انتخاب راهبرد، کمک شایانی به استراتژیست‌ها در انتخاب راهبردهای اصلی سازمانی کرده‌اند، اما این الگوها به عوامل اختصاصی مؤثر بر راهبردهای عملیاتی توجهی ندارند و به انتخاب آن‌ها نیز

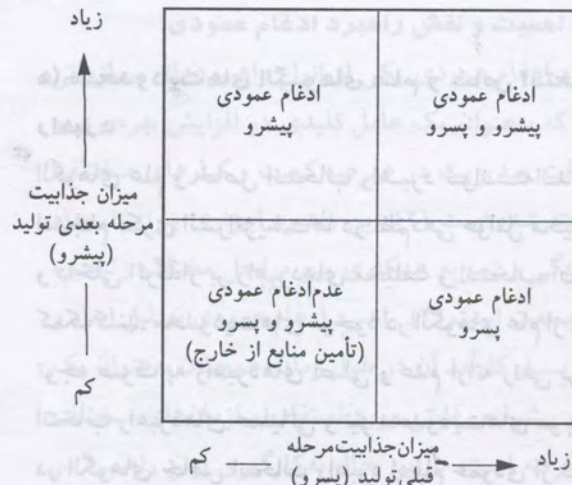


شکل ۱. الگوی سه بعدی هاریگان

تعداد عوامل محیطی و داخلی لحاظ شده در الگو و نیز توجه صرف به راهبردهای ادغام عمودی از حیث درجه ادغام، موجب شده تا محقق در این مقاله، الگوی دو بعدی انتخاب راهبرد ادغام عمودی را که فاقد محدودیت‌های الگوهای پیشین باشد ارائه کند.

### ۳. تشریح الگو و فرضیات تحقیق

با توجه به الگوهای معرفی شده در بالا می‌توان الگوی جدیدی جهت انتخاب راهبرد ادغام عمودی ارائه کرد. همان‌گونه که در شکل ۲ نمایش داده شد مدل پیشنهادی دو



شکل ۲. الگوی پیشنهادی تحقیق

حاضر، بررسی رابطه بین میزان جذابیت مرحله قبل و بعد زنجیره فعالیت شرکت و انتخاب نوع خاصی از راهبرد ادغام عمودی است، از روش تحقیق همبستگی استفاده شده است [۱۳].

#### ب) جامعه آماری

جامعه آماری تحقیق شامل مدیران (یکی از مدیران ارشد) کلیه شرکت‌های فعال در صنایع غذایی کشور است که دارای بیش از ۲۵ نفر نیروی انسانی هستند و تا پایان سال ۱۳۸۰ در یکی از گروه‌های هشتگانه صنایع غذایی (جدول ۱) به فعالیت تولیدی مشغول بوده‌اند. جهت شناسایی شرکت‌های مورد نظر از کتاب راهنمای صنایع غذایی وزارت صنایع استفاده شده است [۱۴].

#### ج) حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

از آن‌جا که تعداد شرکت‌های دارای بیش از ۲۵ نفر نیروی انسانی در کتاب راهنمای صنایع غذایی وزارت صنایع کاملاً مشخص نشده، برای تعیین حجم نمونه از فرمول زیر که به تعیین حجم نمونه از جامعه نامحدود مربوط می‌شود، استفاده شده است:

$$n = \frac{Z^2 pq}{\epsilon^2}$$

که در آن:

Z، آماره توزیع نرمال است و در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر با ۱/۹۶ است.

p، احتمال موفقیت (احتمال حضور متغیر مربوط) است.

q، احتمال عدم موفقیت در یک پرسش است و براساس روش احتیاطی هر دو برابر ۵۰ درصد فرض شده است.

ε، خطای مجاز یا خطای استاندارد است که براساس تحقیقات مشابه برابر ۰/۱۲۵۶ در نظر گرفته شده است [۱۵].

بنابراین حجم نمونه به صورت زیر محاسبه و تعیین شده است:

بعد دارد: محور افقی تعیین‌کننده میزان جذابیت مرحله قبلی زنجیره فعالیت هر شرکت (ساخت یا خرید مواد اولیه یا قطعات نیمه ساخته مورد نیاز) و محور عمودی تعیین‌کننده میزان جذابیت مرحله بعدی زنجیره (توزیع یا مصرف محصولات شرکت) است. با توجه به مسأله و ابعاد مدل مزبور، فرضیه‌های تحقیق عبارتند از:

۱. شرکت‌هایی که میزان جذابیت مرحله قبل و بعد آن‌ها کم است، راهبرد تأمین منابع از خارج (عدم ادغام عمودی پیشرو و پسرو) را به کار می‌گیرند.

۲. شرکت‌هایی که جذابیت مرحله قبل و بعد آن‌ها زیاد است، از راهبرد ادغام عمودی پیشرو و پسرو (ادغام کامل) استفاده می‌کنند.

۳. شرکت‌هایی که میزان جذابیت مرحله قبل آن‌ها زیاد و میزان جذابیت مرحله بعد آن‌ها پایین است، فقط راهبرد ادغام عمودی پسرو را به کار می‌گیرند.

۴. شرکت‌هایی که میزان جذابیت مرحله بعد آن‌ها زیاد و میزان جذابیت مرحله قبل آن‌ها کم است، فقط از راهبرد ادغام عمودی پیشرو استفاده می‌کنند.

۵. بین جذابیت مراحل بعد و قبل زنجیره فعالیت شرکت و انتخاب راهبرد ادغام عمودی، رابطه معنادار وجود دارد.

۶. رتبه عوامل دهگانه مربوط به جذابیت مرحله بعد زنجیره فعالیت شرکت یکسان نیست.

۷. رتبه عوامل دهگانه مربوط به جذابیت مرحله قبل زنجیره فعالیت شرکت یکسان نیست.

#### ۴. روش تحقیق

##### الف) نوع تحقیق

پژوهش حاضر از نظر روش گردآوری اطلاعات، از نوع تحقیق توصیفی - همبستگی (Correlational Research) است. در این نوع تحقیق، رابطه میان متغیرها براساس هدف تحقیق تحلیل می‌گردد. تحقیقات همبستگی را می‌توان برحسب هدف به سه دسته تقسیم کرد: ۱) مطالعه همبستگی دو متغیری، ۲) تحلیل رگرسیون، ۳) تحلیل ماتریس همبستگی یا کوواریانس. از آن‌جا که هدف تحقیق

شرکت با توجه به نوع راهبرد، دو نوع از پرسشنامه‌های فوق را تکمیل می‌کرد. شرکت‌هایی که دارای راهبرد ادغام عمودی کامل بودند به پرسشنامه ۱ و ۳، شرکت‌هایی که دارای هیچ‌یک از دو راهبرد نبودند به پرسشنامه ۲ و ۴، شرکت‌هایی که فقط دارای ادغام پیشرو بودند، به پرسشنامه ۱ و ۴ و شرکت‌هایی که فقط دارای ادغام پسرو بودند به پرسشنامه ۲ و ۳ پاسخ دادند. پرسشنامه‌ها بین ۸۰ شرکت فعال در صنایع غذایی دارای نیروی انسانی بیش از ۲۵ نفر توزیع شد و ۶۲ مورد آن جمع‌آوری گردید و داده‌های حاصل با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

به منظور تأیید روایی پرسشنامه، طرح مقدماتی پرسشنامه توسط چند تن از اساتید و صاحب‌نظران بررسی شد و پیشنهادهای ایشان در تدوین پرسشنامه نهایی لحاظ گردید. سرانجام پایایی پرسشنامه‌های چهارگانه نیز از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب با ضریب قابل قبول ۰/۷۳، ۰/۸۱، ۰/۷۰ و ۰/۷۹ به دست آمد.

## ۵. آزمون فرضیات تحقیق

### الف) آزمون دو جمله‌ای

با استفاده از آزمون دو جمله‌ای، فرضیات اول تا چهارم تحقیق آزمون شدند. نتایج حاصل از بررسی سؤالات مربوط به فرضیات چهارگانه در جدول ۲ ملاحظه می‌شود. اطلاعات مندرج در جدول ۲ نشان می‌دهد که نسبت مشاهده شده از نسبت آزمون بزرگ‌تر است و سطح معناداری کوچک‌تر از سطح خطا است و بنابراین فرض  $H_0$  این چهار فرضیه رد و بدین ترتیب هر چهار فرضیه تأیید می‌شود، یعنی در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان ادعا کرد که میزان جذابیت مرحله قبل و بعد زنجیره فعالیت شرکت در انتخاب راهبرد ادغام عمودی پیشرو و پسرو تأثیر دارد.

### ب) آزمون استقلال کای دو

به منظور آزمون فرضیه پنجم و بررسی رابطه بین سه متغیر جذابیت مرحله قبل و بعد زنجیره فعالیت شرکت و

$$n = \frac{(1/96)^2 (0/5)(0/5)}{(0/1256)^2} = 60/87 \approx 61$$

از آن‌جا که شرکت‌های فعال در صنایع غذایی به ۸ گروه تقسیم شده‌اند، جهت نمونه‌گیری از روش «نمونه‌گیری طبقه‌ای» و جهت تقسیم حجم نمونه میان طبقه‌ها از روش «انتساب متناسب» استفاده شده است. گروه‌های هشتگانه و مقدار نمونه‌های بررسی شده در هر گروه در جدول ۱ مندرج است.

جدول ۱. گروه‌های هشتگانه و تعداد نمونه در هر گروه

شماره	گروه	تعداد	درصد
۱	فرآورده‌های لبنی	۷	۱۱/۳
۲	آبمیوه و نوشابه	۹	۱۴/۵
۳	فرآورده‌های گوشتی	۸	۱۲/۹
۴	کنسرو	۱۵	۲۴/۲
۵	ماکارونی	۴	۶/۵
۶	روغن‌های خوراکی	۵	۸/۱
۷	قند، بیسکویت و شکلات	۱۳	۲۱
۸	چای	۱	۱/۶
	جمع	۶۲	۱۰۰

### د) ابزار اندازه‌گیری و اعتبار آن

داده‌های مورد نیاز با استفاده از چهار نوع پرسشنامه جمع‌آوری شده و هر پرسشنامه دارای دو بخش اصلی است. در بخش اول، سؤالاتی با مقیاس پنج‌گزینه‌ای جهت سنجش میزان نمره عوامل مؤثر بر راهبرد ادغام عمودی در هر شرکت و در بخش دوم سؤالاتی جهت تعیین ضریب اهمیت هر عامل در صنعت جهت اتخاذ راهبرد ادغام عمودی، مطرح شده است. چهار نوع پرسشنامه شامل موارد زیر است:

- ۱) پرسشنامه ادغام عمودی پیشرو، ۲) پرسشنامه عدم ادغام عمودی پیشرو، ۳) پرسشنامه ادغام عمودی پسرو، و ۴) پرسشنامه عدم ادغام عمودی پسرو.
- جهت تعیین نمره نهایی، یکی از مدیران ارشد هر

جدول ۲. نتایج آزمون دو جمله‌ای فرضیه‌های چهارگانه تحقیق

شماره فرضیات	فرض H <sub>0</sub>	فرض H <sub>1</sub>	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	سطح خطا	سطح معناداری	نتیجه آزمون
فرضیه اول	شرکت‌هایی که جذابیت مرحله قبل و بعد آن‌ها کم است، راهبرد ادغام عمودی کامل را انتخاب می‌کنند.	شرکت‌هایی که جذابیت مرحله قبل و بعد آن‌ها کم است، راهبرد ادغام عمودی کامل را انتخاب نمی‌کنند.	۱	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۲	رد H <sub>0</sub>
فرضیه دوم	شرکت‌هایی که جذابیت مرحله قبل و بعد آن‌ها کم و جذابیت مرحله بعد آن‌ها زیاد است، راهبرد ادغام عمودی پیشرو را انتخاب نمی‌کنند.	شرکت‌هایی که جذابیت مرحله قبل و بعد آن‌ها کم و جذابیت مرحله بعد آن‌ها زیاد است، راهبرد ادغام عمودی پیشرو را انتخاب می‌کنند.	۱	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰	رد H <sub>0</sub>
فرضیه سوم	شرکت‌هایی که جذابیت مرحله قبل و بعد آن‌ها زیاد و جذابیت مرحله بعد آن‌ها کم است، راهبرد ادغام عمودی پسرو را انتخاب نمی‌کنند.	شرکت‌هایی که جذابیت مرحله قبل و بعد آن‌ها زیاد و جذابیت مرحله بعد آن‌ها کم است، راهبرد ادغام عمودی پسرو را انتخاب می‌کنند.	۰/۵۶	۰/۵	۰/۰۵	۰/۴	رد H <sub>0</sub>
فرضیه چهارم	شرکت‌هایی که جذابیت مرحله قبل و بعد آن‌ها زیاد است، راهبرد ادغام عمودی پیشرو و پسرو را انتخاب نمی‌کنند.	شرکت‌هایی که جذابیت مرحله قبل و بعد آن‌ها زیاد است، راهبرد ادغام عمودی پیشرو و پسرو را انتخاب می‌کنند.	۰/۶۰	۰/۵	۰/۰۵	۰/۳۴	رد H <sub>0</sub>

جدول ۳. نتایج آزمون استقلال کای دو مربوط به فرضیه پنجم

شماره فرضیات	فرض H <sub>0</sub>	فرض H <sub>1</sub>	کای دو محاسبه شده	درجه آزادی	سطح معناداری	سطح خطا	نتیجه آزمون	ضریب سازگاری
۱، ۲، ۳، ۴	وقتی میزان جذابیت مرحله بعد و زنجیره فعالیت شرکت کم است، بین میزان جذابیت مرحله قبل و انتخاب راهبرد ادغام عمودی رابطه وجود ندارد.	وقتی میزان جذابیت مرحله بعد و زنجیره فعالیت شرکت کم است، بین میزان جذابیت مرحله قبل و انتخاب راهبرد ادغام عمودی رابطه وجود دارد.	۸/۶۰۳	۱	۰/۰۰۴	۰/۰۵	رد H <sub>0</sub>	۰/۵
	وقتی میزان جذابیت مرحله بعد و زنجیره فعالیت شرکت زیاد است، بین میزان جذابیت مرحله قبل و انتخاب راهبرد ادغام عمودی رابطه وجود ندارد.	وقتی میزان جذابیت مرحله بعد و زنجیره فعالیت شرکت زیاد است، بین میزان جذابیت مرحله قبل و انتخاب راهبرد ادغام عمودی رابطه وجود دارد.	۱۶/۸	۱	۰/۰۰	۰/۰۵	رد H <sub>0</sub>	۰/۵۶

مرحله بعد زنجیره فعالیت شرکت کم است، بین میزان جذابیت مرحله قبل و انتخاب راهبرد ادغام عمودی رابطه وجود دارد. همچنین ضریب سازگاری، رابطه‌ای معنادار با شدت ۵۰ درصد را نشان می‌دهد. ثانیاً وقتی میزان جذابیت مرحله بعد زنجیره فعالیت شرکت زیاد است، بین

انتخاب نوع راهبرد ادغام عمودی از آزمون استقلال کای دو استفاده شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در جدول ۳ مندرج است. با توجه به اطلاعات جدول ۳ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد ادعا کرد که اولاً وقتی میزان جذابیت

الگوی ۱. جدول تعیین نمره نهایی جذابیت مرحله بعد (قبل)

شماره	عوامل	ضریب اهمیت هر عامل	وضعیت شرکت	نمره
		۰.۱	۱-۵	نهایی
	جمع نمره نهایی	٪۱۰۰	-	۱-۵

میزان جذابیت مرحله قبل و انتخاب راهبرد ادغام عمودی رابطه وجود دارد، همچنین ضریب سازگاری رابطه‌ای معنادار با شدت ۵۶ درصد را نشان می‌دهد.

### ج) آزمون فریدمن

به منظور رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر انتخاب راهبرد ادغام عمودی پیشرو و پسرو از آزمون فریدمن استفاده شده است. جدول ۴ و ۵ رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر انتخاب راهبرد ادغام عمودی پیشرو و پسرو را نشان می‌دهد.

### ۶. بحث و نتیجه‌گیری

راهبرد ادغام عمودی همانند سایر راهبردها دارای معایب و منافی است. مدیران سازمان‌های دولتی، شرکت‌های تولیدی و خدماتی دائم با این مسأله مواجهند که آیا ورودی‌های مورد نیاز سازمان را خودشان تأمین کنند و به طور مستقیم به توزیع محصولات و خدماتشان پردازند (ادغام عمودی) و یا از منابع خارج از سازمان استفاده کنند؟ یافتن پاسخ مناسب برای این سؤال نیاز به روشی دارد که از نظر علمی قابل اتکا باشد و ضمن ممانعت از تحمیل نابه‌جای هزینه‌های ادغام عمودی بتوان به منافع ناشی از آن دست یافت. بدیهی است اتخاذ تصمیم نادرست در ارتباط با راهبرد ادغام عمودی می‌تواند هزینه‌های جبران‌ناپذیری را برای سازمان به بار آورد. جهت کمک به استراتژیست‌ها و مدیران در انتخاب اثربخش راهبرد ادغام عمودی، الگوی دو بعدی انتخاب راهبرد ادغام عمودی ارائه می‌شود. به منظور استفاده از الگوی پیشنهادی برای انتخاب راهبردهای ادغام عمودی و تعیین میزان جذابیت مرحله قبل و بعد، ۸ مرحله زیر باید طی شود:

۱. ده عامل مؤثر بر انتخاب راهبرد ادغام عمودی پیشرو در ستون اول جدول (الگوی ۱) فهرست می‌شود.
۲. در ستون دوم جدول، ضریب اهمیت هر عامل در صنعت به گونه‌ای تعیین می‌شود که مجموعه ضرایب بیش از ۱۰۰ درصد نشود.
۳. در ستون سوم جدول به وضعیت شرکت از نظر هر

جدول ۴. رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر انتخاب راهبرد ادغام عمودی پیشرو

رتبه	میانگین رتبه	نوع عامل
۱	۸/۱۹	اهمیت خدمات پس از فروش
۲	۸/۱۳	دستیابی به سود بیش‌تر
۳	۶/۶۸	رقابت و ملاحظات رقابتی
۴	۵/۸۹	حجم محصولاتی که باید توزیع شود
۵	۵/۲۴	داشتن رابطه مستقیم با مشتریان و خرده‌فروشی‌ها
۶	۴/۹۷	وابستگی به توزیع‌کنندگان خارج از شرکت
۷	۴/۳۶	اطمینان از توزیع سریع و به موقع محصولات
۸	۴/۲۸	حفظ اسرار شرکت
۹	۳/۸۸	هزینه توزیع
۱۰	۳/۳۹	توانایی مالی و مدیریتی در ایجاد شبکه توزیع

جدول ۵. رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر انتخاب راهبرد ادغام عمودی پسرو

رتبه	میانگین رتبه	نوع عامل
۱	۷/۸۹	حجم مواد اولیه مصرفی
۲	۶/۹۲	توانایی‌های مالی و مدیریتی
۳	۶/۳۶	دستیابی به سود بیش‌تر
۴	۵/۹۴	اطمینان از دریافت سریع و به موقع مواد اولیه
۵	۵/۷۵	تأمین کیفیت مواد اولیه
۶	۵/۷۵	رهایی از وابستگی تأمین‌کنندگان خارج از شرکت
۷	۵/۵۸	حفظ اسرار شرکت
۸	۴/۰۸	هزینه تأمین مواد اولیه
۹	۳/۶۷	کاهش قیمت تمام‌شده محصول نهایی
۱۰	۳/۰۶	رقابت و ملاحظات رقابتی



عامل و دستیابی به نمره نهایی شرکت در قالب میزان جذابیت مرحله قبل یا بعد زنجیره صنعت از دیگر ویژگی‌های الگوی پیشنهادی است. سایر الگوها فقط ۲ یا ۳ عامل مشخص را برای انتخاب راهبرد ادغام عمودی در نظر گرفته‌اند. بنابراین الگوی پیشنهادی به تصمیم‌گیرندگان قدرت مانور بیش‌تری اعطا می‌کند و به دلیل امکان تعیین ضریب اهمیت عوامل از دقت بالاتری برخوردار است.

نکته پایانی این‌که هر چند الگوی پیشنهادی در صنایع غذایی مورد آزمون قرار گرفته، اما روش و الگوی ارائه شده می‌تواند برای تمام شرکت‌ها و سازمان‌ها به کار گرفته شود و مدیران را در انتخاب راهبرد ادغام عمودی یاری کند.

#### ۷. منابع

۱. فرد، دیوید (۱۳۷۹) مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۲۵.
2. Hax Arnold & Mayluf, Nicolas (1996) The Strategic Concepts Process A Pragmatic Approach, Prentice Hall, New York, pp.78-91.
3. Ralph Drthina (1999) The Out Sourcing Decision, Management Accounting, Montral, pp.44-45.
4. Hackner Johns (2001) Vertical Integration and Competition Policy MCB, University Press, pp. 31-32.
5. Harrigan Dathryn (1984) Formulating Vertical Integration Strategies, Academy of Management Review, Vol.9, No.4, p.26.
۶. پیرس و رابینسون (۱۳۷۷) برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران، نشر یادواره کتاب.
7. Thomposon Jahl (1995) Strategy in Action, Chapman and Hall, New York, p.78.
8. Thomposon Arthor, Strickland A.J. (1992) Strategic Management Concepts and Cases, IRWIN.
9. Jarillo, L.C. (1993) Strategic Newtworks, Butterworth and Hoinenman Oxford.
10. Dharmawan Arya Hadi (2001) Institutional Arrangement Models to Foster Small-Scale Agribusiness: A Thinking Piece, Institue of Rural Development, University of Göttingen.
11. Wheelen and Hunger (2000) Strategic Management and Business Policy, Prentice Hell, 7th Edition, pp.159-198.

- عامل نمره داده می‌شود. نمره‌ها باید بین ۱ تا ۵ باشد. نمره ۱ نشانگر وضعیت نامطلوب و نمره ۵ نشانگر وضعیت مطلوب شرکت از نظر هر عامل است.
۴. برای تکمیل ستون چهارم جدول، اعداد ستون‌های دوم و سوم در همدیگر ضرب شود.
۵. اعداد ستون چهارم با یکدیگر جمع می‌شود تا نمره نهایی شرکت به دست آید. نمره نهایی شرکت کم‌تر از ۱ و بیش‌تر از ۵ نخواهد شد.
۶. نمره نهایی به دست آمده نشانگر میزان جذابیت مرحله بعد خواهد بود. این نمره به محور مربوط در الگو انتقال داده می‌شود. اگر نمره نهایی از ۱ تا ۲/۵ باشد راهبرد عدم ادغام عمودی پیشرو و اگر نمره نهایی از ۲/۵ تا ۵ باشد، راهبرد ادغام عمودی پیشرو انتخاب می‌شود.
۷. مراحل ۱ تا ۶ برای تعیین میزان جذابیت مرحله بعد تکرار می‌شود.
۸. نمره‌های جذابیت مرحله قبل و بعد، تعیین‌کننده نوع راهبرد ادغام عمودی شرکت است. در الگوی ۱ صورت کلی جدول مورد نظر نمایش داده شده است. الگوی دو بعدی ارائه شده در این تحقیق با سایر الگوهای انتخاب راهبرد ادغام عمودی دارای دو تفاوت عمده است که عبارتند از:
۱. الگوی ارائه شده در این تحقیق، تنها الگوی انتخاب راهبرد ادغام عمودی است که به «مسیر ادغام» توجه کرده و به مدیران کمک می‌کند تا به انتخاب راهبرد ادغام عمودی پیشرو، پسرو، ادغام کامل یا تأمین منابع از خارج (عدم ادغام) مبادرت ورزند. سایر الگوها فقط به «درجه ادغام» توجه کرده‌اند و به مدیران در انتخاب راهبرد ادغام عمودی جزئی، کامل، شبه ادغام و تأمین منابع از خارج کمک می‌کنند.
۲. الگوی ارائه شده در این تحقیق تنها الگویی است که با قرار دادن یک مرحله واسط (الگوی ۱) به استراتژیست‌ها کمک می‌کند تا در انتخاب راهبرد ادغام عمودی ۲۰ عامل یا حتی بیش‌تر را در تصمیم‌گیری دخالت دهند. امکان تعیین ضریب اهمیت هر عامل و نیز تعیین وضعیت شرکت از نظر هر

۱۴. موثقی، محمودرضا (۱۳۸۰) راهنمای صنایع غذایی، تهران، انتشارات خورنوش.
۱۵. کردنائیج، اسدالله (۱۳۸۱) طراحی و تبیین الگوی تعاملی فرهنگ، محیط و استراتژی، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی، تهران، ص ۱۶۷.

12. Harrigan K. (1985) Vertical Integration and Corporate Strategy, Academy of Management Journal, Vol.28, No.2.

۱۳. بازرگان عباس، سرمد زهره، حجازی الهه (۱۳۷۶) روش های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، نشر آگه، صص ۸۲-۸۹.



ردیف	عنوان	نویسنده	سال
۱	Business Policy, Prentice Hall, 7th Edition, pp. 129-138		1985
2	Business Policy, Prentice Hall, 7th Edition, pp. 129-138		1985
3	Business Policy, Prentice Hall, 7th Edition, pp. 129-138		1985
4	Business Policy, Prentice Hall, 7th Edition, pp. 129-138		1985
5	Business Policy, Prentice Hall, 7th Edition, pp. 129-138		1985
6	Business Policy, Prentice Hall, 7th Edition, pp. 129-138		1985
7	Business Policy, Prentice Hall, 7th Edition, pp. 129-138		1985
8	Business Policy, Prentice Hall, 7th Edition, pp. 129-138		1985
9	Business Policy, Prentice Hall, 7th Edition, pp. 129-138		1985
10	Business Policy, Prentice Hall, 7th Edition, pp. 129-138		1985
11	Business Policy, Prentice Hall, 7th Edition, pp. 129-138		1985
12	Business Policy, Prentice Hall, 7th Edition, pp. 129-138		1985
13	Business Policy, Prentice Hall, 7th Edition, pp. 129-138		1985
14	Business Policy, Prentice Hall, 7th Edition, pp. 129-138		1985
15	Business Policy, Prentice Hall, 7th Edition, pp. 129-138		1985
16	Business Policy, Prentice Hall, 7th Edition, pp. 129-138		1985
17	Business Policy, Prentice Hall, 7th Edition, pp. 129-138		1985
18	Business Policy, Prentice Hall, 7th Edition, pp. 129-138		1985
19	Business Policy, Prentice Hall, 7th Edition, pp. 129-138		1985
20	Business Policy, Prentice Hall, 7th Edition, pp. 129-138		1985