

تعاون و کشاورزی، سال نهم، شماره ۳۳، بهار ۱۳۹۹

## شناسایی مناسب‌ترین راهبرد ادغام و اکتساب به منظور بهبود همکاری تعاونی‌های کشاورزی

مجتبی پالوج<sup>۱\*</sup>، میلاد جودی دمیرچی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۷/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۱

### چکیده

امروزه یکی از راهکارهای پیش روی شرکت‌ها برای دستیابی به کارکردهای همکاری، مانند تبادل دانش و اشتراک اطلاعات، بهره‌گیری از راهبردهای ادغام و اکتساب است. شرکت‌های تعاونی کشاورزی نیز از این قاعده مستثنی نیستند و برای دستیابی به چنین کارکردهایی باید راهبردهای ادغام و اکتساب را به کار گیرند. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف شناسایی مناسب‌ترین راهبرد ادغام و اکتساب به منظور بهبود همکاری تعاونی‌های کشاورزی از نظر کارشناسان انجام گرفت. برای شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای ادغام و اکتساب از رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره مبتنی بر روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) استفاده شد. ۱۶ نفر از صاحب‌نظران اجرایی و دانشگاهی فعال در حوزه تعاون به صورت هدفمند انتخاب شدند و نظر آنان در قالب پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد که از میان ۶ معیار مورد بررسی برای انتخاب راهبرد ادغام و اکتساب، معیار شناسایی نیازهای بازار دارای اولویت اول بود. همچنین بر مبنای ترکیبی از معیارهای مورد نظر، راهبرد ادغام و اکتساب افقی در اولویت اول و راهبرد ادغام و اکتساب مختلط در اولویت آخر قرار گرفت.

واژه‌های کلیدی: راهبردهای ادغام و اکتساب، کارکردهای همکاری، تعاونی‌های کشاورزی

۱. استادیار مؤسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی، اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی، وزارت جهاد کشاورزی، تهران  
\* نویسنده مسئول  
mpalouj@gmail.com

۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران، کرج

## مقدمه

ماهیت فزاینده بازارهای جهانی و فعالیتهای اقتصادی منجر به افزایش رقابت و تقسیم کار جدید در سطح جهانی شده است (Álvarez et al., 2009). وقوع چنین تغییراتی در بازارهای جهانی توجه به جنبه‌هایی از کسب‌وکار مانند دستیابی به منابع، دریافت اطلاعات، و شکل‌دهی روابط با مشتریان و تأمین‌کنندگان را برای بسیاری از صاحبان صنایع و شرکت‌های کوچک و متوسط مقیاس مهم جلوه داده است. یکی از این تغییرات، ادغام و اکتساب شرکت‌هاست. طی این فرایند، دو یا چند شرکت در قالب یک شرکت یا تعاونی جدید شروع به فعالیت می‌نمایند (Derashri, 2016; Roberts et al., 2016) و با تسهیم و در اختیار داشتن سهام و منابع یکدیگر، کنترل مؤثرتری بر حوزه فعالیتی خود خواهند داشت (Derashri, 2016). از آنجاکه راهبردهای ادغام و اکتساب متنوع‌اند (Nakamura, 2005; Gaughan, 2010) و از راه همکاری به رقابت‌پذیری شرکت‌ها کمک می‌نمایند، می‌توان توجه به کارکردهای همکاری نظیر تسهیم و اشتراک منابع، تبادل دانش و اطلاعات و غیره را زیربنایی جهت‌گزینه‌ش و به کارگیری راهبردهای سازگار با شرایط شرکت‌ها دانست.

تعاونی‌ها نیز نمونه‌هایی از شرکت‌های کوچک و متوسط مقیاس محسوب می‌شوند که در جهت دستیابی به مزیت رقابتی نیازمند ایجاد تغییرات در ساختارهای خود هستند. یکی از این تغییرات کارآمد نیز بهره‌گیری از راهبرد ادغام و اکتساب است (زارعی و همکاران، ۱۳۹۳). در این میان، تعاونی‌های کشاورزی به دلیل جایگاه ویژه‌شان در تولید و بازاریابی محصولات می‌بایست برای غلبه بر چالش‌های خود این راهبردها را در کانون توجه خود قرار دهند. مطالعات نشان می‌دهد این تشکلهای تنها ۱۵-۱۰ درصد از بازاریابی محصولات کشاورزی را به خود اختصاص داده (سجادی، ۱۳۸۹) و نقش واسطه‌گری کارآمدی را در نظام و زنجیره تأمین و توزیع ایفا نکرده‌اند (کلاتری و همکاران، ۱۳۸۴). این موضوع به خوبی بیانگر ضعف نظام ارتباطی تعاونی‌های کشاورزی است. یکی از دلایل گسست ارتباطی در عرصه تعاونی‌های کشاورزی ناشی از حاکمیت سرمایه‌داری و گرایش به منفعت‌طلبی مفرط است بدین معنا که بعد اجتماعی بخش

تعاون جایگاه حاشیه‌ای به خود گرفته و هم‌ارز با جنبه اقتصادی ایفای نقش نمی‌نماید (کلانتری و لوایی آدریانی، ۱۳۹۵). این در حالی است که برخی کشورها، نظیر اوگاندا، با آزادسازی اقتصادی و بهره‌گیری از راهبردهای ادغام و اکتساب، ساختار تعاونی‌های خود را به شکل کارآمدی تغییر داده و رقابت‌پذیری‌شان را بهبود بخشیده‌اند (لوایی آدریانی، ۱۳۹۸). ادغام تعاونی‌ها و استفاده از سازوکارهای بازسازی آنها منافی را ایجاد می‌کند که می‌تواند در راستای جبران کسری منابع مالی، فیزیکی و سایر چالش‌های این تشکل‌ها مؤثر باشد (Williamson, 1987).

به‌طور کلی، وجود خلأهای ارتباطی در ساختار تعاونی‌های کشاورزی کشور امری ملموس بوده که عملکرد و اثربخشی این تشکل‌ها را تحت‌الشعاع قرار داده است. در این راستا، تحقیق حاضر کوشید تا مهم‌ترین راهبرد ادغام و اکتساب تعاونی‌های کشاورزی را، که سبب دستیابی به کارکردهای ناشی از همکاری می‌گردد، مشخص نماید؛ لذا سؤال اصلی این تحقیق عبارت است از: مهم‌ترین راهبرد ادغام و اکتساب تعاونی‌های کشاورزی جهت حصول به کارکردهای همکاری مانند تبادل دانش، دستیابی به منابع و غیره چیست؟ بدین ترتیب، مطالعه حاضر از طریق تعیین راهبردهای متناسب با شرایط تعاونی‌های کشاورزی و بازشناسی کارکردهای همکاری، اقدام به گزینش و اولویت‌بندی راهبردهای ادغام و اکتساب در بین این تعاونی‌ها نموده است. در واقع، با توجه به اهمیت رقابت‌پذیری در معادلات اقتصادی حوزه کسب‌وکار و نظر به جایگاه همکاری در جهت حصول به مزایای رقابتی، مطالعه حاضر اولویت برخی از راهبردهای ادغام و اکتساب تعاونی‌های کشاورزی (به عنوان مصداقی از همکاری سازمانی) را بر مبنای برخی از مهم‌ترین کارکردهای همکاری تعیین نموده است.

در خصوص ادغام و اکتساب تعاونی‌ها، مطالعات اندکی انجام شده است؛ برای نمونه، زارعی و همکاران (۱۳۹۳) زمینه‌های ادغام و اکتساب را در بین تعاونی‌های تولید کشاورزی ایران مورد مطالعه قرار دادند. این تحقیق با بررسی نظر ۱۵۷ نفر از مدیران تعاونی‌های کشاورزی کشور،

نشان داد توان فنی - انسانی، توان رقابتی و توان مهار رقبا به ترتیب متغیرهای گرایش تعاونی‌ها به ادغام و اکتساب هستند. لوایی آدریانی و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه خود به بررسی ۶ رویکرد نظری مرتبط با همکاری کسب و کارها پرداختند و نشان دادند که نظریه ادغام و اکتساب به همراه نظریه‌هایی همچون اتحادهای راهبردی و وابستگی منابع، به‌طور جامع‌تری، می‌توانند همکاری بین شرکت‌ها را توضیح دهند. رحمان و لیماک (Rahman & Limmak, 2004) عملکرد عملیاتی مجموعه‌ای از شرکت‌های ادغام شده به روش تصاحب کتتری را در ۹۴ نمونه کنترل و ۱۱۳ شرکت خصوصی مالزیایی طی سال‌های ۱۹۸۸-۱۹۹۲ مورد بررسی قرار دادند. نتایج این مطالعه نشان داد عملکرد عملیات پس از فرایند ادغام، به مقدار ۳/۷۵ درصد در سال بهبود یافته است. راماکریشنان (Ramakrishnan, 2008) نمونه‌ای از ۸۷ شرکت هندی که به روش بومی<sup>۱</sup> ادغام شده بودند را در بازه زمانی ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۲ بررسی کرد و نشان داد که عملکرد بلندمدت این شرکت‌ها طی فرایند ادغام افزایش یافته است. یه و هوشینو (Yeh & Hoshino, 2000) اثرات ادغام و اکتساب را بر شرکت‌هایی که به روش قیمت سهام و عملکرد مالی اکتساب شده بودند بررسی کردند. این مطالعه روی ۲۰ شرکت تایوانی در طول سال‌های ۱۹۸۷-۱۹۹۲ انجام گرفت. این محققان برای بررسی سودآوری، سلامت مالی و رشد خریدار پس از اکتساب، از عملیات حسابداری استفاده کردند. نتایج این مطالعه نشان داد که بازار سهام به‌طور مثبتی به ادغام و اکتساب واکنش نشان داد، در حالی که سودآوری طی دوره پیش از اکتساب تا پس از اکتساب، سیر نزولی داشته است. بر خلاف مطالعات پیشین، آنها رابطه معنی‌داری بین بازده سهام و تغییر در عملیات حسابداری گزارش نکردند.

## مبانی نظری

### مفهوم ادغام و اکتساب

یکی از مفاهیم مهم در مدیریت راهبردی<sup>۱</sup>، دستیابی به راهبردهاست که ابزارهای مختلفی دارد. این ابزارها عبارت‌اند از: همکاری بین رقبا<sup>۲</sup>، سرمایه‌گذاری مشترک و شراکت<sup>۳</sup>، مالکیت سهام خصوصی<sup>۴</sup>، و ادغام و اکتساب<sup>۵</sup> (David & David, 2016).

ادغام و اکتساب یکی از زمینه‌های نظری است که با خاستگاهی اقتصادی - ارتباطی، کسب منابع و بهبود مزیت رقابتی را برای شرکت‌ها تسهیل و به آنها کمک می‌کند تا ظرفیت‌های خود را تعدیل نمایند (لوایی آدریانی و همکاران، ۱۳۹۸). ادغام و اکتساب‌ها معطوف به معاملات کسب‌وکار است که بر اساس آن شرکت‌ها به یکدیگر نیازمند می‌شوند. ادغام یا اکتساب به معنای تلفیق دو یا چند شرکت در قالب یک شرکت یا تعاونی جدید است. در واقع، هنگامی که سهامداران چند شرکت (به طور معمول دو شرکت) تصمیم به تجمیع منابع شرکت‌های خود تحت یک مجموعه واحد می‌گیرند، پدیده ادغام رخ می‌دهد (Derashri, 2016; Roberts et al., 2016). به‌طورکلی، ادغام بیانگر ترکیبی از شرکت‌هاست که طی آن، یک شرکت باقی می‌ماند و شرکت‌های ترکیب‌شده از بین می‌روند بدین معنا که شرکت خریدار، دارایی‌های شرکت‌های تلفیق‌شده را بر می‌گیرد (Gaughan, 2010). ممکن است در نتیجه ادغام، شرکت جدیدی به وجود آید که از آن تحت عنوان «آمیختگی<sup>۶</sup>» یاد می‌شود. این در حالی است که در برخی موارد نتیجه ادغام ابقای

۱. هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات چندبعدی است که سازمان را در جهت نیل به اهداف خود یاری می‌کند.

2. Cooperation Among Competitors
3. Joint Venture and Partnering
4. Private-Equity Acquisitions
5. Merger and Acquisition (M&A)
6. Amalgamation

یک شرکت و انحلال سایر شرکت‌ها خواهد بود. در چنین حالتی پدیده «جذب»<sup>۱</sup> صورت گرفته است (Derashri, 2016).

اکتساب ناظر بر اقدامی در جهت کنترل مؤثر یک شرکت بر دارایی‌ها و مدیریت سایر شرکت‌ها بدون تلفیق ساختارهای فیزیکی کسب‌وکار است. به طور کلی، یک شرکت نیازمند است تا با در اختیار داشتن سهام اکثریت شرکت‌ها، کنترل مؤثر بر آنها داشته باشد (Derashri, 2016). در این راستا، تصاحب<sup>۲</sup> یکی از انواع اکتساب به‌شمار می‌رود. این نوع اکتساب یک راهبرد کسب‌وکار برای کنترل مستقیم و غیرمستقیم مؤثر بر مدیریت شرکت هدف قلمداد می‌شود (Derashri, 2016). تفاوت عمده بین ادغام و اکتساب در مسیری نهفته است که تلفیق شرکت‌ها به دست می‌دهند. در ادغام، به طور معمول، فرایندی از مذاکره و گفت و گو وجود دارد که پیش از تلفیق شرکت‌ها صورت می‌گیرد، ولی در فرایند اکتساب لزوماً مذاکره‌ای صورت نمی‌گیرد (Roberts et al., 2016).

### راهبردهای ادغام و اکتساب

ادغام و اکتساب دارای راهبردهای متنوعی است. از دیدگاه زنجیره ارزش، سه نوع ادغام و اکتساب شامل افقی<sup>۳</sup>، عمودی<sup>۴</sup> و مختلط<sup>۵</sup> وجود دارد (Chen & Findlay, 2003; Gaughan, 2010; Hoang & Lapumnuaypon, 2008). ادغام و اکتساب افقی در مواقعی اتفاق می‌افتد که دو شرکت رقیب با یکدیگر ترکیب می‌شوند (Gaughan, 2010). همچنین این‌گونه ادغام ترکیبی از دو یا تعداد بیشتری شرکت صنعتی است که در تولید محصول یکسان به فعالیت می‌پردازند (Bedi, 2010). ادغام و اکتساب عمودی ترکیبی از شرکت‌هاست که دارای روابط خریدار-

1. Absorption
2. Takeover
3. Horizontal
4. Vertical
5. Conglomerate

فروشنده می‌باشند (Gaughan, 2010). در این نوع ادغام، شرکت‌های تلفیق‌شده در سطوح مختلف تولیدی فعالیت می‌نمایند اما در نهایت محصولات یکسان تولید می‌کنند (Bedi, 2010). این نوع ادغام با هدف کاهش عدم اطمینان و هزینه‌های معاملاتی در حلقه زنجیره ارزش، منجر به شکل‌گیری پیوندهای بالا و پایین‌دستی در شرکت‌ها می‌شود (Chen & Findlay, 2003). ادغام و اکتساب مختلط در غیاب روابط خریدار - فروشنده و شرکت‌های رقیب انجام می‌شود (Hoang & Lapumnuaypon, 2008). به بیان ساده‌تر، در ادغام و اکتساب مختلط، شرکت‌های تلفیق‌شده در صنایع مختلف فعالیت می‌نمایند (Bedi, 2010).

از دیدگاهی دیگر، بر اساس نوع روابط و کنش‌ها، ادغام و اکتساب‌ها در دو گونه دوستانه<sup>۱</sup> و یا تصاحبی<sup>۲</sup> طبقه‌بندی می‌شوند (Anderson et al., 2012; Chen & Findlay, 2003). زمانی که معامله ادغام و اکتساب به صورت دوستانه صورت می‌گیرد، ذی‌نفعان و اعضای هیئت‌مدیره (خصوصاً سهامداران) شرکت هدف با معامله موافق هستند و بالعکس، زمانی که معامله به صورت خصومت‌آمیز واقع می‌شود، شرکت هدف نسبت به اینکه شرکت پیشنهاددهنده پیشنهاد خود را پس گیرد، مقاومت می‌کند و معامله تنها بر اساس رضایت طرفین (شرکت هدف) نمی‌باشد (Hoang & Lapumnuaypon, 2008).

در نهایت، از منظری دیگر، ادغام و اکتساب براساس حوزه اقتصادی، به ادغام و اکتساب‌های بومی<sup>۳</sup> و فرامرزی<sup>۴</sup> تقسیم می‌شود (Chen & Findlay, 2003) و به محل ادغام و اکتساب و بروز توسعه عملیاتی اشاره دارد. در ادغام و اکتساب بومی، شرکت‌های درگیر متعلق به یک کشور هستند و در اقتصاد همان کشور فعالیت می‌کنند، در حالی که در ادغام و اکتساب

- 
1. Friendly
  2. Hostile
  3. Domestic
  4. Cross-Border

فرامرزی، شرکت‌ها در اقتصادهای مختلف فعالیت دارند و یا حتی دو شرکت در یک اقتصاد مشخص فعالیت می‌کنند اما متعلق به دو کشور مجزا هستند (Hoang & Lapumnuaypon, 2008).

#### جدول ۱. انواع ادغام و اکتساب شرکت‌ها

حوزه و مناطق اقتصادی	روابط و کنش‌ها	زنجیره ارزش
ادغام و اکتساب‌های بومی	ادغام و اکتساب‌های تصاحبی	ادغام و اکتساب‌های افقی
ادغام و اکتساب‌های فرا مرزی	ادغام و اکتساب‌های دوستانه	ادغام و اکتساب‌های عمودی
		ادغام و اکتساب‌های مختلط

مأخذ: Hoang & Lapumnuaypon, 2008

#### کارکردهای ادغام و اکتساب

شرکت‌ها عموماً ادغام و اکتساب را با اهداف و انگیزه‌های مختلف انجام می‌دهند که یکی از مهم‌ترین آنها گسترش<sup>۱</sup> است. اکتساب یک شرکت خاص ممکن است مزایای هم‌افزایی برای خریدار حاصل نماید. از دیگر انگیزه‌های گرایش به ادغام و اکتساب در بین شرکت‌ها می‌توان به عوامل مالی و مالیاتی اشاره کرد (Gaughan, 2010). کوپر و فینکلستین (Cooper & Finkelstein, 2014) عوامل سنتی مؤثر بر مشارکت خریداران در ادغام و اکتساب‌ها را مشتمل بر زمینه‌های مالی، اقتصادی و راهبرد می‌دانند. به‌طور کلی، انگیزه‌های ادغام و اکتساب از جنبه مالی شامل کاهش هزینه‌های سرمایه، کاهش بدهی‌های مالیاتی، تعدیل بدهی‌های شرکت خریداری شده (اکتساب‌شده)، و دستیابی به وجه نقد در شرکت هدف برای کاهش قدرت نفوذ کلی (Wernerfelt, 1984) است. همچنین یکی از اثرات اصلی ادغام و اکتساب‌ها، توسعه و افزایش کارایی نوآوری در شرکت‌ها می‌باشد (Cassiman & Colombo, 2006).

به‌طور کلی، ادغام و اکتساب شرکت‌ها دارای کارکردهایی است که اساساً ریشه در کارکردهای همکاری دارد؛ زیرا ادغام و اکتساب نمونه خاصی از پیوندهای مبتنی بر همکاری در بین

1. Expansion



شرکت‌ها محسوب می‌شود. بدین ترتیب شرکت‌ها با اندازه‌های مختلف طی دو دهه اخیر رشد چشمگیری در استفاده از شبکه‌های بیرونی داشته‌اند (Hagedoorn, 2002). آنها در راستای کسب منابع، اطلاعات بازارهای خارجی، فرصت‌های کسب‌وکار (Zahra, 2005) و استفاده از تکنولوژی با چالش‌های متعددی روبرو بوده‌اند که در بسیاری موارد برای آنها ناامنی‌هایی در پی داشته است. همکاری بر مبنای شبکه‌ها در راستای کمک به شرکت‌های کوچک و متوسط مقیاس برای غلبه بر محدودیت‌های منابع نقش مؤثری دارند (Coviello & Munro, 1995; Madsen & Servais, 1997; Sharma & Blomstermo, 2003, ۱۳۹۸).

پیوند شرکت‌های کوچک و متوسط مقیاس با سایر شرکت‌ها در قالب یک شبکه نوآوری متراکم به طوری که این شبکه نوآوری بتواند شرکت‌های مذکور را قادر به تسهیم دانش و نشر اطلاعات (Popp et al., 2014) و مزایای ناشی از توانایی‌های مکمل نماید، ضروری به نظر می‌رسد (Bullinger et al., 2004).

در واقع، همکاری بین‌سازمانی و بین‌بخشی، که تسهیل‌گر رشد جریان اطلاعات، منابع و اعتماد است، برای افزایش ایمنی و نشر نوآوری به عنوان یک راهبرد کلیدی مطرح شده است (Dewick & Miozzo, 2004). علاوه بر مقوله افزایش ایمنی و کمک به نشر نوآوری، همکاری می‌تواند در شرایطی که نیاز به مشارکت و همکاری در راستای دستیابی به صرفه مقیاس<sup>۱</sup> یا یکپارچه‌سازی مهارت‌ها، تکنولوژی‌ها و صلاحیت‌های مختلف است، به عنوان یک عامل مکمل محسوب شود (Mancinelli & Mazzanti, 2009).

همکاری شرکت‌ها با تأمین‌کنندگان و مشتریان اصلی ممکن است منجر به تشخیص نیازهای بازار و در نتیجه، عرضه محصولات جدید گردد؛ بنابراین، یکی از مزایای اصلی همکاری گرایش شرکا به تولید محصولات جدید و یافتن بازارهایی برای فروش این محصولات خواهد بود. همچنین پیوند بین شرکت‌ها در قالب سلسله کانال‌هایی می‌تواند عملکرد اقتصادی آنها را

## 1. Economies of Scale

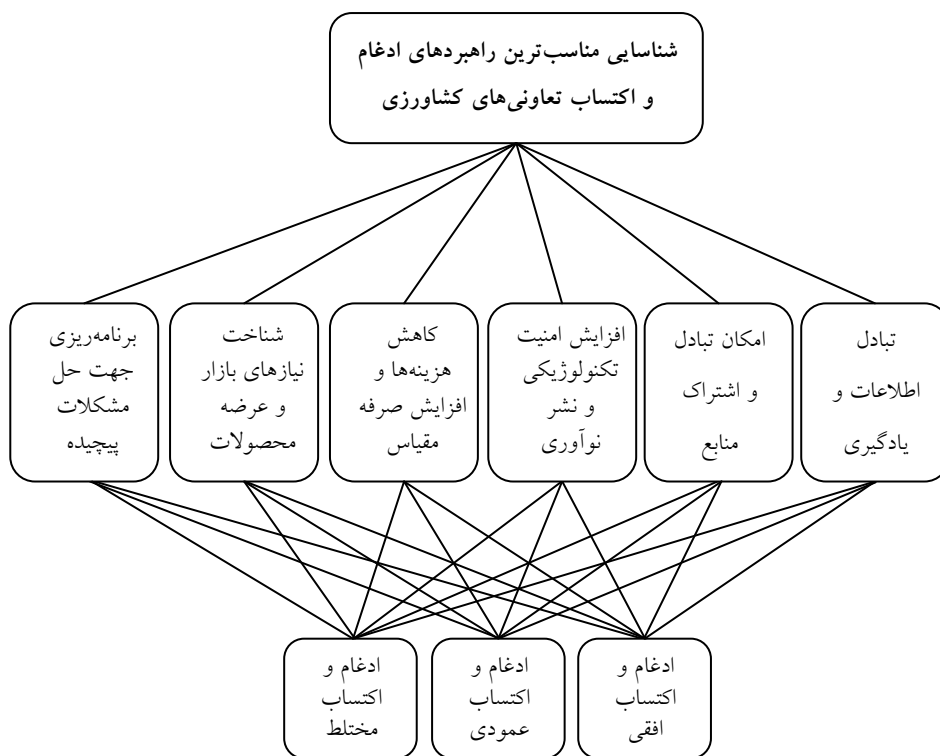
تحت تأثیر قرار دهد و بر این مبنا چنین پیوندهایی میان شرکت‌های بزرگ و کوچک مقیاس معیاری در جهت موفقیت اقتصاد بازار است (Petrescu et al., 2014).

از دیگر مزایای همکاری می‌توان به مواردی چون بهبود توانایی‌های مرتبط با پیچیدگی‌ها؛ افزایش امکانات یادگیری در خصوص تکنولوژی‌های جدید؛ روش‌های ایجاد تکنولوژی‌های آتی، جنبه‌های سازمانی و غیره؛ افزایش انعطاف‌پذیری سلسله‌مراتب و انتقال دانش به‌طور مناسب‌تر اشاره کرد. در واقع، وجود یک شبکه موزون در بین شرکت‌ها می‌تواند منجر به افزایش یادگیری، استفاده مؤثرتر از منابع، افزایش ظرفیت برای برنامه‌ریزی و حل مشکلات پیچیده، رقابت‌پذیری بیشتر و خدمات بهتر برای مشتریان گردد (Brass et al., 2004; Huxham, 2009).

به‌طور کلی، کارکردهای همکاری عبارت است از: تبادل اطلاعات و یادگیری، اشتراک و کسب منابع، افزایش امنیت تکنولوژیکی و نشر نوآوری، کاهش هزینه‌ها و افزایش صرفه مقیاس، شناخت نیازهای بازار و عرضه محصولات جدید و برنامه‌ریزی جهت حل مشکلات پیچیده.

### توسعه مدل مفهومی

با توجه به مباحث مطرح‌شده، راهبردهای سه‌گانه ادغام و اکتساب تعاونی‌های کشاورزی، که بر مبنای زنجیره ارزش طراحی شده‌اند، شامل ادغام و اکتساب افقی، ادغام و اکتساب عمودی و ادغام و اکتساب مختلط هستند. هر یک از این راهبردها بر مبنای معیارهای خاصی، که بیانگر کارکردهای آنها می‌باشند، قابلیت اجرا دارند بدین معنا که با توجه به کارکرد مورد نظر (مانند تبادل اطلاعات و یادگیری) می‌توان هر یک از این استراتژی‌ها را در سازمان یا تعاونی‌های مورد نظر اجرا کرد. در این مطالعه، که هدف آن شناسایی مناسب‌ترین راهبرد ادغام و اکتساب برای بهبود همکاری تعاونی‌های کشاورزی بوده، راهبردهای مورد نظر و کارکردهای آنها، که منتج به بهبود همکاری می‌شود، در قالب شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل سلسله‌مراتبی شناسایی مناسب‌ترین راهبردهای ادغام و اکتساب برای بهبود همکاری تعاونی‌های کشاورزی

### روش شناسایی تحقیق

در این مطالعه به منظور اولویت‌بندی راهبردهای ادغام و اکتساب تعاونی‌های کشاورزی از رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره مبتنی بر روش تحلیل سلسله‌مراتبی<sup>۱</sup> استفاده شد. تحلیل سلسله‌مراتبی به عنوان یک نظریه و روش شناسایی جهت اندازه‌گیری نسبی<sup>۲</sup> کمیت‌ها به کار گرفته می‌شود،

1. Analytic Hierarchy Process (AHP)

2. Relative Measurement

بدین معنا که به جای اندازه‌گیری دقیق پدیده‌ها، مقایسه آنها مد نظر قرار می‌گیرد (Brunelli, 2014). در واقع، تحلیل سلسله مراتبی رهیافتی چندمعیاره است که از طریق تدوین یک هدف در بالاترین سطح از سلسله مراتب آغاز می‌شود و سپس در خلال آن، انتخاب گزینه‌ها بر مبنای مجموعه‌ای از معیارها، که بر اساس میزان اهمیت از بالا به پایین مشخص شده‌اند، صورت می‌گیرد (Saaty, 2008). بر این اساس، در مطالعه حاضر شناسایی مناسب‌ترین راهبردهای ادغام و اکتساب تعاونی‌های کشاورزی به‌عنوان هدف در رأس درخت سلسله مراتب قرار گرفت (شکل ۱)، سپس با بررسی ادبیات نظری و تجربی، کارکردهای ناشی از همکاری سازمانی استخراج گردید و مهم‌ترین کارکردهای ارائه شده در این خصوص بر مبنای ساختار و بسترهای تعاونی‌های کشاورزی به عنوان معیار در سطح دوم سلسله مراتب قرار گرفت. در نهایت، از میان راهبردهای مختلفی که تاکنون برای ادغام و اکتساب سازمان‌ها ارائه شده است، سه راهبرد ادغام و اکتساب افقی، عمودی و مختلط، که با ساختار اجتماعی - اقتصادی تعاونی‌های کشاورزی سازگاری بیشتری داشتند، به‌عنوان گزینه انتخاب شدند.

به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه استفاده شد. در این پرسش‌نامه، ابتدا کارکردهای همکاری بر مبنای هدف به‌صورت زوجی مورد مقایسه قرار گرفت، سپس بر اساس هر معیار (کارکرد همکاری)، به مقایسه زوجی میان راهبردها پرداخته شد. مقیاس تعیین ارجحیت هریک از گزینه‌های مورد بررسی، در قالب طیف ۹ سطحی مندرج در جدول ۲ به‌کار گرفته شد. برای پاسخ به سؤالات پرسش‌نامه از دیدگاه ۱۶ نفر از صاحب‌نظران اجرایی و دانشگاهی فعال در حوزه تعاون استفاده شد. این صاحب‌نظران با رویکردی هدفمند و با بهره‌گیری از تکنیک نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند.

جدول ۲. مقیاس امتیازدهی به عناصر مقایسات زوجی

مقدار عددی (امتیاز)	قضاوت لفظی
۱	اهمیت یکسان
۳	کمی مهم‌تر
۵	مهم‌تر و مؤثرتر
۷	خیلی مهم‌تر
۹	کاملاً مهم و ارجح

مأخذ: یافته‌های تحقیق

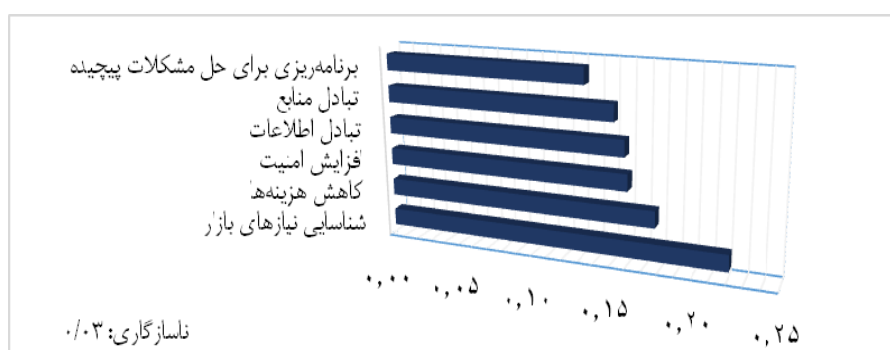
به منظور تحلیل داده‌ها و انجام مقایسات زوجی از نرم‌افزار Expert Choice استفاده شد. در واقع، پاسخ‌های مربوط به هر یک از پاسخگویان به صورت مجزا وارد نرم‌افزار گردید و با محاسبه نمره ترکیبی برای تمامی پاسخگویان، فرایند مقایسات زوجی از سر گرفته شد. در پژوهش حاضر، نتایج تحلیل سلسله مراتبی در قالب مقایسه معیارها با توجه به هدف و مقایسه گزینه‌ها بر مبنای معیارها ارائه شد. همچنین در راستای تعیین چگونگی اولویت‌بندی گزینه‌ها در خصوص هر معیار و ترکیبی از معیارها، از تحلیل حساسیت<sup>۱</sup> به روش عملکرد استفاده شد. در نهایت، به منظور تعیین اعتبار پاسخ‌های ارائه شده در قالب ماتریس مقایسات، نرخ ناسازگاری<sup>۲</sup> مد نظر قرار گرفت. به طور کلی، برای اطمینان از اعتبار پاسخ‌ها، نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ مورد توجه قرار می‌گیرد که در پژوهش حاضر نیز با در نظر گرفتن این مقدار، سازگاری پاسخ‌ها و به تبع آن، اعتبار نتایج تأمین شد.

1. Sensitivity Analysis

2. Inconsistency

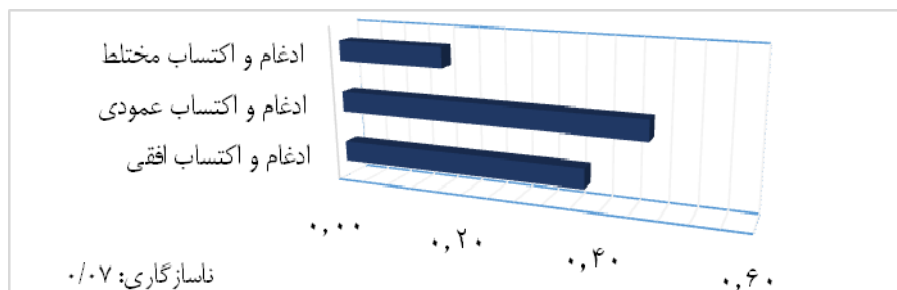
## نتایج و بحث

برای اولویت‌بندی راهبردهای ادغام و اکتساب تعاونی‌های کشاورزی در وهله اول، معیارهای مورد نظر بر مبنای هدف پژوهش اولویت‌بندی شدند. بر اساس نمودار ۱، معیارهای «شناسایی نیازهای بازار» و «کاهش هزینه‌ها» با ضرایب وزنی ۰/۲۲۱ و ۰/۱۷۷ به ترتیب اولویت‌های اول و دوم را به خود اختصاص دادند. همچنین دو معیار «تبادل منابع» و «برنامه‌ریزی برای حل مشکلات پیچیده» به ترتیب با ضرایب ۰/۱۵۱ و ۰/۱۳۳ در اولویت آخر قرار دارند. نرخ ناسازگاری به دست آمده برای این مقایسات برابر ۰/۰۳ است که نشان می‌دهد همگنی میان نظرات کارشناسان مد نظر قرار گرفته و فرایند وزن‌دهی از الگوریتم منطقی تبعیت می‌کند.



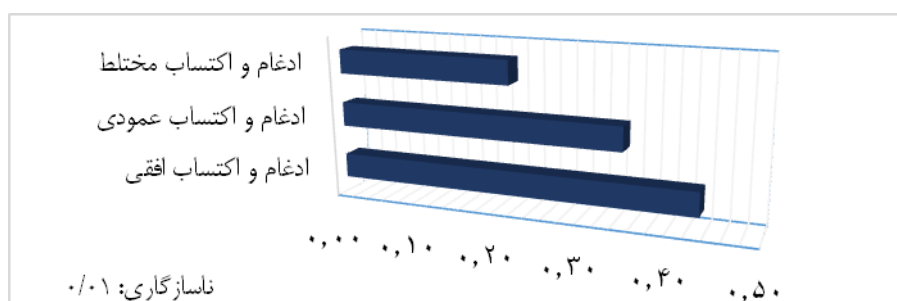
نمودار ۱. اولویت‌بندی معیارهای مورد نظر برای انتخاب راهبردهای ادغام و اکتساب تعاونی‌های کشاورزی (مأخذ: یافته‌های تحقیق)

در ادامه، اولویت‌بندی راهبردهای ادغام و اکتساب تعاونی‌های کشاورزی به تفکیک معیارها، ارائه شده است. نتایج نمودار ۲ نشان می‌دهد که بر مبنای معیار «شناسایی نیازهای بازار»، راهبردهای «ادغام و اکتساب عمودی» با وزن نسبی ۰/۴۶۱، «ادغام و اکتساب افقی» با وزن ۰/۳۷۴ و «ادغام و اکتساب مختلط» با وزن ۰/۱۶۵ به ترتیب در اولویت‌های اول تا سوم قرار دارند. نرخ ناسازگاری این مقایسه‌ها برابر ۰/۰۷ است که نشان می‌دهد فرایند وزن‌دهی از الگوریتم منطقی تبعیت می‌کند.



نمودار ۲. اولویت‌بندی راهبردهای ادغام و اکتساب تعاونی‌های کشاورزی بر مبنای معیار شناسایی نیازهای بازار (مأخذ: یافته‌های تحقیق)

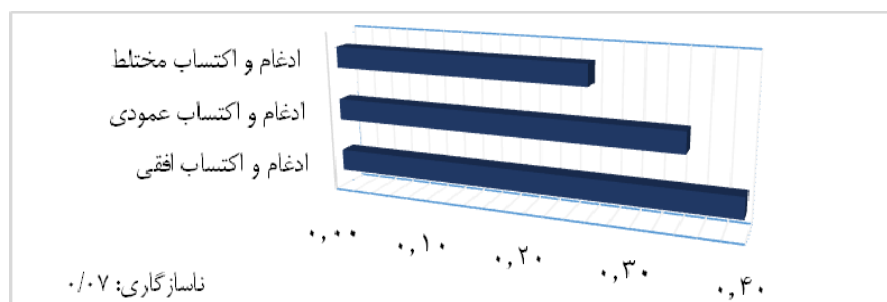
بر اساس نتایج نمودار ۳، بر مبنای معیار «کاهش هزینه‌ها»، راهبردهای «ادغام و اکتساب افقی» با وزن نسبی ۰/۴۳۴، «ادغام و اکتساب عمودی» با وزن ۰/۳۴۹ و «ادغام و اکتساب مختلط» با وزن ۰/۲۱۶ به ترتیب در اولویت‌های اول تا سوم قرار دارند. نرخ ناسازگاری این مقایسه‌ها (۰/۰۱) بیانگر همگنی بین نظرات کارشناسان می‌باشد.



نمودار ۳. اولویت‌بندی راهبردهای ادغام و اکتساب تعاونی‌های کشاورزی بر مبنای معیار کاهش هزینه‌ها (مأخذ: یافته‌های تحقیق)

بر مبنای معیار «افزایش امنیت»، نتایج نمودار ۴ نشان می‌دهد به ترتیب، راهبردهای «ادغام و اکتساب افقی» با وزن نسبی ۰/۳۹۷، «ادغام و اکتساب عمودی» با وزن ۰/۳۴۵ و «ادغام و

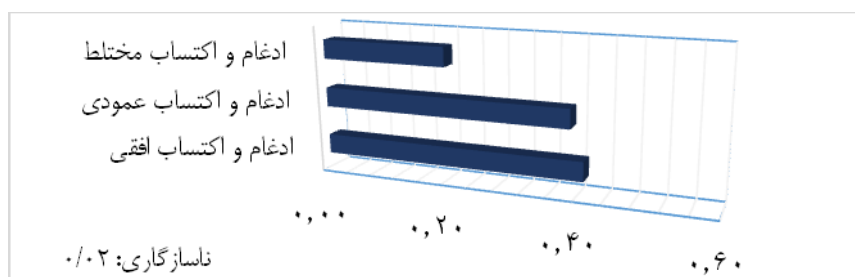
اكتساب مختلط» با وزن ۰/۲۵۷ در اولویت‌های اول تا سوم قرار دارند. نرخ ناسازگاری به دست آمده برای این مقایسه‌ها برابر ۰/۰۷ است که بیانگر منطقی بودن سطح تعارضات بین نظرات کارشناسان است.



نمودار ۴. اولویت‌بندی راهبردهای ادغام و اکتساب تعاونی‌های کشاورزی بر مبنای معیار

افزایش امنیت (مأخذ: یافته‌های تحقیق)

نتایج نمودار ۵ نشان می‌دهد که بر مبنای معیار «تبادل اطلاعات»، راهبردهای «ادغام و اکتساب افقی» با وزن نسبی ۰/۴۱۰، «ادغام و اکتساب عمودی» با وزن ۰/۳۹۰ و «ادغام و اکتساب مختلط» با وزن ۰/۲۰۰ به ترتیب در اولویت‌های اول تا سوم قرار دارند. نرخ ناسازگاری (۰/۰۲) این مقایسه‌ها در وضعیت مطلوب قرار دارد و حاکی از همگنی بین نظرات کارشناسان است.

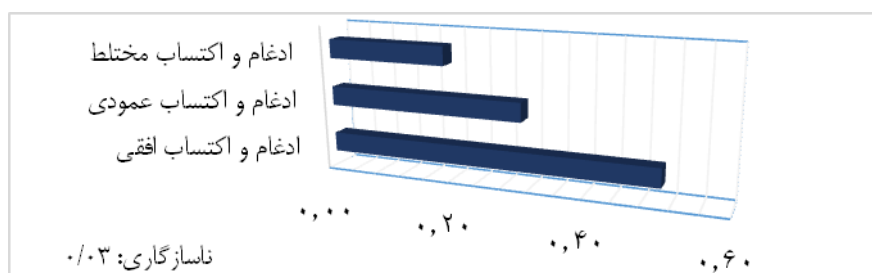


نمودار ۵. اولویت‌بندی راهبردهای ادغام و اکتساب تعاونی‌های کشاورزی بر مبنای معیار

تبادل اطلاعات (مأخذ: یافته‌های تحقیق)

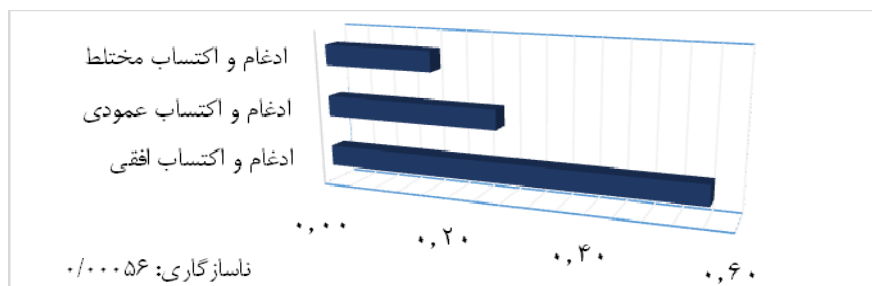


نمودار ۶ نتایج مربوط به اولویت‌بندی راهبردهای ادغام و اکتساب تعاونی‌های کشاورزی را بر مبنای معیار «تبادل منابع» نشان می‌دهد. ملاحظه می‌شود که راهبردهای «ادغام و اکتساب افقی» با وزن نسبی ۰/۵۰۶، «ادغام و اکتساب عمودی» با وزن ۰/۳۰۶ و «ادغام و اکتساب مختلط» با وزن ۰/۱۸۸ به ترتیب در اولویت‌های اول تا سوم قرار دارند. نرخ ناسازگاری محاسبه شده برای این مقایسه‌ها نیز در حد مطلوب قرار دارد.



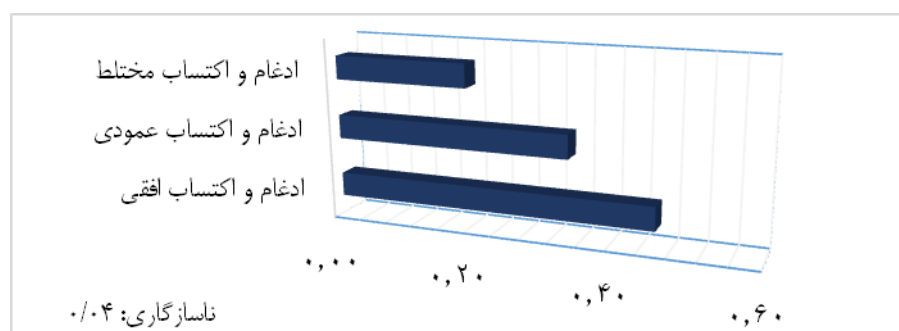
نمودار ۶. اولویت‌بندی راهبردهای ادغام و اکتساب تعاونی‌های کشاورزی بر مبنای معیار تبادل منابع (مأخذ: یافته‌های تحقیق)

بر مبنای معیار «برنامه‌ریزی برای حل مشکلات پیچیده»، راهبردهای ادغام و اکتساب تعاونی‌های کشاورزی به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: «ادغام و اکتساب افقی» با وزن نسبی ۰/۵۶۴، «ادغام و اکتساب عمودی» با وزن ۰/۲۶۷ و «ادغام و اکتساب مختلط» با وزن ۰/۱۶۹ (نمودار ۷). نرخ سازگاری این مقایسه‌ها هم در آستانه مطلوب قرار دارد.



نمودار ۷. اولویت‌بندی راهبردهای ادغام و اکتساب تعاونی‌های کشاورزی بر مبنای معیار برنامه‌ریزی برای حل مشکلات پیچیده (مأخذ: یافته‌های تحقیق)

در نهایت، راهبردهای ادغام و اکتساب تعاونی‌های کشاورزی بر اساس معیار ترکیبی مد نظر قرار گرفت بدین معنا که با در نظر داشتن مجموع وزن‌های مربوط به معیارهای مورد بررسی، اولویت‌بندی راهبردهای مزبور صورت گرفت. نتایج نمودار ۸ نشان می‌دهد که «ادغام و اکتساب افقی» در اولویت نخست، «ادغام و اکتساب عمودی» در اولویت دوم و «ادغام و اکتساب مختلط» در اولویت آخر قرار دارد. در این مقایسه، نرخ ناسازگاری برابر ۰/۰۴ محاسبه شده است که نشان می‌دهد پاسخ‌ها در فرایند تصمیم‌گیری همگنی مناسبی دارند.



نمودار ۸. اولویت‌بندی راهبردهای ادغام و اکتساب تعاونی‌های کشاورزی بر مبنای معیار ترکیبی (مأخذ: یافته‌های تحقیق)

بر خلاف موارد پیشین، که در آن راهبردهای ادغام و اکتساب تعاونی‌های کشاورزی صرفاً بر مبنای یک معیار مستقل (بدون توجه به وزن سایر معیارها) اولویت‌بندی شدند، در ادامه، وزن هر راهبرد با توجه به وزن سایر معیارهای موجود در مدل سلسله‌مراتبی محاسبه شده است. نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که «راهبرد ادغام و اکتساب عمودی» در معیار «شناسایی نیازهای بازار» دارای اولویت اول است و در سایر معیارها در اولویت دوم قرار دارد. گفتنی است در بین معیارهای مورد مطالعه، «شناسایی نیازهای بازار» وزن بیشتری دارد و از اولویت اول برخوردار است.

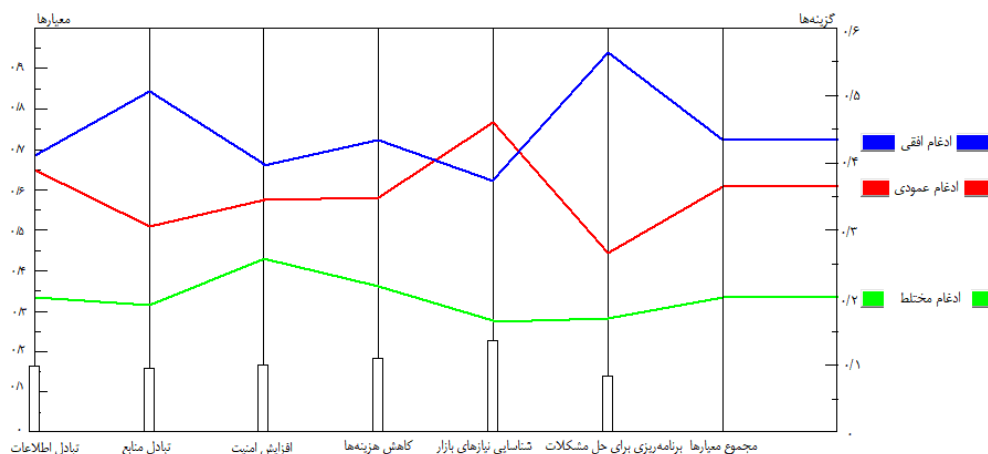
جدول ۳. ضرایب وزنی معیارها و راهبردهای مختلف بر مبنای هدف پژوهش

رتبه	ضریب وزنی	گزینه	معیار (ضریب وزنی)
۱	۰/۰۷۵	ادغام و اکتساب افقی	
۲	۰/۰۴۵	ادغام و اکتساب عمودی	تبادل اطلاعات (۰/۱۵۸)
۳	۰/۰۲۹	ادغام و اکتساب مختلط	
۱	۰/۰۷۲	ادغام و اکتساب افقی	
۲	۰/۰۴۳	ادغام و اکتساب عمودی	تبادل منابع (۰/۱۵۱)
۳	۰/۰۲۷	ادغام و اکتساب مختلط	
۱	۰/۰۷۶	ادغام و اکتساب افقی	
۲	۰/۰۵۳	ادغام و اکتساب عمودی	افزایش امنیت (۰/۱۶۰)
۳	۰/۰۴۴	ادغام و اکتساب مختلط	
۱	۰/۰۸۴	ادغام و اکتساب افقی	
۲	۰/۰۶۸	ادغام و اکتساب عمودی	کاهش هزینه‌ها (۰/۱۷۷)
۳	۰/۰۴۲	ادغام و اکتساب مختلط	
۲	۰/۰۸۶	ادغام و اکتساب افقی	
۱	۰/۱۰۵	ادغام و اکتساب عمودی	شناسایی نیازهای بازار (۰/۲۲۱)
۳	۰/۰۳۸	ادغام و اکتساب مختلط	
۱	۰/۰۶۳	ادغام و اکتساب افقی	برنامه‌ریزی برای حل مشکلات
۲	۰/۰۳۰	ادغام و اکتساب عمودی	پیچیده (۰/۱۳۳)
۳	۰/۰۱۹	ادغام و اکتساب مختلط	

مأخذ: یافته‌های تحقیق

برای بررسی میزان حساسیت هر یک از راهبردهای ادغام و اکتساب تعاونی‌های کشاورزی، با توجه به معیارهای مربوطه، از حساسیت عملکرد استفاده شد (نمودار ۹). در محور عمودی، سمت چپ، وزن معیارهای مورد بررسی و در محور عمودی، سمت راست، وزن‌های مربوط به گزینه‌ها (راهبردهای ادغام و اکتساب) قرار گرفته است. در محور افقی نیز نام هر یک از معیارهای مورد مطالعه آورده شده است که برجستگی موجود بر روی خطوط عمودی متناظر با هر معیار بیانگر اولویت (میزان وزن نسبی) آن می‌باشد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، «شناسایی نیازهای

بازار» و «برنامه‌ریزی برای حل مشکلات پیچیده» به ترتیب در اولویت اول و آخر قرار گرفته‌اند. به‌طور کلی، با افزایش اولویت هر یک از معیارهای مورد بررسی، میزان تغییرات راهبردهایی که در صدر آن معیار قرار گرفته‌اند به مراتب بیشتر از سایر راهبردها خواهد بود. این تغییر راهبردها در سطح معیار کلی (تلفیقی از معیارها) قابل مشاهده خواهد بود (ستون مجموع معیارها)؛ برای نمونه، با افزایش اولویت «تبادل منابع»، راهبرد ادغام و اکتساب افقی، در ستون مجموع معیارها، روند افزایشی پیدا می‌کند و راهبردهای دیگر روند کاهشی به خود می‌گیرند. این موضوع برای تمامی معیارها به جز معیار «شناسایی نیازهای بازار» مصداق دارد بدین معنا که با افزایش اولویت این معیار، راهبرد ادغام و اکتساب عمودی در ستون مجموع معیارها تغییرات افزایشی به خود می‌گیرد و دو راهبرد دیگر اولویت کمتری به خود اختصاص می‌دهند. گفتنی است که با افزایش میزان اولویت معیار «شناسایی نیازهای بازار»، سایر معیارها (به‌ویژه معیار برنامه‌ریزی برای حل مشکلات پیچیده) به حداقل اولویت ممکن نزدیک می‌شوند و بر این مبنا، حساسیت راهبرد ادغام و اکتساب افقی در سطح مجموع معیارها (معیار تلفیقی) در جهت کاهشی تغییر می‌یابد. همچنین افزایش اولویت معیار «برنامه‌ریزی برای حل مشکلات پیچیده» با شدت بیشتری منجر به افزایش اولویت راهبرد ادغام و اکتساب افقی در سطح مجموع معیارها می‌شود؛ زیرا این راهبرد در معیار مذکور دارای بیشترین وزن نسبی می‌باشد. در مقابل، افزایش در اولویت معیار «افزایش امنیت» سبب کاهش وزن راهبرد ادغام و اکتساب افقی در سطح معیار تلفیقی می‌شود و در عوض، میزان وزن راهبرد مختلط را افزایش می‌دهد؛ زیرا راهبرد ادغام و اکتساب افقی در این معیار نسبت به سایر معیارها (به جز معیار شناسایی نیازهای بازار) از وزن نسبی پایین‌تری برخوردار است.



نمودار ۹. تحلیل حساسیت عملکرد به منظور اولویت‌بندی گزینه‌ها بر مبنای معیارهای منفرد و ترکیبی

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ماهیت رقابتی فعالیت‌های اقتصادی گرایش به سوی راهبردهایی مانند شکل‌دهی تعاملات مالی و اطلاعاتی، اتحادهای راهبردی، همکاری و ادغام و اکتساب را در بین کنشگران بازار افزایش داده است. بنگاه‌ها و شرکت‌ها با اهداف اقتصادی صرف مصداق بارزی از کنشگران بازار هستند که می‌بایست توان رقابتی خود را از طریق راهبردهای فوق بهبود بخشند. تعاونی‌ها نیز به لحاظ برخورداری از ماهیت اقتصادی- اجتماعی از این قاعده مستثنی نیستند و می‌باید توان رقابتی خود در حوزه فعالیت را ارتقا دهند. این تشکل‌ها به دلیل عدم کنشگری مؤثر در فرایند تولید، فراوری و بازاریابی محصولات کشاورزی و برخورداری از سرمایه‌های اجتماعی فعال در حوزه تولیدی، اولویت چشمگیری در ساماندهی روابط مالی، اطلاعاتی و تولیدی خود در عرصه بازار دارند. بدین منظور، در این مطالعه، تعاونی‌های کشاورزی مد نظر قرار گرفتند و راهبردهای ادغام و اکتساب آنها برای حصول به مزیت رقابتی مورد بررسی قرار گرفت.

به طور کلی، نتایج نشان داد که از میان ۶ معیار مبتنی بر کارکردهای همکاری، معیار «شناسایی نیازهای بازار» در تعیین راهبردهای مطلوب جهت ادغام و اکتساب تعاونی‌های کشاورزی از اولویت بالاتری برخوردار بود. این موضوع نشان می‌دهد که اهمیت حلقه‌های انتهایی زنجیره تأمین برای تعاونی‌ها به مراتب بیشتر از سایر حلقه‌هاست. در واقع، این یافته نشان می‌دهد که تمرکز بر زنجیره اطلاعات بازار برای بهبود فعالیت‌های تعاونی‌های کشاورزی دارای اولویت است. همان‌گونه که سجادی (۱۳۸۹) و کلاتری و همکاران (۱۳۸۴) اشاره داشته‌اند، تعاونی‌های کشاورزی علاوه بر سهم ناچیز در بازار داخلی، فاقد نقش واسطه‌گری در زنجیره تولیدکننده-مصرف‌کننده هستند که شاید یکی از دلایل عمده این موضوع مربوط به فقدان اتحاد و تعامل راهبردی میان تعاونی‌های مذکور باشد؛ زیرا شناسایی نیازهای بازار مستلزم دریافت اطلاعات از رقبا، قیمت، نیازها و سلاقی مصرف‌کنندگان است که دستیابی به آنها مستلزم شکل‌گیری کانال‌های ارتباطی و تعاملاتی می‌باشد.

براساس نتایج مطالعه، «کاهش هزینه‌ها» دومین معیار مهم برای تعیین راهبردهای ادغام و اکتساب تعاونی‌های کشاورزی بود. این یافته با هدف اولیه تشکیل و توسعه تعاونی‌ها، یعنی کاهش هزینه‌های تولیدی از طریق هم‌افزایی فعالیت‌ها، تطابق زیادی دارد. این موضوع رابطه تنگاتنگی با شناسایی نیازهای بازار، به عنوان معیار اولیه برای انتخاب راهبرد ادغام و اکتساب، دارد بدین معنا که کاهش هزینه‌ها علاوه بر افزایش سودآوری و تمایل تولیدکنندگان به پایدارسازی فرایند تولید، قیمت تمام‌شده محصولات را کاهش می‌دهد و ارتباط میان حلقه تولید و مصرف (بازار) را برقرار می‌کند. از این رو، کاهش هزینه‌ها یکی از معیارهای مهم در انتخاب راهبرد(هایی) است که ارتباط تولیدکننده را با بازار مصرف برقرار می‌کند. همان‌گونه که یه و هوشینو (۲۰۰۰) در بررسی‌های خود نشان دادند، ادغام و اکتساب منجر به بهبود عملکرد مالی و افزایش سودآوری می‌شود. همچنین گوقان (۲۰۱۰) عوامل مالی و مالیاتی را یکی از انگیزه‌های تمایل شرکت‌ها به ادغام و اکتساب می‌داند.

نتایج نشان داد که معیار «برنامه‌ریزی برای حل مشکلات پیچیده» در بین تعاونی‌های کشاورزی اهمیت داشت. تأخر اولویت این معیار حاکی از آن است که اهمیت ابعاد اقتصادی از جنبه سودآوری و کاهش هزینه‌ها به مراتب بیشتر از ابعاد اجتماعی است؛ زیرا برنامه‌ریزی برای حل مشکلات پیچیده ریشه در ابعاد اجتماعی مانند فرهنگ سازمانی، مدیریت، مشارکت اعضا و شناسایی مشکلات در تعاونی‌ها دارد. بر این اساس، اولویت‌بندی معیارها نشان داد که مجموع معیارهای منجر به ارتقای جنبه‌های اقتصادی تعاونی‌ها و اعضا از اهمیت بسزایی برخوردار است.

بر اساس نتایج، راهبرد ادغام و اکتساب عمودی بر مبنای معیار «شناسایی نیازهای بازار» در اولویت قرار دارد. در واقع، جایگاه و کارکرد این راهبرد ارتباط آن را با معیار شناسایی نیازهای بازار مشخص می‌کند بدین معنا که راهبرد ادغام و اکتساب عمودی ترکیبی از شرکت‌های دارای روابط خریدار-فروشنده را بازنمایی می‌کند (Gaughan, 2010). همچنین هدف این نوع ادغام و اکتساب کاهش عدم اطمینان و هزینه‌های معاملاتی در حلقه زنجیره ارزش است (Chen & Findlay, 2003). بر این اساس، اشاره به حلقه «خریدار» و تأکید بر کاهش نااطمینانی از جمله مؤلفه‌هایی است که ساختار و نیازهای بازار را مشخص می‌کند. بنابراین، چنانچه هدف از ادغام تعاونی‌های کشاورزی، ساماندهی و شناسایی نیازهای بازار باشد، راهبرد ادغام عمودی راه حل مناسب‌تری به نظر می‌رسد. در این راستا، می‌بایست رتبه تعاونی‌های کشاورزی برای تعیین سطح تولید، نوع تولید و سطوح ارتباطی آنها با مشتریان نهایی مشخص شود؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود نظام رتبه‌بندی تعاونی‌های کشاورزی بر مبنای معیارهای فوق و نیز تشخیص و شناسایی تعاونی‌های تعطیل یا در آستانه تعطیلی راه‌اندازی شود. این امر از طریق ایجاد و توسعه سامانه‌های مجازی و تلاش در جهت ثبت و به‌روزرسانی اطلاعات تعاونی‌ها امکان‌پذیر است.

نتایج نشان داد که بر مبنای تلفیقی از ۶ معیار مورد بررسی، راهبرد ادغام و اکتساب افقی دارای برترین اولویت است و راهبرد ادغام و اکتساب عمودی در اولویت آخر قرار دارد. نظر به

اینکه راهبرد مذکور ترکیب دو یا چند شرکت رقیب را تداعی می‌کند، به نظر می‌رسد این اولویت‌بخشی حاصل نگرش کارشناسان نسبت به مقوله فرهنگی و ساختار اعتماد اجتماعی اعضا در نظام تعاونی باشد، بدین معنا که ساختارهای فرهنگی کار گروهی به گونه‌ای است که در بسیاری از تعاونی‌ها، اعضا و حتی تعاونی‌ها خود را رقیب یکدیگر تلقی می‌کنند و بنابراین از مشارکت فعال تحت یک نهاد و مجموعه واحد به گونه‌ای که دارای حداکثر توان رقابتی باشند، سر باز می‌زنند. به نظر می‌رسد تلاش در جهت شکل‌دهی چنین فرایند ادغامی مستلزم ایجاد همگرایی در بین نگرش‌های کنشگران تعاونی باشد. در این باره، برخورد نوآورانه با مقوله ادغام و تأکید بر نقش مروجان از طریق آگاهی‌بخشی و شکل‌دهی نیازهای محسوس الزامی به نظر می‌رسد.

بی‌شک مطالعات اجتماعی با سلسله محدودیت‌هایی مواجهند که ذکر آنها می‌تواند ضمن فراهم‌آوردن پیشنهادهای پژوهشی، تفسیر نتایج را تسهیل نماید. بر این مبنا، مطالعه حاضر نیز با یک محدودیت عمده مواجه بود. این محدودیت معطوف به نحوه‌گزینش راهبردهای ادغام و اکتساب و نیز معیارهای (کارکردی‌های همکاری) بود. در واقع، طی این مطالعه، برای انتخاب راهبردها و معیارها از درون ادبیات موضوع، رویکرد زنجیره تأمین مورد تأکید قرار گرفت و بر این اساس، اغلب معیارها (کارکردهای همکاری) با نگرشی اقتصادی اقتباس شد. این در حالی است که تعاونی‌ها جنبه‌های اجتماعی را نیز در اصول، ساختار و اساسنامه خود مد نظر دارند که تا حدودی هم‌ارز با جنبه‌های اقتصادی است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی برای تبیین ادغام و اکتساب تعاونی‌ها، از معیارهای توأمان اقتصادی و اجتماعی استفاده شود.

به‌طور کلی، برای تسهیل زمینه‌های ادغام و اکتساب تعاونی‌های کشاورزی خلاصه‌ای از

پیشنهادهای پژوهش به شرح زیر است:

۱. رتبه‌بندی تعاونی‌های کشاورزی بر مبنای معیارهای مورد نظر تحقیق مانند سطح تبادل

اطلاعات، میزان کاهش هزینه‌ها، توانایی در شناسایی بازارها و غیره می‌تواند اجرای راهبرد مناسب

ادغام و اکتساب را تسهیل کند.



۲. توجه به رتبه‌بندی تعاونی‌ها از جنبه‌های اجتماعی مانند سطح مشارکت، وضعیت نیروی انسانی، اعضای تحت پوشش و غیره، علاوه بر معیارهای اقتصادی مورد توجه در این مطالعه، می‌تواند زمینه‌های ادغام و اکتساب تعاونی‌ها را به‌طور مناسب‌تری فراهم سازد.
۳. لازم است از رهگذر سامانه‌های مجازی، وضعیت تعاونی‌ها از نظر عملکرد مشخص گردد و تعاونی‌های تعطیل یا در آستانه تعطیلی به‌طور دقیق شناسایی شوند.
۴. ایجاد همگرایی در بین نگرش‌های کنشگران تعاونی به‌منظور تسهیل ادغام و اکتساب ضروری است. در این باره، برخورد نوآورانه با مقوله ادغام و تأکید بر نقش مروجان از طریق آگاهی‌بخشی و شکل‌دهی نیازهای محسوس الزامی به‌نظر می‌رسد.

## منابع

- زارعی، م.، علم‌بیگی، ا. و زارعی، ب. (۱۳۹۳). شناسایی زمینه‌های ادغام و اکتساب در تعاونی‌های تولید بخش کشاورزی ایران. *مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۱۸، ۳۷-۵۷.
- سجادی، س.ن. (۱۳۸۹). نقش تعاونی‌ها و تشکل‌ها در تنظیم نوسانات بازار محصولات کشاورزی. *فصلنامه تعاون و روستا*، ۲(۲-۳)، ۵-۷.
- کلانتری، خ. و لوایی‌آدریانی، ر. (۱۳۹۵). شناسایی و تبیین چالش‌های پیش روی شرکت‌های تعاونی تولید روستایی در ایران با استفاده از رویکرد نظریه بنیانی. *فصلنامه تعاون و کشاورزی*، ۵(۱۷)، ۳۳-۵۱.
- کلانتری، خ.، قهرمان‌زاده، م. و اسدی، ع. (۱۳۸۴). ارزیابی وضعیت بازاریابی تعاونی‌های دام و طیور، مطالعه موردی استان‌های منتخب. *فصلنامه اقتصاد کشاورزی و توسعه*، سال سیزدهم، شماره ۵۲.

لوایی آدریانی، ر. (۱۳۹۸). طراحی الگوی شبکه‌سازی تعاونی‌های تولید دامی در جهت ساماندهی زنجیره ارزش فرآورده‌های عمده دامی. رساله دکتری، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی دانشگاه تهران. ۱-۳۰۶.

لوایی آدریانی، ر.، کلانتری، خ.، اسدی، ع. و علم‌بیگی، ا. (۱۳۹۸). تحلیل محتوای نظریه‌های مبتنی بر همکاری کسب‌وکارها با تأکید بر کارکردهای شبکه‌سازی. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۱۱(۱)، ۳-۲۴.

Álvarez, I., Marin, R., & Fonfría, A. (2009). The role of networking in the competitiveness of firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(3), 410-421.

Anderson, H., Havila, V., & Nilsson, F. (2012). *Mergers and acquisitions: The critical role of stakeholders*. UK: Routledge.

Bedi, H.S. (2010). *Merger & acquisition in India: an analytical study*. In national conference on business innovation conducted by Apeejay Institute of Management, Jalandhar-144001, Punjab.

Borca, C., & Baesu, V. (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-503.

Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.

Brunelli, M. (2014). *Introduction to the analytic hierarchy process*. Switzerland: Springer.

- Bullinger, H.J., Auernhammer, K., & Gomeringer, A. (2004). Managing innovation networks in the knowledge-driven economy. *International Journal of Production Research*, 42(17), 3337-3353 .
- Cassiman, B., & Colombo, M.G. (2006). *Mergers & acquisitions: the innovation impact*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Chen, C., & Findlay, C. (2003). A review of cross border mergers and acquisitions in APEC. *Asian Pacific Economic Literature*, 17(2), 14-38.
- Cooper, C. L., & Finkelstein, S. (2014). *Advances in mergers and acquisitions*. UK: Emerald Group Publishing.
- Coviello, N.E., & Munro, H.J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61.
- David, F., & David, F.R. (2016). *Strategic management: a competitive advantage approach, concepts and cases*. USA: Pearson–Prentice Hall.
- Derashri, P.D. (2016). *A comparative study of financial performance before and after mergers and acquisitions of the selected indian companies*. Doctoral dissertation, Saurashtra University. Retrieved from <https://shodhganga.inflibnet.ac.in/handle/10603/117606>.
- Dewick, P., & Miozzo, M. (2004). Networks and innovation: sustainable technologies in Scottish social housing. *R&D Management*, 34(3), 323-333.

- Diez, J.R. (2002). Metropolitan innovation systems: a comparison between Barcelona, Stockholm, and Vienna. *International Regional Science Review*, 25(1), 63-85
- Gaughan, P.A. (2010). *Mergers, acquisitions, and corporate restructurings*. USA: John Wiley & Sons.
- Hagedoorn, J. (2002). Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960. *Research Policy*, 31(4), 477-492.
- Hoang, T.V N., & Lapumnuaypon, K. (2008). *Critical success factors in merger & acquisition projects: a study from the perspectives of advisory firms*. In: Handelshögskolan vid Umeå Universitet.
- Huxham, C. (2009). *Managing to collaborate*. [Conference presentation]. Victorian, Primary Care Partnerships Capacity Building Seminar.
- Madsen, T.K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?. *International Business Review*, 6(6), 561-583 .
- Mancinelli, S., & Mazzanti, M. (2009). Innovation, networking and complementarity: Evidence on SME performances for a local economic system in North-Eastern Italy. *The Annals of Regional Science*, 43(3), 567-597.
- Nakamura, H. R. (2005). *Motives, partner selection and productivity effects of M&As the pattern of Japanese mergers and acquisitions*. Doctoral dissertation, Institute of International Business (IIB).

- Petrescu, D.C., Rus, R.V., & Negruşa, A.L. (2014). Attitude of companies: network collaboration vs. competition. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 596-603.
- Popp, J., MacKean, G.L., Casebeer, A., Milward, H.B., & Lindstrom, R.R. (2014). *Inter-organizational networks: a critical review of the literature to inform practice*. Washington, DC: IBM Center for The Business of Government, 2014.
- Rahman, R.A., & Limmack, R.J. (2004). Corporate acquisitions and the operating performance of Malaysian companies. *Journal of Business Finance & Accounting*, 31(4), 359-400.
- Ramakrishnan, K. (2008). Long-term post-merger performance of firms in India. *Vikalpa*, 33(2), 47-64.
- Roberts, A., Wallace, W., & Moles, P. (2016). *Mergers and acquisitions*. Edinburgh Business School, Heriot-Watt University.
- Saaty, T.L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83-98.
- Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: a network view. *International Business Review*, 12(6), 739-753.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

- Williamson, L. (1987). *The farmers' Cooperative Yardstick: cooperative mergers, acquisitions and other forms of restructuring*. University of Kentucky, College of Agriculture, Cooperative Extension Service.
- Yeh, T.M., & Hoshino, Y. (2000). The effects of mergers and acquisitions on Taiwanese corporations. *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies*, 3(02), 183-199 .
- Zahra, S.A. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 20-28.
- Zeng, S.X., Xie, X.M., & Tam, C.M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), 181-194.

## Identifying the Most Appropriate Mergers and Acquisitions (M&A) Strategy for Collaboration of Agricultural Cooperatives

M. Palouj<sup>1\*</sup>, M. Joodi Damirchi<sup>2</sup>

Received: 09 Oct, 2019

Accepted: 22 Dec, 2019

### Abstract

Nowadays, one of the solutions for companies to achieve collaboration functions, such as knowledge exchange and information sharing, is to take advantage of Mergers and Acquisitions (M & A) strategies. Agricultural Cooperatives are no exception to this, and in order to achieve such functions, they should use M & A strategies. In this regard, the current study aimed to identify the most appropriate Mergers and Acquisitions (M&A) strategy for collaboration of Agricultural Cooperatives from the viewpoint of experts. A multi-criteria decision-making approach based on Analytic Hierarchy Process (AHP) was used to prioritize M & A strategies. 16 executive and collegiate experts in the field of cooperation were purposefully selected and their opinions were gathered through questionnaire. The results revealed that among the six considered criteria for the selection of M & A strategies, the criterion of "identifying market needs" was the first priority. Also, the horizontal and conglomerate M & A strategies were in the first and last priority, respectively, based on the overall criterion.

**Keywords:** Mergers and Acquisitions Strategies, Collaboration Functions, Agricultural Cooperatives

1. Assistant Professor in Agricultural Planning, Economic and Rural Development Research Institute (APERDRI), Tehran, Iran

\* Corresponding Author

mpalouj@gmail.com

2. M.Sc in Agricultural Management, Department of Management and Agricultural Development, Faculty of Economics and Agricultural Development, University of Tehran, Karaj, Iran